

**PENANGANAN KONFLIK OLEH PEMIMPIN DI DINAS PENDIDIKAN  
DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PURWOREJO**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh  
Rahabistara Tito Hardika  
09101244009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
DESEMBER 2013**

## PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “PENANGANAN KONFLIK OLEH PEMIMPIN DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PURWOREJO” yang disusun oleh Rahabistara Tito hardika, NIM 09101244009 ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.

Yogyakarta, 25 Oktober 2013

Pembimbing I,



Mada Sutapa, M.Si.  
NIP 19731008 199802 1 001

Pembimbing II,




MM. Wahyuningrum, MM.  
NIP 19571021 198403 2 001

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, 19 November 2013  
Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical and diagonal strokes, with a small circle at the top right.

Rahabistara Tito Hardika  
NIM 09101244009

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “PENANGANAN KONFLIK OLEH PEMIMPIN DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PURWOREJO” yang disusun oleh Rahabistara Tito Hardika, NIM 09101244009 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 November 2013 dan dinyatakan lulus.


### DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Mada Sutapa, M. Si.	Ketua Penguji		22-11-2013
Rahmania Utari, M. Pd.	Sekretaris Penguji		25-11-2013
Dr. Arif Rohman, M. Si.	Penguji Utama		14-11-2013
MM. Wahyuningrum, MM.	Penguji Pendamping		20-11-2013

Yogyakarta, 05 DEC 2013  
Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



  
Dr. Maryanto, M. Pd.  
NIP. 19600902 198702 1 001

## MOTTO

*“Pemimpin harus cukup dekat dengan yang dipimpinnya agar bisa memahami kondisi mereka, tetapi harus cukup jauh juga agar bisa memotivasi mereka”*

*(John Maxwell)*

*“Kepemimpinan memiliki tugas yang lebih berat dari sekedar menentukan pihak mana yang harus dipilih. Kepemimpinan harus mempersatukan semua pihak”*

*(Jesse Jackson)*

*“Setiap orang harus membedakan impian dengan obsesi. Impian akan membuat anda selalu berpikir tentang kesuksesan, sedangkan obsesi justru membuat anda khawatir menjadi tidak sukses”*

*(Jose Mourinho)*

## **PERSEMBAHAN**

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini sebagai persyaratan memperoleh gelar sarjana pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Karya ini saya persembahkan untuk :

1. Orang tua tercinta
2. Kakak tercinta
3. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta
4. Nusa, Bangsa, dan Agama

# **PENANGANAN KONFLIK OLEH PEMIMPIN DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PURWOREJO**

Oleh  
Rahabistara Tito Hardika  
NIM 09101244009

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan; (1) sumber terjadinya konflik; dan (2) penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Subyek penelitian ini adalah kepala dinas, kepala bidang, kepala sub bagian, dan kepala seksi. Lokasi penelitian mengambil tempat di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo. Metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan model *Miles* dan *Huberman*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) sumber konflik antar staf yang terjadi di Dinas termasuk dalam kriteria terjadinya konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*) yang merupakan konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang membahayakan atau menghambat kinerja organisasi untuk tercapainya pencapaian tujuan organisasi; dan (2) Penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas adalah proses manajemen konflik yang dilakukan dengan melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik, lalu menganalisis hal-hal yang menjadi pertimbangan sebelum memutuskan bagaimana tindakan yang tepat dalam memberikan solusi konflik yang terjadi sehingga pemimpin akan mengetahui cara yang tepat dalam menangani konflik yang terjadi, maka hal selanjutnya yang dilakukan pemimpin adalah penerapan solusi penanganan konflik yang akan dilakukan. Cara penanganan konflik oleh pemimpin tersebut termasuk dalam gaya kompromi, yaitu gaya manajemen konflik tengah atau menengah yang mana tingkat keasertifan dan kerjasama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka.

Kata kunci: *konflik, pemimpin, dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten purworejo*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, anugerah dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Tujuan penulisan tugas akhir skripsi sebagai syarat dalam menyelesaikan jenjang Strata 1 (S1) pada program studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan izin bagi penulis untuk melaksanakan penelitian.
2. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
3. Dosen Pembimbing Skripsi Bapak Mada Sutapa, M.Si. yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan dan motivasi selama menyelesaikan tugas ini.
4. Dosen Pembimbing Skripsi Ibu MM. Wahyuningrum, MM. telah meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan dan motivasi selama menyelesaikan tugas ini.
5. Bapak Dr. Arif Rohman, M. Si. yang telah menguji dan membimbing saya.
6. Ibu Rahmania Utari, M. Pd. yang telah menguji dan membimbing saya.
7. Para dosen jurusan yang telah memberikan ilmu dan wawasannya.
8. Mas Tri dan staf perpustakaan yang membantu melancarkan skripsi saya.
9. Orang tua dan keluarga yang selalu mendoakan, memotivasi dan mendidik saya.
10. Bapak Drs. Bambang Aryawan, M.M selaku kepala dinas dan Ibu Dra. Kusmartiyah selaku sekretaris dinas terima kasih telah membantu penelitian saya dari awal pameran sampai selesai.
11. Keluarga besar Gempa Berdansa MP b 09 (Bagunk, Jun, Sony, Fakih, Johan, Polenk, Cipret, Si Bob, Ratna, Mba Ika, Icha, Tami, Riza, Melya, Susi, Siska,



Sita, Ambar, Rila, Diana, Vera, dll). Teman-teman eks KKN-PPL Purworejo 2012 dan MP a 09 (Opang, Odi, Juwan, Andita, Windha, Rina, Yuli, Fitri, Noviari, Sasti, dll).

12. PSS Sleman dan Juventus yang telah memberi inspirasi dan semangatnya.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat dalam pengembangan pendidikan.

Yogyakarta, 19 November 2013

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rahabistara Tito Hardika'. The signature is stylized with many overlapping lines and a prominent exclamation mark at the beginning.

Rahabistara Tito Hardika

NIM 09101244009

## DAFTAR ISI

	hal
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Batasan Masalah .....	10
D. Rumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian .....	10
F. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b> .....	13
A. Hakikat Organisasi .....	13
1. Pengertian Organisasi .....	13
2. Organisasi Lembaga Pendidikan .....	14
3. Pengertian Perilaku Organisasi .....	19

4. Komponen Perilaku Organisasi.....	21
B Penanganan Konflik .....	27
1. Pengertian Konflik.....	27
2. Jenis Konflik .....	28
3. Sumber Konflik .....	31
4. Pengaruh Konflik.....	34
5. Pengertian Penanganan Konflik .....	35
6. Gaya Manajemen Konflik .....	36
C. Kepemimpinan .....	40
1. Pengertian Kepemimpinan .....	40
2. Kepemimpinan Pendidikan .....	41
3. Teori Kepemimpinan .....	43
4. Gaya dan Tipe Kepemimpinan.....	45
D. Strategi Pengendalian Konflik oleh Pemimpin.....	48
E. Penelitian Relevan .....	50
F. Pertanyaan Penelitian.....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
A. Jenis Penelitian .....	53
B. Subyek dan Obyek Penelitian.....	54
C. <i>Setting</i> Penelitian .....	54
D. Teknik Pengumpulan Data.....	54
E. Instrumen Penelitian.....	56
F. Uji Keabsahan Data.....	57
G. Teknik Analisis Data .....	58
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>60</b>
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	60
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	64

