

**MANAJEMEN KONFLIK KEPALA MADRASAH DALAM  
PENINGKATAN KINERJA GURU Di MTsN 2 LHOKSEUMAWE**

**TESIS**

Diajukan Memenuhi Persyaratan Mencapai Gelar Magister  
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam

**Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam**



**Oleh :**

**AGUS TIONO**

**NIM : 2021530088**

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
LHOKSEUMAWE  
1445 H / 2023 M**

**MANAJEMEN KONFLIK KEPALA MADRASAH DALAM  
PENINGKATAN KINERJA GURU Di MTsN 2 LHOKSEUMAWE**

**TESIS**

**Diajukan Memenuhi Persyaratan Mencapai Gelar Magister  
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

**Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam**



**Oleh :**

**AGUS TIONO**

**NIM : 2021530088**

**Pembimbing I : Dr. Agus Salim Salabi, MA**

**Pembimbing II : Dr. Zurryati, M.Hum**

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)  
LHOKSEUMAWE  
1445 H / 2023 M**

## PERSETUJUAN

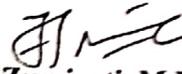
Tesis dengan judul "Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di MTsN 2 Lhokseumawe" yang ditulis oleh Agus Tiono dengan NIM 2021530088, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah memenuhi syarat untuk diujikan dalam *Sidang Tesis* pada Pascasarjana IAIN Lhokseumawe.

Pembimbing I



**Dr. Agus Salim Salabi, MA**  
NIP.197508232015031001

Pembimbing II

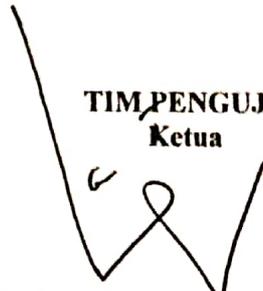


**Dr. Zurriyati, M.Hum**  
NIP.197710032005012009

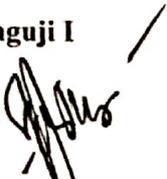
**PENGESAHAN**

Tesis dengan judul "Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di MTsN 2 Lhokseumawe" yang ditulis oleh Agus Tiono dengan NIM 2021530088, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam telah mengikuti *Sidang Tesis* Pascasarjana IAIN Lhokseumawe pada tanggal Empat, Bulan September, Tahun Dua Ribu Dua Puluh Tiga.

**TIM PENGUJI:**  
**Ketua**

  
Syahrizal, S. Ag., M. Ag., Ph. D  
NIP. 197608082007101003

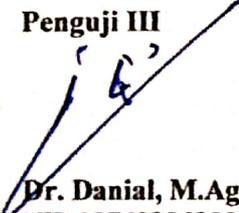
**Penguji I**

  
Dr. Agus Salim Salabi, MA  
NIP.197508232015031001

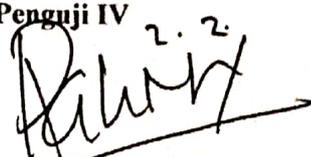
**Penguji II**

  
Dr. Zulfriyati, M.Hum  
NIP.197710032005012009

**Penguji III**

  
Dr. Danial, M.Ag  
NIP.197602262000031002

**Penguji IV**

  
Dr. Rahmy Zulmaulida, M.Pd  
NIP.198810242019032004

Mengetahui,  
Pascasarjana IAIN Lhokseumawe  
Direktur,  
  
  
Syahrizal, S. Ag., M. Ag., Ph. D  
NIP. 197608082007101003

**LEMBARAN PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agus Tiono

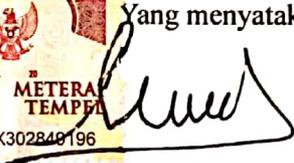
NIM : 2021530088

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya, kecuali bagian-bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya

Lhokseumawe, 26 Mei 2023

Yang menyatakan  
  
A1070AKX302840196

Agus Tiono

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi yang dimaksudkan disini adalah sebagai pengalih-hurufan dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Hal ini sesuai dengan keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b//u/1987. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

### A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf. Dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus. Berikut ini daftar huruf Arab yang dimaksud dan transliterasinya dengan huruf latin:

Tabel 0.1. Tabel Transliterasi Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha

د	Dal	d	De
ذ	Ḍal	ḏ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	er
ز	Zai	z	zet
س	Sin	s	es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
هـ	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye

## B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau *monoftong* dan vokal rangkap atau *diftong*.

### 1. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tabel 0.2. Tabel Transliterasi Vokal Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـَ	Fathah	a	a
ـِ	Kasrah	i	i
ـُ	Dammah	u	u

### 2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tabel 0.3. Tabel Transliterasi Vokal Rangkap

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ـِـيَ ...	Fathah dan ya	ai	a dan u
ـِـوُ ...	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

- كَتَبَ kataba
- فَعَلَ fa`ala
- سُئِلَ suila
- كَيْفَ kaifa
- حَوَّلَ haula

### C. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Tabel 0.4: Tabel Transliterasi *Maddah*

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ...إ...ى...	Fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis di atas
ى...	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di atas
و...	Dammah dan wau	ū	u dan garis di atas

Contoh:

- قَالَ qāla
- رَمَى ramā
- قِيلَ qīla
- يَقُولُ yaqūlu

### D. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta' marbutah ada dua, yaitu:

#### 1. Ta' marbutah hidup

Ta' marbutah hidup atau yang mendapat harakat fathah, kasrah, dan dammah, transliterasinya adalah "t".

#### 2. Ta' marbutah mati

Ta' marbutah mati atau yang mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah "h".

#### 3. Kalau pada kata terakhir dengan ta' marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta' marbutah itu ditransliterasikan dengan "h".

Contoh:

- رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ raudah al-atfāl/raudahtul atfāl
- الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ al-madīnah al-munawwarah/al-madīnatul munawwarah
- طَلْحَةَ talhah

### **E. Syaddah (Tasydid)**

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, ditransliterasikan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- نَزَّلَ nazzala
- الْبِرُّ al-birr

### **F. Kata Sandang**

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas:

#### **1. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiyah**

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf “l” diganti dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

#### **2. Kata sandang yang diikuti huruf qamariyah**

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan dengan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiyah maupun qamariyah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanpa sempang.

Contoh:

- الرَّجُلُ ar-rajulu
- الْقَلَمُ al-qalamu
- الشَّمْسُ asy-syamsu
- الْجَلَالُ al-jalālu

### G. Hamzah

Hamzah ditransliterasikan sebagai apostrof. Namun hal itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Sementara hamzah yang terletak di awal kata dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- تَأْخُذُ ta'khuẓu
- شَيْءٌ syai'un
- النَّوْءُ an-nau'u
- إِنَّ inna

### H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun huruf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

- وَ إِنَّ اللَّهَ فَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn/

- Wa innalāha lahuwa khairurrāziqīn  
Bismillāhi majrehā wa mursāhā
- بِسْمِ اللّٰهِ مَجْرَاهَا وَ مُرْسَاهَا

## I. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- الْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ      Alhamdu lillāhi rabbi al-`ālamīn/
- الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ      Ar-rahmānir rahīm/Ar-rahmān ar-rahīm

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

- اللّٰهُ غَفُوْرٌ رَّحِیْمٌ      Allaāhu gafūrun rahīm
- لِلّٰهِ الْأُمُوْرُ جَمِیْعًا      Lillāhi al-amru jamī`an/Lillāhil-amru jamī`an

## J. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.



## KATA PENGANTAR



**Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatu.**

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt, yang selalu memberikan rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan baik. Shalawat beriring salam penulis sampaikan kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan shabat beliau yang telah berjuang membawa ummat manusia dari alam kebodojan kealam yang penuh dengan cahaya ilmu pengetahuan.

Tesis yang berjudul “**Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di MTsN 2 Lhokseumawe**” ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Strata Dua Pendidikan Islam pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam pada Pasca Sarjana IAIN Malikussaleh Lhokseumawe.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat kekurangan-kekurangan dalam penyajian materi maupun penyusunan bahasa, hal ini tidak lain karena keterbatasan yang penulis miliki, namun demikian penulis telah melakukan berbagai cara guna menemukan kebenaran yang objektif sesuai kaidah penulisan karya ilmiah. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dalam penyempurnaan tulisan ini.

Dalam upaya penyelesaian tesis ini, penulis telah menerima banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karenanya penulis mengucapkan terima kasih kepada Yth:

1. Dr. Danial, M.Ag. selaku Rektor IAIN Lhokseumawe
2. Syahrizal, M.Ag Ph.D selaku Direktur Pascasarjana IAIN Lhokseumawe.
3. Dr. Susi Yusrianti, M.Pd, selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Lhokseumawe.
4. Dr. Agus Salim Salabi, MA selaku pembimbing I yang telah meluangkan waktu memberikan arahan, bimbingan dan motivasi hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Dr. Zurryati, M.Hum selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu memberikan arahan, bimbingan dan motivasi hingga terselesaikannya tesis ini.
6. Tim Penguji yang telah telah berkenan untuk menguji, mengkritisi serta memberikan saran dan masukan demi sempurnanya penyusunan tesis ini.
7. Seluruh dosen dan staf Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Lhokseumawe.
8. Kepala Madrasah, Waka Krikulum, Waka Kesiswaan, Ka TU dan semua staf, guru MTsN 2 Lhokseumawe, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk meneliti di MTsN 2 Lhokseumawe.
9. Terkhusus kepada kedua orang tua ayahanda Samin dan ibunda Suwarni, kepada istri Vivi Hardianti, SE, dan Ananda Farel Al Fatih yang selama ini

sudah mendo'akan dan memberikan dukungan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan pendidikan ini.

10. Kepada seluruh teman-teman semua yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang selama ini telah memberi dukungan dan motivasi kepada penulis.

Semoga rahmat dan hidayah serta lindungan-Nya senantiasa dilimpahkan kepada kita semua. Kepada-Mu kami menyerahkan diri dan keampunan-Mu kami harapkan. Dan akhirnya semoga hasil penelitian yang telah dilakukan kiranya dapat bermanfaat dan berguna. Amin Ya Rabbal'alam.

Lhokseumawe, 11 Juli 2023  
Penulis

Agus Tiono  
NIM.2021530088

## ABSTRAK

Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif pada hubungan antara kepala madrasah dan guru, serta dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta menghambat pencapaian tujuan pembelajaran, peningkatan mutu pendidikan, dan pencapaian kinerja guru yang optimal di MTsN 2 Lhokseumawe. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui perencanaan analisis konflik, menganalisis dan mengetahui penilaian konflik, menganalisis dan mengetahui pemecahan konflik yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe, Menganalisis dan mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe, faktor pendukung dan penghambat manajemen konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru MTsN 2 Lhokseumawe. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data penelitian ini terdiri dari data primer, data skunder dan tersier. Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1). Perencanaan analisis konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan mengidentifikasi gejala konflik, mengetahui penyebab konflik dan sumber-sumber konflik, serta pihak-pihak yang terlibat konflik. 2). Penilaian konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan menilai kondisi konflik dan dampak konflik. 3) Pemecahan konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan pendekatan komunikasi efektif, penyelesaian melalui mediasi dan musyawarah, menegakkan kedisiplinan, perlakuan adil bagi sesama, dan meningkatkan pelatihan MGMP bagi guru. 4) Faktor pendukung kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe adalah penyelenggaraan MGMP dan sarana dan prasarana yang memadai, sedangkan faktor penghambatnya adalah ketidakjujuran para pihak yang berkonflik, Komunikasi yang tidak efektif, kurangnya partisipasi dari sebagian guru, pemahaman dalam penggunaan sarana dan prasarana yang telah tersedia dalam metode pembelajaran. Diharapkan kepada kepala madrasah, agar dapat membuat kebijakan dan prosedur yang jelas terkait manajemen konflik, seperti cara mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyelesaikan konflik. Hal ini akan membantu guru memahami bagaimana cara mengatasi konflik yang terjadi. Serta diharapkan kepada guru MTsN 2 Lhokseumawe, agar dapat menerapkan komunikasi yang efektif antara guru dan antara guru dengan siswa atau orang tua siswa. Hal ini akan membantu mencegah konflik dan memperbaiki hubungan antara para pihak yang terlibat.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Kepala Madrasah, dan Kinerja Guru

## ABSTRACT

Conflicts that are not managed properly can have a negative impact on the relationship between the head of the madrasah and the teacher, affect the performance of teachers in carrying out their duties and responsibilities, and hinder the achievement of learning objectives, improving the quality of education, and achieving optimal teacher performance in MTsN 2 Lhokseumawe. The purpose of this study is to analyze and determine the planning of conflict analysis, to analyze and determine the assessment of conflict, to analyze and determine conflict resolution conducted by the head of the madrasah in improving teacher performance in MTsN 2 Lhokseumawe, to analyze and determine the supporting factors and inhibitors of the head of the madrasah in improving teacher performance in MTsN 2 Lhokseumawe, to analyze and determine the supporting factors and inhibitors of conflict management. This study uses a qualitative approach with data sources. This study consists of primary, secondary, and tertiary data. The techniques of data collection in this study are observation, interviews, and documentation. The results showed that (1). Planning conflict analysis madrasah head in improving teacher performance in MTsN 2 Lhokseumawe is done by identifying the symptoms of conflict, knowing the causes and sources of conflict, as well as the parties involved in the conflict. 2). Conflict assessment madrasah principal in improving teacher performance in MTsN 2 Lhokseumawe is conducted by assessing the conflict conditions and the impact of conflict. 3) Conflict resolution by the head of madrasah in improving teacher performance in MTsN 2 Lhokseumawe is done with an effective communication approach, settlement through mediation and deliberation, enforcing discipline, fair treatment for others, and improving MGMP training for teachers. 4) Supporting factors for the head of madrasah in improving teacher performance in MTsN 2 Lhokseumawe are the implementation of MGMP and adequate facilities and infrastructure, while inhibiting factors are dishonesty of the parties to the conflict, ineffective communication, lack of participation from some teachers, and understanding of the use of facilities and infrastructure that have been available in the learning method. It is expected of the head of the madrasah to make clear policies and procedures related to conflict management, such as how to identify, evaluate, and resolve conflicts. This will help the teacher understand how to resolve the conflict. And it is expected of MTsN 2 Lhokseumawe teachers in order to implement effective communication between teachers and between teachers and students or parents. This will help prevent conflict and improve relations between the parties involved.

Keywords: Conflict Management, Head of Madrasah, and teacher performance

## مستخلص البحث

النزاعات التي لا تتم إدارتها بجيد أن تكون لها تأثير سلبي على العلاقة بين رئيس المدرسة والمدرسين، وتؤثر على أداء المدرسين في القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم، وتعيق تحقيق أهداف التعلم، وترقية جودة التعليم. وتحقيق الأداء الأمثل للمدرسين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي. أما أهداف البحث في هذه الرسالة فهي لتحليل ومعرفة تخطيط تحليل الصراع، وتحليل ومعرفة تقييم الصراع، وتحليل ومعرفة حل الصراع الذي يقوم به رئيس المدرسة في ترقية أداء المدرسين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي، وتحليل ومعرفة العوامل الداعمة والمثبطة لرئيس المدرسة في ترقية أداء المدرسين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي، العوامل الداعمة والمثبطة لإدارة الصراع من رئيس المدرسة في ترقية أداء المدرسين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي. يستخدم الباحث منهجًا نوعيًا مع مصادر البيانات لهذه الرسالة والتي تتكون من البيانات الأولية والبيانات الثانوية والثالثية. أما تقنيات جمع البيانات في هذه الرسالة فهي الملاحظة والمقابلات والتوثيق. ونتائج البحث لهذه الرسالة هي: (١). يتم تنفيذ تخطيط تحليل صراع رئيس المدرسة في ترقية أداء المدرسين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي من خلال تحديد أعراض الصراع، ومعرفة أسباب الصراع ومصادر الصراع، وكذلك الأطراف المشاركة في الصراع. (٢) تم إجراء تقييم صراع رئيس المدرسة في ترقية أداء المدرسين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي من خلال تقييم ظروف الصراع وتأثير الصراع. (٣) يتم حل النزاعات مع رئيس المدرسة في ترقية أداء المدرسين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي باستخدام نهج اتصال فعال، والحل من خلال الوساطة والمداوات، وفرض الانضباط، والمعاملة العادلة للآخرين، وزيادة تدريب MGMP للمدرسين. (٤) العوامل الداعمة لرئيس المدرسة في ترقية أداء المدرسين في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي هي تنفيذ MGMP والمرافق والبنية التحتية الكافية، وأما العوامل المثبطة فهي خيانة الأمانة من الأطراف المتنازعة، والتواصل غير الفعال، وعدم مشاركة بعض المدرسين، والتفاهم في استخدام المرافق والبنية التحتية المتوفرة في طرق التعلم. يرجو لرئيس المدرسة أن يضع سياسات وإجراءات واضحة تتعلق بإدارة الصراع، مثل كيفية تحديد الصراعات وتقييمها وحلها. سيساعد هذا المدرسين على فهم كيفية حل النزاعات التي تحدث. ويرجو لمدرسين المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٢ هؤسمماوي أن ينفذوا التواصل الفعال بين المدرسين و المدرسين بين الطلاب أو أولياء الطلاب. وهذا سيساعد في منع الصراعات وترقية العلاقات بين الأطراف المعنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع، رئيس المدرسة، أداء المدرسين

## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
<b>HALAMAN SAMPEL</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>iv</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Ruang Lingkup Penelitian.....	10
D. Rumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian .....	11
G. Batasan Istilah.....	12
H. Kajian Terdahulu .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>21</b>
A. Manajemen Konflik .....	21
1. Pengertian Manajemen Konflik .....	21
2. Sumber Konflik .....	27
3. Faktor Penyebab Konflik .....	29
4. Jenis-Jenis Konflik .....	34
B. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah.....	37
C. Peningkatan Kinerja Guru.....	41
a. Pengertian Kinerja Guru.....	41
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja Guru...	44
c. Tugas dan Tanggung Jawab Guru .....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>61</b>
A. Lokasi Penelitian .....	61
B. Jenis Penelitian .....	61
C. Pendekatan Penelitian .....	61
D. Sumber Data .....	62

E. Teknik Pengumpulan Data .....	63
F. Teknik Analisis Data .....	65
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>66</b>
A. Gambaran Umum Penelitian .....	66
B. Hasil Penelitian .....	72
1. Perencanaan Analisis Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe .....	73
2. Penilaian Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe .....	84
3. Pemecahan Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe .....	92
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe .....	109
C. Pembahasan .....	116
1. Perencanaan Analisis Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe .....	116
2. Penilaian Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe .....	122
3. Pemecahan Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe .....	126
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe .....	131
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	136
B. Saran .....	137
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>138</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian .....	17
Tabel 4.1. Nama-Nama Pegawai dan Honorer.....	69
Tabel 4.2 Profil Tenaga Pengajar .....	71
Tabel 4.3 Status Tenaga Administrasi .....	71
Tabel 4.4 Status Kepemilikan Tanah .....	71
Tabel 4.5 Profil Keadaan Siswa .....	72
Tabel 4.6 Perkembangan Siswa MTsN 2 5 Tahun Terakhir.....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Surat Keputusan Pembimbing Tesis
Lampiran 2	Surat Keterangan Izin Penelitian Dari Kampus
Lampiran 3	Surat Balasan Telah Melakukan Penelitian Dari Madrasah
Lampiran 4	Lembar Konsultasi Tesis
Lampiran 5	Pedoman Wawancara
Lampiran 6	Transkrip Wawancara
Lampiran 7	Foto Kegiatan Penelitian
Lampiran 8	Daftar Riwayat Hidup



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengpemecahan konflikpeserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>1</sup>

Salah satu aset terpenting dalam kemajuan pendidikan di suatu bangsa adalah guru. Guru memiliki peranan dalam peningkatan mutu pendidikan bagi seorang siswa. Tanpa adanya guru, maka mustahil pendidikan itu akan maju. Guru merupakan seorang pendidik yang memiliki tanggung jawab sebagai tulang punggung dari sistem pendidikan untuk memajukan suatu bangsa. Maka oleh karena itu, bagi seorang guru dituntut untuk bersikap profesional dalam menjalankan pekerjaannya demi keberhasilan dalam proses pembelajaran.

Berbicara tentang keberhasilan pembelajaran, Sanjaya mengatakan bahwa keberhasilan suatu proses pembelajaran terletak di pundak guru. Oleh karena itu, keberhasilan suatu proses pembelajaran sangat bergantung pada kualitas guru dan kemampuan mereka.<sup>2</sup> Sebagaimana yang tercantum dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam

---

<sup>1</sup> Hamka Abdul Aziz, *Karakter Guru Profesional* (Jakarta Selatan, Al-Mawardi Prima, 2012) h.19

<sup>2</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 9

rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”<sup>3</sup>

Dalam situasi ini, kepala madrasah bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi kepemimpinan madrasah, termasuk fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan serta penciptaan iklim dan budaya madrasah yang mendukung proses belajar mengajar yang efektif, efisien, dan produktif.<sup>4</sup> Kepala madrasah bertanggung jawab atas pencapaian tujuan pendidikan melalui pengarahan karyawannya untuk mencapainya.

Guru dalam menjalankan tugasnya membutuhkan bantuan orang lain dalam hal memecahkan masalah-masalah yang dihadapi untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Guru tersebut mengharapkan apa dan bagaimana memberi pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan anak, dan masyarakat yang sedang berkembang. Orang yang berfungsi membantu guru dalam hal ini adalah kepala madrasah yang setiap hari berhadapan langsung dengan guru.

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam peningkatan kualitas pendidikan. Kepala madrasah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga pendidik lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada madrasah yang dipimpinnya.

---

<sup>3</sup> Pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>4</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Educational Manajemen*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), h. 381.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Madrasah/Madrasah dinyatakan bahwa Kepala madrasah harus memiliki kompetensi kepribadian, manajemen, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.<sup>5</sup>

Salah satu kemampuan yang berkaitan dengan pengembangan madrasah atau madrasah adalah kompetensi manajerial, yang berhubungan langsung kepada guru dan peserta didik. Maka oleh karena itu, kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan kompetensi yang sangat diperlukan. Sebagai kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya juga berperan sebagai supervisor (pengawas pada madrasah yang dipimpinnya) dalam membimbing guru harus memberikan contoh keteladanan yang baik.

Terkadang ada guru yang tidak mudah untuk menerima kritikan atau saran-saran untuk perbaikan kinerjanya, sehingga menimbulkan konflik dalam madrasah tersebut. Maka disini kepala Madrasah berperan sebagai pemimpin dan pencipta iklim yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (Porwadarminta dalam Saefullah) menjelaskan bahwa, Kata "konflik" mengacu pada perselisihan atau percekocokan. Konflik atau pertentangan dapat terjadi di dalam diri seseorang (konflik internal) atau di seluruh masyarakat. Istilah ini mengarah pada konflik organisasi.<sup>6</sup>

Konflik, menurut Kartini Kartono, sebagaimana dikutip oleh Hendyat Soetopo, mengacu pada semua benturan, tabrakan, ketidaksesuaian,

---

<sup>5</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah/Madrasah.

<sup>6</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2021), h. 293

ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan hubungan yang bertentangan. Manusia memiliki sifat dan tingkah laku yang berbeda sejak lahir. Hal ini menyebabkan konflik di dalam organisasi, termasuk di institusi pendidikan. Perbedaan pendapat, kesalahpahaman, perasaan yang terlalu sensitif, perilaku yang tidak menyenangkan, atau konflik yang terstruktur adalah beberapa alasan konflik dapat terjadi.<sup>7</sup>

Dalam organisasi khususnya organisasi dalam lingkup pendidikan yaitu madrasah, konflik tidak terjadi antara kepala madrasah dan bawahannya saja, akan tetapi juga terjadi sesama guru. Konflik yang terjadi di lingkungan madrasah biasanya disebabkan oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi madrasah tersebut mempunyai perbedaan dalam menafsirkan atau melaksanakan tugasnya demi tercapainya tujuan, visi dan misi madrasah.

Semakin kompleks kehidupan dan tuntutan pekerjaan meningkat, konflik cenderung muncul di madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu memiliki kemampuan untuk mengendalikan konflik tersebut, karena konflik dapat berdampak negatif terhadap prestasi dan kinerja. Kemampuan dalam mengelola konflik di madrasah memerlukan keterampilan manajemen khusus yang disebut manajemen konflik.<sup>8</sup>

Salah satu madrasah yang juga tidak luput dari adanya konflik di dalam organisasi madrasah atau madrasah adalah di Madrasah Aliyah Tsanawiyah

---

<sup>7</sup> Ainur Rofiq, Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan di SMP Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau), *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume: 03, Nomor: 02, 2018, h.77

<sup>8</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h.262

Negeri (MTsN) 2 Lhokseumawe. MTsN 2 Lhokseumawe ini terletak di Desa Keude Puentet Kecamatan Blang Mangat Kota Lhokseumawe Provinsi Aceh.

Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian penulis dengan Kepala Madrasah MTsN Kota Lhokseumawe, dalam kesempatannya beliau menjelaskan bahwa, di MTsN 2 Kota Lhokseumawe dalam kepemimpinan beliau selaku kepala Madrasah MTsN Lhokseumawe, ada terjadi konflik-konflik di kalangan para guru, staf, siswa dan juga terhadap dirinya selaku kepala Madrasah MTsN 2 Lhokseumawe.<sup>9</sup>

Konflik-konflik tersebut terjadi diakibatkan adanya komunikasi yang kurang baik yang terjadi sesama guru di lingkungan madrasah MTsN 2 Lhokseumawe. Seperti contohnya ketika ada guru atau staf MTsN 2 Lhokseumawe yang tidak hadir dikarenakan sakit, ketika dilakukan kunjungan untuk melihat kondisi guru yang sakit tersebut, informasi atau pemberitahuan yang diberikan oleh guru lainnya tidak tersampaikan oleh semua guru. Sehingga guru yang tidak menerima informasi untuk kunjungan ke rumah guru yang sakit merasa dikucilkan dan merasa tidak diikutsertakan dalam upaya memberikan dukungan kepada guru yang sakit. Begitu juga dengan guru yang sakit tidak dikunjungi oleh guru-guru yang lain, yang menyebabkan timbulnya kecemburuan sosial.<sup>10</sup>

Bukan hanya itu, adanya konflik yang timbul ketika seorang guru merasa tersinggung oleh teguran yang diberikan oleh guru lain. Hal ini dikarenakan

---

<sup>9</sup> Suriya, Kepala Madrasah MTsN 2 Kota Lhokseumawe, Wawancara, Tanggal, 09 April 2022.

<sup>10</sup> Suriya, Kepala Madrasah MTsN 2 Kota Lhokseumawe, Wawancara, Tanggal, 09 April 2022.

guru yang di tegur tersebut tersinggung karena di tegus mengenai alasan tidak hadir ke madrasah tanpa adanya pemberitahuan kepada guru piket. Hal ini mengakibatkan ketegangan antara para guru, yang dapat memengaruhi hubungan kerja dan suasana di madrasah.