1. Sumber Terjadinya Konflik di Dinas P dan K Purworejo .....	64
a. Karakteristik Staf .....	64
b. Persepsi Staf .....	66
c. Hubungan antar Staf dan Staf dengan Pimpinan .....	68
d. Kompetensi dan Pengalaman Kerja Staf .....	70
e. Sikap Kerja Staf .....	73
f. Keterlibatan Kerja Staf .....	75
g. Pemimpin .....	78
h. Lingkungan .....	80
i. Temuan Hasil Penelitian .....	81
2. Penanganan Konflik oleh Pemimpin di Dinas P dan K Purworejo .....	85
a. Latar Belakang Pemimpin .....	85
b. Pengambilan Keputusan .....	87
c. Menggerakkan Bawahan .....	92
d. Persepsi Konflik .....	96
e. Pendekatan dan Solusi terhadap Konflik .....	99
f. Evaluasi Konflik .....	104
g. Temuan Hasil Penelitian .....	106
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>110</b>
A. Kesimpulan .....	110
B. Saran .....	111
C. Keterbatasan Penelitian .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>115</b>

## DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 1. Proses Strategi Konflik di dalam suatu Organisasi .....	49
Gambar 2. Teknik Analisis Data .....	58

## DAFTAR LAMPIRAN

	hal
Lampiran 1. Kisi-kisi Instrumen.....	116
Lampiran 2. Pedoman Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi.....	120
Lampiran 3. Transkrip Data Wawancara.....	125
Lampiran 4. Struktur Organisasi.....	202
Lampiran 5. Tupoksi Staf.....	203
Lampiran 6. Curriculum Vitae Pemimpin .....	212
Lampiran 7. Surat Disposisi dari Atasan ke Bawahan .....	223
Lampiran 8. Surat Perizinan Penelitian.....	236

## **BAB I** **PEDAHULUAN**

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

Suatu organisasi merupakan sekumpulan orang atau sekelompok orang yang mempunyai kesamaan visi misi untuk mencapai target dan sasaran tertentu. Organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari komponen-komponen yang saling berkaitan atau saling tergantung satu sama lain dan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi suatu pemerintahan didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada setiap warga masyarakat secara optimal. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi sangat dipengaruhi perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap setiap individu yang terdapat dalam organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, keberhasilan mencapai tujuan dari suatu organisasi banyak tergantung kepada sikap dan perilaku setiap individu dalam kemampuannya mengoperasikan sumber daya alam, ilmu pengetahuan dan teknologi di dalam organisasi.

Peran pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Ngalim Purwanto (2003: 26) kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, serta mereka tidak terpaksa. Tindakan pemimpin akan mempengaruhi gerak suatu organisasi tentang bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menginspirasi orang lain. Kepemimpinan memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin bisa membuat

orang lain mau belajar dan bekerja dengan ikhlas. Seorang pemimpin bertanggung jawab dalam menciptakan visi organisasi, konsep, rencana, dan program untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin idealnya mempunyai kemampuan mempengaruhi pendapat orang atau sekelompok orang dan aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Dengan berbagai macam perilaku yang dimiliki oleh setiap individu dalam kelompok, pemimpin organisasi harus dapat mengidentifikasi dan mengelola perilaku masing-masing individu tersebut guna tercapainya efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Disamping organisasi dipandang sebagai suatu kesatuan, organisasi juga dapat dipandang sebagai proses manusia untuk berinteraksi dan bereaksi melakukan berbagai aktifitas perilakunya masing-masing.

Perilaku individu dalam sebuah organisasi erat kaitannya dalam membentuk suasana kerja di dalam organisasi. Jika tercipta suasana kerja yang kondusif, maka terciptalah hubungan antar anggota organisasi yang harmonis. Namun sebaliknya, di dalam sebuah organisasi sering terjadi adanya konflik yang membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif, dan hubungan antar anggota organisasi menjadi kurang harmonis. Konflik menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 169) adalah pertentangan dalam hubungan kemanusiaan (*intrapersonal* atau *interpersonal*) antara satu pihak dengan pihak yang lain dalam mencapai suatu tujuan yang timbul akibat adanya perbedaan kepentingan, emosi, dan nilai. Pada saat konflik itu terjadi ketika itu pula emosi muncul, yaitu



terjadinya suatu pertentangan mengenai hubungannya antar anggota organisasi yang disebabkan oleh berbagai macam hal, yang menyebabkan suasana kerja tidak kondusif. Banyak faktor yang menyebabkan munculnya pertentangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, perbedaan persepsi, komunikasi yang kurang baik, tidak saling bekerjasama satu sama lain, hingga adanya kesalah-pahaman yang terjadi, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik.

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, konflik tersebut mungkin tidak sampai membubarkan organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Di samping itu, jika konflik tidak ditangani secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu kinerja anggota organisasi, memperburuk hubungan di antara rekan kerja, dan menghasilkan kinerja yang buruk. Karena itu kemampuan untuk penanganan mengendalikan konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan organisasi. Kewenangan dan kekuasaan pemimpin sebagai sumber kekuatan organisasi yang mampu mempengaruhi anggota organisasi harus mampu memimpin suatu organisasi, untuk mengambil suatu keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif.

Setelah melihat uraian di atas tentang kepemimpinan dan konflik, terlihat pentingnya kepemimpinan dalam manajemen konflik organisasi untuk menuju efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Proses penanganan konflik itu bermula dari persepsi, sumber, dan cara mengendalikan konflik tersebut. Menurut Wirawan (2010: 129), manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat

konflik dan pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menangani konflik dalam mengelola konflik yang mencakup, sumber konflik, dampak konflik, hingga cara mengendalikan konflik, agar konflik tersebut tidak meluas dan menurunkan kinerja organisasi.

Dari beberapa penelitian yang berkaitan mengenai konflik, jika konflik ini tidak bisa dikelola dengan baik, akan berdampak negatif bagi organisasi maupun lingkungannya. Dibuktikan dalam penelitian Syari Mulyati (2012) mengenai *Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Kantor Akuntan Publik Jakarta*, bahwa secara parsial konflik peran tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, begitu pula pada variabel stres kerja. Sedangkan secara simultan, konflik peran dan stres kerja bila terjadi bersamaan maka juga tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada akuntan publik yang bekerja di KAP Jakarta.

Sedangkan dalam penelitian Sri Wahyuni (2012) mengenai *Faktor-faktor yang melatarbelakangi Konflik antar Warga Desa Baturejo dengan Warga Desa Wotan Kecamatan Sukolilo Kabupaten Pati Periode tahun 2005-2010*, konflik yang terjadi antara warga desa Baturejo dan warga desa Wotan merupakan konflik secara kekerasan. Sepanjang tahun 2005 sampai dengan tahun 2010 konflik tersebut pecah selama lima kali. Adapun faktor-faktor yang melatarbelakangi terjadinya konflik antara lain: 1) Kompetisi, 2) Provokasi, 3) Lemahnya nilai dan norma, 4) Ketidakpercayaan dan permasalahan dalam

masyarakat. Dampak positifnya adalah bertambahnya solidaritas, sebagai bahan introspeksi warga, dan mendorong perubahan yang diperlukan (sarana dan prasarana umum). Sedangkan dampak negatifnya adalah hancurnya harta benda, jatuhnya korban manusia, terganggunya aktifitas ekonomi, membawa implikasi psikologik, hingga terganggunya interaksi dan komunikasi.