Selain faktor tersebut, konflik lain yang terjadi di MTsN 2 Kota Lhokseumawe adalah ketidakterediaan guru pengganti saat guru yang seharusnya mengajar berhalangan hadir. Padahal ketika salah satu guru tidak hadir dikarenakan berhalangan hadir, ada guru lain yang tidak memiliki pembelajaran, namun guru tersebut tidak mau untuk menggantikan guru yang berhalangan hadir tersebut. Ketika situasi seperti ini terjadi, ini dapat menimbulkan ketidakpastian dalam proses pembelajaran dan terlihat tidak adanya tanggung jawab yang lebih yang diberikan.

Siswa dan rekan-rekan guru lainnya mungkin merasa frustrasi atau tidak puas karena pembelajaran terhenti, atau bahkan bisa merasa bahwa mereka tidak dihargai. Selain itu, situasi semacam ini juga bisa menciptakan ketegangan antara guru-guru dan pihak administrasi madrasah. Akibatnya, konflik semacam ini dapat berdampak negatif pada suasana madrasah dan kualitas pendidikan yang diberikan. Oleh karena itu, penting untuk mengatasi faktor-faktor penyebab konflik, termasuk masalah ini, agar lingkungan madrasah lebih harmonis dan pembelajaran berjalan lancar.

Menurut pemaparan penyampaian dari kepala madrasah juga menjelaskan bahwasannya ada guru yang memiliki sifat sensitif terhadap kritik yang diberikan oleh guru lainnya. Seperti contohnya kritikan terhadap metode

pembelajaran yang digunakan oleh guru yang bersangkutan yang dirasakan kurang efektif bagi siswa. Padahal penggunaan metode pembelajaran dengan menggunakan media dirasakan sangat efektif disamping dengan metode ceramah.<sup>11</sup>

Mungkin terlihat adanya perbedaan pendapat, keinginan, dan prinsip selama rapat atau interaksi langsung dengan pegawai. Selain itu, mungkin ada kesalahpahaman atau kesalahpahaman tentang kebijakan yang ditetapkan oleh kepala madrasah. Ketika orang berdebat tentang masalah atau rapat, itu normal. Namun, sebagai kepala madrasah, dia bertanggung jawab untuk membuat perbedaan menjadi hal yang baik dan membuat keputusan yang diterima semua pihak.

Faktor-faktor yang menyebabkan konflik di MTsN 2 Lhokseumawe seperti konflik kesalahpahaman terhadap komunikasi, adanya ketersinggungan, memiliki sifat sensitif atas kritikan, dan melanggar tanggung jawab, serta adanya perbedaan pendapat sesama guru tersebut. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif pada hubungan antara kepala madrasah dan guru, serta dapat mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dampak negatif konflik terhadap kinerja guru dapat menghambat pencapaian tujuan pembelajaran, peningkatan mutu pendidikan, dan pencapaian kinerja guru yang optimal.

Berdasarkan beberapa literatur yang ada, sebagaimana yang dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Achmad Hasan Nasruddin bahwa,

---

<sup>11</sup> Suriya, Kepala Madrasah MTsN 2 Kota Lhokseumawe, Wawancara, Tanggal, 09 April 2022.

kinerja suatu individu dapat terhambat karena adanya konflik. Maka untuk itu dibutuhkan suatu manajemen konflik.<sup>12</sup> Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Syahrul Budiman menjelaskan, bahwa pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Wasliyah Kabupaten Labuhan Batu menunjukkan bahwa manajemen konflik berdampak besar pada kinerja guru.<sup>13</sup>

Hal yang sama juga dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Ainur Rofiq bahwa, manajemen konflik dalam peningkatan kedisiplinan Guru dilakukan dengan melakukan sosialisai, koordinasi, dan komunikasi dengan bawahan. Untuk resolusi konflik dengan menggunakan kompromi negosiasi dan komunikasi antara kepala madrasah dan para pendidik.<sup>14</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dan juga berdasarkan beberapa literatur yang ada, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang manajemen konflik yang dilakuakn oleh kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru MTsN 2 Lhokseumawe. Temuan dari berbagai literatur, seperti yang dilaporkan oleh Achmad Hasan Nasruddin, menekankan bahwa konflik dapat menjadi penghambat kinerja individu. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana konflik di antara para guru, staf, dan siswa di madrasah ini dapat mempengaruhi kinerja guru. Studi yang dilakukan oleh

---

<sup>12</sup> Achmad Hasan Nasrudin, dkk., "*Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Madrasah*", TADBIR : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 9, Nomor 1 : Februari 2021

<sup>13</sup> Syahrul Budiman, "*Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta (Mas) Al Wasliyah Kabupaten Labuhan Batu*", Jurnal, Universitas Al Washliyah Labuhan Batu, Tahun 2019.

<sup>14</sup> Ainur Rofiq, "*Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan Di Smp Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau)*", Jurnal, Yogyakarta:Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, Manajemen Pendidikan Islam, Nidhomul Haq, Vol 3 No 2 Tahun 2018

Syahrul Budiman juga akan menjadi rujukan penting, karena menunjukkan bahwa manajemen konflik berdampak besar pada kinerja guru.

Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana kepala madrasah dapat memainkan peran penting dalam mengelola konflik dan peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe, serta memberikan panduan praktis bagi pengambil kebijakan pendidikan dalam memastikan mutu pendidikan yang lebih baik di madrasah tersebut.

Agar konflik dapat membantu peningkatan kualitas pendidikan, kepala madrasah dan madrasah harus menguasai manajemen konflik. Tujuan utama penggunaan manajemen konflik di madrasah adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan semua pihak yang ada dalam organisasi pendidikan, termasuk kepala madrasah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan.<sup>15</sup>

Maka berdasarkan latar belakang masalah yang penulis uraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas teridentifikasi beberapa permasalahan di antaranya yaitu sebagai berikut:

1. Adanya kesalahpahaman (Kegagalan Komunikasi) sesama guru

---

<sup>15</sup> Khoirul Anwar, Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan, *Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, Volume: 01, Nomor: 02, 2018, h. 31

2. Adanya perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar
3. Adanya guru yang merasa tersinggung atas teguran yang diberikan guru lainnya, sehingga melahirkan ketegangan di antara para guru tersebut.
4. Adanya sebagian guru yang memiliki sifat sensitif terhadap kritikan yang diberikan guru lainnya.
5. Adanya guru yang melanggar tanggung jawab atas kebijakan madrasah.

### **C. Ruang Lingkup Penelitian**

Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah hanya sebatas pada manajemen konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Pada penelitian ini, lebih ditekankan kepada manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan fungsi kepala madrasah untuk peningkatan kinerja guru.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan penjelasan masalah tersebut di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perencanaan analisis konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe?
2. Bagaimanakah penilaian konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe?
3. Bagaimanakah pemecahan konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe?

4. Apa saja faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe?

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis dan mengetahui perencanaan analisis konflik yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe.
2. Menganalisis dan mengetahui penilaian konflik yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe.
3. Menganalisis dan mengetahui pemecahan konflik yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe.
4. Menganalisis dan mengetahui faktor pendukung dan penghambat kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe

### **F. Manfaat Penelitian**

Menurut penelitian yang dilakukan, ada dua komponen yang memberi manfaat, yaitu :

1. Manfaat Teori

- a. Untuk akademisi

Membantu mengembangkan teori manajemen, khususnya manajemen konflik, dan membuat teori yang jelas. Problem yang dihadapi oleh suatu lembaga dan metode manajemen konflik yang efektif untuk menyelesaikannya. Selain itu, manfaat dari penelitian

ini adalah pengembangan pengabdian ilmiah yang akan membantu peningkatan dunia pendidikan, terutama dalam hal mengelola konflik dan memberikan yang terbaik untuk peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe.

b. Untuk lembaga pengelola

Dapat memberikan pemikiran kepada MTsN 2 Lhokseumawe untuk peningkatan pendekatan manajemen konfliknya, sehingga dapat menyelesaikan masalah dengan lebih baik.

2. Manfaat Praktis

- a. Informasi dan sumber daya untuk guru, kepala madrasah, dan pihak lain yang terlibat dalam upaya guru untuk peningkatan kinerja sebagai pendidik.
- b. Sebagai sumber informasi bagi lembaga lain tentang upaya guru untuk peningkatan kinerja mereka sebagai pendidik.

### **G. Batasan Istilah**

Adapun batasan istilah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Konflik

Manajemen konflik yang dimaksudkan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Lhokseumawe adalah kemampuan dalam melakukan perencanaan konflik, penilaian konflik dan pemecahan konflik antara sesama guru, guru dan kepala madrasah serta dengan tenaga kependidikan lainnya.

2. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan pelajaran dan ilmu kepada peserta didik. Guru disini adalah guru yang melaksanakan tugasnya di MTsN 2 Lhokseumawe.

## H. Kajian Terdahulu

Beberapa peneliti yang melakukan penelitian tentang manajemen konflik dalam pendidikan adalah:

*Pertama*, Penelitian yang dilakukan oleh Khoirul Anwar pada tahun 2018 dengan judul penelitiannya adalah *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*. Fokus penelitian ini yaitu membahas mengenai kepala madrasah yang dituntut untuk menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif bagi peningkatan kualitas pendidikan. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif menggunakan studi kepustakaan (*Library Research*). Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah harus mahir dalam manajemen konflik agar madrasah dapat membangun dan mempertahankan kerja sama kooperatif dengan semua pihak dalam organisasi, mulai dari perencanaan analisis konflik, pemecahan konflik, dan resolusi konflik.<sup>16</sup>

*Kedua*, penelitian yang dilakukan oleh Uswatun Hasanah pada tahun 2020 tentang “*Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kualitas Kerja di Lembaga Pendidikan Islam*”. Dalam penelitian ini, peneliti berkonsentrasi

---

<sup>16</sup> Khoirul Anwar, Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan, *Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*, Volume: 01, Nomor, 02, 2018, h. 31

pada faktor-faktor penting yang memastikan manajemen konflik berhasil di institusi pendidikan Islam. Penelitian kepustakaan (*Library Research*) menggunakan pendekatan deskriptif. Studi ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dapat memadukan atau memilih strategi manajemen konflik yang ada, seperti tabayyun, musyawarah, tahkim, islah, dan lainnya.<sup>17</sup>

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Fauzan Ahmad Siregar dan Lailatul Usriyah pada tahun 2021 dengan judul penelitiannya yaitu “*Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mengenai peranan komunikasi organisasi dalam manajemen konflik. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berfungsi baik sebagai pencegahan maupun represif dalam menangani konflik di dalam organisasi. Untuk mencegah konflik, strategi komunikasi yang tepat digunakan untuk mengelola dan mencegah kesalahpahaman yang dapat menyebabkan konflik di antara anggota organisasi. Namun, sebagai tindakan represif, komunikasi dapat digunakan sebagai alat utama dalam strategi penyelesaian dan pengelolaan konflik. Ini dapat dicapai dengan menggunakan berbagai strategi, seperti menghindar, mengakomodasi, kompetisi, kompromi dan negosiasi, dan kolaborasi. Pengendalian konflik dalam organisasi bergantung pada komunikasi. Selain itu, komunikasi berfungsi untuk memberikan

---

<sup>17</sup> Uswatun Hasanah, Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Kependidikan Islam*, Volume: 10, Nomor: 1, 2020, 4

informasi, mengontrol, meyakinkan, dan mengintegrasikan konflik dalam organisasi.<sup>18</sup>

*Keempat*, penelitian yang dilakukan oleh Ainur Rofiq pada tahun 2018 dengan judul penelitiannya yaitu “*Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru*” (Studi Kebijakan Di Smp Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui konflik yang terjadi di madrasah tersebut, dan untuk mengetahui Metode manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah. penelitian pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun hasil penelitian ini diketahui bahwa, Konflik di SMP Al-Kautsar terjadi berkaitan dengan beberapa kebijakan dari kepala madrasah. Konflik yang terjadi di SMP Al-Kautsar dapat diidentifikasi di antaranya pengambilan beberapa kebijakan yang dilakukan oleh kepala madrasah tanpa ada komunikasi dan koordinasi terlebih dahulu kepada para pendidik. Manajemen konflik kepemimpinan kepala madrasah di SMP Al-Kautsar Tanjungpinang dengan melakukan sosialisasi, koordinasi dan komunikasi dengan bawahan. Sedangkan resolusi konflik dengan menggunakan kompromi, negosiasi dan komunikasi antara kepala madrasah dan para pendidik. Ketika konflik masih belum bisa diselesaikan, maka pihak ketiga sebagai mediator yang berperan penting dalam manajemen konflik.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Fauzan Ahmad Siregar dan Lailatul Usriyah, Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik, *Jurnal Idarah*, Pendidikan dan Kependidikan, Vol. 5. No. 2, Tahun, 2021.

<sup>19</sup> Ainur Rofiq, “Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan Di Smp Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau), *Jurnal*, Yogyakarta, Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, Manajemen Pendidikan Islam, Nidhomul Haq, Vol 3 No 2 Tahun 2018

*Kelima*, penelitian yang dilakukan oleh Syahrul Budiman pada tahun 2019 dengan judul penelitiannya yaitu “*Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Wasliyah Kabupaten Labuhan Batu*” Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Wasliyah di Kabupaten Labuhan Batu. Studi ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Hasil uji hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel konflik vertikal dan horizontal berdampak besar pada kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Wasliyah Kabupaten Labuhan Batu. Hasil uji hipotesis secara simultan (uji F) menunjukkan bahwa variabel konflik vertikal dan horizontal berdampak besar pada kinerja guru Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Wasliyah Kabupaten Labuhan Batu.<sup>20</sup>

*Keenam*, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Muslim, pada tahun 2014 dengan judul penelitiannya yaitu “*Manajemen Konflik Interpersonal Di Madrasah*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik interpersonal, faktor-faktor yang menyebabkannya, metode yang digunakan untuk menangani konflik interpersonal, organisasinya, dan prosesnya. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa, pertama Pihak-pihak yang berkonflik terdiri dari orang-orang di dalam dan di luar lingkungan madrasah, dan ada banyak alasan untuk konflik tersebut. Kedua, Strategi manajemen yang digunakan juga berbeda, dan ketiga pengorganisasian manajemen terdiri dari

---

<sup>20</sup> Syahrul Budiman, “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta (Mas) Al Wasliyah Kabupaten Labuhan Batu, *Jurnal*, Universitas Al Washliyah Labuhan Batu, Tahun 2019.

dua tahap, yaitu menentukan pihak yang mengelola konflik dan tugas apa yang harus dilakukan, dan menetapkan kualitas konflik.<sup>21</sup>

Tabel. 1.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian dengan Kajian Terdahulu

No	Judul Penelitian		Persamaan	Perbedaan
1	Khoirul Anwar, <i>Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan</i> , 2018	1 2	Sama-sama meneliti tentang manajemen konflik Sama menggunakan metode penelitian kualitatif.	1. Fokus Penelitian : 1) Penelitian di MTsN 2 Lhokseumawe berfokus pada konflik yang terjadi di lingkungan madrasah (MTsN) dan dampaknya terhadap kinerja guru di madrasah tersebut. 2) Penelitian oleh Khoirul Anwar lebih umum dan menyoroti urgensi penerapan manajemen konflik dalam organisasi pendidikan tanpa fokus khusus pada kinerja guru di madrasah tertentu. 2. Tujuan penelitian
2	Uswatun Hasanah, <i>Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam</i> , 2020	1 2	Sama-sama meneliti mengenai manajemen konflik Menggunakan metode penelitian kualitatif	1. Fokus Penelitian: 1) Penelitian oleh Uswatun Hasanah bersifat lebih umum dalam cakupan geografis, lebih abstrak dalam cakupan topik, dan lebih teoritis dalam pendekatannya, dengan fokus pada strategi manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam secara umum. 2. Tujuan Penelitian

<sup>21</sup> Ahmad Muslim, "Manajemen Konflik Interpersonal Di Madrasah, *Jurnal Paedagogy*, Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Mataram , Volume 1 Nomor 1 2014.

No	Judul Penelitian		Persamaan	Perbedaan
3	Fauzan Ahmad Siregar, <i>Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik</i> , 2021		Sama-sama meneliti mengenai manajemen konflik.  Metode penelitian kualitatif	1. Fokus penelitian: Fauzan Ahmad Siregar dan Lailatul Usriyah bersifat lebih umum dalam cakupan topik, berlaku untuk berbagai jenis organisasi, dan mengeksplorasi peran komunikasi organisasi dalam manajemen konflik secara lebih luas. 2. Tujuan penelitian
4	Ainur Rofiq, <i>"Manajemen Konflik Dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru</i> , 2018	1 2	Sama-sama meneliti mengenai manajemen konflik  Metode penelitian kualitatif	1. Fokus penelitian: Penelitian di MTsN 2 Lhokseumawe lebih terfokus pada konflik di madrasah dan dampaknya terhadap kinerja guru, sementara penelitian oleh Ainur Rofiq lebih berfokus pada konflik yang terkait dengan kebijakan kepala madrasah dan kedisiplinan guru di SMP Al-Kautsar.  2. Tujuan penelitian
5	Syahrul Budiman, <i>"Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta (Mas) Al Wasliyah Kabupaten Labuhan Batu</i> , 2005	1 2	Sama-sama meneliti mengenai manajemen konflik  Fokus penelitiannya yaitu guru madrasah	1. Fokus penelitian: Penelitian di MTsN 2 Lhokseumawe lebih terfokus pada konflik di madrasah dan dampaknya terhadap kinerja guru, sementara penelitian oleh Syahrul Budiman lebih berfokus pada pengaruh konflik vertikal dan horizontal terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Al Wasliyah. 2. Tujuan penelitian 3. Metode penelitian
6	Ahmad Muslim, <i>"Manajemen Konflik Interpersonal Di</i>	1	Meneliti tentang manajemen konflik	1. Fokus penelitian: Penelitian oleh Ahmad Muslim lebih umum

No	Judul Penelitian		Persamaan	Perbedaan
	<i>Madrasah</i>	2	Metode penelitian	dalam cakupan dan bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik konflik interpersonal di madrasah secara umum. 2. Tujuan penelitian

Berdasarkan penjelasan kajian terdahulu di atas, jika dikaitkan dengan penelitian penulis maka dapat dilihat adanya persamaan dan perbedaan penelitiannya. Adapun persamaan yang dapat diketahui adalah sama-sama meneliti mengenai manajemen konflik di madrasah. Sedangkan perbedaan dengan penelitian penulis adalah, penulis meneliti tentang identifikasi potensi konflik di MTsN 2 Lhokseumawe klasifikasi konflik, dan manajemen konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Penelitian lebih menekankan kepada manajemen yang dilakukan kepala madrasah dalam mengelola dan melakukan manajemen-manajemen konflik agar konflik tersebut terselesaikan dan tidak terulang kembali. Sehingga dengan adanya manajemen konflik kepala Madrasah dapat peningkatan kinerja guru.

Penelitian "Manajemen Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe" memiliki keunikan yang menjadikannya layak untuk diteliti. Hal ini didasarkan pada adanya perbedaan penelitian yang spesifiknya terletak pada fokus penelitian dan konteks yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini secara khusus meneliti tentang perencanaan analisis konflik, penilaian konflik dan pemecahan konflik yang dilakukan kepala

madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Dalam hal ini, penelitian memusatkan perhatian pada dinamika konflik yang terjadi di madrasah tersebut, dengan memberikan penekanan pada peran kepala madrasah dalam mengatasi dan mengelola konflik secara efektif.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Konflik**

##### **1. Pengertian Manajemen Konflik**

Konflik tidak selalu berarti permusuhan atau pertikaian dalam penelitian sosiologis, itu juga bisa berarti kompetisi, tegangan, tekanan, atau hanya ketidaksepahaman. Konflik tidak selalu dianggap sebagai kekuatan yang menghancurkan karena seringkali memiliki manfaat konstruktif dan bermanfaat. Disebabkan oleh adanya produktifitas, penggerak, dan sumber perubahan, hasil dari konflik dinamika, kreatifitas, dan pencapaian tujuan semakin dekat.

Sebelum dijelaskan mengenai manajemen konflik, terlebih dahulu dijelaskan mengenai pengertian manajemen dan konflik. Hal ini dilakukan agar diketahui masing-masing pengertiannya dan saling berhubungan di antara keduanya. Konflik, menurut Kartini Kartono, sebagaimana dikutip oleh Hendyat Soetopo, mengacu pada semua benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan hubungan yang bertentangan.<sup>22</sup>

Konflik juga dapat diartikan dengan ketidak sesuaian antara dua orang atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas

---

<sup>22</sup> Ainur Rofiq, Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan di SMP Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau), *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume: 03, Nomor: 02, 2018, h. 77

atau kegiatan kerja atau kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja yang kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.<sup>23</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, Allah SWT dalam Al-Qur'an juga menjelaskan mengenai konflik, yaitu terdapat pada surat Al-Baqarah Ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَۙ ۝۳۰

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"(Q.S Al-Baqarah:30)*

Begitu juga Allah SWT menyebutkan dalam surat Hud ayat 118-119 mengenai konflik yang terjadi sesama manusia yaitu sebagai berikut:

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ اُمَّةًۭۙ وَحِدَةًۭۙ وَلَا یَزَالُوْنَ مُخْتَلِفِیْنَۙ ۝۱۱۸ اِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَۚ وَلِذٰلِكَ خَلَقَهُمْۙ وَتَمَّتْ کَلِمَةُ رَبِّكَ لَآ اَمْلَآءَۙ لَّجَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِۙ اَجْمَعِیْنَۙ ۝۱۱۹

Artinya: *Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat, kecuali orang-orang yang diberi rahmat oleh Tuhanmu. Dan untuk itulah Allah menciptakan mereka. Kalimat Tuhanmu (keputusan-Nya) telah ditetapkan: sesungguhnya Aku akan memenuhi neraka Jahannam dengan jin dan manusia (yang durhaka) semuanya (Q.S Hud:118-119).*

<sup>23</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Ed.2. Cet.21, (Yogyakarta: 2011), h.346

Ayat di atas menggambarkan bahwa dari berbagai aspek yang ada pada diri manusia ketika berinteraksi maka dapat menimbulkan kerusakan, perpecahan, dan sesuai dengan prediksi malaikat sebelum manusia di ciptakan. Penciptaan manusia dengan adanya perbedaan dan kemajemukan merupakan sesuatu yang ditakdirkan pula oleh Allah SWT.

Konflik, menurut beberapa definisi di atas, adalah perselisihan, perselisihan, perkelahian, dan perbedaan pemahaman yang umum terjadi dalam kehidupan sosial dan organisasi. Konflik dapat berdampak negatif atau positif tergantung pada seberapa baik seseorang, pimpinan, atau atasan mengelolanya.

Manajemen menurut George R. Terry adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah managing (pengelolaan), sedang pelaksananya disebut manajer atau pengelola.<sup>24</sup>

Manajemen konflik adalah sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.<sup>25</sup> Selain itu manajemen konflik menurut Hardjaka dan Criblin dalam Abdul Azis adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik dan teknik yang

---

<sup>24</sup> George R. Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013) h. 1

<sup>25</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), h. 129

dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.<sup>26</sup>

Sementara menurut Darwis, manajemen konflik adalah mengelola konflik yang bersifat negatif dan destruktif menjadi positif, konstruktif, kompetitif, dan produktif. Agar menjadi positif hendaknya dikelola dengan bijaksana, agar menjadi konstruktif hendaknya dikelola secara bersama, agar menjadi kompetitif maka jadikan kinerja sebagai arah atau tujuan bersama, dan menjadi produktif pegang kuat-kuat standar operasional prosedur.<sup>27</sup>

Rusdiana mengatakan manajemen konflik adalah seni mengatur dan mengelola konflik yang ada dalam suatu organisasi sehingga menjadi fungsional dan bermanfaat bagi peningkatan efisiensi dan prestasi. Menurut Wirawan, manajemen konflik adalah proses dimana pihak yang terlibat dalam konflik atau pihak ketiga mengembangkan strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.<sup>28</sup> Adapun tujuan manajemen konflik menurut Wahyudi Untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.<sup>29</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah suatu pendekatan atau proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, merencanakan, dan mengelola konflik yang

---

<sup>26</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008),h. 355

<sup>27</sup> Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, (Pekan Baru: Suska Press, 2009),h. 27

<sup>28</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2010), h. 129

<sup>29</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, (Alfabeta: Bandung, 2008), h. 47

terjadi di antara individu, kelompok, atau organisasi. Tujuan dari manajemen konflik adalah mencapai penyelesaian konflik yang memadai dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat, dengan mengurangi dampak negatif dan memaksimalkan manfaat yang dapat diperoleh dari konflik tersebut.

Manajemen konflik melibatkan serangkaian langkah yang meliputi identifikasi konflik, analisis penyebab dan sumber konflik, penilaian kondisi dan dampak konflik, serta pengembangan strategi penyelesaian konflik yang efektif. Dalam proses ini, manajemen konflik juga dapat melibatkan komunikasi yang efektif, negosiasi, mediasi, atau pemecahan konflik bersama guna mencapai solusi yang saling menguntungkan. Manajemen konflik penting untuk diterapkan dalam berbagai konteks, baik di lingkungan pribadi, keluarga, maupun di lingkungan kerja dan organisasi. Dengan mengelola konflik secara efektif, dapat meminimalkan dampak negatif yang ditimbulkan, seperti keretakan hubungan, ketegangan, atau merosotnya kinerja individu atau kelompok. Sebaliknya, manajemen konflik yang baik dapat membantu menciptakan lingkungan yang harmonis, produktif, dan kooperatif.

Pada penelitian ini menggunakan teori manajemen konflik, hal ini dikarenakan teori manajemen konflik dapat digunakan untuk memahami konsep dasar manajemen konflik, termasuk identifikasi, analisis, dan penanganan konflik yang terjadi antara kepala madrasah dan guru. Teori manajemen konflik dapat membantu menjelaskan bagaimana kepala madrasah mengelola konflik untuk peningkatan kinerja guru.

Teori manajemen konflik dapat membantu kepala madrasah dalam mengidentifikasi dan menganalisis akar penyebab konflik yang terjadi antara kepala madrasah dan guru. Dengan memahami sumber konflik secara mendalam, kepala madrasah dapat merencanakan tindakan yang tepat untuk mengelola konflik tersebut, sehingga dapat mengurangi dampak negatif pada kinerja guru.

Selain itu, Teori manajemen konflik juga dapat membantu kepala madrasah dalam merencanakan strategi yang efektif untuk mengelola konflik dengan guru. Kepala madrasah dapat memilih pendekatan yang sesuai, seperti pendekatan kolaboratif, kompetitif, atau akomodatif, berdasarkan pada karakteristik dan dinamika konflik yang terjadi, serta mempertimbangkan konteks dan budaya madrasah.