Dari dua penelitian tersebut yang memperlihatkan bagaimana dampak-dampak yang muncul akibat adanya konflik, maka upaya pengendalian konflik yang terjadi di organisasi ini memang sangat diperlukan. Kemampuan pemimpin organisasi dalam melihat dan menganalisis lingkungan konflik untuk mencari solusi pemecahan konflik akan membawa konflik pada arah yang positif.

Seperti uraian tentang kepemimpinan dan manajemen konflik di atas, dapat dikaji di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo yang peneliti temui saat melaksanakan observasi bulan Juli sampai dengan September 2012, yang mana upaya penanganan konflik oleh pemimpin belum terlihat. Pemimpin yang dimaksud disini adalah Kepala Dinas, Kepala Subbag, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo terdapat tiga sub bagian dan empat bidang, yang mana setiap bidang masing-masing terdapat tiga seksi. Kepala dinas sebagai pemimpin organisasi secara keseluruhan, tentu mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya penanganan konflik ini, namun dengan banyaknya anggota organisasi di setiap bidang dan seksi tentu tidak dapat selalu memantau suasana kerja dan hubungan antar staf di berbagai seksi yang setiap saat dapat muncul konflik antar staf.

Kepala bidang, yang mana setiap bidang membawahi tiga seksi, peran kepala bidang dalam penanganan konflik ini cukup penting walau dalam kesehariannya berada di dalam ruang kerja yang terpisah dengan ketiga seksi dan para staf yang berada di seksi tersebut, beberapa kali kepala bidang menyempatkan untuk datang ke masing-masing seksi untuk koordinasi atau sekedar memberi perintah kepada kepala seksi maupun staf, sehingga beberapa kali dapat memantau suasana kerja dan hubungan antar staf di masing-masing seksi yang setiap saat dapat muncul konflik antar staf. Kepala seksi dan kepala sub bagian yang langsung membawahi beberapa staf dalam setiap seksinya, memiliki peran sangat penting dalam upaya penanganan konflik ini, yang mana dalam kesehariannya kepala seksi berada dalam satu ruang kerja dengan beberapa staf di seksinya masing-masing, sehingga setiap saat dapat memantau suasana kerja dan hubungan antar staf di masing-masing seksi yang setiap saat dapat muncul konflik antar staf. Ketika terjadi konflik antar staf, kemampuan pemimpin dalam penanganan konflik ini sangat diperlukan, bermula dari persepsi, sumber, dan gaya mengendalikan konflik tersebut.

Konflik antar staf di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo terjadi ketika terjadi pertentangan dan ketidak sesuaian dalam hubungannya dengan staf lain. Banyak faktor yang melatar belakangi munculnya pertentangan dan ketidaksesuaian dalam hubungannya antar staf, antara lain perilaku individu yang berbeda, komunikasi yang kurang baik, kurangnya kerja sama dalam melaksanakan kegiatan, perbedaan persepsi maupun pendapat dalam berkoordinasi, sampai sikap yang hanya mementingkan kepentingan pribadi.

Perilaku individu staf yang berbeda, ketika terdapat staf mempunyai kebiasaan banyak bicara, suka bercanda akan mengganggu bahkan menyinggung staf lain jika staf tersebut menganggap candaannya serius atau berlebihan seperti kata-kata humor yang menurut dirinya sendiri itu biasa saja, namun menurut orang lain itu sudah keterlaluan atau menyinggung. Komunikasi yang kurang baik, ini terlihat pada saat staf saling membatasi komunikasi hingga saling membatasi hubungan satu sama lain untuk tidak saling menyapa, saling berbicara satu sama lain karena merasa tidak suka atau tidak cocok dengan staf tersebut.

Kurangnya kerja sama antar staf dalam pelaksanaan kegiatan seksi dan bidang ini terlihat saat seksi maupun bidang melaksanakan suatu kegiatan, hubungan antar staf dalam kerja samanya melaksanakan tupoksinya masing-masing dalam kegiatan tersebut terjadi ketidak pengertian dan tidak mau saling membantu antar staf satu sama lain, sehingga adanya kendala dalam proses pelaksanaan kegiatan seksi tersebut. Sikap staf yang hanya mementingkan kepentingan pribadi, ini terlihat dalam ketika staf melaksanakan pekerjaannya hanya untuk kepentingan dan tujuan tertentu, misalnya staf menginginkan kenaikan pangkat atau jabatan, ingin terlihat paling berkontribusi dalam melaksanakan kegiatan, dan ingin mendapat pujian dari staf lain. Hal-hal inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik, yang mana seringkali para staf memiliki perbedaan kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri hingga tidak saling bekerjasama satu sama lain yang mengakibatkan menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Para pemimpin di dinas mempunyai peranan penting dalam menggerakkan bawahan untuk mencegah dan menangani konflik yang terjadi. Namun peranan para pemimpin di dinas dalam menggerakkan bawahan untuk mencegah dan menangani konflik masih belum maksimal, ini terlihat ketika kepala seksi kurang terlibat langsung dalam setiap pelaksanaan kegiatan seksi dan atasan yang tidak memperhatikan kendala yang dihadapi oleh bawahan ketika melaksanakan tupoksinya. Kepala seksi kurang terlibat langsung dalam setiap pelaksanaan kegiatan seksi terjadi ketika pelaksanaan kegiatan kepala seksi melimpahkan semua pekerjaan kepada para staf tanpa adanya pengawasan kontrol dalam proses pelaksanaan kegiatan tersebut. Atasan yang tidak memperhatikan kendala yang dihadapi oleh bawahan ketika melaksanakan tupoksinya terlihat ketika ada staf dalam melaksanakan pekerjaannya masih sering meminta bantuan kepada staf lain dan atasan hanya membiarkannya saja.

Dengan kondisi seperti yang telah diuraikan di atas, perlu dilihat bagaimana pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo yang mencakup kepala dinas, kepala bidang, dan kepala seksi dalam menangani konflik pada saat konflik itu terjadi. Selanjutnya bagaimana seorang pemimpin dalam melihat dan menganalisis lingkungan untuk mencegah konflik maupun untuk mencari solusi pemecahan konflik. Kewenangan dan kekuasaan pemimpin sebagai sumber kekuatan organisasi, harus mampu memimpin para staf, untuk mengambil suatu keputusan, atau memecahkan masalah yang terjadi secara efektif. Jika konflik di dalam organisasi dibiarkan berlarut-larut tanpa adanya usaha penanganan manajemen konflik dari seorang pemimpin, nantinya akan

dapat menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif dan dinding pemisah di antara pihak yang terlibat konflik.

Berdasarkan permasalahan di atas yang peneliti temui saat melaksanakan observasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo, dipandang menjadi menarik dan perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo sehingga nantinya tercipta manajemen konflik yang efektif dan terjalin hubungan yang harmonis antar staf, untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo. Oleh karena itu peneliti mengambil tema penelitian Gaya Manajemen Konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dan Lembaga.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian latar belakang di atas terdapat masalah yang telah diuraikan dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Komunikasi antar staf dan pemimpin yang kurang baik di beberapa seksi.
2. Kurangnya kerja sama antar staf dalam setiap pelaksanaan kegiatan seksi dan bidang.
3. Adanya sikap dari staf yang hanya mementingkan kepentingannya sendiri dalam setiap pelaksanaan kegiatan seksi dan bidang.

4. Kepala seksi kurang terlibat langsung dalam setiap pelaksanaan kegiatan seksi.
5. Atasan yang tidak memperhatikan kendala yang dihadapi oleh bawahan ketika melaksanakan tupoksinya.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas, untuk memperoleh gambaran yang jelas dalam penelitian ini, maka peneliti memberi batasan masalah. Adapun permasalahan penelitian ini dibatasi pada manajemen konflik yang mencakup sumber konflik dan penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang telah ditetapkan, maka peneliti merumuskan permasalahan yang akan diteliti. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana sumber terjadinya konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo?
2. Bagaimana penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo?

### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Sumber terjadinya konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.



2. Penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.

## **F. Manfaat Penelitian**

### a. Manfaat Teoretis

Penelitian dapat memberikan sumbangan ide dan pemikiran untuk mengembangkan atau memperkaya teori-teori khususnya pada kepemimpinan dan perilaku organisasi. Penelitian ini dapat dijadikan bahan bagi mahasiswa untuk memperluas wawasan dan pengetahuan tentang kepemimpinan dan perilaku organisasi dan dapat dijadikan sebagai bahan belajar mengenai perilaku organisasi yang efektif di organisasi pendidikan.

### b. Manfaat Praktis

Penelitian ini akan bermanfaat bagi para pemimpin dan staf di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo:

- 1) Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo dapat mengetahui bagaimana penanganan konflik yang ada di lembaga tersebut dan bila ada hambatan-hambatan yang terjadi didalam perilaku organisasi dapat langsung diatasi.
- 2) Kepala Bidang yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo dapat mengetahui bagaimana penanganan konflik yang ada di beberapa seksi yang dibawahinya tersebut dan bila ada hambatan-hambatan yang terjadi didalam perilaku organisasi dapat langsung diatasi.
- 3) Kepala Seksi dan Sub Bagian yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo dapat mengetahui bagaimana penanganan konflik oleh

para staf yang ada di seksinya tersebut dan bila ada hambatan-hambatan yang terjadi didalam perilaku organisasi dapat langsung diatasi.

- 4) Para staf di Dinas dapat dijadikan sebagai masukan untuk dapat mengendalikan konflik antar staf yang terjadi di organisasi secara efektif di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Hakikat Organisasi**

##### **1. Pengertian Organisasi**

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 169), organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.

Prajudi Atmosudiro (Malayu S.P. Hasibuan, 2008: 26) menjelaskan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Yayat M. Heruhito (2001: 110), organisasi sebagai wadah pembentukan tingkah laku hubungan antar manusia secara efektif sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta memberikan kondisi lingkungan tertentu untuk pencapaian tujuan.

Sementara itu Winardi (2006: 15) menyatakan bahwa organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau subsistem, di antara mana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan di mana terlihat bahwa masing-masing sub sistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa definisi dari organisasi yaitu suatu sistem mengenai usaha-usaha kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya tujuan organisasi dapat tercapai melalui pembagian tugas sesuai dengan tanggung jawab. Pembagian pekerjaan atau tugas tersebut sesuai dengan hierarki atau struktur yang ada. Gibson, Inancevich, dan Donnely (Wursanto, 2003: 107) memberikan petunjuk bahwa struktur organisasi adalah hasil dari proses yang ditempuh oleh para manajer untuk memecahkan empat bagian persoalan yang terdiri dari pembagian pekerjaan (*devision of labour*), departementalisasi (*departementalization*), rentangan kendali (*spon of control*), dan delegasi (*delegazion*).

Definisi lain yang cukup sederhana dikemukakan oleh Dalton E Macfarlang (Wursanto, 2003: 108), yang mengatakan bahwa “*Organization structur we mean the pattern a network of relationship between the various positions and the positions holders*”. Artinya kurang lebih, “Struktur organisasi kami artikan sebagai suatu pola jaringan hubungan antara berbagai macam jabatan dan para pemegang jabatan”.

## **2. Organisasi Lembaga Pendidikan**

Menurut Wursanto (2003: 11), yang dimaksud dengan institusi atau lembaga adalah suatu kelompok yang menampung aspirasi masyarakat, baik yang mempunyai aturan secara tertulis maupun tidak tertulis, tumbuh dalam

masyarakat serta bertujuan untuk mencapai tujuan bersama. Institusi tersebut dapat dibentuk oleh pemerintah maupun oleh swasta.

Organisasi Lembaga Pendidikan secara formal dapat berbentuk sekolah dan kantor yang berkecimpung dalam pendidikan. Selain itu, lembaga pendidikan juga dapat seperti kursus privat, kursus resmi, dan lain-lain yang mempunyai ciri adanya kegiatan belajar mengajar.

Sementara itu Winardi (2006: 77) berpendapat bahwa organisasi formal pada dasarnya merupakan sebuah entitas yang berorientasi pada tujuan, yang dibentuk guna mengakomodasi upaya-upaya para individu-individu dan kelompok-kelompok di dalamnya. Sedangkan Wursanto (2003: 28) mendefinisikan organisasi formal ialah organisasi yang mempunyai struktur. Organisasi formal ini dapat bergerak dalam berbagai bidang, seperti ekonomi, sosial maupun dalam bidang pendidikan.

Untuk pengertian organisasi, A. Nurhadi (Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, 2008: 23) membedakan adanya dua organisasi yaitu organisasi makro dan organisasi mikro. Organisasi makro adalah organisasi pendidikan dilihat dari organisasi pendidikan secara luas. Organisasi mikro adalah organisasi dilihat dari dengan titik tolak pada unit-unit yang ada pada suatu sekolah atau lembaga pendidikan penyelenggara langsung proses belajar mengajar.

Berdasarkan uraian yang dipaparkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi lembaga pendidikan yaitu suatu sistem mengenai usaha-usaha kerja sama yang dilakukan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan

atau penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak dan tanggung jawab. Kegiatan organisasi lembaga pendidikan dapat berlangsung baik secara formal maupun secara informal. Pada lembaga yang berkecimpung dalam pendidikan yakni Dinas Pendidikan kegiatan secara formal berlangsung berdasarkan susunan hierarki atau struktur organisasi yang ada, dan kegiatan secara informal berlangsung tanpa berdasarkan hierarki yang ada, akan tetapi terbentuk secara mandiri.

Menurut Mada Sutapa (2002: 155), berkenaan dengan pengelolaan pendidikan, dikeluarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor 044 tahun 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Dewan Pendidikan sebagai badan yang mewadahi seluruh aspirasi, peran serta masyarakat dalam rangka ikut meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di kabupaten dan kota. Dewan Pendidikan berperan sebagai:

- a. Pemberi pertimbangan (*advisor agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan.
- b. Pendukung (*supporting agency*) baik berwujud *financial*, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan.
- c. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan.
- d. Mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dan DPRD dengan masyarakat.

Menurut Mukhtar dan Iskandar (2009: 27) menjelaskan bahwa sistem administrasi pendidikan ini khususnya pada pemerintah yang diperankan oleh Departemen Pendidikan Nasional, pemerintah provinsi yang diperankan oleh Dinas Pendidikan Provinsi, pemerintah kabupaten/kota yang diperankan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, serta satuan pendidikan pada semua jenis dan jenjang yang menyelenggarakan program pembelajaran. Pemerintah daerah kabupaten/kota mempunyai kewenangan yang cukup memadai dalam penyelenggaraan pendidikan di daerahnya masing-masing, khususnya menyediakan tenaga kependidikan, anggaran, dan bahan-bahan yang diperlukan sekolah. Hal ini ditegaskan pada UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pasal 50 ayat 5 menyatakan Pemerintah Kabupaten/Kota mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dan Lembaga. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan Pemerintah Daerah bidang pendidikan dan kebudayaan, pemuda dan olah raga sesuai dengan kewenangan daerah, yang meliputi pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga dan kebudayaan.