Teori manajemen konflik juga dapat memberikan panduan bagi kepala madrasah dalam melakukan intervensi yang efektif dalam mengelola konflik kepala madrasah dan guru. Dengan memahami teknik dan metode yang dianjurkan dalam teori manajemen konflik, kepala madrasah dapat melakukan intervensi yang tepat, seperti negosiasi, mediasi, atau pendekatan lainnya, untuk mengarahkan konflik ke arah solusi yang memuaskan.

Begitu juga halnya bahwa, teori manajemen konflik dapat memberikan komunikasi yang efektif dalam mengelola konflik. Kepala madrasah dapat mengaplikasikan prinsip-prinsip komunikasi yang efektif dari teori manajemen konflik dalam berinteraksi dengan guru, memfasilitasi komunikasi

yang terbuka, jujur, dan saling menghargai untuk mengatasi perbedaan dan membangun pemahaman bersama.

Kepala madrasah memiliki fungsi dalam melakukan pengawasan dan pemecahan konflik terhadap kinerja guru dan tenaga pendidik lainnya di madrasah atau madrasah. Hal ini meliputi mengamati, memberikan umpan balik, serta memberikan dukungan dan pembinaan bagi guru agar dapat peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran di madrasah atau madrasah.

Kepala Madrasah juga harus memiliki kemampuan dalam mengelola konflik yang mungkin timbul di dalam madrasah atau madrasah, baik konflik antara guru, siswa, atau pihak eksternal. Hal ini melibatkan kemampuan dalam mengidentifikasi, mengelola, dan memediasi konflik, serta mencari solusi yang konstruktif untuk meminimalisir dampak negatif konflik terhadap madrasah atau madrasah.

## **2. Sumber Konflik**

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

Sumber konflik dapat muncul dari diri sendiri, lingkungan, atau orang lain yang memiliki perbedaan sikap, opini, cara, tujuan atau sistem nilai yang dianutnya. Sebagai contoh terdapat faktor yang memicu munculnya konflik

---

<sup>30</sup> Hendrick William, *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.43

kerja pada karyawan bersuku Jawa antara lain adalah sifat negatif pribadi, perbedaan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi, kecemburuan, komitmen kerja, tidak adanya kerja sama, ketidakpuasan kerja, dan masalah pribadi di luar pekerjaan.<sup>31</sup>

Pendapat lain dari Harjana menyebutkan bahwa secara umum sumber-sumber konflik dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Salah pengertian karena kegagalan komunikasi
- b. Perbedaan tujuan karena perbedaan nilai hidup
- c. Persaingan mendapatkan organisasi yang terbatas
- d. Masalah wewenang dan tanggung jawab
- e. Perbedaan penafsiran terhadap peraturan atau kebijakan
- f. Kurangnya Kerja sama
- g. Adanya usaha untuk mendominasi
- h. Tidak menaati peraturan dan tata tertib kerja
- i. Perubahan sasaran dan prosedur kerja

Konflik dalam organisasi madrasah atau madrasah bersumber dari tiga hal yaitu:

- a. Masalah komunikasi, konflik sering terjadi akibat kesalahan komunikasi. Kebenaran yang dikemukakan dengan pola komunikasi yang tidak bersahabat, cenderung menjadi informasi yang diterima dengan tidak baik sehingga menimbulkan konflik.
- b. Struktur organisasi, karena masing-masing organisasi bisa saling bergesekan dan berbenturan.
- c. Manusia, karena sifat-sifat kepribadian beragam yang dimiliki manusia. Setiap pribadi seseorang memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda, dan untuk mencapai kebutuhan-kebutuhan

---

<sup>31</sup> Eko Sudarmanto ,et.al, *Manajemen Konflik*, (Makasar:Yayasan Kita Menulis,2021), h.46

tersebut dapat dilakukan dengan cara yang berbeda pula sesuai dengan karakter yang dimiliki masing-masing sehingga hal ini membuka peluang terjadinya konflik. Misalnya sikap otoriter dan individualis.<sup>32</sup>

Jadi timbulnya konflik bukan merupakan hal yang tabu dalam suatu organisasi karena berbagai jenis perbedaan antara individu, tim, kelompok, dan satuan kerja seperti perbedaan persepsi, latar belakang sosial, pendidikan, kepribadian, sistem nilai yang dianut, harapan, pengalaman, dan iklim keterbukaan.

### **3. Faktor Penyebab Konflik**

Konflik yang terjadi di dalam organisasi dapat disebabkan oleh beberapa faktor berikut, antara lain Faktor Manusia dan organisasi. Konflik dapat timbul karena faktor manusia, adalah karena:

- a. Ditimbulkan oleh atasan, karena gaya kepemimpinannya.
- b. Personil yang mempertahankan peraturan organisasi secara kaku.
- c. Adanya ciri-ciri kepribadian individual, seperti sikap egoistis, sikap fanatik, sikap otoriter, dan ciri kepribadian lainnya.

Selain faktor manusia, konflik juga disebabkan oleh faktor organisasi dalam suatu kelompok. Faktor organisasi yang dapat menyebabkan timbulnya konflik, antara lain:

- a. Persaingan dalam menggunakan sumber daya. Apabila sumber daya terbatas maka akan timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini

---

<sup>32</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 140.

merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.

- b. Perbedaan tujuan antar unit dalam organisasi. Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut.
- c. Interdependensi tugas. Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok (departemen atau divisi, dan lain-lain) dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.
- d. Perbedaan nilai dan persepsi. Suatu kelompok atau bagian tertentu mungkin saja mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak adil. Misalnya, para manajer yang relatif masih muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, dan rumit, dibanding dengan manajer senior yang mendapat tugas lebih ringan dan lebih sederhana.
- e. Kekaburan yurisdiksional. Konflik bisa terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih antara seseorang dengan lainnya.
- f. Masalah status dalam organisasi. Konflik dapat terjadi karena suatu unit atau departemen mencoba memperbaiki dan peningkatan status, sedangkan bagi unit atau departemen lainnya hal ini bisa merupakan sesuatu yang dapat mengancam posisinya dalam status hierarki organisasi.

- g. Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan sering kali dapat menimbulkan konflik antar unit/departemen.
- h. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia merupakan suatu individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungannya dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya.
- i. Perbedaan latar belakang kebudayaan yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu dapat menghasilkan perbedaan individu yang akan memicu munculnya konflik.
- j. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda pula. Bahkan kadang seseorang dapat melakukan hal yang sama dengan orang lain, tetapi untuk tujuan yang bisa berbeda-beda.
- k. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi

tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat keguncangan proses sosial dimasyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.<sup>33</sup>

Selain itu, penyebab terjadinya konflik adalah sebagai berikut:

- a. Perbedaan pendapat, konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, dan masing-masing merasa paling benar
- b. Salah paham. Misalkan tindakan seseorang yang sebenarnya baik, namun dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalah pahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati dan bahkan kebencian.
- c. Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau asingmasing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan konflik yang mengakibatkan kerugian, baik secara materi, moral maupun sosial.
- d. Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif. Misalkan tindakan seseorang adalah wajar, namun karena pihak lain terlalu

---

<sup>33</sup> Eko Sudarmanto ,et.al, *Manajemen.....*, h. 15

sensitif maka dianggap merugikan dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.<sup>34</sup>

Sejalan dengan faktor di atas, yang menyebabkan terjadinya konflik menurut Suharsimi dalam Darwis sebagai berikut :

- a. Adanya kesalahpahaman (kegagalan komunikasi)
- b. Keadaan pribadi individu yang saling konflik
- c. Perbedaan nilai, pandangan dan tujuan
- d. Perbedaan standar penampilan
- e. Perbedaan yang berkenaan dengan cara
- f. Hal-hal yang berkaitan dengan pertanggungjawaban
- g. Kurangnya kemampuan berkomunikasi
- h. Hal-hal yang berhubungan dengan kekuasaan
- i. Adanya frustasi dan kejengkelan
- j. Adanya kompetensi memperebutkan sumber yang terbatas

Selain itu, ada beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya konflik yaitu :

- a. Ciri umum pihak-pihak yang berkonflik.
- b. Hubungan pihak-pihak yang berkonflik sebelum terjadinya konflik.
- c. Sifat masalah yang menimbulkan konflik.
- d. Lingkungan sosial dimana konflik terjadi.
- e. Kepentingan pihak-pihak yang berkonflik.
- f. Strategi yang biasa digunakan oleh pihak-pihak yang berkonflik.

---

<sup>34</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 262.

- g. Konsekuensi konflik terhadap yang berkonflik dan terhadap pihak lain.<sup>35</sup>

Dari kutipan di atas menerangkan bahwa penyebab konflik sangat kompleks yang dapat menghambat segala kegiatan dalam lembaga pendidikan khususnya madrasah. Maka bagi seorang pemimpin (kepala madrasah) harus memahami faktor ini untuk menentukan strategi apa yang akan dipakai dalam mengatasi konflik.

Dalam penelitian ini, akan mengkaji faktor terjadinya konflik dilakukan menurut Suharsimi dalam Darwis. Bahwa ada 10 (sepuluh) faktor terjadinya konflik yang dianggap relevan untuk diteliti.

#### **4. Jenis-jenis Konflik**

Stoner dan Freeman dalam Veithzal Rivai membagi konflik dalam enam macam:

- a. Konflik dari dalam individu (*conflict within the individual*) yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan, peran, dan harapan dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya.
- b. Konflik antar individu (*conflict among the individual*) yaitu konflik yang terjadi antar individu yang berada dalam satu kelompok/organisasi ataupun antara individu yang berada dikelompok yang berbeda. Konflik antar individu atau lebih sifatnya terkadang adalah emosional. Disebabkan karena konfrontasi dengan satu orang atau lebih maka ia juga merupakan hal yang ingin dihindari.

---

<sup>35</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu.....*, h. 141.

- c. Konflik antar individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*) yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan cara individu terhadap paksaan kesamaan cara kerja yang dilakukan oleh kelompok kerja mereka.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi (*conflict among groups the same organization*) yaitu perbedaan atau pertentangan kepentingan antar kelompok dalam organisasi yang akan memicu terjadinya konflik ini.
- e. Konflik antar organisasi (*conflict among organization*) yaitu konflik yang terjadi sebagai akibat adanya persaingan sesuatu yang mengharuskan setiap organisasi untuk mengembangkan sesuatu yang lebih inovatif.
- f. Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organization*) yaitu konflik yang terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang lain.<sup>36</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat di ketahui bahwa konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe pada penelitian ini adalah konflik yang terjadi antara individu. Manajemen konflik sangat berguna dalam pencapaian tujuan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang konflik. Untuk itu harus melalui tahapan seperti diungkapkan Mulyasa:

Manajemen konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut. Pertama, perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber-sumber penyebab dan

---

<sup>36</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpina dan Perilaku Organisasi edisi 4*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 295-297

pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kedua, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru pada tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Ketiga, pemecahan masalah. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka. <sup>37</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, maka manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan yaitu perencanaan analisis konflik, penilaian konflik, pemecahan konflik. Kepala madrasah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di madrasah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala madrasah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di madrasah.

Adapun manajemen konflik yang dimaksud penulis di sini adalah suatu pengelolaan yang mengikuti langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Lhokseumawe dalam kegiatan manajemen konflik. Kepala Madrasah dalam mengimplementasi manajemen konflik dikatakan baik apabila terpenuhi indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik
- b. Kepala Madrasah memahami bagaimana mengetahui gejala konflik

---

<sup>37</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan.....*, h.266

- c. Kepala Madrasah memahami bagaimana cara mengetahui sumber-sumber konflik
- d. Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik
- e. Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik
- f. Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional
- g. Kepala Madrasah memahami konflik yang termasuk penting dan mendesak untuk diselesaikan
- h. Kepala Madrasah mengetahui pendekatan yang digunakan dalam penyelesaian konflik
- i. Kepala Madrasah mengpemecahan konflik untuk mengoreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya

## **B. Peran dan Fungsi Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah terdiri dari dua kata, "kepala" dan "madrasah." Kata "kepala" dapat berarti pemimpin atau ketua organisasi atau lembaga. Madrasah adalah tempat resmi dimana individu, yang dikenal sebagai guru, menerima dan mengajar siswa.<sup>38</sup>

Salah satu pemimpin tertinggi di madrasah, kepala madrasah bertanggung jawab untuk mengajar dan mendorong semua orang yang terlibat dalam kegiatan pendidikan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan

---

<sup>38</sup> Desi Anwar, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Amelia, 2003), h. 578

madrasah.<sup>39</sup> Selain itu, menurut Pasal 1 Angka (2) Menurut Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2014, kepala madrasah adalah guru yang diberi tanggung jawab tambahan untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>40</sup> Kepemimpinan adalah sebuah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan suka rela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.<sup>41</sup>

Dengan melihat penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan dan kepala madrasah tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan kepala madrasah untuk memimpin, menggerakkan, melakukan, koordinasi, atau mempengaruhi para guru dan segala sumber daya yang ada di madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin memainkan peran penting dalam menentukan kemana dan menjadi apa organisasi yang mereka pimpin. Dengan demikian, kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi entitas yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan berkembang. Begitu juga, sebagai kepala

---

<sup>39</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 181

<sup>40</sup> Wahjosumijdo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teknologi dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h.83.

<sup>41</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: Rajawali pers,1990) h.183

lembaga pendidikan formal, kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung tenaga kependidikan. Sebagaimana yang disebutkan di dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa Ayat 59 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.* ( Q.S An-Nisa:59)

Semua orang tahu, berdasarkan ayat Al-Qur'an di atas, bahwa kepala madrasah adalah posisi pemimpin yang tidak dapat diambil oleh orang biasa tanpa mempertimbangkan. Proses dan standar tertentu harus diikuti untuk menentukan siapa yang akan diangkat menjadi kepala madrasah.

Sebagai seorang yang bertanggung jawab penuh dalam sebuah lembaga pendidikan, kepala madrasah diharuskan menciptakan situasi belajar mengajar yang kondusif bagi siswa maupun bagi tenaga pendidik, sehingga menjadi nyaman dalam kegiatan belajar mengajar, baik itu dari siswa siswi maupun dari tenaga pendidik.

Marno dan Triyo Supriyanto menyatakan bahwa fungsi dan peran kepala madrasah sebagai pemimpin terdiri dari pendidik (*Edukator*), manajer,

administrasi, pengasuh, pemimpin, dan inovator.<sup>42</sup> Sementara E. Mulyasa mengatakan bahwa kepala madrasah memiliki tujuh fungsi: pendidik (*Edukator*), manajer, administrasi, pengasuh, pemimpin, inovator, dan pemberi motivasi.

Secara yuridis, peranan dan fungsi kepala madrasah/madrasah Menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Madrasah, EMASLEC berfungsi sebagai pendidik, manajer, administrator, pengasuh, pemimpin, pengusaha, dan pencipta iklim. Peran kepala madrasah atau madrasah sebagai EMASLIM (Pendidik, Manajer, Administrator, Pengawas, Inovator, dan Motivator) sudah tidak berlaku lagi sejak Kepmendiknas tersebut berlaku.

Banyak peranan yang harus dimainkan oleh kepala madrasah di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Besar kecilnya peranan yang dilaksanakan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa ia dan apa yang dipimpinnya. Kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan wawasan atau peringkat mana ia berperan sebagai pemimpin, baik itu memimpin formal maupun nonformal, akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Fungsi utama kepala madrasah adalah sebagai pemimpin pendidikan yaitu menciptakan situasi

---

<sup>42</sup> Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 24

belajar dan mengajar yang baik sehingga para guru dan para siswa dapat mengajar dan belajar dalam situasi yang baik.

## C. Kinerja Guru

### 1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, kemampuan, prestasi yang diperlihatkan.<sup>43</sup> Menurut Jerry H. Makawimbang, kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, yaitu hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan suatu kegiatan.<sup>44</sup>

Kinerja guru, menurut Rivai, adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di madrasah.<sup>45</sup> Kinerja guru adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil atau tujuan.<sup>46</sup>

Menurut Sanjaya, kinerja guru berkaitan dengan tugas perencanaan, pelaksanaan pembelajaran dan pemecahan konflik atau penilaian hasil belajar siswa.<sup>47</sup> Sebagai perencana, maka guru harus mampu mendesain pembelajaran yang sesuai dengan kondisi di lapangan, sebagai pengelola maka guru harus mampu menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif sehingga siswa dapat

---

<sup>43</sup> Pius Abdillah, dkk. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h.346

<sup>44</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, ..., 2012, h. 129

<sup>45</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan dan Perilaku*....., 2009, h. 309.

<sup>46</sup> Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, (Jakarta : Persada Press, 2010), h.31.

<sup>47</sup> Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), h. 13-14

belajar dengan baik, dan sebagai evaluator maka guru harus mampu melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar siswa. Kinerja guru tersebut erat kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen secara garis besar dapat dipahami bahwa seluruh kegiatan manajemen tidak dapat terlepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan pemecahan masalah.<sup>48</sup>

Selain itu, untuk dapat peningkatan kinerja guru, maka terdapat langkah-langkah atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dijelaskan seperti berikut ini.

- a. Kompetensi Guru, yaitu kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang guru untuk mencapai hasil pembelajaran terbaik bagi siswanya;
- b. Kepemimpinan Kepala Madrasah, yaitu pengaruh yang diberikan oleh kepala madrasah untuk melakukan upaya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan; pengaruh ini diberikan kepada guru untuk mencapai hasil pembelajaran terbaik bagi siswanya.
- c. Motivasi kerja guru, yaitu keinginan seorang guru untuk peningkatan kinerjanya untuk peningkatan prestasinya dan berdampak pada prestasi siswa.<sup>49</sup>

Kemampuan seorang guru untuk menunjukkan berbagai keahlian dan kemampuan adalah inti dari kinerja guru. Didasarkan pada uraian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja guru pada hakikatnya adalah

---

<sup>48</sup> Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 98

<sup>49</sup> Hary Susanto. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Madrasah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, Vol. 2, No. 2. 2012

tindakan yang ditunjukkan oleh seorang guru saat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar di kelas sesuai dengan standar tertentu, seperti perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan pemecahan konflik hasil pembelajaran.

Kinerja guru tercermin pada peran dan fungsinya dalam proses pembelajaran di kelas atau di luar kelas, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelaksanaan pendidikan. Kinerja guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari mencerminkan lancarnya proses belajar siswa dan peningkatan hasil belajar siswa.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja guru merujuk pada pemecahan konflik dan penilaian terhadap prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugas pengajaran dan pendidikan. Secara umum, kinerja guru mencakup berbagai aspek yang meliputi pemahaman dan penguasaan terhadap materi pelajaran, kemampuan menyampaikan pembelajaran secara efektif, interaksi dengan siswa, manajemen kelas, penggunaan metode pengajaran yang variatif, serta kemampuan dalam melakukan pemecahan konflik dan memberikan umpan balik kepada siswa.

Kinerja guru juga melibatkan aspek sikap dan perilaku guru dalam berinteraksi dengan siswa, rekan kerja, dan orang tua siswa. Sikap profesionalisme, etika mengajar, komunikasi yang efektif, kolaborasi, serta kemampuan dalam membangun hubungan yang baik dengan semua pihak juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja guru. Kinerja guru bukan hanya

berkaitan dengan hasil akademik siswa, tetapi juga mencakup aspek pengembangan pribadi dan sosial siswa. Kinerja guru yang baik dapat menciptakan lingkungan belajar yang positif, memotivasi siswa, dan menghasilkan prestasi belajar yang optimal.

Keterkaitan kinerja guru dalam penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dan peran kepala madrasah dalam mengelola konflik di madrasah. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang konflik yang terjadi di lingkungan madrasah dan bagaimana konflik tersebut dapat memengaruhi kinerja guru. penelitian dapat mengidentifikasi strategi dan praktik manajemen konflik yang efektif yang dilakukan oleh kepala madrasah.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja Guru**

Untuk dapat peningkatan kinerja guru, maka terdapat langkah-langkah atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Faktor-faktor berikut mempengaruhi kinerja guru yaitu a) Kompetensi Guru, yaitu kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru sehingga mereka dapat memberikan hasil pembelajaran yang optimal kepada siswanya; b) Kepemimpinan Kepala Madrasah, yaitu pengaruh yang diberikan oleh kepala madrasah untuk melakukan upaya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan; dan c). Motivasi Kerja Guru, yaitu keinginan seorang guru untuk melakukan sesuatu untuk membantu siswanya belajar.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Hary Susanto. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Madrasah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, Vol. 2, No. 2. 2012

Beberapa faktor lain, selain yang disebutkan di atas, memengaruhi kinerja guru. Ini termasuk sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, dan teknologi.<sup>51</sup>

Menurut Mulyasa, ada sepuluh komponen yang dapat peningkatan kinerja pendidik, baik di dalam maupun di luar. Sepuluh faktor yang dapat peningkatan kinerja adalah sebagai berikut

- a. tanggung jawab atas tugas,
- b. minat dalam tugas,
- c. penghargaan atas tugas,
- d. peluang untuk berkembang,
- e. perhatian kepala madrasah,
- f. hubungan interpersonal dengan sesama guru,
- g. MGMP dan KKG,
- h. dan kelompok diskusi terbimbing.
- i. Layanan perpustakaan.<sup>52</sup>

Berdasarkan faktor-faktor tersebut di atas, diharapkan mampu peningkatan kinerja guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru. Namun hal ini tidak terlepas daripada bimbingan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam penelitian ini adalah kinerja guru terhadap Kompetensi Guru. Adapun indikator-indikator kompetensi guru sebagai berikut:

---

<sup>51</sup> Supardi. *Kinerja Guru*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 50

<sup>52</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi....*, 2007, h.227

a. Kompetensi Pedagogik

1) Memahami Karakteristik Peserta Didik.

- (a) Guru dapat mengenali karakteristik belajar masing-masing peserta didik di kelasnya.
- (b) Guru memastikan bahwa setiap peserta didik memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran.
- (c) Guru mampu mengorganisir kelas sehingga memberikan kesempatan belajar yang setara bagi peserta didik dengan perbedaan fisik dan kemampuan belajar.
- (d) Guru berusaha mencari tahu penyebab perilaku yang menyimpang dari peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya.
- (e) Guru membantu mengoptimalkan potensi peserta didik dan mengatasi keterbatasan yang dimiliki.
- (f) Guru memberikan perhatian khusus kepada peserta didik yang memiliki kelemahan fisik tertentu agar mereka dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan baik, sehingga mereka tidak merasa terpinggirkan atau mengalami perlakuan yang merendahkan seperti ejekan atau rasa minder.

2) Menguasai teori pembelajaran dan prinsip-prinsip pembelajaran yang efektif.

- (a) Guru memberikan peluang kepada peserta didik untuk memperoleh pemahaman materi pembelajaran sesuai dengan usia dan kemampuan belajar mereka melalui pengaturan proses pembelajaran dan variasi aktivitas. Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut.
  - (b) Guru secara konsisten memeriksa pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut.
  - (c) Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik.
  - (d) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik.
  - (e) Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.
- 3) Pengembangan kurikulum.
- (a) Guru memiliki kemampuan untuk menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum.

- (b) Guru merencanakan pembelajaran yang sesuai dengan silabus untuk mengajarkan materi tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang telah ditetapkan.
  - (c) Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran.
  - (d) Guru memilih materi pembelajaran yang: a) sesuai dengan tujuan pembelajaran, b) relevan dan terkini, c) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, d) dapat diimplementasikan di dalam kelas, dan e) relevan dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.
- 4) Kegiatan pembelajaran yang mendidik.
- (a) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap dan pelaksanaan aktivitas tersebut mengindikasikan bahwa guru mengerti tentang tujuannya.
  - (b) Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik, bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan.
  - (c) Guru mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik.
  - (d) Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan

yang harus dikoreksi. Misalnya: dengan mengetahui terlebih dahulu peserta didik lain yang setuju/tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yg benar.

- (e) Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengkaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.
- (f) Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik.
- (g) Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan secara produktif.
- (h) Guru mampu menyesuaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas.
- (i) Guru memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktekkan dan berinteraksi dengan peserta didik lain.
- (j) Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh: guru menambah informasi baru setelah mengpemecahan konflikpemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya.

- (k) Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan audio-visual (termasuk TIK) untuk peningkatan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.

5) Pengembangan potensi peserta didik.

- (a) Guru menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.
- (b) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.
- (c) Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.
- (d) Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.
- (e) Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing peserta didik.
- (f) Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.
- (g) Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.

6) Komunikasi dengan peserta didik.

- (a) Guru menggunakan pertanyaan sebagai sarana untuk menilai pemahaman dan mempertahankan partisipasi peserta didik, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang mengharuskan peserta didik untuk merespons dengan ide dan pengetahuan mereka sendiri.
- (b) Guru memberikan perhatian penuh dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan peserta didik tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk membantu atau mengklarifikasi pertanyaan atau tanggapan tersebut.
- (c) Guru merespons pertanyaan peserta didik dengan tepat, akurat, dan mutakhir sesuai dengan tujuan pembelajaran dan isi kurikulum, tanpa membuat peserta didik merasa malu.
- (d) Guru menyajikan kegiatan pembelajaran yang mendorong kerja sama yang baik antara peserta didik.
- (e) Guru mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian kepada semua jawaban peserta didik, baik yang benar maupun yang dianggap salah, untuk mengukur tingkat pemahaman peserta didik.
- (f) Guru memberikan perhatian yang baik terhadap pertanyaan peserta didik dan memberikan respons yang lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan pada peserta didik.

7) Penilaian dan pemecahan masalah.

- (a) Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP.
  - (b) Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan madrasah, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.
  - (c) Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.
  - (d) Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk peningkatan pembelajaran selanjutnya, dan dapat membuktikannya melalui catatan, jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan, dan sebagainya.
  - (e) Guru memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.
- b. Kompetensi Kepribadian
- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional.

- (1) Guru menghargai dan mempromosikan prinsip-prinsip Pancasila sebagai dasar ideologi dan etika bagi semua warga Indonesia.
  - (2) Guru mengembangkan kerjasama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan yang ada (misalnya: suku, agama, dan gender).
  - (3) Guru saling menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing.
  - (4) Guru memiliki rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa Indonesia.
  - (5) Guru mempunyai pandangan yang luas tentang keberagaman bangsa Indonesia (misalnya: budaya, suku, agama).
- b) Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan.
- (1) Guru bertingkah laku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan berbuat terhadap semua peserta didik, orang tua, dan teman sejawat.
  - (2) Guru mau membagi pengalamannya dengan kolega, termasuk mengundang mereka untuk mengobservasi cara mengajarnya dan memberikan masukan.
  - (3) Guru mampu mengelola pembelajaran yang membuktikan bahwa guru dihormati oleh peserta didik, sehingga semua peserta didik selalu memperhatikan guru dan berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran.