Menurut Mukhtar dan Iskandar (2009: 29) dalam melaksanakan tugas pokok Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal serta kebudayaan.
- b. Penyusunan perencanaan teknis dan program kerja bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan, pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- c. Pembinaan dan pengendalian teknis bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- d. Penyelenggaraan perijinan dan pelayanan umum bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- e. Koordinasi pelaksanaan kegiatan dan kerjasama teknis dengan pihak lain yang berhubungan dengan bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- f. Pembinaan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dalam lingkup pendidikan, pemuda, olah raga serta kebudayaan.



- g. Penyelenggaraan monitoring, evaluasi, dan pelaporan terhadap pelaksanaan tugas-tugas bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- h. Pengelolaan sarana dan prasarana olah raga milik Pemerintah Daerah.
- i. Pengelolaan sekretariat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

### **3. Pengertian Perilaku Organisasi**

Menurut Taliziduhu Ndraha (1997: 33), perilaku (*behavior*) adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan (masyarakat, alam, teknologi, atau organisasi).

Menurut Miftah Thoha (2011: 5), perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Robbins (2002: 10) mendefinisikan perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 171) menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu. Sedangkan Davis & Newstrom (Makmuri Muchlas, 2008: 12), mengemukakan perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang mempelajari dan mengaplikasikan pengetahuan tentang bagaimana manusia berperilaku atau bertindak di dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa definisi dari perilaku organisasi yaitu studi mengenai tingkah laku dan tindakan-tindakan individu dan kelompok yang mempengaruhi organisasi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2005: 3), yang menjelaskan perilaku organisasi adalah suatu studi yang dilakukan secara sistematis terhadap tindakan-tindakan dan sikap-sikap individu dan kelompok dalam berorganisasi.

Katz (Arlyn J. Melcher, 1994: ) menjabarkan bahwa dimensi-dimensi perilaku meliputi tiga tipe kebutuhan perilaku yang esensial untuk berfungsinya organisasi, yaitu:

1. Orang harus dirangsang untuk masuk dan tetap berada dalam sistem.
2. Mereka harus melaksanakan tugas mereka dengan cara yang diandalkan.

3. Mereka harus inovatif dan spontan aktif dalam mencapai tujuan organisasi yang tidak tercakup dalam spesifikasi-spesifikasi peranan

#### **4. Komponen Perilaku Organisasi**

##### **a. Perilaku Individu**

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 230), perilaku individu adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Karakteristik individu akan dibawa memasuki lingkungan organisasi, yang mana lingkungan organisasi juga mempunyai karakteristik dan merupakan suatu lingkungan bagi individu.

Mada Sutapa (2002: 46) memaparkan fokus utama dari perilaku organisasi adalah pada perilaku atau tingkah laku organisasi dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi. Perilaku individu dalam perilaku organisasi pada hakekatnya merupakan hasil-hasil interaksi antara karakteristik individu-individu anggota organisasi dengan organisasi, yang mana masing-masing anggota organisasi membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya kedalam tatanan lingkungan organisasi.

##### **b. Perilaku Kelompok**

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 294), perilaku kelompok adalah semua kegiatan yang dilakukan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling mempengaruhi dan saling bergantung untuk menghasilkan prestasi yang positif, baik untuk jangka panjang dan pertumbuhan diri.

Sedangkan Mada Sutapa (2001: 51), menjelaskan perilaku kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi, yang dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, kesamaan kesenangan bersama, dan berbagai kesamaan lain yang menimbulkan kedekatan diantara anggota organisasi.

Perilaku individu dalam perilaku organisasi pada hakekatnya merupakan kegiatan yang dilakukan dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling mempengaruhi yang dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, kesamaan kesenangan bersama, dan berbagai kesamaan lain yang menimbulkan kedekatan diantara anggota organisasi.

#### c. Motivasi

Menurut Marie J. Moskowitz (Malayu S.P. Hasibuan, 2008: 96), motivasi didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Gray, dkk (Winardi, 2004: 2) mendefinisikan motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut Robbins (2002: 55), motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Orang-orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak.

Sedangkan Makmuri Muchlas (2008: 181), mendefinisikan motivasi dalam perilaku organisasi ini sebagai kemauan untuk berjuang/berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi, dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa definisi motivasi yaitu adalah keinginan untuk melakukan sesuatu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi.

Winardi (2004: 32) menjelaskan bahwa perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan, dengan kata lain perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. David Mc. Clelland (Malayu S.P. Hasibuan, 2008: 97) mengemukakan pola motivasi sebagai berikut:

1. *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

#### d. Sikap

Menurut Robbins dan Judge. Timothy A. (2009: 92), sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 245) menyatakan bahwa sikap adalah suatu kesiapan untuk menanggapi, suatu kerangka yang utuh untuk menetapkan keyakinan atau pendapat yang khas serta sikap juga pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang atau peristiwa.

Sedangkan Taliziduhu Ndraha (1997: 33), menjelaskan bahwa sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu, ia menunjukkan arah, potensi dan dorongan menuju sesuatu itu. Ivancevich, dkk (2007: 87) menyatakan bahwa sikap merupakan keadaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman, menghasilkan pengaruh spesifik pada respon seseorang terhadap orang lain.

Berdasarkan uraian definisi yang dipaparkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa sikap yaitu kecenderungan jiwa terhadap suatu objek, individu, atau peristiwa mengenai sesuatu yang mempengaruhi respon seseorang.

#### e. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002: 36), kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan

kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya dan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 246), kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Sedangkan menurut Kreitner Robert dan Kinicki Angelo (2003: 271), kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Dari beberapa pendapat definisi yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yaitu sikap individu secara umum dalam menilai dan memandang beberapa aspek pekerjaannya secara keseluruhan.

#### f. Keterlibatan Kerja

Menurut Makmuri Muchlas (2008: 157), keterlibatan kerja adalah sikap-sikap yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan secara umum. Sikap-sikap ini layak untuk memperoleh perhatian khusus karena kepentingannya bagi para karyawan dan organisasi/perusahaan.

Robbins dan Judge. Timothy A. (2009: 100) berpendapat bahwa keterlibatan kerja adalah mengukur tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai

bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan kerja yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 246), keterlibatan kerja adalah yang mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.

Berdasarkan uraian yang dipaparkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa definisi keterlibatan kerja yaitu sikap-sikap sampai mana individu berhubungan, memihak, dan berperan aktif dalam tugas dan pekerjaan mereka dan menganggap tingkat kinerjanya penting untuk dirinya sendiri.

#### g. Stress dan Konflik

Menurut Ivancevich, dkk (2007: 295), stres didefinisikan sebagai suatu respons adaptif, dimoderasi oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa dan yang menempatkan tuntutan khusus terhadap seseorang.

Gibson, dkk (2005: 203) menjelaskan stres dalam definisi stimulus adalah kekuatan atau stimulus yang menggerakkan individu sehingga menghasilkan suatu tanggapan ketegangan, dimana ketegangan tersebut, dalam pengertian fisik, mengalami penurunan.



Sedangkan Makmuri Muchlas (2008: 181), mendefinisikan definisi stres yang lebih detail, yaitu respons yang adaptif, dimediasi oleh perbedaan-perbedaan individual, dan atau proses-proses psikologis yang merupakan sebuah konsekuensi dari tindakan atau situasi eksternal, atau peristiwa yang menempatkan seseorang pada tuntutan psikologis dan atau fisik secara eksekutif.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa definisi stres yaitu stimulus yang menggerakkan individu sehingga menghasilkan suatu tanggapan ketegangan, tekanan, dan beban yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa yang menjadikan tuntutan psikologis atau fisik terhadap seseorang.

Menurut Mada Sutapa (2002: 74), stres tidak bisa dipisahkan dari konflik, karena stress yang berat dan berkepanjangan akan menimbulkan konflik dalam diri individu maupun antar individu dalam organisasi. Konflik bisa terjadi dalam hubungan antara pimpinan dan bawahan karena karakter hubungan yang hirarkis.

## **B. Penanganan Konflik**

### **1. Pengertian Konflik**

Menurut Robbins (2002: 55), konflik didefinisikan sebagai suatu proses dimana upaya secara sengaja dilakukan oleh si A untuk mengimbangi si B dengan berbagai bentuk hambatan yang akan mengakibatkan si B frustrasi dalam mencapai tujuan dan kepentingannya.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 279) menjelaskan konflik adalah pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak yang

lain dalam mencapai suatu tujuan, yang timbul akibat adanya perbedaan kepentingan, emosi/psikologi dan nilai.

Sedangkan Mangkunegara (2005: 22), menjelaskan konflik organisasi adalah tidak adanya kesesuaian antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok dan mereka berusaha saling mengguguli kemauannya atau pendapatnya.

Berdasarkan uraian definisi yang dipaparkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa konflik yaitu pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak yang lain yang mengakibatkan hambatan dalam mencapai tujuan dan kepentingannya.

## **2. Jenis Konflik**

Menurut Wirawan (2010: 55), konflik dapat dikelompokkan berdasarkan jumlah orang yang terlibat konflik, yaitu konflik personal dan konflik interpersonal. Konflik juga dapat dikelompokkan menjadi konflik konstruktif (konflik produktif) dan konflik destruktif (konflik kontra produktif). Dijelaskan seperti di bawah ini:

- a. Konflik Personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada, kaitannya dengan pengambilan keputusan.
- b. Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja, di antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan mereka saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

- c. Konflik Konstruktif (konflik produktif) adalah konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai solusi konflik yang terjadi. Konflik jenis ini membangun sesuatu yang baru atau memperbaiki hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik untuk dapat memperoleh sesuatu yang bermanfaat dari konflik yang terjadi.
- d. Konflik Destruktif (konflik kontraproduktif) adalah pihak-pihak yang terlibat konflik tidak fleksibel atau kaku karena tujuan konflik didefinisikan secara sempit yaitu tetap bertahan pada pendiriannya untuk mengalahkan satu sama lain lawan konfliknya.

Menurut Ivancevich, dkk (2007: 43), konflik dibedakan dalam sudut pandang dampaknya pada organisasi, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional (*functional conflict*) adalah sebuah konfrontasi antar kelompok yang meningkatkan dan memberikan keuntungan pada kinerja organisasi dalam pencapaian tujuannya. Konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*) adalah konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang membahayakan atau menghambat kinerja organisasi untuk tercapainya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hendyat Soetopo (2010: 274) ditinjau dari segi materi yang dikonflikkan, ada 4 jenis konflik, yaitu: 1) konflik tujuan, 2) konflik peranan, konflik nilai, dan 4) konflik kebijakan. Konflik tujuan terjadi jika ada dua atau lebih tujuan kompetitif atau bahkan kontradiktif. Konflik peranan timbul karena manusia memiliki lebih dari satu peranan dan setiap peranan tidak selalu memiliki kepentingan yang sama. Di samping itu, banyaknya peranan yang ada

dalam keseluruhan struktur organisasi membuka peluang munculnya konflik ini. Konflik nilai muncul karena pada dasarnya nilai yang dimiliki setiap individu dan nilai yang dijunjung tinggi antar organisasi tidak sama. Konflik kebijakan dapat terjadi karena adanya ketidaksetujuan individu atau kelompok terhadap kebijakan yang disampaikan oleh pihak tertentu.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005: 21-22), ada empat bentuk konflik dalam organisasi, yaitu:

- a. Konflik Hirarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hirarki organisasi.
- b. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi department dalam organisasi.
- c. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja.
- d. Konflik Forma-Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal.

Soekanto (Wahyudi, 2006: 30) memaparkan jenis-jenis konflik meliputi konflik antar pribadi, konflik antar kelompok, konflik rasial, dan konflik antar kelas-kelas sosial. Dijelaskan seperti di bawah ini:

- a. Konflik antar pribadi, disadari bahwa setiap individu mempunyai perbedaan dan karakter masing-masing. Perbedaan individu yang ada yang ada dapat menghambat kinerja organisasi apabila setiap anggota terfokus pada

kepentingan sendiri dan mengabaikan kepentingan yang lebih besar yaitu tujuan organisasi.

- b. Konflik antar kelompok, selama pertentangan (konflik) dilakukan secara jujur, maka solidaritas kelompok tidak akan goyah. Persaingan yang jujur akan menyebabkan individu-individu semakin padu dalam mempertahankan prestasi kelompok. Konflik dapat mendorong kelompok bekerja lebih giat, meningkatkan kinerja, dan masing-masing anggota termotivasi untuk memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan kelompok.
- c. Konflik rasial, sumber konflik bukan hanya perbedaan kepentingan, tujuan maupun kegagalan dalam komunikasi akan tetapi perbedaan kebudayaan dan ciri-ciri fisik dapat menjadi latar belakang timbulnya konflik. Ras yang berjumlah mayoritas di suatu masyarakat cenderung ingin menguasai dan merasa mempunyai hak yang lebih luas. Sedangkan ras minoritas berusaha menuntut persamaan hak dan ingin diperlakukan adil.
- d. Konflik antar kelas-kelas sosial, masyarakat terdiri dari beberapa lapisan sosial yang hidup saling membutuhkan. Jenjang pendidikan dan tingkat kekayaan anggota masyarakat sangat bervariasi. Konflik terjadi manakala sub-sub sistem di masyarakat tidak menjalankan fungsi secara adil dan merata sehingga kelompok masyarakat tertentu merasa terabaikan.

### **3. Sumber Konflik**

Dalam kesehariannya di lingkungan organisasi, konflik sering kali dapat terjadi secara alami karena adanya beberapa kondisi objektif yang dapat menimbulkan konflik. Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, sekecil

apapun yang muncul baik yang berasal dari masing-masing individu atau organisasi secara luas, harus dikenali apa yang menjadi faktor-faktor munculnya konflik dan mencari tahu tentang apa akar masalah yang menjadi penyebab konflik tersebut. Kesadaran, kepekaan, dan kecermatan dalam menemukan sebab kemudian mampu mengelolanya dan mencegahnya terjadi kembali merupakan langkah yang sangat dibutuhkan dalam suatu kepemimpinan organisasi.

Menurut Wahyudi (2006: 35), beberapa sumber konflik yang dikemukakan oleh beberapa tokoh, diantaranya di jelaskan seperti dibawah ini::

- a. Menurut Stoner, J. A. F., dan Freeman, R. E., (Wahyudi, 2006: 35) konflik sering muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain. Kegagalan komunikasi sering dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh karyawan karena adanya beberapa hambatan yang mencakup perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan.
- b. Owens, R. G. (Wahyudi, 2006: 35) menyatakan bahwa aturan-aturan dan prosedur yang diberlakukan yang tertulis dan tidak tertulis dapat menyebabkan konflik jika penerapannya terlalu kaku dan keras. Setiap anggota organisasi mewarisi nilai-nilai dan karakter pribadi berdasarkan latar belakang kehidupannya, penerapan sanksi ataupun hukuman sebagai akibat dari penerapan aturan yang ketat menyebabkan individu bekerja berdasarkan ancaman bukan didasari oleh motivasi.