- (4) Guru bersikap dewasa dalam menerima masukan dari peserta didik dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran.
  - (5) Guru berperilaku baik untuk mencitrakan nama baik madrasah.
- c) Etos Kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru.
- (1) Guru mengawali dan mengakhiri pembelajaran dengan tepat waktu.
  - (2) Jika guru harus meninggalkan kelas, guru mengaktifkan siswa dengan melakukan hal-hal produktif terkait dengan mata pelajaran, dan meminta guru piket atau guru lain untuk mengawasi kelas.
  - (3) Guru memenuhi jam mengajar dan dapat melakukan semua kegiatan lain di luar jam mengajar berdasarkan ijin dan persetujuan pengelola madrasah.
  - (4) Guru meminta ijin dan memberitahu lebih awal, dengan memberikan alasan dan bukti yang sah jika tidak menghadiri kegiatan yang telah direncanakan, termasuk proses pembelajaran di kelas.
  - (5) Guru menyelesaikan semua tugas administratif dan non-pembelajaran dengan tepat waktu sesuai standar yang ditetapkan.
  - (6) Guru memanfaatkan waktu luang selain mengajar untuk kegiatan yang produktif terkait dengan tugasnya.

- (7) Guru memberikan kontribusi terhadap pengembangan madrasah dan mempunyai prestasi yang berdampak positif terhadap nama baik madrasah.
- (8) Guru merasa bangga dengan profesinya sebagai guru.

c. Kompetensi Sosial

a) Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif.

- (1) Guru memperlakukan semua peserta didik secara adil, memberikan perhatian dan bantuan sesuai kebutuhan masing-masing, tanpa memperdulikan faktor personal.
- (2) Guru menjaga hubungan baik dan peduli dengan teman sejawat (bersifat inklusif), serta berkontribusi positif terhadap semua diskusi formal dan informal terkait dengan pekerjaannya.
- (3) Guru sering berinteraksi dengan peserta didik dan tidak membatasi perhatiannya hanya pada kelompok tertentu (misalnya: peserta didik yang pandai, kaya, berasal dari daerah yang sama dengan guru).

b) Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat.

- (1) Guru menyampaikan informasi tentang kemajuan, kesulitan, dan potensi peserta didik kepada orang tuanya, baik dalam pertemuan formal maupun tidak formal antara guru dan orang tua, teman sejawat, dan dapat menunjukkan buktinya.

(2) Guru ikut berperan aktif dalam kegiatan di luar pembelajaran yang diselenggarakan oleh madrasah dan masyarakat dan dapat memberikan bukti keikutsertaannya.

(3) Guru memperhatikan madrasah sebagai bagian dari masyarakat, berkomunikasi dengan masyarakat sekitar, serta berperan dalam kegiatan sosial dimasyarakat.

d. Kompetensi Profesional

a) Memiliki penguasaan yang baik terhadap materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diajarkan.

(1) Guru melakukan pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar untuk mata pelajaran yang diajarkan, dengan tujuan mengidentifikasi materi pembelajaran yang dianggap sulit, merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, serta memperkirakan alokasi waktu yang diperlukan.

(2) Guru menyertakan informasi yang tepat dan terkini dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.

(3) Guru menyusun materi, perencanaan, dan pelaksanaan pembelajaran yang mengandung informasi yang akurat, terkini, dan membantu peserta didik dalam memahami konsep materi pembelajaran.

b) Mengembangkan Keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif.

- (1) Guru melakukan pemecahan konflik diri secara khusus, komprehensif, dan didukung dengan contoh pengalaman pribadi.
- (2) Guru memiliki jurnal pembelajaran, mencatat umpan balik dari rekan sejawat atau hasil penilaian proses pembelajaran sebagai bukti yang menggambarkan kinerjanya.
- (3) Guru memanfaatkan bukti tentang kinerjanya untuk mengembangkan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran berikutnya dalam Program Pengembangan Keprofesian Berkualitas (PKB).
- (4) Guru dapat mengaplikasikan pengalaman PKB dalam perencanaan, pelaksanaan, penilaian pembelajaran dan tindak lanjutnya.
- (5) Guru melakukan penelitian, mengembangkan karya inovasi, mengikuti kegiatan ilmiah (misalnya seminar, konferensi), dan aktif dalam melaksanakan PKB.
- (6) Guru dapat memanfaatkan TIK dalam berkomunikasi dan pelaksanaan PKB.<sup>53</sup>

Berdasarkan indikator-indikator di atas, terhadap penelitian ini maka kompetensi yang digunakan adalah kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Ini di karenakan terkait hubungan antara manajemen konflik kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru.

---

<sup>53</sup> Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Tahun 2010.

### 3. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Guru adalah figur pemimpin dan arsitektur yang dapat membentuk jiwa dan watak siswa. Mereka memiliki kemampuan untuk membentuk dan membangun kepribadian siswa menjadi orang yang bermanfaat bagi agama, bangsa, dan negara.<sup>54</sup>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Menurut Zakiah Daradjat, ini adalah tugas dan tanggung jawab guru—pengajar, pembimbing, dan administrasi:

- 1) Tugas guru adalah peningkatan pengetahuan, sikap, dan keterampilan siswa. Guru akan lebih senang jika siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan tetapi juga keterampilan dan sikap baru. Ini karena diharapkan minat dan sikap siswa akan meningkat sebagai hasil dari proses transfer.
- 2) Sebagai pendidik, guru harus memberikan dorongan dan bimbingan untuk membantu siswa mengembangkan potensinya.
- 3) Guru bertugas sebagai tenaga administrasi; mereka tidak bekerja di kantor; mereka bertindak sebagai pengelolah kelas atau pengelolah

---

<sup>54</sup> Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak dalam Interaksi Edukatif (Suatu Pendekatan Teoritis Psikologi)* (Cet. III; Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 43-44.

pembelajaran, membantu siswa berkembang sebagai individu dan kelompok serta menjaga lingkungan kerja dan belajar yang ideal di dalam dan di luar kelas.<sup>55</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, tugas utama guru adalah mengajar. Namun, karena ia bertanggung jawab atas keberhasilan peserta didiknya, guru juga bertanggung jawab untuk membimbing dan mengarahkan siswanya ketika mereka menghadapi tantangan. Selain itu, tugas guru juga sebagai administrasi sebagai pengelola kelas dalam pembelajaran. Oleh karena itu, guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Penjelasan tentang peran guru terkait dengan peran guru dalam proses pembelajaran. Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban (1) menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis, (2) mempunyai komitmen secara profesional untuk peningkatan mutu pendidikan dan (3) memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan tugas keprofesionalan guru dalam Pasal 20 (a) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

---

<sup>55</sup> Zakiah Daradjat, *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam* (Cet. IV; Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 265.

ditegaskan bahwa guru memiliki tugas keprofesionalan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengpemecahan konflikhasil pembelajaran.

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru, seperti yang termuat dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan peraturan pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan dinyatakan bahwa kompetensi guru sebagai agen pembelajaran meliputi; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional.

Kompetensi-kompetensi di atas, merupakan indikator-indikator sebagai aspek- yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja guru. Indikator-indikator ini menjadi penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki pada diri seorang guru dalam proses pembelajaran di madrasah atau madrasah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukandi MTsN 2 Kota Lhokseumawe yang berlokasi di Desa Keude Puentet Kecamatan Blang Mangat Kota Lhokseumawe, Provinsi Aceh. MTsN 2 Kota Lhokseumawe merupakan salah satu madrasah tsanawiyah yang menerapkan manajemen kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru. Selain itu lokasi penelitian merupakan tempat yang strategis karena adanya masalah yang menarik diteliti yaitu adanya konflik yang terjadi di MTSN 2 Lhokseumawe dan lokasi penelitian mendukung sehingga mempermudah proses kegiatan penelitian.

#### **B. Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Moleong metode kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku dapat diamati.<sup>56</sup> Penelitian ini dilakukan dengan *Field Research*, yaitu penelitian yang pengumpulan datanya dilakukan di lapangan tentang Manajemen Konflik Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe.

#### **C. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

Moleong mengemukakan bahwa pendekatan penelitian deskriptif kualitatif

---

<sup>56</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. I (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 3.

yaitu data yang terkumpul dalam bentuk kata-kata, gambar, transkrip lapangan, dan dokumen pribadi, tanpa angka sebagai penunjang.<sup>57</sup> Penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menggunakan metode menganalisa suatu peristiwa maupun gejala sosial yang terjadi dan mendeskripsikannya.<sup>58</sup> Dalam penelitian ini, peristiwa tersebut adalah berupa konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe.

#### **D. Sumber Data**

Adapun sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer, data skunder dan tersier yaitu sebagai berikut:

##### **a. Sumber data primer**

Sumber data primer dalam penelitian ini yaitu Kepala Madrasah, Wakil

Kepala Madrasah, Guru, Kepala TU, Staf TU, dan siswa. Sumber data skunder adalah sumber data pendukung dan penunjang penelitian yang berupa buku-buku, karya ilmiah, hasil penelitian, dokumen atau arsip, catatan, dan foto dokumentasi serta lainnya yang berhubungan dengan permasalahan yang ada di MTsN 2 Kota Lhokseumawe.

##### **b. Bahan tersier, yaitu bahan yang memberikan petunjuk maupun penjelasan terhadap bahan primer maupun sekunder, berupa kamus, internet, dan lainnya.<sup>59</sup>**

---

<sup>57</sup> *Ibid*, 4

<sup>58</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet.2, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 60.

<sup>59</sup> Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum*. (Jakarta: UI Press, 2012), h. 52

## E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui sesuatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku objek sasaran.<sup>60</sup> Menurut Sugiyono, Observasi dapat dibagi menjadi observasi peserta (berperan serta) dan non-peserta berdasarkan proses pengumpulan data dan instrumentasi yang digunakan.<sup>61</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model observasi terstruktur. Observasi terstruktur adalah observasi yang telah dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati, kapan dan dimana tempatnya. Jadi observasi terstruktur dilakukan apabila peneliti telah tahu dengan pasti tentang variabel apa yang akan diamati.

### 2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh yang diwawancarai.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Abdurrahman Fatoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunannya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h.104

<sup>61</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif,dan R &D)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 310

<sup>62</sup> Abdurrahman Fatoni, , *Metodologi Penelitian dan Teknik.....*, h. 105

Penelitian ini menggunakan metode wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur merupakan jenis wawancara dimana dalam pelaksanaannya dilakukan secara terstruktur. Dalam hal ini peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.<sup>63</sup> Dalam penelitian ini wawancara akan dilakukan kepada pihak-pihak yang peneliti anggap sangat penting untuk diwawancarai untuk mendapatkan informasi di antaranya yaitu seperti Kepala Madrasah, Wakil, Kepala Madrasah, Guru, Kepala TU, Staf TU, dan siswa

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari catatan-catatan mengenai data pribadi responden.<sup>64</sup> Dalam penelitian ini dokumentasi digunakan sebagai sumber data pelengkap untuk melihat dokumen-dokumen atau arsip yang dianggap penting. Dalam penelitian ini, Peneliti melihat dokumen, buku, majalah, hasil rapat, catatan harian, dan jurnal-jurnal yang mendukung peneliti ini. Dokumen yang diselidiki menunjang penelitian sehingga dapat diperoleh gambaran madrasah secara utuh. Dokumen-dokumen tersebut seperti: sejarah singkat berdirinya MTsN 2 Kota Lhokseumawe, struktur organisasi, data-data guru, siswa dan staf madrasah, sarana dan prasarana, rancangan kegiatan, foto kegiatan, dokumen tentang supervisi pembelajaran, dan sebagainya.

---

<sup>63</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian*....., h 319-320

<sup>64</sup> Abdurrahman Fatoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik*....., h. 105

#### D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan berpedoman kepada pendapat Miles dan Huberman sebagai berikut:

1. *Data Collection*, (pengumpulan data), yaitu mengumpulkan dan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, misalnya hasil dari wawancara terhadap informan dan responden di MTsN 2 Lhokseumawe, dokumen terkait seperti profil madrasah MTsN 2 Lhokseumawe dan lain sebagainya.
2. *Data Reduction*, Pengurangan Data, atau Pengurangan Data, berarti bahwa semua data yang dikumpulkan dipilah antara yang benar-benar relevan dengan penelitian.<sup>65</sup>
3. *Data Display* (Penyajian Data) adalah data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi peneliti di MTsN 2 Lhokseumawe dipaparkan secara ilmiah oleh peneliti tanpa menutupi kekurangan..<sup>66</sup>
4. *Drawing Conclusions* (Penarikan Kesimpulan), yaitu setelah menyelesaikan karya ilmiah dan menemukan kesimpulan yang akan membantu menyelesaikan rumusan masalah. Selanjutnya, data akan dijelaskan secara kualitatif dalam bentuk deskripsi pembahasan.

---

<sup>65</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h.129

<sup>66</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h.95

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya MTs Negeri Punteuet**

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Lhokseumawe berdiri diatas tanah seluas 1.946 M<sup>2</sup>. Yang terdiri bersumber dari tanah wakaf dari Nadzir, 1.H.Sukiman AR (Ketua), 2.Abdurrahman (Sekretaris), 3.Siti Nurlizza (Bendahara) di peroleh pada tahun 1996. MTs Negeri 2 kota Lhokseumawe didirikan pada tanggal 11 Mei 1996 dengan nama MTs Swasta Punteuet atas kerja sama perangkat desa yang pada waktu itu di ketuai oleh Bapak Drs. H. Djakfar Hasbi dan berstatus swasta.<sup>67</sup>

Nama MTsS merupakan kependekan dari (Madrasah Tsanawiyah Swasta) sedangkan kata Punteuet merupakan nama satu kemukiman yang ada di Kecamatan Blang Managat sedangkan letak MTs Negeri 2 Kota Lhokseumawe di jalan Kereta Api Nomor 2 Gampong Keude Punteuet Kecamatan Blang Mangat Kota Lhokseumawe.

Pada tahun 2003 madrasah dinegerikan dengan nama MTs Negeri Punteuet dan pada tahun 2018 di ubah nama menjadi MTs Negeri 2 Kota Lhokseumawe. Kepala Madrasah pertama di jabat oleh Bapak Drs. H. Djakfar Hasbi (Tahun Pelajaran 1996–2000) yang kedua Bapak Drs. Hasbiar Hasyimi (Tahun Pelajaran 2000–2003) yang Ketiga Ibu Asmiatun, S.Ag (tahun Pelajaran 2003–2009) dan Madrasah diresmikan menjadi MTs

---

<sup>67</sup> Sumber: Bagian Tata Usaha MTsN 2 Lhokseumawe.

Negeri, yang keempat Bapak H. Syarifuddin, S.Ag (tahun pelajaran 2009–2014), Kelima oleh Bapak Fadhli Cut Ahmad, M.Ag (tahun pelajaran 2014-2017) dan sekarang dipimpin oleh Bapak Suriya, S. Ag, M.Pd

Sebagai Institusi Pendidikan Islam, MTs Negeri 2 Kota Lhokseumawe telah diuji kemampuan untuk mengatasi berbagai tantangan, termasuk jumlah siswa, kualitas guru, dana, dan sarana prasarana. Untuk membuat Madrasah ini lebih modern, komite dan pengurus telah melakukan banyak hal. Tidak banyak kemajuan telah dicapai dalam hal kualitas dan fasilitas yang diperlukan untuk kegiatan belajar mengajar. Karena pengajaran dan pemanfaatan teknologi dan ilmu adalah kebutuhan yang tidak dapat ditunda.

Memasuki Tahun 2023, MTs Negeri Punteuet berusia 27 tahun mulai berubah dari segi kualitas dan kuantitas siswa. Terdapat beberapa hambatan, tetapi Komite Madrasah, Kepala Madrasah, guru, dan orang tua dapat bekerja sama untuk mengatasi sebagian besar darinya. Hal ini menyebabkan para pengelola SMP/SLTP melihat Madrasah dengan lebih positif.

Mengelola MTs tidak mudah mengelola SMP, pengurus harus memadukan kurikulum SMP/MT dengan kurikulum pondok pesantren serta ketrampilan dan kemampuan organisasi siswa untuk membuat visi dan misi jelas. Jika visi dan misi Madrasah ini jelas, “Output anak didiknya akan dipengaruhi. Out Put yang handal dan dapat berkiprah dalam masyarakat dan perguruan tinggi menjadi daya tarik tersendiri bagi orang tua untuk mendaftarkan anak mereka ke MTs. Mengelola membutuhkan banyak waktu dan proses, seperti mengembalikan telapak tangan. Tujuan utama adalah

menciptakan sumber daya manusia yang unggul yang bertitik tolak dari pandangan dunia dan nilai-nilai Islam untuk menghadapi tantangan globalisasi.

## **2. Visi Dan Misi MTs Negeri 2 Kota Lhokseumawe**

### a. Visi MTs Negeri 2 Kota Lhokseumawe

*“ Terwujudnya Anak Didik Yang Unggul Dalam Imtaq Dan Iptek”*

Indikator visi :

1. Kokoh dalam tauhid
2. Rajin dalam ibadah
3. Santun dalam akhlaq
4. Berprestasi di bidang akademik dan non akademik
5. Terampil dalam teknologi
6. kelulusan yang berkualitas.
7. Memiliki sikap pengabdian dimasyarakat

### b. Misi MTs Negeri 2 Kota Lhokseumawe

1. Sebagai pusat pendidikan agama yang bermutu dan unggul diजारannya.
2. Memberikan pendidikan, pengetahuan dan keterampilan yang berkualitas sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dengan berlandaskan pada iman dan taqwa (IMTAQ).
3. Membimbing peserta didik untuk menjadi insan mandani yang berdedikasi tinggi dan terampil sesuai agama yang dianutnya.

c. Tujuan Madrasah

1. Mencetak insan yang berakhlak mulia, profesional dan berjiwa sosialdimasyarakat.
2. Menghasilkan calon-calon siswa yang terampil menjadi imam di dalam masyarakat.
3. Mencetak generasi muda yang mampu mengenali dirinya, orang tua dan guru dan mampu berkompetisi serta mampu mengembangkan diri.
4. Mengembangkan penguasaan pengetahuan yang dicirikan dengan proses mencari tahu untuk mampu menginterpretasikan informasi.
5. Mengembangkan keterampilan dini dalam mencari bakat, efisiensi waktu, tindakan yang efektif, akurasi dan teliti.
6. Mengembangkan kemampuan berfikir kritis yang dicirikan dengan ide baru, mengkaji masalah dengan cara baru dan merencanakan penanggulangan masalah secara sistematis. <sup>68</sup>

### 3. Nama–Nama Pegawai dan Honorer

Tabel 4.1

No	Nama	Pangkat / Golongan	Jabatan	Status
1	Suriya, S.Ag.M.Pd	Pembina IV/a	Kepala	PNS
2	Dermiati, S.Pd	Pembina IV/a	Guru	PNS
3	Dra. Yusriadi	Pembina IV/a	Guru	PNS
4	Idawati S.Pd.I	Pembina IV/a	Guru	PNS
5	Nurlaili S.Ag	Pembina IV/a	Guru	PNS
6	Muhammad Nasir, S.Pd. MM	Penata Tingkat I III/d	Guru	PNS
7	Nurmukhthiah S.Ag	Penata Tingkat I III/d	Guru	PNS
8	Saifullah,S.Pd	Penata Tingkat I III/d	Guru	PNS
9	Siti Awan S.Pd	Penata Tingkat I III/d	Guru	PNS

<sup>68</sup> Sumber: Bagian Tata Usaha MTsN 2 Lhokseumawe.

No	Nama	Pangkat / Golongan		Jabatan	Status
10	Saifuddin,SE	Penata Tingkat I	III/d	Ka.TU	PNS
11	Irawati S.Ag	Penata	III/c	Guru	PNS
12	M. Amin, SE	Penata	III/c	Guru	PNS
13	Nurlela, ST	Penata	III/c	Guru	PNS
14	Sitti Fatimah, S.Pd	Penata	III/c	Guru	PNS
15	Zainuddin, S.Ag	Penata	III/c	Guru	PNS
16	Ilvi Syahri, S.Pd	Penata MudaTingkat I	III/c	Guru	PNS
17	Nahdlatussyawaliyah S.Pd.I	Penata MudaTingkat I	III/c	Guru	PNS
18	Nurhadiah, S.Pd	Penata MudaTingkat I	III/c	Guru	PNS
19	Yusran S.Pd.I	Penata MudaTingkat I	III/c	Guru	PNS
20	Nurmala	Penata Muda	III/a	TU	PNS
21	Melia Oktarina, A.Md	Pengatur	III/a	Guru	PNS
22	Badlisyah	Pengatur Muda Tingkat I	III/a	TU	PNS
23	Asmiati	Juru Tingkat I	II/a	TU	PNS
24	Mimi Jumiati, A.Md			TU	Non PNS
25	Nursidah, SE			TU	Non PNS
26	Nurul Hayati, S.Pd			TU	Non PNS
27	Murdani			Satpam	Non PNS
28	Budiman			PJS	Non PNS
29	Darmiati			Kebersihan	Non PNS
30	Eka Mulyawati, S.Pd.I		-	Guru	Non PNS
31	Radhiah, S.Pd.I		-	Guru	Non PNS
32	Sri Muliana, S.Pd.I			Guru	Non PNS
33	Debbie Hastuti, S.Pd			Guru	Non PNS
34	Jailani, S.Pd			Guru	Non PNS
35	Misna Haryanti, S.Pd			Guru	Non PNS
36	Amri			Guru	Non PNS
37	Nurleni, S.Pd			Guru	Non PNS
38	Risnawati, S.Pd.I			Guru	Non PNS
39	Safnidar, S.Pd			Guru	Non PNS

No	Nama	Pangkat / Golongan	Jabatan	Status
40	Sri Wahyuni, S.Pd.I		Guru	Non PNS

Sumber: Bagian Tata Usaha MTsN 2 Lhokseumawe

#### 4. Profil Ketenagaan

##### 1) Profil Kepala Madrasah/Madrasah

- a. Nama : Suriya, S. Ag, M.Pd
- b. NIP : 197609042005011006
- c. Nomor SK Pengangkatan : B-74/kw.01.1/2/Kp.07.6/01/2018
- d. Jabatan : Kepala Madrasah
- e. Tanggal SK : 24 Januari 2018
- f. Tahun Mulai Tugas : 2018
- g. Alamat Rumah : Jl. Kenari Lr. III Banda Masen
- h. Telepon / Hp : 0813 6000 0697

##### 2) Profil Tenaga Pengajar / Edukatif

Tabel 4.2

No	STATUS	JUMLAH			KETERANGAN
		L	P	Jlh	
1.	PNS Kemenag	6	12	18	
2.	PNS Pemda	-	1	1	
3.	Non PNS/Grade B	1	2	3	
4.	Non PNS/ Grade C	1	5	6	
5.	Non PNS/Bakti Madrasah	-	2	2	
<b>Jumlah</b>		8	22	30	

Sumber: Bagian Tata Usaha MTsN 2 Lhokseumawe

##### 3) Status Tenaga Administrasi

Tabel 4.3

No	STATUS	JUMLAH			KETERANGAN
		L	P	Jlh	
1.	PNS	2	2	4	
2.	Non PNS	1	4	5	
<b>Jumlah</b>		3	6	9	

Sumber: Bagian Tata Usaha MTsN 2 Lhokseumawe

##### 4) Status Kepemilikan Tanah

Tabel 4.4

Status Kepemilikan	Luas Tanah	Penggunaan ( m <sup>2</sup> )		
		Bangunan	Lapangan	Lain-lain
Milik Sendiri	1946 m <sup>2</sup>	772		

Sumber: Bagian Tata Usaha MTsN 2 Lhokseumawe

## 5. Profil Keadaan Siswa

### a. Keadaan Siswa

**Tabel 4.5**

No	Kelas VII			Kelas VIII			Kelas IX			Jumlah		
	L	P	Jlh	L	P	Jlh	L	P	Jlh	L	P	Total
1.	29	59	88	25	38	63	42	51	93	96	148	244
<b>Jlh</b>	29	59	88	25	38	63	42	51	93	96	148	244

Sumber: Bagian Tata Usaha MTsN 2 Lhokseumawe

### Data Siswa

#### Perkembangan Siswa MTs Negeri 2 Kota Lhokseumawe 5 Tahun Terakhir

**Tabel 4.7**

NO	TAHUN PELAJARAN	KELAS VII			KELAS VIII			KELAS IX			Jlh. Total
		L	P	Jlh	L	P	Jlh	L	P	Jlh	
1	2017/2018	39	43	82	31	47	78	41	65	106	266
2	2018/2019	35	45	80	44	36	80	45	26	71	231
3	2019/2020	50	44	94	28	53	81	28	42	70	245
4	2020/2021	39	27	66	48	48	96	29	51	80	242
5	2021/2022	29	59	88	25	38	63	42	51	93	244

Sumber: Bagian Tata Usaha MTsN 2 Lhokseumawe

## B. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan data-data hasil penelitian yang dilakukan mengenai manajemen konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Kota Lhokseumawe. Adapun mengenai hasil penelitian ini akan dipaparkan mengenai manajemen konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe.

Salah satu cara menyelesaikan konflik yakni dengan cara manajemen konflik itu sendiri dan mengatur konflik agar tidak berkepanjangan.

Manajemen konflik menurut teori Mulyasa sedikitnya memiliki tiga tahapan yaitu perencanaan analisis konflik, penilaian konflik, dan pemecahan konflik.<sup>69</sup> Kepala madrasah menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi dimadrasah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala madrasah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di madrasah.

Adapun data-data hasil penelitian yang didapatkan dilapangan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi dapat disajikan sebagai berikut:

### **1. Perencanaan Analisis Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe.**

Perencanaan yang cermat dan bijak dari seorang Kepala Madrasah memegang peranan krusial dalam mengatasi konflik dan meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Konflik merupakan bagian tak terhindarkan dalam dinamika sebuah lembaga pendidikan, namun dengan strategi yang tepat, konflik ini dapat diubah menjadi peluang pertumbuhan dan perbaikan.

Kepala Madrasah perlu memahami bahwa mengatasi konflik memerlukan pendekatan tepat. Selain berfokus pada peningkatan kinerja guru, penting juga untuk memahami akar permasalahan yang mungkin muncul, baik yang bersifat interpersonal maupun institusional. Dengan memahami dinamika konflik yang ada, Kepala Madrasah dapat mengembangkan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja guru.

---

<sup>69</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan.....*, h.266

a. Mengidentifikasi gejala konflik

Dalam langkah ini, kepala madrasah melakukan pengamatan dan pengenalan terhadap tanda-tanda atau gejala-gejala yang menunjukkan adanya konflik dalam lingkungan madrasah. Gejala konflik dapat berupa ketegangan antar-individu, penurunan produktivitas, komunikasi yang buruk, atau ketidaksepakatan dalam pengambilan keputusan. Identifikasi gejala ini membantu kepala madrasah untuk mengetahui bahwa ada sesuatu yang tidak berjalan dengan baik di lingkungan madrasah.

Tujuan dari Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik di MTsN 2 Lhokseumawe sangatlah penting dalam upaya memelihara dan peningkatan lingkungan pendidikan yang sehat di madrasah tersebut. Pertama, tujuan tersebut adalah untuk mengenali masalah awal yang mungkin timbul di antara staf pendidikan atau dalam interaksi antar-anggota madrasah. Dengan mengidentifikasi gejala konflik, kepala madrasah dapat bertindak lebih cepat dan efektif dalam menangani masalah sejak awal sebelum konflik menjadi lebih rumit dan merugikan. Selain itu, tujuan ini mencakup upaya untuk mencegah eskalasi konflik, dimana dengan mengambil tindakan pencegahan pada tahap awal, konflik yang lebih besar dan berdampak negatif dapat dihindari.

Kemudian, tujuan ini juga melibatkan pengambilan tindakan korektif yang sesuai dengan gejala konflik yang telah diidentifikasi. Tindakan ini bisa berupa mediasi, komunikasi efektif antara pihak yang terlibat, atau pengembangan solusi untuk mengatasi masalah sebelum konflik menjadi

semakin rumit. Selanjutnya, dengan mengidentifikasi gejala konflik, kepala madrasah bertujuan untuk menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif bagi perkembangan siswa dan kinerja guru. Dengan lingkungan yang lebih harmonis dan produktif, kualitas pendidikan di MTsN 2 Lhokseumawe dapat ditingkatkan secara signifikan, karena guru dapat fokus pada pengajaran dan siswa dapat lebih baik berkonsentrasi pada proses pembelajaran mereka.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Suriya, menjelaskan bahwa:

Untuk mengatasi konflik di Madrasah ini, dilakukan dengan mengidentifikasi konflik tersebut yaitu dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap interaksi antar-staf pendidikan, siswa, dan guru di lingkungan madrasah. Selanjutnya, melakukan wawancara dengan staf pendidikan, guru, siswa, dan pihak terkait lainnya untuk mendapatkan pemahaman lebih dalam tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan konflik yang muncul, seperti kedisiplinan dan pemecahan konflik kinerja staf serta guru.<sup>70</sup>

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Yusriadi bahwa:

Dalam mengidentifikasi konflik di madrasah, hal yang dilakukan adalah dengan mengamati setiap kegiatan para tenaga kependidikan seperti para karyawan dan juga guru untuk mengetahui konflik yang terjadi. Serta melakukan wawancara kepada para pihak tersebut.<sup>71</sup>

Menurut Ibu Nurhadiah selaku Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe menjelaskan:

Untuk mengidentifikasi konflik, dapat diketahui dengan tanda-tanda konflik yang pernah terdeteksi, seperti absensi guru yang tidak terjadwal, ketidakharmonisan dalam tim pengajar, sehingga mengakibatkan adanya konflik yang timbul.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

<sup>71</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

<sup>72</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Saifuddin selaku Kepala TU MTsN 2 Lhokseumawe bahwa:

“Konflik terjadi karena hal-hal yang membuat salah satu guru tersinggung ada perbuatan maupun perkataan yang dikeluarkan oleh salah satu guru kepada guru lainnya. Namun biasanya konflik tersebut dapat diselesaikan secepatnya tidak berlarut-larut”.<sup>73</sup>

Menurut Ibu Siti Awan selaku Guru Bahasa Inggris menjelaskan mengenai konflik yang sering terjadi di madrasah Ini yaitu:

“Sebagai seorang guru, bukan hanya yang melakukan tugas dan tanggung jawab terhadap siswa, namun juga melakukan tugas dan tanggung jawabnya terhadap madrasah. Mungkin disaat melakukan tugas dan tanggung jawabnya terjadi konflik kecil yang dapat diselesaikan dengan cepat dan tidak berlarut-larut. Hal ini merupakan suatu yang wajar ketika adanya konflik-konflik kecil”.<sup>74</sup>

Selain hasil wawancara tersebut di atas, hasil observasi dan dokumentasi di ketahui bahwa tenaga kependidikan di MTsN 2 Lhokseumawe tersebut berjumlah 40 orang. Yang mana dari jumlah tersebut 23 orang di antaranya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan 17 orang lagi adalah non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS). Data tersebut menggambarkan latar belakang dan komposisi staf pendidikan di lingkungan madrasah, yang mungkin menjadi salah satu aspek yang berperan dalam konflik yang terjadi. Dengan mengetahui bahwa terdapat 23 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 17 non-Pegawai Negeri Sipil (Non-PNS), identifikasi konflik dapat mempertimbangkan dinamika antar-staf berdasarkan status kepegawaian mereka sebagai salah satu faktor yang memengaruhi konflik.

---

<sup>73</sup> Saifuddin, Kepala Tata Usaha (TU), *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 12.15 Wib

<sup>74</sup> Siti Awan, Guru Mata Pelajaran IPS, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.55 Wib.

Berdasarkan hasil observasi lainnya, dalam kesehari-harinya guru dan siswa di MTsN 2 Lhokseumawe ini dan juga staf dan karyawan lainnya mereka saling berinteraksi. Bukan hanya di dalam kelas saja, akan tetapi interaksi ini dilakukan di luar jam pelajaran yang dilakukan guru dan siswa, serta sesama guru maupun staf dan karyawan lainnya yang berada di MTsN 2 Lhokseumawe

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas di ketahui bahwa, melalui pengamatan dan wawancara, kepala madrasah dapat mengidentifikasi konflik. Pengamatan ini merupakan langkah awal yang sangat penting dalam manajemen konflik, karena memungkinkan untuk merasakan dan mendeteksi perubahan perilaku yang tidak umum atau tanda-tanda ketegangan yang mungkin timbul di antara staf pendidikan, guru, atau siswa.

Pengamatan yang dilakukan oleh kepala madrasah juga dapat membantu dalam mengidentifikasi pola-pola konflik yang mungkin muncul dalam lingkungan madrasah. Dengan merinci bagaimana konflik muncul dan berkembang, kepala madrasah dapat mengidentifikasi situasi-situasi yang berpotensi menjadi sumber konflik di masa depan.

b. Mengetahui penyebab konflik dan sumber-sumber konflik

Selain mengidentifikasi gejala konflik, perencanaan Kepala Madrasah dalam mengatasi konflik adalah dengan mengetahui penyebab dan sumber

terjadinya konflik. Menurut bapak Suriya ada beberapa penyebab dan sumber terjadinya konflik di madrasah ini yaitu:<sup>75</sup>

“*Pertama*, terjadinya konflik antar sesama guru disebabkan oleh masalah komunikasi yang tidak efektif, yang mengakibatkan informasi tidak tersampaikan dengan baik dan mempengaruhi komunikasi antar guru. *Kedua*, kesenjangan sosial terjadi karena beberapa guru tidak diajak dalam kegiatan sosial, seperti kunjungan kepada guru yang sakit. Hal ini menyebabkan timbulnya isu-isu negatif dan ketidakadilan sosial. Ketika seorang guru absen karena sakit, tetapi tidak mendapatkan kunjungan dari madrasah atau sesama guru, hal ini juga memperkuat kesenjangan sosial. Guru yang tidak dijenguk merasa adanya pilih kasih dalam perlakuan tersebut. *Ketiga*, Ketidakhadiran guru tanpa memberikan informasi kepada petugas piket mengganggu proses kegiatan belajar mengajar. Selain itu, ada sebagian guru piket yang enggan menggantikan guru yang tidak hadir, yang mengindikasikan kurangnya kerjasama dan saling bantu antar guru dalam madrasah tersebut. *Keempat*, Sebagian guru melanggar tugas dan tanggung jawab mereka dengan melakukan kegiatan transaksi atau jualan selama jam belajar sesama guru. Ini menyebabkan konflik serius di madrasah, terutama ketika guru menjual secara online kepada siswa saat proses pembelajaran berlangsung. Hal ini melanggar larangan kegiatan jual beli di dalam kelas dan menjadi sumber masalah, seperti siswa yang berhutang kepada guru tersebut. Orang tua siswa pun datang ke madrasah untuk menanyakan hal ini kepada pihak madrasah. *Kelima*, adanya metode belajar yang kurang menyenangkan yang dilakukan oleh satu guru di madrasah. Sehingga membuat para siswa tidak mau belajar dengan guru tersebut. Metode belajar yang kurang baik dan menyenangkan yang dilakukan guru tersebut terjadi di beberapa kelas. Permasalahan ini tentu saja berpengaruh terhadap proses belajar mengajar.”

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa “*Pertama*, terjadinya konflik antar sesama guru disebabkan oleh masalah komunikasi yang tidak efektif, yang mengakibatkan informasi tidak tersampaikan dengan baik dan mempengaruhi komunikasi antar guru. *Kedua*, kesenjangan sosial terjadi karena beberapa guru tidak diajak dalam kegiatan sosial,

---

<sup>75</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

seperti kunjungan kepada guru yang sakit. Hal ini menyebabkan timbulnya isu-isu negatif dan ketidakadilan sosial.

Ketiga, Ketidakhadiran guru tanpa memberikan informasi kepada petugas piket mengganggu proses kegiatan belajar mengajar. Selain itu, ada sebagian guru piket yang enggan menggantikan guru yang tidak hadir, yang mengindikasikan kurangnya kerjasama dan saling bantu antar guru dalam madrasah tersebut. Keempat, ada guru yang melanggar tugas dan tanggung jawab mereka dengan melakukan kegiatan transaksi atau jualan selama jam belajar sesama guru. Ini menyebabkan konflik serius di madrasah, terutama ketika guru menjual secara online kepada siswa saat proses pembelajaran berlangsung. Hal ini melanggar larangan kegiatan jual beli di dalam kelas dan menjadi sumber masalah, seperti siswa yang berhutang kepada guru tersebut. Orang tua siswa pun datang ke madrasah untuk menanyakan hal ini kepada pihak madrasah.

Kelima, adanya metode belajar yang kurang menyenangkan yang dilakukan oleh satu guru di madrasah. Sehingga membuat para siswa tidak mau belajar dengan guru tersebut. Metode belajar yang kurang baik dan menyenangkan yang dilakukan guru tersebut terjadi di beberapa kelas. Permasalahan ini tentu saja berpengaruh terhadap proses belajar mengajar.

Terhadap hal tersebut, adanya kritikan dari guru lain perihal metode pembelajarannya. Guru yang dikritik ini tidak terima atas kritikan yang diberikan kepadanya, sehingga muncullah perbedaan pendapat di antara mereka.

Adanya terjadi konflik dan sumber konflik yang disebabkan beberapa hal. Sehingga konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe tersebut menyebabkan terganggunya proses belajar mengajar. Hal ini tentu saja merupakan suatu konflik yang perlu Perencanaan Kepala Madrasah dalam Mengatasi Konflik untuk Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe.

Untuk menambah informasi penulis mengenai hal tersebut, maka penulis melakukan wawancara tambahan guna memastikan pernyataan tersebut. Menurut Ibu Yusriadi selaku Waka Kesiswaan di MTsN 2 Lhokseumawe menjelaskan mengenai adanya terjadinya konflik di madrasah yaitu:

“Ada konflik yang terjadi di Madrasah ini, konflik ini terjadi dikarenakan kesalahpahaman antara sesama guru terhadap informasi yang diterima. Sehingga guru yang memperoleh informasi yang lengkap ini beranggapan yang tidak baik terhadap guru lainnya”.<sup>76</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Saifuddin selaku Kepala TU MTsN 2 Lhokseumawe bahwa:

“Konflik terjadi karena hal-hal yang membuat salah satu guru tersinggung ada perbuatan maupun perkataan yang dikeluarkan oleh salah satu guru kepada guru lainnya. Namun biasanya konflik tersebut dapat diselesaikan secepatnya tidak berlarut-larut”.<sup>77</sup>

Menurut Ibu Siti Awan selaku Guru Bahasa Inggris menjelaskan mengenai apa saja konflik yang sering terjadi di madrasah Ini yaitu:

“Sebagai seorang guru, bukan hanya yang melakukan tugas dan tanggung jawab terhadap siswa, namun juga melakukan tugas dan

---

<sup>76</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

<sup>77</sup> Saifuddin, Kepala Tata Usaha (TU), *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 12.15 Wib

tanggung jawabnya terhadap madrasah. Mungkin disaat melakukan tugas dan tanggung jawabnya terjadi konflik kecil yang dapat diselesaikan dengan cepat dan tidak berlarut-larut. Hal ini merupakan suatu yang wajar ketika adanya konflik-konflik kecil”.<sup>78</sup>

Selain pihak madrasah, siswa juga menjadi responden dalam penelitian ini sebagai data tambahan untuk mengetahui adanya terjadi konflik dalam lingkungan madrasah MTsN 2 Lhokseumawe, dilakukan juga wawancara dengan beberapa orang siswa, sebagaimana yang dijelaskan oleh Ira Maisyura bahwa:

“Adanya guru yang melakukan kegiatan jual beli dimadrasah kepada siswa di saat jam belajar, sehingga sebagian siswa merasa kurang senang terhadap kegiatan yang dilakukan oleh guru tersebut. Karena tugas dimadrasah adalah belajar bukan tempat kegiatan jual beli”.<sup>79</sup>

Selain itu, menurut Lista Mairah mengenai metode pengajaran yang dilakukan oleh sebagian guru yang dirasa kurang menyenangkan yaitu:

“Adanya beberapa orang guru yang metode mengajarnya kurang disenangi oleh siswa. Guru tersebut tidak mengajarkan apa-apa dikelas, siswa hanya diberikan tugas untuk mengerjakan tanpa adanya materi yang disampaikan terlebih dahulu”.<sup>80</sup>

Bukan hanya itu, menurut Urna Aulia Wafiz mengenai adanya konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe yaitu:

“Adanya komunikasi yang kurang baik yang disampaikan oleh guru kepada siswa, sehingga siswa merasa kurang nyaman terhadap ucapan

---

<sup>78</sup> Siti Awan, Guru Mata Pelajaran IPS, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.55 Wib.

<sup>79</sup> Maisyura, Siswa Kelas2 MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara* Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 11.30

<sup>80</sup> Lista Mairah, Siswa Kelas2 MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara* Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 11.30

yang disampaikan guru tersebut. Hal ini membuat siswa kurang respek terhadap guru yang bersangkutan.”<sup>81</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat di ketahui bahwa penyebab konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe disebabkan oleh kesalahpahaman dalam berkomunikasi, adanya ketersinggungan, memiliki sifat sensitif atas kritikan, dan melanggar tanggung jawab, serta adanya perbedaan pendapat sesama guru tersebut.

#### c. Pihak-Pihak Yang Terlibat Konflik

Dalam rangka menggali lebih dalam tentang konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe, langkah pertama adalah melakukan analisis terhadap para pihak yang terlibat. Pemahaman yang mendalam tentang siapa yang terlibat dalam konflik, peran mereka, serta dinamika hubungan antara mereka adalah landasan kunci dalam merumuskan strategi penyelesaian yang efektif.

Analisis terhadap para pihak yang terlibat ini akan membantu kita memahami perspektif dan kepentingan masing-masing pihak, serta hubungan antara mereka yang mungkin menjadi sumber konflik. Dengan pemahaman yang mendalam ini, upaya penyelesaian konflik dapat didasarkan pada solusi yang memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat, dengan harapan menciptakan lingkungan belajar yang lebih harmonis dan produktif di MTsN 2 Lhokseumawe.

Menurut Ibu Nurhadiah, dalam wawancaranya menjelaskan bahwa:

---

<sup>81</sup> Urna Aulia Wafiz, Siswa Kelas2 MTsN 2 Lhokseumawe, Wawancara Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 11.30

Kepala madrasah perlu mengetahui siapa saja para pihak yang terlibat dan berperan dalam konflik. Sehingga setelah Kepala Madrasah mengetahui adanya konflik yang terjadi di antara para pihak, maka diharapkan segera melakukan penyelesaian. Hal ini dilakukan agar konflik tidak berkelanjutan nantinya.<sup>82</sup>

Menanggapi hal tersebut, menurut Bapak Suriya bahwa:

Konflik antara pihak-pihak yang terlibat di MTsN 2 Lhokseumawe, seperti guru, staf, dan siswa, adalah masalah yang perlu ditangani dengan serius. Konflik semacam ini dapat berdampak negatif pada suasana madrasah dan kualitas pendidikan. Konflik antara guru dan staf dapat menciptakan ketegangan di lingkungan madrasah. Perselisihan mengenai tugas, tanggung jawab, atau pendapat-pendapat pribadi bisa memicu ketidakharmonisan di antara mereka, yang pada gilirannya dapat mengganggu efisiensi operasional madrasah.<sup>83</sup>

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Nurmukhtiah bahwa:

Memang ada terjadi mis komunikasi di antara beberapa orang guru di sini. Namun permasalahan tersebut dapat di atasi segera, agar tidak menjadi besar. Seperti ada guru yang mendapatkan informasi yang tidak benar terhadap guru lainnya. Sehingga informasi ini menjadi permasalahan yang hingga akhirnya terjadinya mis komunikasi tersebut.

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Saifuddin bahwa:

Memang memang benar adanya terjadi miss komunikasi dan juga kesalahpahaman yang dilakukan oleh para guru dan tenaga kependidikan. Misalnya seperti guru yang tidak masuk atau absensi tanpa adanya pemberitahuan kepada petugas piket pada saat itu. Sehingga bagi petugas tersebut mempertanyakan kemana guru yang tidak hadir tersebut dan apa alasannya.<sup>84</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas dapat di ketahui bahwa ketegangan ini dapat muncul akibat perbedaan pendapat, ketidaksepakatan mengenai tugas

---

<sup>82</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

<sup>83</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

<sup>84</sup> Saifuddin, Kepala Tata Usaha (TU), *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 12.15 Wib

dan tanggung jawab, atau permasalahan pribadi. Ketika konflik semacam ini terjadi, hal tersebut dapat mengganggu efisiensi operasional madrasah.

## **2. Penilaian Konflik Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe**

### **a. Penilaian Kondisi Konflik**

Penilaian konflik bagi kepala Madrasah merupakan proses pengumpulan informasi konflik yang terjadi di lingkungan Madrasah. Kepala Madrasah MTsN 2 Lhokseumawe memiliki tugas yang kompleks dalam mengatasi konflik guna meningkatkan kinerja guru. Maka oleh karena itu, sebelum konflik tersebut diselesaikan harus dilakukan penilaian konflik tersebut terlebih dahulu. Maka oleh karena itu perlu di nilai kondisi konflik terlebih dahulu yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe tersebut.

Hal ini dilakukan guna untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru pada tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar tidak mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.

Menurut Bapak Suriya dalam penjelasannya menjelaskan bahwa:

“Konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe saat ini belum mendekati titik rawan. Konflik yang ada masih dalam batas yang bisa diselesaikan dengan musyawarah dan komunikasi yang baik. Pihak-

pihak yang terlibat dalam konflik masih terbuka untuk berbicara dan mencari solusi bersama”.<sup>85</sup>

Pernyataan tersebut di atas juga disampaikan oleh Ibu Nurhadiah selaku Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe bahwa:

“Konflik yang terjadi di madrasah terjadi dalam skala kecil maupun sedang dan besar. Konflik dengan skala kecil terjadi secara singkat dan dapat diselesaikan saat itu juga, sedangkan konflik dengan skala sedang ini membutuhkan upaya penyelesaian dari Kepala Madrasah, sedangkan konflik dengan skala besar juga dibutuhkan upaya penyelesaian dari Kepala Madrasah dan juga pihak madrasah untuk menyelesaikan masalah tersebut”.<sup>86</sup>

Selain itu, menurut Ibu Siti Awan menjelaskan bahwa:

“Pada saat melakukan tugas dan tanggung jawabnya, mungkin terjadi konflik kecil yang dapat diselesaikan dengan cepat dan tidak berlarut-larut. Hal ini merupakan suatu yang wajar ketika adanya konflik-konflik kecil”.<sup>87</sup>

Menurut Ibu Radhiah menjelaskan bahwa, terhadap konflik yang terjadi di MTsN bahwa:

“Pada dasarnya guru yang mengajar di sini harus dan wajib memiliki sikap saling menghargai dan dapat bekerjasama dalam membangun MTsN ini lebih baik lagi tanpa adanya sikap-sikap yang kurang baik tanpa adanya membedakan sesama”.<sup>88</sup>

Kalimat di atas menunjukkan bahwa, konflik dalam di MTsN 2 Lhokseumawe dapat beragam dalam skala dan kompleksitasnya, namun masih dalam kondisi belum mendekati titik rawan. Dengan memahami skala konflik, Kepala Madrasah dapat mengidentifikasi pendekatan yang sesuai

---

<sup>85</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

<sup>86</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

<sup>87</sup> Siti Awan, Guru Mata Pelajaran IPS, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.55 Wib.

<sup>88</sup> Radhiah, Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 09.15 Wib.

untuk menyelesaikan masalah tersebut. Konflik yang lebih besar akan memerlukan lebih banyak sumber daya, waktu, dan koordinasi untuk mencapai penyelesaian yang efektif.

Berdasarkan data lapangan yang penulis dapatkan, konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe ini bersifat internal, beberapa diantaranya adalah konflik pribadi antara sesama guru, personal dan sebagainya. Selain itu, berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi yang penulis dapatkan, pada saat pelaksanaan pembelajaran berlangsung, ditemukan adanya siswa yang mengobrol ketika guru sedang menyampaikan materi di dalam kelas. Alasan daripada hal ini dilakukan oleh siswa adalah karena ia mengatuk pada saat materi yang disampaikan oleh guru tersebut dengan metode ceramah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nurmukhtiah dijelaskan bahwa:

“Dalam penyampaian materi digunakan adalah dengan metode ceramah, hal ini dikarenakan materi yang diajarkan merupakan materi tentang sejarah kebudayaan islam. Penggunaan metode ceramah pada materi ini diharapkan mampu membuat siswa mengerti dan memahami. Namun dibutuhkan juga metode lain dalam penyampaian materi ketika pembahasannya membutuhkan metode lain juga”.<sup>89</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat di ketahui bahwa konflik juga bisa timbul jika tujuan pembelajaran yang diharapkan oleh guru dan siswa berbeda.

Beberapa siswa mungkin mengharapkan metode pengajaran yang lebih

---

<sup>89</sup> Nurmukhtiah, Guru Mata Pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam (SKI), *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.25 Wib

interaktif, sementara guru mungkin melihat bahwa metode ceramah sudah cukup efektif.

Metode ceramah menjadi metode dominan yang digunakan tanpa variasi metode pembelajaran lainnya. Selain itu, penggunaan media dan sumber belajar juga terbatas, dengan buku teks menjadi media utama yang digunakan, sementara penggunaan media IT jarang dilakukan meskipun fasilitas laboratorium komputer telah tersedia.

Terkait hal tersebut, menurut Ibu Yusriadi mengenai metode pembelajaran di MTsN 2 Lhokseumawe yaitu:

“Setiap guru memiliki preferensi masing-masing terkait metode pengajaran yang mereka yakini efektif. Ini mencerminkan keragaman latar belakang, pengalaman, dan pendekatan dalam dunia pendidikan. Pemahaman dan penerapan metode pengajaran yang beragam adalah penting karena setiap siswa memiliki gaya belajar yang berbeda, dan metode yang efektif bagi satu guru mungkin tidak selalu berlaku bagi yang lain”.<sup>90</sup>

Untuk memastikan hasil observasi tersebut di atas, penulis melakukan wawancara kepada Kepala Madrasah mengenai kegiatan pelaksanaan pembelajaran di kelas. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Suriya selaku penanggung jawab terhadap kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe bahwa:

“Terhadap guru-guru yang berada di MTsN 2 Lhokseumawe, sebagian masih menggunakan metode pengajaran dalam bentuk ceramah. Penggunaan media oleh sebagian guru disini masih sangat kurang, khususnya penggunaan media IT. Ini suatu kendala di madrasah ini. Sehingga kendala penggunaan IT tersebut berdampak pada tidak bisanya membuat bahan ajar sendiri seperti membuat power point. Begitu juga ketika membuat RPP, menggunakan jasa orang lain untuk membuatnya.

---

<sup>90</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

Upaya yang kita lakukan adalah, kita sudah ada Lab Komputer yang disediakan oleh pihak sekiolah untuk kegiatan pembelajaran di madrasah. Selain itu, adanya kendala dalam pelaksanaan MGMP, padahal kegiatan MGMP tersebut adalah upaya sebagai wadah tempat semua penyelesaian permasalahan yang terjadi di madrasah ini”.<sup>91</sup>

Pernyataan tersebut di atas selaras dengan apa yang disampaikan oleh Ibu

Siti Awan bahwa :

“Dalam mengajar lebih sering penggunaan dengan metode ceramah dan jarang penggunaan media laptop. Memang dimadrasah menyediakan fasilitasnya dan juga ada lab komputer yang disediakan. Namun memang jarang penggunaannya”.<sup>92</sup>

Untuk menambah informasi yang diperlukan, penulis juga mewawancarai Ibu Nurhadiah, dalam wawancaranya menjelaskan bahwa:

“Sebagian guru di MTsN ini masih menggunakan metode ceramah jika dibandingkan dengan metode lainnya. Begitu juga halnya dengan penggunaan media IT yang masih jarang. Padahal madrasah sudah menyediakan lab komputer dengan jumlah 15 (lima belas) unit komputer yang tersedia di lab”.<sup>93</sup>

Selain itu, menurut Lista Mairah mengenai metode pengajaran yang dilakukan oleh sebagian guru yang dirasa kurang menyenangkan yaitu:

“Adanya beberapa orang guru yang metode mengajarnya kurang disenangi oleh siswa. Guru tersebut di mengajarkan apa-apa dikelas, sisa hanya diberikan tugas untuk mengerjakan tanpa adanya materi yang disampaikan terlebih dahulu”.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

<sup>92</sup> Siti Awan, Guru Mata Pelajaran IPS, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.55 Wib.

<sup>93</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

<sup>94</sup> Lista Mairah, Siswa Kelas2 MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara* Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 11.30

Dari beragam pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa saat ini, konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe masih dalam tingkat yang dapat diatasi. Konflik tersebut berkisar dari skala kecil hingga sedang, dan pihak-pihak yang terlibat masih terbuka untuk berkomunikasi dan mencari solusi bersama.

#### b. Dampak Konflik

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, diketahui bahwa walaupun konflik masih dalam tahap yang belum mendekati titik rawan, namun harus segera diselesaikan. Sebagaimana yang di jelaskan oleh Bapak Suriya bahwa:

“Konflik yang tidak diselesaikan dengan baik bisa menyebabkan meningkatnya ketegangan dan ketidaknyamanan di antara siswa, staf, guru, serta memicu konflik baru. Konflik yang tidak terselesaikan dengan baik dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja guru dan siswa. Siswa bisa merasa tidak nyaman dan tidak fokus pada belajar. Konflik antara siswa bisa mengganggu proses belajar-mengajar dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh madrasah.”<sup>95</sup>

Berdasarkan penjelasan kalimat di atas, menjelaskan mengenai konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe menimbulkan dampaknya, seperti penurunan motivasi dan kinerja guru dan siswa. Sebagaimana yang disampaikan oleh Maisyura dan Urna Aulia Wafiz, yang mana dalam pernyataannya menjelaskan bahwa adanya Guru yang melakukan kegiatan jual beli di dalam kelas, dan juga adanya guru yang kurang baik dalam berkomunikasi. Sehingga membuat kegiatan belajar mengajar di kelas terganggu dan kurang nyaman.