- c. Menurut Harris, R. J. (Wahyudi, 2006: 35), konflik organisasi disebabkan oleh adanya saling ketergantungan pekerjaan, diferensiasi horizontal yang tinggi, formalisasi yang rendah, perbedaan kriteria evaluasi dan sistem imbalan, keanekaragaman anggota, perbedaan status dan peran, serta distorsi komunikasi.
- d. Arnold, H. J. (Wahyudi, 2006: 35) menyatakan bahwa konflik pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas.

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 283-284) sumber-sumber konflik dapat dibagi menjadi lima bagian, yaitu biososial, kepribadian dan interaksi, struktural, budaya dan ideologi, dan konvergensi. Dijelaskan seperti di bawah ini:

- a. Biososial, yaitu para pakar manajemen menempatkan frustrasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini frustrasi sering menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik. Frustrasi juga dihasilkan dari kecenderungan ekspektasi pencapaian yang lebih cepat dari apa yang seharusnya.
- b. Kepribadian dan Interaksi, yaitu termasuk di dalamnya kepribadian yang arasif (suka menghasut), gangguan psikologi, kemiskinan, keterampilan

interpersonal, kejengkelan, persaingan (rivalitas), perbedaan gaya interaksi, ketidaksederajatan hubungan.

- c. Struktural, yaitu banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, seperti tentang hak asasi manusia, gender, dan sebagainya.
- d. Budaya dan Ideologi, yaitu intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama dan budaya. Konflik ini juga timbul di antara masyarakat karena perbedaan sistem nilai.
- e. Konvergensi (gabungan), yaitu dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu, sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.

Sedangkan Mangkunegara (2005: 24), menjelaskan beberapa hal yang meliputi sumber konflik diantaranya:

- a. Bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama.
- b. Perbedaan dalam tujuan antara bagian-bagian/kelompok-kelompok dalam organisasi.
- c. Saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi.
- d. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi dimiliki/dianut oleh masing-masing bagian-bagian organisasi.
- e. Sumber-sumber lain seperti gaya perorangan, kekaburan organisasi dan masalah komunikasi.

#### **4. Pengaruh Konflik**

Konflik yang muncul dalam suatu organisasi akan mengganggu kelancaran hubungan antar individu dalam organisasi. Apabila hubungan antar individu terganggu akibat adanya konflik, maka pribadi-pribadi yang berkonflik akan merasakan suasana kerja menjadi tertekan. Orang-orang yang bekerja di bawah tekanan dapat mengakibatkan menurunnya tingkat motivasi kerja. Akibat dari semua itu kinerja menurun sehingga secara luas hal tersebut akan mengakibatkan



produktivitas kerja individu dan organisasi menurun. Pada dasarnya pengaruh konflik memiliki dua sisi yang berbeda, di satu sisi konflik bisa bermanfaat secara positif, tetapi pada sisi lain juga membawa dampak negatif baik bagi orang-orang yang berkonflik maupun organisasi secara luas.

Menurut Wirawan (2010: 106), konflik mempunyai pengaruh besar dalam menciptakan perubahan bagi kehidupan manusia, baik secara individual maupun kelompok. Konflik mempunyai pengaruh secara positif dan negatif, yaitu dijelaskan seperti di bawah ini:

- a. Pengaruh positif, konflik mempunyai pengaruh positif terhadap kehidupan manusia diantaranya adalah menciptakan perubahan, membawa objek konflik ke permukaan, memahami orang lain dengan lebih baik, menstimulus cara berpikir yang kritis dan meningkatkan kreativitas, manajemen konflik dalam menciptakan solusi terbaik, dan konflik menciptakan revitalisasi norma.
- b. Pengaruh negatif, disamping konflik dapat mengakibatkan timbulnya sesuatu yang positif, konflik juga dapat menciptakan pengaruh negatif diantaranya biaya konflik, merusak hubungan dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat konflik, merusak sistem organisasi, menurunkan mutu pengambilan keputusan, kehilangan waktu kerja, sikap dan perilaku negatif, dan kesehatan.

## **5. Pengertian Penanganan Konflik**

Menurut Veithzal Rivai (2003: 165), penanganan konflik merupakan proses pengendalian konflik yang bermula dari persepsi konflik itu sendiri, apa komponennya dan bersumber dari mana, kemudian menuju ke tahap realisasi,

pemilihan strategi dan implementasi, dan evaluasi dampak yang ditimbulkan oleh konflik.

Dalam sudut pandang organisasi, proses pengendalian konflik lebih sering disebut dalam istilah manajemen konflik yang didalamnya mencakup bagaimana menyusun strategi dan teknik mengatur konflik untuk dapat menerapkannya dalam mengendalikan konflik.

Menurut Wirawan (2010: 129), manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Sedangkan menurut Criblin, J. (Wahyudi, 2006: 47), manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.

Berdasarkan uraian definisi yang dipaparkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen konflik yaitu proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi dan teknik mengatur konflik untuk dapat menerapkannya dalam mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

## **6. Gaya Manajemen Konflik**

### **a. Konsep Dasar Gaya Manajemen Konflik**

Di dalam organisasi ketika muncul adanya konflik, diperlukan penerapan beberapa macam gaya manajemen konflik untuk mencegah terjadinya dampak yang negatif akibat terjadinya konflik di dalam organisasi tersebut. Gaya

manajemen konflik merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola konflik yang mencakup sumber, dampak, hingga strategi mengendalikan konflik, agar konflik tersebut tidak meluas dan memberi dampak yang negatif di dalam organisasi.

Menurut Wirawan (2010: 129), gaya manajemen konflik sebagai pola perilaku orang dalam menghadapi situasi konflik. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang autokratis cenderung menggunakan gaya manajemen konflik yang represif, supresif, kompetitif, serta agresif dan berupaya mengalahkan lawan konfliknya. Sebaliknya, seorang pemimpin yang demokratis jika menghadapi konflik akan menggunakan musyawarah, mendengarkan pendapat lawan konfliknya, dan mencari win & win solution.

Menurut Peg Pickering (2001: 40), terdapat beberapa pendekatan gaya manajemen konflik. Tidak ada satu pendekatan gaya manajemen konflik yang efektif untuk semua situasi. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan kemampuan menggunakan setiap gaya sesuai dengan situasi. Ada gaya yang lebih cocok bagi pemimpin, ada yang tidak; gaya yang enak itu cocok dengan kepribadian pemimpin. Tantangan bagi pemimpin adalah menguasai gaya yang sulit bagi pemimpin.

Gaya manajemen konflik yang digunakan pihak-pihak yang terlibat konflik dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain:

- 1) Asumsi mengenai konflik
- 2) Presepsi mengenai penyebab konflik
- 3) Ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya
- 4) Pola komunikasi dalam interaksi konflik
- 5) Kekuasaan yang dimiliki

- 6) Pengalaman dalam menghadapi situasi konflik
- 7) Sumber yang dimiliki
- 8) Jenis kelamin
- 9) Kecerdasan emosional
- 10) Kepribadian
- 11) Budaya organisasi sistem sosial
- 12) Prosedur yang mengatur pengambilan keputusan jika terjadi konflik
- 13) Situasi konflik dan posisi dalam konflik
- 14) Pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik
- 15) Keterampilan berkomunikasi

#### **b. Teori Gaya Manajemen Konflik**

Menurut Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilman (Wirawan, 2010: 140), terdapat lima jenis gaya manajemen konflik yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar, dan mengakomodasi. Dijelaskan seperti di bawah ini:

##### 1) Kompetisi (*competing*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerja sama rendah. Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan biaya lawannya.