---

<sup>95</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ibu Yusriadi bahwa:

“Konflik yang terjadi di madrasah antara staf dengan guru atau dengan pihak lain bisa memiliki dampak yang merugikan terhadap kinerja guru. Misalnya, ketika guru terlibat dalam konflik internal, fokus mereka dapat teralihkan dari tugas utama mengajar. Hal ini dapat mengganggu pembelajaran siswa dan merusak atmosfer kerja yang kondusif”.<sup>96</sup>

Begitu juga dengan yang disampaikan oleh Ira Maisyura pada paragraf sebelumnya bahwa, “Adanya guru yang melakukan kegiatan jual beli dimadrasah kepada siswa di saat jam belajar, sehingga sebagian siswa merasa kurang senang terhadap kegiatan yang dilakukan oleh guru tersebut. Karena tugas dimadrasah adalah belajar bukan tempat kegiatan jual beli”.<sup>97</sup>

Bukan hanya itu saja, komunikasi yang kurang baik antara guru dan siswa juga bisa membuat konflik terjadi, sehingga mengakibatkan dampak terhadap pada siswa, sebagaimana yang disampaikan oleh Urna Aulia Wafiz bahwa:

“Adanya komunikasi yang kurang baik yang disampaikan oleh guru kepada siswa, sehingga siswa merasa kurang nyaman terhadap ucapan yang disampaikan guru tersebut. Hal ini membuat siswa kurang respek terhadap guru yang bersangkutan.”<sup>98</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwasannya penilaian terhadap dampak konflik pada penjelasan di atas yaitu berdampak pada penurunan kualitas pendidikan, gangguan pada proses belajar-mengajar, penurunan kinerja guru dan siswa, penurunan motivasi, pemicu

---

<sup>96</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

<sup>97</sup> Maisyura, Siswa Kelas2 MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara* Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 11.30

<sup>98</sup> Urna Aulia Wafiz, Siswa Kelas2 MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara* Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 11.30

konflik baru, komunikasi yang kurang baik, meningkatnya ketegangan dan ketidaknyamanan.

Kehadiran konflik di Madrasah adalah hal yang wajar, mengingat adanya beragam pandangan, kepentingan, dan kepribadian di antara para pihak yang berkonflik. Namun, penting untuk memahami bahwa konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat memiliki dampak yang merugikan pada lingkungan Madrasah dan kualitas pendidikan. Konflik antara guru, misalnya, bisa menciptakan ketegangan yang merambat ke kelas-kelas, mengganggu pembelajaran siswa, dan bahkan mempengaruhi kinerja guru secara keseluruhan.

Selain itu, siswa juga bisa menjadi korban konflik tersebut. Ketika konflik memengaruhi suasana madrasah, siswa mungkin merasa tidak nyaman atau tidak aman. Ini dapat mengganggu konsentrasi mereka dalam belajar dan berkontribusi pada pengalaman pendidikan yang kurang optimal. Oleh karena itu, penanganan konflik dengan bijak dan efektif adalah esensial untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memastikan bahwa fokus utama madrasah, yaitu pendidikan, tetap terjaga.

Dampak-dampak tersebut menunjukkan bahwa penanganan konflik yang efektif sangat penting untuk mempertahankan lingkungan madrasah yang positif dan mendukung pembelajaran yang efektif. Upaya-upaya untuk mengatasi konflik dan hubungan yang sehat antara semua pihak di madrasah sangat diperlukan.

### **3. Pemecahan Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe**

Pemecahan kinerja guru dapat dilakukan setelah terjadinya konflik yang terselesaikan. Pemecahan konflik ini bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja guru tersebut mengalami perbaikan setelah konflik diatasi dan apakah masih ada masalah yang perlu diatasi untuk peningkatan kinerja guru secara keseluruhan. Pemecahan konflik kinerja guru juga dapat dilakukan secara teratur sebagai bagian dari proses pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

Pemecahan konflik kepala madrasah setelah perselisihan/konflik berlangsung dan terselesaikan sangat penting untuk mengpemecahan konflik efektivitas dari tindakan yang diambil dalam mengatasi konflik dan mencari cara untuk peningkatan pengelolaan konflik di masa depan. Pemecahan konflik ini harus dilakukan secara objektif agar tidak terjadi kesalahpahaman dan menimbulkan konflik baru nantinya.

Pemecahan konflik yang cermat dan tepat oleh Kepala Madrasah dalam mengatasi konflik merupakan sebuah langkah yang memegang peranan sentral dalam upaya peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Konflik yang mungkin timbul dalam lingkungan madrasah memiliki potensi untuk mengganggu kerja sama, menciptakan ketegangan, dan menghambat fokus pada pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, dalam menjalankan tugasnya, Kepala Madrasah harus memiliki

keterampilan dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan konflik dengan baik.

Tidak hanya itu, pemecahan konflik yang efektif juga membantu dalam memastikan bahwa guru dan staf merasa diperhatikan, didukung, dan dapat bekerja dalam lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan profesional mereka. Dalam konteks MTsN 2 Lhokseumawe, pemecahan konflik Kepala Madrasah dalam mengatasi konflik menjadi salah satu komponen penting dalam memastikan tercapainya tujuan pendidikan yang lebih baik dan lingkungan madrasah yang harmoni.

Terhadap hasil wawancara di atas, sebagai data tambahan penulis juga melakukan observasi dan juga dokumentasi yang penulis lakukan yang merupakan bagian dari penelitian ini. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi yang penulis lakukan di dalam ruangan Kepala Madrasah MTsN 2 Lhokseumawe, diketahui bahwa Kepala Madrasah MTsN 2 Lhokseumawe memiliki program kerja setiap tahunnya. Adapun kegiatan-kegiatan tersebut yaitu:

- 1) Kegiatan Awal Tahun Pelajaran
  - a) Merencanakan kebutuhan guru setiap mata pelajaran
  - b) Pembagian Tugas Mengajar
  - c) Menyusun program pengajar, jadwal pelajaran dan kalender pendidikan
  - d) Menyusun kebutuhan buku pelajaran, buku pengangan guru
  - e) Menyusun kelengkapan alat pelajaran dan bahan pelajaran
  - f) Mengadakan rapat guru
- 2) Kegiatan Harian
  - a) Memeriksa daftar hadir guru, tenaga teknik pendidikan dan tenaga tata usaha
  - b) Mengatur dan memeriksa kegiatan 7 K di madrasah
  - c) Memeriksa program pengajaran dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar

- d) Menyelesaikan surat-menyurat, angka kredit guru, menerima tamu dan menyelenggarakan pekerjaan kantor lainnya
  - e) Mengatasi hambatan-hambatan terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar
  - f) Mengatasi kasus yang terjadi
  - g) Memeriksa segala sesuatu menjelang madrasah usai
  - h) Melaksanakan supervise kegiatan belajar mengajar
- 3) Kegiatan Mingguan
- a) Melaksanakan upacara bendera pada hari senin dan hari-hari besar
  - b) Melaksanakan senam kesegaran jasmani
  - c) Memeriksa agenda dan menyelesaikan surat menyurat
  - d) Mengadakan rapat mingguan untuk menjadi bahan rencana kegiatan minggu
  - e) Memeriksa keuangan madrasah
  - f) Mengatur penyediaan perlengkapan kantor madrasah
- 4) Kegiatan Bulanan
- a) Pada awal bulan diadakan kegiatan rutin antara lain
    - (1) Melaksanakan kegiatan penyelesaian kegiatan setoran SPP, gaji pegawai/Guru, Laporan Bulanan, rencana keperluan perlengkapan kantor/madrasah dan rencana belanja bulanan.
    - (2) Melaksanakan pemeriksaan umum terhadap antara lain:
      - (1) Buku kelas dan daftar hadir guru, pegawai tata usaha
      - (2) Kumpulan bahan evaluasi berikut analisisnya
      - (3) Kumpulan program pengajaran
      - (4) Diagram pencapaian kurikulum
      - (5) Diagram daya serap siswa
      - (6) Program perbaikan dan pengayaan
      - (7) Buku catatan pelaksanaan BK
    - (3) Memberi petunjuk kepada guru-guru tentang siswa yang perlu diperhatikan, kasus yang memerlukan diketahui dalam rangka pembinaan siswa.
  - b) Pada akhir bulan dilakukan kegiatan
    - (1) Penutupan buku
    - (2) Pertanggung Jawaban Keuangan
    - (3) Evaluasi terhadap persediaan dan penggunaan alat madrasah
    - (4) Mutasi siswa dan kelaper
- 5) Kegiatan Semester
- a) Menyelenggarakan perbaikan alat-alat madrasah yang diperlukan
  - b) Menyelenggarakan penggigihan buku induk siswa
  - c) Menyelenggarakan persiapan ulangan umum semester
  - d) Menyelenggarakan evaluasi kegiatan BK, OSIS, UKS, Ekstrakurikuler
  - e) Menyelenggarakan kegiatan akhir semester
    - (1) Daftar kelas
    - (2) Kumpulan nilai
    - (3) Catatan siswa yang perlu mendapat perhatian khusus

- (4) Pengisian nilai buku semester
  - (5) Pembagian buku laporan penilaian hasil belajar
  - (6) Pemanggilan orang tua sejauh diperlukan untuk berkonsultasi
- 6) Kegiatan Akhir Tahun Pelajaran
- a) Menyelenggarakan penutupan buku
  - b) Menyelenggarakan ulangan umum dan ujian akhir
  - c) Menyelenggarakan kegiatan kenaikan kelas dan kelulusan
    - (1) Persiapan daftar kumpulan nilai (legger)
    - (2) Persiapan bahan-bahan untuk rapat guru
    - (3) Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar
    - (4) Pemilihan program
  - d) Menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan tahun pelajaran bersangkutan dan menyusun program madrasah untuk tahun yang akan datang
  - e) Menyelenggarakan penyusunan rencana keuangan tahun yang akan datang (rapes)
  - f) Menyelenggarakan penyusunan rencana perbaikan dan pemeliharaan madrasah dan alat bantu pendidikan
  - g) Menyelenggarakan bantuan laporan akhir tahun pelajaran
  - h) Melaksanakan kegiatan penerimaan siswa baru yang meliputi kegiatan
    - (1) Pembentukan panitia penerimaan dan pendaftaran
    - (2) Penyusunan syarat-syarat penerimaan dan pendaftaran
    - (3) Penyimpanan formulir dan pengumuman mahasiswa baru
    - (4) Pengumuman siswa yang diterima dan daftar ulang

Berdasarkan kegiatan-kegiatan tersebut di atas, dapat diketahui bahwa salah satu kegiatan ataupun peran dan tanggung jawab dari kepala Madrasah pada kegiatan harian adalah menangani kasus yang terjadi. Dengan demikian, dalam menangani kasus yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe terhadap konflik dilakukan perencanaan dengan melakukan pengamatan terhadap gejala konflik, penyebab konflik, sumber-sumber konflik, dan para pihak yang terlibat konflik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah.

Perencanaan Kepala Madrasah menjadi landasan yang kuat dalam mengarahkan MTsN 2 Lhokseumawe menuju kesuksesan pendidikan yang lebih besar. Dengan penanganan konflik yang cermat, diharapkan semangat

kerja guru meningkat, dan ini akan menciptakan dampak positif pada pengalaman belajar siswa.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat di ketahui bahwa perencanaan dalam Mengatasi Konflik bagi Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan mengetahui gejala konflik yang terjadi, mengetahui penyebab konflik dan sumber-sumber konflik, serta pihak-pihak yang terlibat konflik.

Menurut Bapak Suriya dalam wawancaranya menjelaskan mengenai fungsi dan tujuan dari pemecahan konflik yang dilakukan dalam mengatasi konflik untuk peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe yaitu

Pemecahan konflik ini dilakukan agar para guru, siswa, dan juga para karyawan lainnya dapat peningkatan motivasi agar menjaga konflik atau pertikaian. Bagi guru, pemecahan konflik dilakukan agar dapat peningkatan kinerja guru. Dengan adanya konflik antar sesama guru, maka kinerja guru tersebut tidak dapat meningkat. Pemecahan konflik dilakukan untuk memperbaiki kinerja guru dan mencegah konflik di masa depan. Fungsinya adalah memastikan kepatuhan guru terhadap tugas dan tanggung jawab, keterlibatan dalam kegiatan ekstrakurikuler dan pengembangan diri, kualitas pelaksanaan tugas mengajar, membimbing siswa, dan menilai hasil belajar, serta hubungan dengan rekan kerja, siswa, dan orang tua siswa. Pemecahan konflik juga mengukur kemampuan guru dalam menyelesaikan masalah atau konflik dengan baik<sup>99</sup>.

Dengan melakukan pemecahan konflik ini, kepala madrasah dapat memperbaiki kinerja guru yang terlibat dalam konflik dan memastikan bahwa konflik tidak terulang lagi di masa depan. Selain itu, pemecahan konflik ini juga dapat menjadi bahan acuan dalam mengambil keputusan terkait promosi, penghargaan, atau sanksi terhadap kinerja guru di MTsN.

---

<sup>99</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

Dengan melakukan pemecahan konflik yang baik setelah penyelesaian konflik, kepala madrasah dapat peningkatan pengelolaan konflik di masa depan dan menciptakan lingkungan belajar yang sehat dan harmonis di madrasah.

Adapun bentuk-bentuk pemecahan konflik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru MTsN 2 Lhokseumawe adalah sebagai berikut:

a) Pendekatan Komunikasi Efektif

Menurut Bapak Suriya, dalam melakukan pemecahan konflik terhadap konflik yang terjadi, hal yang sangat penting dilakukan adalah pendekatan komunikasi yang efektif, sebagaimana penjelasannya yaitu:

“Kepala Madrasah di MTsN 2 Lhokseumawe menggunakan pendekatan komunikasi efektif dalam menangani konflik. Memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk menyampaikan pendapat dan masalah, dan merespons dengan tepat. Menciptakan ruang diskusi terbuka dan aman untuk membahas permasalahan membantu memahami perspektif masing-masing pihak yang terlibat”.<sup>100</sup>

Selain itu, menurut Ibu Nurhadiah terhadap bentuk pemecahan konflik yang dilakukan Kepala Madrasah terhadap pendekatan komunikasi, ini terlihat dari nasehat yang diberikan kepada para guru dan juga kepada tenaga kependidikan lainnya. Sebagaimana hasil wawancaranya yaitu:

“Kepala Madrasah biasanya memberikan nasehat setiap upacara hari senin maupun pada saat kegiatan lainnya agar para guru dan juga pihak lainnya agar dapat menjaga agar konflik tidak terjadi lagi. Ini merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan kepala Madrasah

---

<sup>100</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

kepada seluruh tenaga kependidikan yang ada di MTsN 2 Lhokseumawe.”<sup>101</sup>

Begitu juga halnya yang disampaikan Ibu Yusriadi bahwa:

“Selama ini Kepala madrasah dalam pemberian nasihatnya ketika upacara hari senin berlangsung, Kepala Madrasah selalu memastikan bahwa komunikasi yang baik terjalin antara semua pihak yang terlibat. Hal ini dapat dilakukan agar terjalin komunikasi yang terbuka dan jujur, serta memastikan bahwa setiap pihak memahami perspektif masing-masing.”<sup>102</sup>

Menurut Bapak Saifuddin, juga menjelaskan berdasarkan hasil wawancara yaitu:

“Setelah konflik dapat diselesaikan oleh Kepala Madrasah, kinerja guru dapat dilihat dari adanya perubahan terhadap komunikasi yang terjalin sesama guru, siswa, dan juga staf lainnya. Seperti mengenai tidak adanya informasi ketidakhadiran guru untuk melakukan tugasnya yaitu belajar. Namun sekarang, bagi guru yang tidak hadir dalam menjalankan tugasnya memberikan informasi kepada petugas piket atas ketidakhadirannya.”

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa Kepala Madrasah di MTsN 2 Lhokseumawe menggunakan pendekatan komunikasi efektif dalam menangani konflik, yang mencakup berbagai praktik komunikasi yang mendukung penyelesaian konflik yang konstruktif. Salah satu bentuk komunikasi efektif ini adalah memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk menyampaikan pendapat dan masalah mereka secara terbuka dan jujur. Kepala Madrasah juga merespons dengan tepat terhadap masukan dan kekhawatiran yang diajukan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Ini menciptakan ruang diskusi terbuka dan aman di mana

---

<sup>101</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

<sup>102</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

semua pihak dapat bersama-sama membahas permasalahan mereka dengan saling memahami perspektif masing-masing.

Selain itu, Kepala Madrasah juga memberikan nasehat pada setiap upacara hari senin, yang berfungsi sebagai bentuk komunikasi pencegahan. Melalui nasehat ini, Kepala Madrasah memberikan pesan penting kepada para guru dan pihak lainnya tentang pentingnya menjaga agar konflik tidak terjadi lagi. Dalam nasehat ini, Kepala Madrasah selalu menekankan pentingnya komunikasi yang baik di antara semua pihak yang terlibat. Dia memastikan bahwa komunikasi yang terbuka dan jujur adalah kunci untuk menjaga harmoni dan menghindari konflik yang merugikan.

Dengan demikian, pendekatan komunikasi yang efektif yang digunakan Kepala Madrasah melibatkan komunikasi yang terbuka, mendukung, dan pencegahan melalui nasehat untuk memastikan bahwa semua pihak memahami pentingnya komunikasi yang baik dan saling memahami perspektif satu sama lain.

#### b) Penyelesaian Melalui Mediasi dan Musyawarah

Penyelesaian konflik melalui musyawarah merupakan pendekatan yang efektif untuk mengatasi ketegangan serta memediasi perbedaan pendapat dan masalah di berbagai konteks, termasuk dalam lingkungan madrasah.

Musyawarah adalah proses di mana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik berkumpul untuk berbicara, mendengarkan, dan mencari solusi

bersama dengan tujuan mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak.

Menurut Bapak Suriya, penyelesaian konflik di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan mediasi dan musyawarah, sebagaimana hasil wawancaranya yaitu:

“Untuk penyelesaian konflik yang terjadi di Madrasah ini, dilakukan dengan kebijakan penyelesaian konflik yang jelas dan disosialisasikan kepada semua guru, siswa, dan orang tua siswa. Kebijakan ini mencakup langkah-langkah dalam menangani konflik, termasuk tindakan pencegahan dan penyelesaian melalui mediasi dan musyawarah. Pemecahan konflik ini dilakukan, agar para pihak yang berkonflik telah menyepakati dengan hasil musyawarah yang dilakukan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa solusi yang diberikan memuaskan semua pihak dan masalah tidak akan muncul lagi di masa depan <sup>103</sup>

Adapun langkah-langkah dalam menangani konflik, termasuk tindakan pencegahan dan penyelesaian melalui mediasi dan musyawarah yaitu, Pertama, mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, baik itu siswa, guru, staf, atau orang tua siswa, untuk memahami gambaran lengkap dari situasi. Setelah itu, Kepala Madrasah menghubungi pihak-pihak yang terlibat dan mengajak mereka untuk berpartisipasi dalam proses mediasi atau musyawarah, seringkali dengan mengatur pertemuan individu atau kelompok sesuai dengan tingkat konflik dan preferensi pihak-pihak yang terlibat.

Selanjutnya, Kepala Madrasah mempersiapkan pertemuan dengan cermat, mengidentifikasi masalah yang perlu dibahas, menentukan tujuan

---

<sup>103</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

pertemuan, dan menetapkan waktu serta tempat yang sesuai. Selama pertemuan, dia bertindak sebagai mediator atau fasilitator, mendengarkan dengan seksama pandangan dan kekhawatiran semua pihak, memastikan bahwa semua pihak mendapatkan kesempatan untuk berbicara, dan menjaga atmosfer yang positif.

Kepala Madrasah untuk membantu pihak-pihak yang berkonflik mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak, menggunakan kemampuan negosiasi, pencarian kompromi, atau bahkan dengan menetapkan solusi yang jelas.

Tindak lanjut adalah langkah penting berikutnya, di mana Kepala Madrasah memastikan bahwa kesepakatan yang dicapai diimplementasikan dengan baik. Ini mungkin melibatkan pemantauan perkembangan dan memberikan dukungan tambahan jika diperlukan.

Berdasarkan penjelasan di atas, menurut Ibu Nurhadiah terkait penyelesaian konflik dengan mediasi dan musyawarah:

“Hal yang terpenting dari penyelesaian konflik bagi para guru adalah tidak terulang kembali konflik tersebut. Hal ini bertujuan agar kegiatan belajar mengajar di kelas dapat berjalan dengan baik tanpa adanya suatu hambatan apapun”.<sup>104</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Siti Awan bahwa:

“Terkait dengan hasil mediasi dan musyawarah terhadap kinerja guru setelah konflik selesai maka, hal yang terpenting adalah menjaga kepercayaan dan juga menjaga tanggung jawab sebagai guru untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Serta menjaga

---

<sup>104</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

nama baik Madrasah. Kinerja guru tetap sama yaitu melakukan tugas dan tanggung jawab mengajar kepada siswa”.<sup>105</sup>

Begitu juga halnya yang disampaikan Ibu Yusriadi bahwa mengenai penyelesaian konflik dengan mediasi dan musyawarah terhadap peningkatan kinerja guru setelah proses penyelesaian konflik dilakukan yaitu:

“Bagi guru yang berkonflik, setelah penyelesaian dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan cara di mediasi atau di Musyawarahkan, maka guru tersebut kembali menjalankan tugasnya sebagai guru untuk mengajar di kelas.”<sup>106</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa fokus utama dalam penyelesaian konflik adalah untuk mencegah konflik berulang dan menjaga kelancaran kegiatan belajar mengajar. Hasil mediasi dan musyawarah yang diterapkan untuk memulihkan kinerja guru setelah konflik telah menekankan pentingnya menjaga kepercayaan, nama baik madrasah, serta kewajiban guru untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mengajar dengan sepenuh hati. Setelah penyelesaian konflik, guru yang terlibat kembali fokus pada tugas mengajarnya, sehingga keharmonisan dan kualitas pendidikan di Madrasah tetap terjaga.

#### c) Meningkatkan Motivasi dan Kedisiplin

Dalam upaya meningkatkan kinerja guru, salah satu pendekatan yang sangat penting adalah dengan menegakkan kedisiplinan guru. Menurut Bapak Suriya menjelaskan bahwa:

“Ketika penyelesaian konflik dilakukan, biasanya para guru kembali melakukan aktivitas atau tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru

---

<sup>105</sup> Siti Awan, Guru Mata Pelajaran IPS, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.55 Wib.

<sup>106</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

yaitu mengajar. Diharapkan dengan penyelesaian konflik, tidak muncul konflik baru di Madrasah. Selain itu, dengan adanya konflik yang terjadi menjadi modal bagi para guru untuk peningkatan kemampuannya dan kinerjanya. Kinerja guru setelah konflik selesai ada peningkatan jika dibandingkan ketika konflik tersebut belum muncul. Seperti halnya permasalahan mengenai metode ngajar salah satu guru yang dikeluhkan oleh sejumlah siswa yang kurang baik dan menyenangkan, setelah diselesaikan maka guru tersebut sudah merubah metode ngajarnya, dan siswa mulai mengikuti guru tersebut. Begitu juga dengan guru yang melakukan kegiatan jual beli di dalam kelas ketika jam belajar berlangsung, ketika sudah dinasehati, dan dipanggil untuk diberikan pemahaman, maka guru tersebut sudah berjanji tidak lagi melakukan kegiatan jual beli di dalam kelas”.<sup>107</sup>

Selain itu, menurut Ibu Nurhadiah terkait dengan penyelesaian konflik, maka harus ditegakkan kedisiplinan. Sebagaimana hasil wawancaranya yaitu:

“Hal yang terpenting dari penyelesaian konflik bagi para guru adalah tidak terulang kembali konflik tersebut. Hal ini bertujuan agar kegiatan belajar mengajar di kelas dapat berjalan dengan baik tanpa adanya suatu hambatan apapun”.<sup>108</sup>

Begitu juga halnya yang disampaikan Ibu Siti Awan menjelaskan bahwa:

“Terkait dengan kinerja guru setelah konflik selesai maka, hal yang terpenting adalah menjaga kepercayaan dan juga menjaga tanggung jawab sebagai guru untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Serta menjaga nama baik Madrasah. Kinerja guru tetap sama yaitu melakukan tugas dan tanggung jawab mengajar kepada siswa”.<sup>109</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa penyelesaian konflik yang dilakukan dengan baik dan efektif memungkinkan guru-guru

---

<sup>107</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

<sup>108</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

<sup>109</sup> Siti Awan, Guru Mata Pelajaran IPS, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.55 Wib.

untuk kembali fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka dalam mengajar. Hasil dari penyelesaian konflik ini adalah diharapkan tidak adanya munculnya konflik baru di madrasah, yang pada akhirnya akan mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar. Kinerja guru dapat mengalami peningkatan setelah konflik selesai, karena mereka cenderung lebih responsif terhadap permasalahan yang ada dan lebih terbuka terhadap perubahan. Kunci pentingnya adalah menjaga kepercayaan, memenuhi tanggung jawab sebagai guru, dan menjaga nama baik madrasah. Dengan demikian, kinerja guru tetap berfokus pada pengajaran dan memberikan kontribusi yang positif untuk pembelajaran siswa.

d) Perlakuan Adil (tidak sebelah pihak)

Untuk meningkatkan kinerja guru, salah satu bentuk pemecahan konflik yang sangat penting adalah dengan menerapkan perlakuan adil dan tidak memihak kepada pihak tertentu. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Saifuddin berdasarkan hasil wawancaranya menjelaskan bahwa:

“Ketika adanya terjadi konflik di Madrasah, Kepala madrasah mencari solusi yang adil dan bermanfaat untuk semua pihak yang terlibat dalam perselisihan atau konflik tersebut. Solusi yang diambil oleh Kepala Madrasah mempertimbangkan kepentingan semua pihak, termasuk kepentingan siswa, guru, staf, dan lainnya.”<sup>110</sup>

Selain itu, menurut Ibu Nurmukhtiah juga menjelaskan bahwa:

“Hasil daripada penyelesaian konflik diharapkan memberikan keadilan bagi yang berkonflik. Sehingga apa yang dilakukan oleh Kepala Madrasah tidak memihak sebelah pihak atau menguntungkan sebelah pihak saja”.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Saifuddin, Kepala Tata Usaha (TU), *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 12.15 Wib

<sup>111</sup> Nurmukhtiah, Guru Mata Pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam (SKI), *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.25 Wib

Menurut Bapak Suriya dalam wawancaranya menjelaskan mengenai perlakuan adil (tidak sebelah pihak) sebagai bagian dari pemecahan konflik adalah sebagai berikut:

“Dalam menjalankan tugas kepemimpinan di madrasah, salah satu prinsip utama yang kami pegang teguh adalah menjaga perlakuan adil dan tidak memihak terhadap siapa pun. Ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung di madrasah kami. Kami berusaha untuk mendengarkan semua pihak, termasuk para guru dan staf, dan memberikan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini juga mencakup penilaian kinerja guru yang didasarkan pada kriteria yang jelas dan obyektif. Kami berkomitmen untuk tidak memberikan perlakuan istimewa atau memihak kepada satu guru lebih dari yang lain”.<sup>112</sup>

Menanggapi hal tersebut di atas, menurut Ibu Radhiah, bahwa:

“Perlakuan adil adalah kunci untuk menjaga semangat kerja dan motivasi kami sebagai guru. Perlakuan adil membantu menciptakan suasana kerja yang positif di madrasah. Ini juga memberi kami dorongan untuk terus meningkatkan kinerja kami tanpa rasa takut akan diskriminasi atau memihak. Kami merasa bahwa kami memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan diri dan berkontribusi pada pembelajaran siswa”.<sup>113</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Siti Awan bahwa:

“Kami merasa bahwa perlakuan adil dari Kepala Madrasah sangat penting bagi kami sebagai guru. Hal ini memberikan rasa keadilan dan kepercayaan dalam lingkungan kerja. Dalam hal penilaian kinerja, kami merasa bahwa kriteria yang digunakan bersifat transparan dan obyektif”.<sup>114</sup>

Dari berbagai pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah memegang prinsip utama dalam menjaga perlakuan adil dan tidak memihak dalam penyelesaian konflik serta dalam kepemimpinan madrasah

---

<sup>112</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

<sup>113</sup> Radhiah, Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 09.15 Wib.