##### 2) Kolaborasi (*collaborating*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang tinggi. Tujuannya adalah mencari alternatif, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan kedua belah pihak yang terlibat konflik. Gaya manajemen konflik kolaborasi merupakan upaya bernegosiasi untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak-pihak yang terlibat konflik.

### 3) Kompromi (*compromising*)

Gaya manajemen konflik tengah atau menengah, di mana tingkat keasertifan dan kerjasama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka. Dalam keadaan tertentu, kompromi dapat berarti membagi perbedaan di antara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah.

### 4) Menghindar (*avoiding*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang rendah. Dalam gaya manajemen konflik ini, kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindari konflik. Bentuk menghindar tersebut bisa berupa menjauhkan diri dari pokok masalah, menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat atau menarik diri dari konflik yang mengancam dan merugikan.

### 5) Mengakomodasi (*accommodating*)

Gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerja sama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingan dirinya sendiri dan berupaya memuaskan kepentingan lawan konfliknya.

Menurut J Salusu (Mada Sutapa, 2002: 77-78), diperlukan gaya manajemen konflik yang efektif dalam menghadapi konflik, dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Gaya agresif, merupakan ancaman, ultimatum, paksaan, bertahan, jarang menyelesaikan permasalahan secara tuntas.
- 2) Gaya mundur, digunakan untuk menghindar dari konflik yang sedang berlangsung.
- 3) Gaya menyerah, tetap membiarkan seseorang terlibat dalam konflik.
- 4) Gaya kompromi, cara yang logis dan rasional menyelesaikan konflik.

- 5) Gaya penyelesaian masalah, mengajak semua untuk secara bersama-sama mencari jalan keluar melalui proses penyelesaian konflik yang rasional.
- 6) Gaya intergarsi, masing-masing pihak yang berkonflik merasa menang karena keinginannya terpenuhi. Semakin fleksibel organisasi, semakin mudah integrasi tercapai.

Menurut Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2009: 811), ada tiga metode gaya manajemen konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Dijelaskan seperti di bawah ini:

- 1) Dominasi atau penekanan. Dominasi dan penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu kekerasan, penenangan, penghindaran, dan aturan mayoritas.
- 2) Kompromi. Manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai. Bentuk-bentuk kompromi meliputi pemisahan, perwasitan, kembali ke peraturan yang berlaku, dan penyuapan.
- 3) Pemecahan masalah secara integratif (secara menyeluruh). Konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Di samping penekanan konflik atau pencarian kompromi, kedua belah pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak.

## **C. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Ngalim Purwanto (2003: 26), kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, serta mereka tidak terpaksa.

Menurut Wahyudi (2006: 118), kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Ivancevich dkk (2007: 194), kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa definisi dari kepemimpinan yaitu sifat-sifat kepribadian dan kemampuan seseorang dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, sekaligus cara kerja setiap anggota untuk dijadikan sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, serta mereka tidak terpaksa untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## **2. Kepemimpinan Pendidikan**

Menurut Marno dan Triyo Supriyatno (2008: 32), istilah kepemimpinan pendidikan mengandung dua pengertian, dimana kata “pendidikan” menerangkan lapangan apa dan di mana kepemimpinan itu berlangsung, dan sekaligus menjelaskan pula sifat atau cirri-ciri kepemimpinan, yaitu bersifat mendidik, membimbing, dan mengemong.

Menurut Nawawi (Marno dan Triyo Supriyatno, 2008: 33), kepemimpinan pendidikan adalah proses menggerakkan mempengaruhi, memberi motivasi, dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Sedangkan Marno dan Triyo Supriyatno (2008: 33), menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengkoordinir, menggerakkan, memberi motivasi, dan mengarahkan orang-orang dalam lembaga pendidikan agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa definisi dari kepemimpinan pendidikan yaitu proses mendidik, membimbing, menggerakkan, mempengaruhi, mengkoordinir, memberi motivasi, dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan agar pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Menurut Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2009: 310), seorang pemimpin pendidikan adalah orang yang mempunyai konsep yang lebih luas yang berkaitan dengan tujuan yang bermanfaat, dan tujuan itu berpengaruh terhadap lembaga pendidikan dan masyarakat.



### 3. Teori Kepemimpinan

Menurut Mukhtar dan Iskandar (2009: 77), banyak orang telah melakukan penelitian tentang kepemimpinan. Pada mulanya para peneliti mencoba menggunakan pendekatan sifat atau karakteristik pemimpin, yang kemudian melahirkan “teori sifat”. Karena peneliti ini belum menghasilkan penemuan yang konsisten dan belum memuaskan, kemudian mereka menggunakan pendekatan perilaku dalam penelitiannya, yang melahirkan “teori perilaku”. Kedua teori tersebut dapat dijelaskan seperti di bawah ini:

#### a. Pendekatan Sifat

Para peneliti berusaha mengidentifikasi sifat-sifat penting para pemimpin yaitu dengan menguji sifat-sifat dan karakteristik personal para pemimpin. Adapun sifat-sifat kepemimpinan itu meliputi *intelengensi*, dominasi, percaya pada diri sendiri, energi, aktivitas, dan pengetahuan yang berhubungan dengan tugas.

#### b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku ini bertujuan untuk membedakan perilaku-perilaku yang dihubungkan dengan kepemimpinan yang efektif. Para peneliti mengasumsikan bahwa efektif atau tidaknya perilaku pemimpin tergantung pada bagaimana seorang pemimpin menerapkan pola-pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi.

Sedangkan menurut G. R Terry (Kartini: 2011: 71), sejumlah teori kepemimpinan, yaitu otokratis, psikologis, sosiologis, suportif, dan kelakuan pribadi. Kelima teori tersebut dijelaskan seperti di bawah ini:

a. Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.

b. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi.

c. Teori Sosiologis

Menurut teori ini kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi: dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik.

d. Teori Suportif

Menurut teori ini para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain dan mempunyai keinginan untuk maju.

e. Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain dia harus mampu bersikap fleksibel, luwes, bijaksana karena dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk sesuatu masalah.

#### **4. Gaya dan Tipe Kepemimpinan**

Gaya dan tipe kepemimpinan seorang pemimpin di dalam organisasi, menggambarkan keterampilan, sifat, dan sikap yang mendarsari seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dan tindakannya dalam hubungannya mengendalikan konflik organisasi yang terjadi. Gaya dan tipe kepemimpinan seorang pemimpin akan mencerminkan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mengendalikan konflik organisasi.

Menurut Kadim Masaong dan Arfan Timole (2011: 162-164) terdapat beberapa gaya kepemimpinan diantaranya adalah gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Dijelaskan seperti di bawah ini:

a. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Komariah & Triatna (Kadim Masaong dan Arfan Timole, 2011: 162), kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mendesain

pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

#### b. Kepemimpinan Transformasional

Kadim Masaong dan Arfan Timole (2011: 164) menjelaskan melalui kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Sedangkan menurut Gary A. Yukl (1998: 296