<sup>114</sup> Siti Awan, Guru Mata Pelajaran IPS, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 08.55 Wib.

secara umum. Upaya Kepala Madrasah dalam mencari solusi konflik selalu mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat, termasuk siswa, guru, dan staf madrasah. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan positif di madrasah.

Perlakuan adil yang diterapkan oleh Kepala Madrasah dan diterima dengan baik oleh para guru menciptakan suasana kerja yang memotivasi dan mendukung peningkatan kinerja guru. Perlakuan adil ini juga dijaga dalam penilaian kinerja guru, yang didasarkan pada kriteria yang transparan dan obyektif. Dengan demikian, perlakuan adil adalah kunci untuk menjaga semangat kerja guru, memastikan bahwa tidak ada pihak yang merasa dimihak atau dikesampingkan, dan pada akhirnya, menciptakan lingkungan belajar yang positif di MTsN 2 Lhokseumawe.

#### e) Pelatihan Bagi Guru

Selain yang sudah disebutkan di atas mengenai pemecahan konflik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru adalah dengan pendekatan yang sangat penting yaitu dengan melakukan pelatihan bagi guru.

Pemecahan konflik dalam konteks pelatihan bagi guru yang dilakukan oleh kepala Madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja guru. Salah satu langkah penting adalah pengidentifikasian kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh guru.

Sebagaimana yang sudah dijelaskan oleh Bapak Suriya dalam wawancaranya pada paragraph sebelumnya bahwa:

“Terhadap guru-guru yang berada di MTsN 2 Lhokseumawe, sebagian masih menggunakan metode pengajaran dalam bentuk ceramah. Penggunaan media oleh sebagian guru disini masih sangat kurang, khususnya penggunaan media IT. Ini suatu kendala di madrasah ini. Sehingga kendala penggunaan IT tersebut berdampak pada tidak bisanya membuat bahan ajar sendiri seperti membuat power point. Begitu juga ketika membuat RPP, menggunakan jasa orang lain untuk membuat. Upaya yang kita lakukan adalah, kita sudah ada Lab Komputer yang disediakan oleh pihak sekiolah untuk kegiatan pembelajaran di madrasah. Selain itu, adanya kendala dalam pelaksanaan MGMP, padahal kegiatan MGMP tersebut adalah upaya sebagai wadah tempat semua penyelesaian permasalahan yang terjadi di madrasah ini”.<sup>115</sup>

Terhadap masalah di atas, maka menurut Bapak Suriya, terhadap pemecahan konflik dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe, maka langkah yang dilakukan adalah melakukan pelatihan bagi para guru. Sebagaimana hasil wawancaranya menjelaskan bahwa:

“Pelatihan adalah salah satu elemen penting dalam upaya pemecahan konflik dan peningkatan kinerja guru di madrasah. Kami menyadari bahwa dunia pendidikan terus berkembang, dan guru-guru perlu terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka. Oleh karena itu, kami berkomitmen untuk menyediakan pelatihan berkualitas kepada para guru. Pelatihan ini mencakup berbagai aspek, seperti mengoptimalkan kegiatan MGMP dan penggunaan teknologi dalam pengajaran”.<sup>116</sup>

Bahwa pelatihan adalah bagian integral dari pemecahan konflik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru. Pelatihan memberikan dukungan kepada para guru untuk mengikuti perkembangan terbaru dalam dunia pendidikan, meningkatkan kompetensi mereka, dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik bagi siswa.

---

<sup>115</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

<sup>116</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

Hal ini mencerminkan komitmen madrasah untuk memberikan pendidikan berkualitas.

Menurut Ibu Yusriadi menjelaskan bahwa:

“Konflik di MTsN 2 Lhokseumawe telah menjadi perhatian utama dalam beberapa waktu terakhir. Konflik tersebut berkaitan dengan perbedaan pandangan dalam berinteraksi sesama dan pendekatan dalam pengajaran, yang mengakibatkan ketidakselarasan dalam strategi pembelajaran dan evaluasi siswa”.<sup>117</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Nurhadiah bahwa:

“Kepala Madrasah, sebagai pemimpin, mengambil langkah-langkah yang tegas untuk mengatasi masalah ini. Salah satu tindakan penting adalah mengadakan pelatihan MGMP. Dalam pelatihan ini, guru-guru diberi kesempatan untuk berbagi pengalaman, pandangan, dan pendekatan terbaik bagi mereka.. Ini membantu mengurangi ketegangan antara guru-guru dan menciptakan forum dialog yang terbuka”.<sup>118</sup>

Menurut Bapak Saifuddin, mengenai pelatihan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru sebagai penyelesaian terhadap konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe ini adalah:

“Pelatihan MGMP menciptakan kesadaran tentang pentingnya kolaborasi dan kerja sama di antara guru-guru. Mereka mulai memahami bahwa tujuan utama mereka adalah meningkatkan mutu pendidikan, bukan bersaing satu sama lain. Pelatihan ini telah membantu membangun tim yang lebih kuat di antara guru-guru mata pelajaran, dan mereka sekarang lebih bersedia untuk bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama”.<sup>119</sup>

Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Ibu Radhiah bahwa:

“Hasil dari evaluasi ini digunakan untuk terus meningkatkan kualitas dan dampak dari pelatihan ini. Guru-guru merasa bahwa masukan

---

<sup>117</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

<sup>118</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

<sup>119</sup> Saifuddin, Kepala Tata Usaha (TU), *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 12.15 Wib

mereka dihargai dan bahwa kepala Madrasah bersedia untuk mendengarkan dan bertindak atas saran mereka”.<sup>120</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa bahwa MTsN 2 Lhokseumawe menghadapi beberapa tantangan dalam pendidikan, seperti metode pengajaran yang kurang beragam, terbatasnya penggunaan teknologi dalam pengajaran, serta konflik yang terjadi di antara guru-guru. Namun, kepala Madrasah telah mengambil tindakan proaktif dengan mengadakan pelatihan, termasuk MGMP, sebagai upaya untuk mengatasi masalah ini. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru, meningkatkan kolaborasi antar guru, dan meningkatkan penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Evaluasi berkelanjutan dilakukan untuk memastikan kualitas pelatihan terus meningkat. Dengan pendekatan ini, diharapkan masalah-masalah tersebut dapat diatasi, dan mutu pendidikan di MTsN 2 Lhokseumawe dapat meningkat secara signifikan.

#### **4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe**

##### **a. Faktor Pendukung**

Manajemen konflik adalah salah satu aspek penting dalam menjaga harmoni dan efektivitas lingkungan kerja, terutama di lembaga pendidikan seperti Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Lhokseumawe. Kepala madrasah memiliki peran yang krusial dalam menjaga hubungan antara staf

---

<sup>120</sup> Radhiah, Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 09.15 Wib.

pengajar dan meningkatkan kinerja guru. Faktor pendukung yang kuat dalam manajemen konflik oleh kepala madrasah dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru di institusi ini.

Menurut Bapak Suriya menjelaskan mengenai faktor pendukung yang dilakukan dalam memanajemenkan konflik untuk peningkatan kinerja guru yaitu:

“Kami sering menyelenggarakan pertemuan MGMP dan menyampaikan manfaat yang mungkin diperoleh melalui partisipasi aktif. Kami juga mencoba meningkatkan kesadaran akan peran MGMP sebagai wadah tempat semua penyelesaian permasalahan yang terjadi. Kami juga telah mendorong pertukaran ide dan pengalaman yang positif untuk memberikan contoh manfaatnya”.<sup>121</sup>

MGMP adalah suatu mekanisme yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Ini adalah wadah di mana para kepala madrasah dan guru dapat berdiskusi, berbagi pengalaman, dan mencari solusi atas berbagai permasalahan yang muncul di lingkungan madrasah. MGMP seharusnya menjadi forum yang mendukung dan memfasilitasi peningkatan mutu pendidikan.

Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh Ibu Yusriadi bahwa faktor pendukung manajemen konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru adalah dengan penyelenggaraan MGMP, sebagaimana hasil wawancaranya yaitu:

“Kami memandang penting untuk mengelola konflik secara konstruktif. Kami mendorong komunikasi terbuka dan jujur di antara guru-guru. Jika ada perbedaan pendapat, kami mendorong mereka untuk mengemukakan argumen mereka dengan terbuka dan mencari solusi yang

---

<sup>121</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

menguntungkan semua pihak. Kami juga telah menyelenggarakan pelatihan manajemen konflik untuk semua guru yang terlibat dalam MGMP agar mereka dapat mengatasi konflik dengan lebih efektif”.<sup>122</sup>

Selain faktor pendukung seperti penyelenggaraan MGMP yang merupakan wadah tempat berdiskusi dan menyelesaikan masalah yang terjadi, faktor pendukung lainnya yaitu sarana dan prasana yang tersedia di MTsN 2 Lhokseumawe ini. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Radhiah bahwa:

“Sarana dan prasarana di MTsN 2 Lhokseumawe telah membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru-guru. Misalnya, fasilitas yang nyaman dan lengkap, seperti ruang guru yang baik, kantor yang terorganisir, serta akses ke perpustakaan dan sumber daya pendidikan, menciptakan rasa nyaman”.<sup>123</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Nurhadiah bahwa:

“Disini tersedia sudah sarana dan prasarana yang memadai yang mengurangi konflik yang mungkin timbul akibat ketidaksetaraan akses. Semua guru memiliki akses yang sama ke sumber daya yang diperlukan, sehingga tidak ada perasaan ketidakpuasan atau ketidakadilan”.<sup>124</sup>

Adapun menurut Bapak Suriya, dalam wawancaranya menjelaskan bahwa:

“Lab Komputer menjadi faktor pendukung karena memberikan guru-guru akses ke teknologi dan sumber daya pendidikan yang canggih. Ini memungkinkan guru untuk mengembangkan metode pengajaran yang inovatif, membuat materi pembelajaran yang lebih menarik, dan lebih mudah mengukur kemajuan siswa. Selain itu, Lab Komputer juga dapat digunakan sebagai wadah untuk pertemuan MGMP, di mana guru-guru dapat berbagi ide dan sumber daya secara efisien”.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

<sup>123</sup> Radhiah, Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 09.15 Wib.

<sup>124</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

<sup>125</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa terdapat faktor pendukung yang sangat penting dalam manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala madrasah. Pertama, pelatihan dalam pertemuan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) menjadi salah satu pilar utama. Dalam MGMP, guru-guru berkumpul, berbagi ide, pengalaman, dan sumber daya yang meningkatkan pemahaman kolektif terhadap manfaat partisipasi aktif.

Selanjutnya, sarana dan prasarana di MTsN 2 Lhokseumawe juga memegang peran penting. Fasilitas yang nyaman dan lengkap, seperti ruang guru yang baik, kantor yang terorganisir, serta akses ke perpustakaan dan sumber daya pendidikan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini mengurangi konflik yang mungkin muncul akibat ketidaksetaraan akses sumber daya pendidikan, sehingga semua guru merasa memiliki kesempatan yang sama. Lab Komputer, sebagai contoh konkret sarana, menjadi faktor pendukung yang signifikan. Lab Komputer memberikan guru-guru akses ke teknologi dan sumber daya pendidikan canggih, memungkinkan mereka untuk mengembangkan metode pengajaran yang inovatif dan membuat materi pembelajaran yang lebih menarik. Selain itu, Lab Komputer juga digunakan sebagai wadah pertemuan MGMP, di mana guru-guru dapat berbagi ide dan sumber daya secara efisien.

Dengan demikian, pelatihan MGMP dan sarana serta prasarana yang memadai telah memainkan peran penting dalam manajemen konflik yang konstruktif, serta dalam meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Sarana seperti Lab Komputer juga berperan ganda sebagai alat pembelajaran

dan wadah pertemuan, yang secara keseluruhan menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan mutu pendidikan.

b. Faktor Penghambat

Manajemen konflik yang efektif oleh seorang Kepala Madrasah memiliki peran yang sangat signifikan dalam upaya meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Lhokseumawe. Namun, di tengah tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah, ada beberapa faktor penghambat yang dapat mengganggu kemampuan mereka dalam mengelola konflik dengan baik.

Menurut Bapak Suriya, faktor penghambat penyelesaian konflik dalam peningkatan kinerja guru adalah ketidakjujuran para pihak yang berkonflik mengenai konflik yang sedang terjadi, sebagaimana dalam wawancaranya sebagai berikut:

“Ketika pihak yang terlibat dalam konflik tidak menceritakan dengan jujur apa yang terjadi, kami sebagai kepala madrasah sering kali hanya mendengar sisi cerita dari satu pihak. Hal ini dapat menyulitkan kita untuk mengambil tindakan yang tepat dan adil. Selain itu, ketidakjelasan dalam kronologi konflik juga bisa memicu spekulasi dan rumor di antara staf pengajar, yang pada gilirannya bisa memperburuk situasi dan meningkatkan ketegangan di antara mereka”.<sup>126</sup>

Hal yang senada juga disampaikan oleh Ibu Nurhadiah mengenai faktor penghambat dalam penyelesaian konflik yaitu:

“Ketika kronologi konflik tidak diungkapkan dengan jelas, kita hanya akan memiliki potongan-potongan cerita yang mungkin bias atau tidak lengkap. Ini dapat mengakibatkan kesalahan penilaian dalam menilai situasi dan membuatnya sulit untuk mengambil tindakan yang tepat. Selain itu, ketidakterbukaan juga dapat memperburuk konflik itu sendiri

---

<sup>126</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

karena informasi yang tidak lengkap atau salah tafsir dapat memicu ketidakpercayaan dan perasaan ketidakadilan di antara pihak-pihak yang terlibat”.<sup>127</sup>

Begitu juga halnya yang disampaikan oleh Ibu Yusriadi bahwa:

“Ketika pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tidak bersedia atau tidak mampu menceritakan dengan jujur apa yang terjadi, itu menciptakan ketidakjelasan dan ketidakpastian terhadap para pihak tersebut. Ini di khawatirkan timbulnya konflik baru”.<sup>128</sup>

Lebih lanjut Bapak Suriya menjelaskan contoh faktor penghambat tersebut yaitu:

“Ada konflik antara dua guru di madrasah ini, yang tampaknya dimulai dari perbedaan pendapat mengenai metode pengajaran. Namun, kedua pihak tidak mau menceritakan secara terbuka bagaimana hal ini dimulai, apa yang menjadi pemicu, atau bagaimana perkembangan konflik tersebut. Akibatnya, sebagai kepala madrasah hanya mendapatkan informasi yang terbatas, yang membuat manajemen konflik menjadi sulit dan sering kali kita hanya bisa mengatasi gejala dan bukan akar permasalahan”.<sup>129</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, menurut Ibu Radhiah, mengenai faktor penghambat kepala madrasah dalam melakukan manajemen konflik terhadap peningkatan kinerja guru disebabkan oleh yaitu:

“Komunikasi yang tidak efektif seringkali menjadi akar dari banyak konflik, karena dalam lingkungan madrasah ini, beberapa guru dan staf mungkin merasa kesulitan untuk mengungkapkan perasaan dan gagasan mereka secara terbuka dan transparan. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakpahaman, ketegangan, dan penumpukan ketidakpuasan yang pada akhirnya menjadi pemicu konflik”.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> Nurhadiah, Waka Kurikulum MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.05 Wib

<sup>128</sup> Yusriadi, Waka Kesiswaan MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 10.25 Wib

<sup>129</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

<sup>130</sup> Radhiah, Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris, *Wawancara*, Tanggal 18 Maret 2023, Pukul 09.15 Wib.

Bukan hanya itu saja, faktor penghambat manajemen konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru adalah kurangnya partisipasi dari sebagian guru serta pemahaman dalam penggunaan sarana dan prasarana yang telah tersedia. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Suriya bahwa:

Faktor-faktor tertentu dapat menjadi penghambat dalam pelaksanaan MGMP yang efektif. Salah satu faktor utama adalah kurangnya partisipasi aktif dari sebagian guru. Beberapa di antara mereka mungkin merasa bahwa MGMP adalah waktu yang terbuang atau tidak melihat manfaatnya. Hal ini dapat menjadi penghalang untuk mencari solusi terhadap permasalahan yang ada di madrasah. Penggunaan yang kurang optimal dari Lab Komputer telah menghambat peningkatan kinerja guru dan kualitas pembelajaran di madrasah. Hal ini disebabkan oleh sebagian guru yang mengalami ketidakmampuan dalam memanfaatkan fasilitas tersebut secara efektif. Meskipun fasilitas Lab Komputer tersedia, sebagian guru mungkin tidak memiliki keterampilan teknologi yang cukup atau kurangnya pelatihan untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran. Sebagai hasilnya, peluang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik terbatas”.<sup>131</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa, dalam upaya peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe, beberapa faktor penghambat dalam manajemen konflik oleh kepala madrasah telah teridentifikasi. Pertama, ketidakjelasan dalam kronologi konflik menciptakan hambatan dalam pemahaman menyeluruh tentang konflik yang terjadi. Dalam situasi ini, kepala madrasah sering hanya mendengar satu sisi cerita, yang sulit bagi mereka untuk mengambil tindakan yang tepat dan adil. Selain itu, ketidakjelasan dapat memicu spekulasi dan rumor di antara staf pengajar, yang pada gilirannya bisa memperburuk situasi dan meningkatkan ketegangan.

---

<sup>131</sup> Suriya, Kepala MTsN 2 Lhokseumawe, *Wawancara*, Tanggal 17 Maret 2023, Pukul 09.10 Wib

Selanjutnya, kurangnya komunikasi terbuka di antara staf pengajar juga menjadi penghambat utama. Ketika guru dan staf tidak dapat mengungkapkan perasaan dan gagasan mereka dengan jernih, konflik dapat muncul sebagai hasilnya. Ketidakterbukaan ini menciptakan ketidakpahaman, ketegangan, dan ketidakpuasan yang pada akhirnya memicu konflik. Selain itu, pelaksanaan MGMP yang efektif memerlukan partisipasi aktif dari semua guru, dan kurangnya partisipasi dapat menjadi penghalang dalam mencari solusi terhadap masalah di madrasah. Akhirnya, penggunaan yang kurang optimal dari Lab Komputer juga menjadi faktor penghambat. Beberapa guru mungkin tidak memiliki keterampilan teknologi yang cukup atau pelatihan yang diperlukan, membatasi peluang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, mengatasi faktor-faktor penghambat ini adalah langkah penting dalam mengelola konflik dan meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe.

### **C. Pembahasan**

Manajemen konflik adalah proses yang melibatkan pengenalan, penanganan, dan penyelesaian konflik yang timbul di antara individu, kelompok, atau organisasi. Tujuan manajemen konflik adalah untuk mengelola konflik secara konstruktif, mengurangi dampak negatifnya, dan mencari solusi yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Sebagaimana dalam teori manajemen konflik yang diungkapkan oleh Mulyasa yaitu:

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

menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kedua, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru pada tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Ketiga, pemecahan masalah. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.<sup>132</sup>

Berdasarkan teori di atas, dapat dipahami bahwa Manajemen konflik melibatkan tiga tahapan, yaitu perencanaan analisis konflik, penilaian konflik, dan pemecahan masalah. Tahap perencanaan analisis konflik bertujuan untuk mengidentifikasi masalah, sumber penyebab konflik, dan pihak-pihak yang terlibat. Tahap penilaian konflik digunakan untuk mengpemecahan konflik kondisi konflik dan memahami apakah konflik berada pada tahap potensi, tersembunyi, atau terbuka, serta bagaimana konflik dapat diatasi. Tahap pemecahan konflik adalah tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan konflik, termasuk memberikan stimulus agar konflik tersembunyi menjadi terbuka dan dapat dipecahkan.

Adapun manajemen konflik di MTsN 2 Lhokseumawe adalah langkah-langkah yang dilakukan Kepala Madrasah dalam hal perencanaan analisis konflik, penilaian konflik, dan pemecahan konflik dalam peningkatan kinerja guru.

### **1. Perencanaan Analisis Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe**

Perencanaan analisis konflik di MTsN 2 Lhokseumawe adalah tahap awal yang dilakukan kepala Madrasah dalam manajemen konflik. Adapun langkah-

---

<sup>132</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan.....*, h.266

langkah yang dilakukan kepala Madrasah dalam perencanaan analisis konflik dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe berdasarkan hasil penelitian yaitu mengidentifikasi gejala konflik, mengetahui penyebab konflik dan sumber-sumber konflik dan pihak-pihak yang terlibat konflik.

*Pertama*, mengidentifikasi gejala konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe. Suatu konflik muncul apabila dalam kenyataan menunjukkan timbulnya berbagai gejala sebagai berikut:

- a. Paling tidak ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok terlibat dalam interaksi yang berlawanan.
- b. Adanya saling pertentangan dalam mencapai tujuan dan/atau adanya suatu norma atau nilai-nilai yang saling berlawanan.
- c. Adanya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain untuk memperoleh kemenangan seperti status, tanggung jawab, pemenuhan kebutuhan, dan sebagainya.

Gejala selanjutnya misalnya adanya permusuhan atau sakit hati antar kelompok, adanya friksi antar pribadi. Hal ini sejalan dengan ungkapan yang dinyatakan oleh Amri Darwis bahwa:

Adanya permusuhan atau sakit hati antar kelompok. Hal ini disebabkan karena adanya perlakuan dan sikap yang tidak adil dari pimpinan kepada bawahan, baik secara individual maupun secara kelompok. Adanya friksi antar pribadi. Hubungan antar guru seringkali berada dalam madrasah yang berbeda. Guru yang berada dalam madrasah lain biasanya akan dipengaruhi oleh kebiasaan madrasah lain sehingga ketika kembali kepada madrasahnya seringkali tanpa menyadari telah membawa gagasan atau kebiasaan madrasah lain. Dalam keadaan demikian maka akan mudah muncul konflik.

Berdasarkan penjelasan di atas, gejala konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap interaksi antara staf pendidikan, siswa, dan guru di lingkungan Madrasah. Kepala madrasah mencari tahu bagaimana konflik muncul dan berkembang dalam konteks tersebut. Penggunaan pengamatan langsung mencakup pengawasan terhadap perilaku dan interaksi yang terjadi di Madrasah. Dengan demikian, memungkinkan untuk melihat tanda-tanda konflik dan faktor-faktor yang memicu konflik.

Selanjutnya, dilakukan wawancara dengan berbagai pihak terkait, termasuk staf pendidikan, guru, siswa, dan pihak lain yang relevan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan konflik yang muncul. Wawancara ini dapat membantu dalam menggali lebih dalam penyebab konflik dan sudut pandang berbagai pihak yang terlibat. Dalam proses identifikasi konflik, fokus utama dilakukan pada masalah-masalah yang berkaitan dengan konflik, seperti masalah kedisiplinan dan pemecahan masalah kinerja staf dan guru

*Kedua*, mengetahui penyebab konflik dan sumber-sumber konflik di MTsN 2 Lhokseumawe. Konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe disebabkan oleh beberapa hal seperti kesalahpahaman terhadap komunikasi, adanya ketersinggungan, memiliki sifat sensitif atas kritikan, dan melanggar tanggung jawab, serta adanya perbedaan pendapat sesama guru tersebut.

Berdasarkan literatur lainnya, penyebab konflik di MTsN 2 Lhokseumawe tersebut di atas, sama halnya yang disampaikan oleh Mulyasa bahwa penyebab konflik disebabkan oleh:

- 1) Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi Karena perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat ke permukaan, maka dapat menimbulkan ketegangan.
- 2) Salah paham. Konflik dapat terjadi karena salah paham (*misunderstanding*), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan orang lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati, dan kebencian.
- 3) Salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati, atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara material, moral, maupun sosial.
- 4) Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk tindakan yang salah.<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi.....*, 2007, h.227

Selain itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Achmad Hasan Nasrudin pada tahun 2021 dengan judul penelitiannya yaitu “*Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik dalam Organisasi Sekolah*”. diketahui bahwa faktor-faktor penyebab konflik dapat berasal dari faktor eksternal dan internal individu organisasi. Faktor internal bisa berupa perbedaan kepribadian, stress, penurunan produktivitas dan lain sebagainya. Sedangkan faktor eksternal bisa berupa masalah komunikasi, sumber daya yang terbatas, pelecehan seksual, dan lain sebagainya.<sup>134</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebab konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe dikaitkan dengan penelitian sebelumnya bahwa faktor-faktor yang menyebabkan konflik tersebut yang mendasari tindakan-tindakan yang memicu terjadinya konflik di MTsN 2 Lhokseumawe.

Selain penyebab konflik, adanya sumber konflik yang merupakan salah satu dari perencanaan analisis konflik yang berfungsi untuk mengentahui sumber konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe. Adapun terhadap sumber konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe adalah bersumber dari internal sesama guru atau konflik personal. Hasil penelitian tersebut di atas sama halnya sebagaimana yang dijelaskan oleh Jerry H. Makawimbang bahwa konflik dalam organisasi sekolah atau madrasah bersumber dari tiga hal yaitu masalah komunikasi, Struktur organisasi, dan Manusia.<sup>135</sup> Dalam literatur lainnya disebutkan bahwa, terciptanya komunikasi yang baik akan menjadikan lingkungan

---

<sup>134</sup> Achmad Hasan Nasrudin, dkk., “Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah, TADBIR, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 9, Nomor 1 : Februari 2021

<sup>135</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 140.

lebih kondusif karena menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-sehari sebagai satu cara yang dinamis untuk menghindari konflik.<sup>136</sup>

*Ketiga*, para pihak yang terlibat konflik di MTsN 2 Lhokseumawe adalah sesama internal guru. Berdasarkan data lapangan yang penulis dapatkan, konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe ini bersifat internal, beberapa diantaranya adalah konflik pribadi antara sesama guru, personal dan sebagainya.

Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad Muslim, pada tahun 2014 dengan judul penelitiannya yaitu “*Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah*”, di ketahui bahwa pihak-pihak yang berkonflik terdiri dari orang-orang di dalam dan di luar lingkungan sekolah, dan ada banyak alasan untuk konflik tersebut.<sup>137</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat di ketahui bahwa, bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dapat bervariasi tergantung pada konteks dan situasi tertentu. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis konflik secara individual dan memahami akar penyebab serta dinamika yang terlibat agar dapat menemukan solusi yang tepat dalam menangani konflik tersebut.

## **2. Penilaian Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe**

Penilaian konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe melibatkan pemahaman yang mendalam tentang dua aspek

---

<sup>136</sup> Rusydi. Fauzan et al., “*Manajemen Konflik*”. (Padang: Global Eksekutif Teknologi, 2023), h. 24.

<sup>137</sup> Ahmad Muslim, “Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah, *Jurnal Paedagogy*, Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Mataram , Volume 1 Nomor 1 2014.

penting, yaitu kondisi konflik dan dampak konflik. Kondisi konflik di MTsN 2 Lhokseumawe mencakup beragam faktor yang mempengaruhi timbulnya konflik, termasuk perbedaan pendapat, kesalahpahaman, sensitivitas individu, dan konflik pribadi.

Tahap penilaian konflik digunakan untuk mengpemecahan konflik kondisi konflik dan memahami apakah konflik berada pada tahap potensi, tersembunyi, atau terbuka, serta bagaimana konflik dapat diatasi. Tahap penilaian konflik sangat penting untuk memahami tingkat eskalasi dan memilih pendekatan yang sesuai dalam penyelesaian konflik. Melalui penilaian konflik, dapat diidentifikasi apakah konflik mendekati titik rawan atau masih berada pada tahap potensi, serta dampak positif atau negatif yang dapat ditimbulkan.

Kondisi konflik yang sedang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe, pada intinya, belum mencapai titik rawan yang mengkhawatirkan. Walaupun konflik dapat bervariasi dalam skala dan kompleksitasnya, mereka masih dalam batas yang dapat dikelola dengan baik. Keadaan ini memberikan peluang bagi pendekatan damai dan solutif dalam menyelesaikan perbedaan pendapat di antara guru-guru dan anggota staf lainnya.

Kepala Madrasah memiliki peran yang penting dalam menangani konflik ini. Dengan memberikan nasehat yang bijak dan mengorganisir musyawarah antar pihak yang terlibat, kepala madrasah dapat membantu meredakan ketegangan dan mempromosikan dialog yang membangun. Pendekatan ini memungkinkan guru-guru untuk berbicara tentang perasaan, kekhawatiran, dan perbedaan pandangan mereka, sehingga potensi eskalasi konflik dapat diminimalkan.

Keberadaan kepala madrasah sebagai mediator dalam penyelesaian konflik sangat penting untuk memastikan bahwa masalah-masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan baik dan tidak mengganggu jalannya aktivitas pendidikan di sekolah. Dengan demikian, MTsN 2 Lhokseumawe memiliki peluang besar untuk mempertahankan keharmonisan dan fokus pada peningkatan kinerja guru serta mutu pendidikan tanpa harus mencapai titik rawan konflik yang merugikan.

Selain kondisi konflik, penilaian konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe juga dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap dampak konflik yang terjadi. Tujuan dari penilaian dampak konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe adalah untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengukur efek dari konflik terhadap lingkungan sekolah dan seluruh pihak yang terlibat. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang dampak konflik, sekolah dan kepala madrasah dapat merancang strategi penanganan yang lebih efektif. Pertama, tujuan penilaian ini adalah untuk mengukur dampak konflik terhadap kinerja guru. Dengan memahami bagaimana konflik memengaruhi produktivitas dan komitmen guru, kepala madrasah dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan memberikan dukungan yang sesuai untuk memastikan kinerja guru tetap optimal.

Selain itu, penilaian juga bertujuan untuk mengevaluasi dampak konflik terhadap hubungan antar staf sekolah dan suasana belajar. Ini akan membantu dalam mengidentifikasi apakah konflik mempengaruhi kerjasama dan kolaborasi di antara staf sekolah, serta apakah konflik tersebut memengaruhi motivasi dan

kesejahteraan siswa. Dengan pemahaman ini, kepala madrasah dapat mengambil tindakan yang lebih terarah untuk memperbaiki hubungan dan suasana di sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa dampak konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe berdampak terhadap komunikasi yang kurang baik sesama guru, penurunan motivasi dan kinerja guru, ketidakdisiplinan, ketidaknyamanan bagi siswa dan ketegangan sesama guru.

Sudjana menjelaskan bahwa, konflik dapat membahayakan keharmonisan kelompok apabila konflik laten (tersembunyi) diantara anggota pada suatu saat muncul menjadi perbuatan yang merusak (destruktif), sehingga konflik itu dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok/organisasi dan perorangan. Dipihak lain, konflik dapat menguntungkan kegiatan kelompok apabila hal itu merangsang timbulnya gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan kelompok dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan menjaga agar kelompok selalu memedulikan berbagai kepentingan anggotanya. Konflik yang disebut terakhir ini dapat dimanfaatkan agar kelompok dapat tanggap terhadap kebutuhan anggota.<sup>138</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek dalam lingkungan sekolah, termasuk komunikasi antar guru, motivasi dan kinerja guru, disiplin, kenyamanan siswa, dan hubungan antar staf. Dampak ini merupakan isu serius yang memerlukan perhatian dan tindakan yang tepat dalam penanganan konflik di sekolah. Selain itu, Sudjana menjelaskan bahwa konflik,

---

<sup>138</sup> Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Falah Production, Bandung: 2000, h.101

jika dikelola dengan baik, dapat memiliki potensi positif dengan merangsang gagasan-gagasan baru dan meningkatkan efisiensi dalam mengatasi masalah kelompok. Namun, konflik yang tidak teratasi dengan baik atau berkembang menjadi konflik destruktif dapat membahayakan keharmonisan kelompok dan menghambat pencapaian tujuan bersama.

### **3. Pemecahan Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTsN 2 Lhokseumawe**

Dalam mengatasi konflik yang terjadi di MTsN 2 Lhokseumawe, sejumlah pendekatan dapat diterapkan untuk meminimalkan dampak negatif dan penyelesaian yang konstruktif. Pertama, pendekatan komunikasi efektif dapat diadopsi, di mana guru-guru diajarkan untuk lebih terbuka dalam berkomunikasi, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan berbicara dengan cara yang menghormati pendapat orang lain. Hal ini dapat membantu dalam mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan pemahaman bersama.

Selain itu, penyelesaian melalui mediasi dan musyawarah merupakan langkah yang efektif. Kepala madrasah dapat berperan sebagai mediator dalam memfasilitasi dialog dan membantu para pihak mencapai kesepakatan yang adil. Proses mediasi dan musyawarah ini harus diarahkan pada solusi yang menguntungkan semua pihak dan menjaga keadilan.

Penting juga untuk menegakkan kedisiplinan di sekolah. Hal ini akan membantu dalam menciptakan aturan dan norma perilaku yang jelas, yang jika

dilanggar akan memiliki konsekuensi yang sesuai. Dengan adanya disiplin yang konsisten, potensi untuk konflik dapat dikurangi.

Perlakuan adil bagi setiap individu juga merupakan prinsip penting dalam menangani konflik. Setiap orang harus diperlakukan dengan kesetaraan dan tanpa prasangka. Ini akan membantu dalam menciptakan lingkungan yang adil dan meredakan ketegangan yang mungkin muncul akibat perasaan ketidakadilan.

Selain itu, meningkatkan pelatihan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) bagi guru adalah langkah positif dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan guru. Dengan pelatihan yang lebih baik, guru dapat merasa lebih percaya diri dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Kombinasi dari berbagai pendekatan ini dapat membantu mengurangi konflik, meredakan ketegangan, dan menciptakan lingkungan sekolah yang lebih harmonis, di mana fokus utama tetap pada pendidikan yang berkualitas.

Berdasarkan teori Johan Galtung, mengatakan bahwa konflik dapat dilihat sebagai sebuah segitiga, dengan kontradiksi (*Contradiction* = C), sikap (*Attitude* = A), perilaku (*Behaviour* = B) pada puncak-puncaknya. Kontradiksi merujuk pada dasar situasi konflik, termasuk “ketidakcocokan tujuan” yang ada atau dirasakan oleh pihak-pihak yang bertikai, yang disebabkan oleh “ketidakcocokan antara nilai sosial dan struktur sosial”. Kontradiksi ditentukan oleh pihak-pihak yang bertikai, hubungan mereka, dan benturan kepentingan inheren di antara mereka.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Yosrizal, *Integrasi Sosiasal & Konflik Horizontal (Studi Pada Masyarakat Rokan Hilir)*, Pekanbaru: Alaf Riau, 2017. h.53

Teori yang dijelaskan oleh Johan Galtung ini menggambarkan konflik sebagai suatu entitas yang kompleks dan dapat dilihat sebagai sebuah segitiga dengan tiga komponen utama: kontradiksi (C), sikap (A), dan perilaku (B). Teori ini membantu dalam memahami konflik sebagai fenomena yang kompleks dengan berbagai dimensi, mulai dari perbedaan nilai dan tujuan hingga perasaan dan tindakan yang berkaitan. Dengan memahami komponen-komponen ini, peneliti atau praktisi konflik dapat bekerja untuk menganalisis, mengelola, atau meredakan konflik dengan lebih baik.

Selanjutnya menurut Galtung terdapat beberapa cara resolusi konflik yang digunakan dalam proses penyelesaian konflik. Konflik dapat dicegah atau diatur jika pihak-pihak yang berkonflik dapat menemukan cara atau metode menegosiasikan perbedaan kepentingan dan menyepakati aturan main untuk mengatur konflik di antara mereka. Johan Galtung kemudian menawarkan beberapa model yang dapat dipakai sebagai proses resolusi konflik, meliputi *peacemaking*, *peacekeeping*, dan *peacebuilding*. Ketiga rangkaian model resolusi konflik yang dikemukakan oleh Galtung memiliki dimensi dan target serta tujuan masing-masing, namun serangkaian model tersebut akan bermuara pada tujuan akhir yang sama yaitu mewujudkan perdamaian jangka panjang dalam upaya menciptakan resolusi konflik.<sup>140</sup>

- 1) *Peacemaking*, Tahap awal yang harus dilakukan ketika konflik muncul adalah untuk sesegara mungkin menciptakan suatu perdamaian sebelum konflik semakin membesar. Perdamaian dapat diwujudkan dengan daya

---

<sup>140</sup> *Ibid*, h. 54

upaya negosiasi antara kelompok-kelompok yang memiliki perbedaan kepentingan di dalamnya.

- 2) *Peacekeeping*, setelah perjanjian pembuatan perdamaian terealisasi langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah bagaimana mengimplementasikan hal tersebut guna perdamaian tetap terjaga (*peacekeeping*). *Peacekeeping* sendiri memiliki arti sebagai proses penjagaan keamanan dengan pengakuan masing-masing pihak terhadap perjanjian dan berusaha untuk selalu menjaganya sebagai sebuah perisai dalam penyelesaian konflik yang bisa saja terjadi selanjutnya.
- 3) *Peacebuilding*, tahap *peacebuilding* merupakan hal krusial setelah *peacemaking* dan *peacekeeping*. Menurut berbagai tahap tersebut tidak dapat dipisahkan dari rangkaian resolusi konflik. *Peacebuilding* diartikan sebagai strategi atau upaya yang mencoba mengembalikan keadaan destruktif akibat kekerasan yang terjadi dalam konflik dengan cara membangun jembatan komunikasi yang baik antar pihak-pihak yang pernah terlibat konflik. Dalam tataran yang lebih luas, *peacebuilding* dimaknai untuk “membangun kembali landasan perdamaian dan menyediakan berbagai perangkat untuk membangun sesuatu yang lebih dari sekedar ketiadaan kekerasan”.

Berdasarkan penjelasan di atas, pendekatan resolusi konflik menurut Galtung (*peacemaking, peacekeeping, dan peacebuilding*) dan upaya penyelesaian konflik yang penulis lakukan memiliki banyak keterkaitan dalam pemahaman dan praktik penyelesaian konflik. Pertama, pendekatan komunikasi efektif mencerminkan

prinsip-prinsip *peacemaking*, yang menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan dialog yang menghormati untuk mengurangi ketidakcocokan dan ketegangan. Sebuah komunikasi yang efektif dapat membantu dalam mencegah eskalasi konflik, sesuai dengan upaya *peacemaking* yang berfokus pada mengakhiri konflik yang sedang berlangsung.

Kedua, penyelesaian melalui mediasi dan musyawarah (b) memiliki kesamaan dengan prinsip-prinsip *peacekeeping*, yang bertujuan untuk menjaga kedamaian dan mencegah eskalasi konflik. Mediasi dan musyawarah sebagai metode penyelesaian konflik dapat dianggap sebagai langkah-langkah "pemeliharaan" perdamaian dalam konteks konflik tertentu, sejalan dengan tujuan *peacekeeping*.

Menegakkan kedisiplinan dalam pemecahan konflik mencerminkan pendekatan yang lebih formal yang sering terkait dengan *peacekeeping*, di mana penegakan aturan dan norma dilakukan untuk menjaga perdamaian dan mencegah eskalasi konflik. Dalam konteks ini, menegakkan disiplin dapat menjadi komponen penting dalam menjaga ketertiban dan perdamaian.

Perlakuan adil bagi setiap orang adalah prinsip yang sangat penting dalam *peacebuilding*, yang bertujuan untuk membangun fondasi perdamaian jangka panjang yang inklusif. Penerapan perlakuan adil dalam penyelesaian konflik menciptakan dasar yang kuat untuk rekonsiliasi dan pembangunan perdamaian.

Terakhir, meningkatkan pelatihan MGMP bagi guru mencerminkan usaha untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu, yang sejalan dengan prinsip-prinsip *peacebuilding* yang mencakup pembangunan masyarakat dan

perbaikan pendidikan sebagai bagian dari upaya membangun perdamaian yang berkelanjutan. Dengan peningkatan pelatihan, guru dapat lebih percaya diri dan efektif dalam mengatasi konflik dalam konteks pendidikan.

Kedua pendekatan ini, yaitu pendekatan Galtung dan upaya penulis, memiliki kesamaan dalam pemahaman pentingnya komunikasi, pemeliharaan perdamaian, dan pembangunan perdamaian dalam menangani konflik. Keterkaitan ini menciptakan dasar yang kuat untuk memahami dan mengatasi konflik dalam berbagai hal.

#### **4. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe.**

Faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen konflik yang dilakukan oleh Kepala Madrasah memiliki peran kunci dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Di mana interaksi antara staf dan guru dapat menjadi sumber potensial konflik, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mendukung atau menghambat manajemen konflik sangat penting.

Faktor Pendukung manajemen konflik adalah elemen-elemen atau tindakan yang membantu kepala madrasah dalam mengelola konflik secara efektif. Ini mungkin termasuk kebijakan sekolah yang jelas, komunikasi yang terbuka, dan budaya organisasi yang mendukung penyelesaian konflik yang konstruktif. Di sisi lain, faktor penghambat manajemen konflik adalah faktor-faktor atau tantangan yang dapat menghambat upaya kepala madrasah dalam mengelola konflik secara efektif.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa, Faktor Pendukung Manajemen Konflik Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kinerja Guru MTsN 2 Lhokseumawe terdiri dari penyelenggaraan program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai.

Penyelenggaraan MGMP memungkinkan para guru untuk berinteraksi dan berbagi pengalaman serta pemahaman terkait dengan pendidikan dan pembelajaran. Kepala Madrasah yang mendukung dan mengawasi keberlangsungan MGMP dapat menciptakan ruang untuk kolaborasi antara guru-guru, sehingga mereka dapat saling belajar dan meningkatkan kemampuan mengajar mereka. MGMP juga dapat menjadi platform untuk membahas masalah-masalah yang mungkin muncul di antara guru, sehingga konflik yang ada dapat diidentifikasi dan diatasi secara efisien.

Menurut Mulyasa ada sepuluh faktor yang dapat peningkatan kinerja pendidik, baik di dalam maupun di luar, yang mana salah satunya adalah penyelenggaraan MGMP dan KKG.<sup>141</sup> Hal ini juga sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan Anggi Avisah, yang menjelaskan bahwa Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan kinerja guru di YP. MTS Hidayatussalam Kecamatan Percut Sei Tuan yaitu melakukan pelatihanpelatihan terhadap guru, seperti diklat seminar, workshop, dan (Musyawarah guru mata pelajaran) MGMP. Setelah terlaksananya kebijakan tersebut oleh tenaga pendidi maka kepala

---

<sup>141</sup> Mulyasa, *Standar Kompetensi.....*, 2007, h.227

madrasah memberikan reward dalam bentuk pemberian tugas tambahan (kenaikan jabatan) dan pemberian berbentuk penghargaan terhadap guru.<sup>142</sup>

Selain itu, sarana dan prasarana yang memadai merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja guru. Sebuah madrasah yang dilengkapi dengan fasilitas yang baik, seperti perpustakaan yang lengkap, laboratorium, dan ruang kelas yang nyaman, akan menciptakan lingkungan belajar yang optimal. Kepala Madrasah yang mampu menyediakan sarana dan prasarana yang memadai akan membantu guru-guru merasa lebih termotivasi dan berkembang dalam pekerjaan mereka, mengurangi potensi konflik yang mungkin timbul akibat ketidakpuasan terhadap fasilitas yang kurang memadai.

Hal ini sebagaimana yang jelaskan oleh Supardi bahwa, faktor yang memengaruhi kinerja guru yaitu sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, dan teknologi.<sup>143</sup>

Dalam peningkatan kinerja guru, penting untuk menyadari bahwa sarana dan prasarana yang memadai memiliki peran krusial. Fasilitas yang baik seperti perpustakaan yang lengkap, laboratorium, dan ruang kelas yang nyaman menciptakan lingkungan belajar yang optimal, memotivasi guru, dan membantu mereka berkembang dalam pekerjaan mereka. Kepala Madrasah yang mampu menyediakan fasilitas yang memadai dapat mengurangi potensi konflik yang

---

<sup>142</sup> Anggi Avisah, *Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan kinerja guru di YP. MTS Hidayatussalam Kecamatan Percut Sei Tuan*, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Jurnal Malay – Manajemen Pendidikan Islam & Budaya, Vol 2 No. 2 April - Juni 2022.

<sup>143</sup> Supardi. *Kinerja Guru*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 50

mungkin timbul akibat ketidakpuasan terhadap fasilitas yang kurang memadai, seiring dengan faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja guru yang telah dijelaskan oleh Supardi, seperti sikap mental, pendidikan, manajemen kepemimpinan, dan teknologi. Dengan demikian, aspek sarana dan prasarana adalah salah satu faktor kunci dalam mendukung pencapaian kinerja guru yang optimal di madrasah.

Selain faktor pendukung manajemen konflik Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru, adapula faktor penghambatnya. Terdapat beberapa faktor penghambat yang memengaruhi manajemen konflik Kepala Madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe. Pertama, ketidakjujuran dari beberapa pihak yang terlibat dalam konflik dapat menjadi kendala serius. Sikap tidak jujur atau tindakan yang tidak etis dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik bisa menghambat upaya penyelesaian konflik dengan damai, dan hal ini dapat merugikan seluruh lingkungan sekolah.

Selain itu, komunikasi yang tidak efektif juga menjadi hambatan utama. Ketidakkampuan untuk berkomunikasi dengan baik, terutama dalam mengungkapkan perasaan dan kepentingan masing-masing pihak, bisa memperburuk konflik dan membuatnya sulit untuk diselesaikan secara memadai. Kurangnya partisipasi dari sebagian guru juga menjadi faktor penghambat, karena konflik biasanya membutuhkan kolaborasi dan kontribusi aktif dari semua pihak terlibat dalam upaya penyelesaiannya.

Selanjutnya, pemahaman yang kurang tentang penggunaan sarana dan prasarana yang telah tersedia dalam metode pembelajaran juga dapat menghambat

upaya peningkatan kinerja guru. Jika guru tidak memahami sepenuhnya bagaimana memanfaatkan fasilitas yang ada, ini dapat mempengaruhi efektivitas pembelajaran dan merugikan hasil akhir. Oleh karena itu, Kepala Madrasah perlu mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor ini agar dapat mengelola konflik dengan efektif dan meningkatkan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang manajemen konflik Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru MTsN 2 Lhokseumawe, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan analisis konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan mengidentifikasi gejala konflik, mengetahui penyebab konflik dan sumber-sumber konflik, serta pihak-pihak yang terlibat konflik.
2. Penilaian konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan menilai kondisi konflik dan dampak konflik. mengenai kondisi konflik di MTsN 2 Lhokseumawe belum mencapai titik rawan yang mengkhawatirkan. Sedangkan dampak konflik di MTsN 2 berdampak terhadap komunikasi para guru, penurunan motivasi dan kinerja guru, ketidakdisiplinan, ketidaknyamanan dan ketegangan sesama guru.
3. Pemecahan konflik kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe dilakukan dengan pendekatan komunikasi efektif, penyelesaian melalui mediasi dan musyawarah, menegakkan kedisiplinan, perlakuan adil bagi sesama, dan meningkatkan pelatihan mgmp bagi guru.

4. Faktor pendukung kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MTsN 2 Lhokseumawe adalah Penyelenggaraan MGMP dan sarana dan prasarana yang memadai, sedangkan faktor penghambatnya adalah ketidakjujuran para pihak yang berkonflik, komunikasi yang tidak efektif, kurangnya partisipasi dari sebagian guru, pemahaman dalam penggunaan sarana dan prasarana yang telah tersedia dalam metode pembelajaran.

## **B. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada manajemen konflik Kepala Madrasah dalam peningkatan kinerja guru MTsN 2 Lhokseumawe, maka diharapkan kepada:

1. Kepala Madrasah, agar dapat membuat kebijakan dan prosedur yang jelas terkait manajemen konflik, seperti cara mengidentifikasi, mengpemecahan masalah, dan menyelesaikan konflik. Hal ini akan membantu guru memahami bagaimana cara mengatasi konflik yang terjadi.
2. Guru MTsN 2 Lhokseumawe, agar dapat menerapkan komunikasi yang efektif antara guru dan antara guru dengan siswa atau orang tua siswa. Hal ini akan membantu mencegah konflik dan memperbaiki hubungan antara para pihak yang terlibat.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku/Kitab**

- Abdurrahman Fatoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunannya* Jakarta: Rineka Cipta, 2011
- Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, Suska Press, Pekanbaru 2008
- Awwaluddin, dkk. *Manajemen Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam, Membuka Cakrawala Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam dengan Riset*, Sumatra Barat: Azka Pustaka, 2022
- Desi Anwar, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Amelia, 2003
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011
- Eko Sudarmanto ,et.al, *Manajemen Konflik*, Makasar: Yayasan Kita Menulis, 2021
- George R. Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013
- Hamka Abdul Aziz, *Karakter Guru Profesional* Jakarta Selatan, Al-Mawardi Prima, 2012
- Hendrick William, *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Hanbook of Educational Manajemen*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016
- Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012
- Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, *Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*, Tahun 2010.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. I Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000

- Martinis Yamin & Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*, Jakarta : Persada Press, 2010.
- Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2008
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2010
- Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007
- ....., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015
- Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Cet.2, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006
- Pius Abdillah, dkk. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001
- Rusdiana, *Manajemen Konflik*, Cet.1, Bandung: Penerbit Pustaka Setia, 2015
- Rusydi. Fauzan et al., “*Manajemen Konflik*”. Padang: Global Eksekutif Teknologi, 2023
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2021
- Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum*. Jakarta: UI Press, 2012
- Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan Untuk Pendidikan luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Falah Production, Bandung: 2000,
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010
- ....., *Metodologi Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R &D)*, Bandung : Alfabeta, 2012
- Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: Rajawali pers, 1990
- Supardi. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013
- Sukarman Purba, et.al, *Kepemimpinan Pendidikan*, Yayasan Kita Menulis, 2021

- Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis Psikologi* Cet. III; Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Syaiful Sagala, *Pendekatan dan Model Kepemimpinan*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2018
- Syafruddin Nurdin dkk, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*, Jakarta: Ciputat Press, 2002, h. 84
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: 2011
- Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi 4*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009
- Wahjosumijdo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Tinjauan Teknologi dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003
- Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Alfabeta: Bandung, 2008
- Wina Sanjaya, *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Prenada Media, 2005
- Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori. Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2010
- Wijaya, *Perilaku Organisasi Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI)*, 2017
- Yosrizal, *Integrasi Sosisal & Konflik Horizontal (Studi Pada Masyarakat Rokan Hilir)*, Pekanbaru: Alaf Riau, 2017
- Zakiah Daradjat, *Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam Cet. IV*; Jakarta: Bumi Aksara, 2008

### **Jurnal. Tesis, Hasil Penelitian, Artikel**

- Achmad Hasan Nasrudin, dkk., "*Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Madrasah*", TADBIR : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 9, Nomor 1 : Februari 2021
- Ahmad Muslim, "*Manajemen Konflik Interpersonal Di Madrasah*", Jurnal Paedagogy, Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Mataram , Volume 1 Nomor 1 2014

Ainur Rofiq, *Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan di SMP Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau)*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam: Volume: 03, Nomor: 02, (2018)

Anggi Avisah, *Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan kinerja guru di YP. MTS Hidayatussalam Kecamatan Percut Sei Tuan*, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Jurnal Malay – Manajemen Pendidikan Islam & Budaya, Vol 2 No. 2 April - Juni 2022.

Fauzan Ahmad Siregar dan Lailatul Usriyah, *Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik*, Jurnal Idarah: Pendidikan dan Kependidikan, Vol. 5. No. 2

Khoirul Anwar, *Urgensi Penerapan Manajemen Konflik dalam Organisasi Pendidikan*, Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam: Volume: 01, Nomor: 02, (2018)

Lailatussaadah, *Upaya Peningkatan Kinerja Guru*, Jurnal: Intelektualita: Volume: 03, Nomor: 01, (2015)

Hary Susanto. 2012. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Madrasah Menengah Kejuruan. Jurnal Pendidikan Vokasi, Vol. 2, No. 2.

Syahrul Budiman, *“Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta (Mas) Al Wasliyah Kabupaten Labuhan Batu*, Jurnal, Universitas Al Washliyah Labuhan Batu

Uswatun Hasanah, *Manajemen Konflik dalam Peningkatan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Kependidikan Islam: Volume: 10, Nomor: 1, (2020)

### **Perundang-Undangan**

Undang-Undang Dasar Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan

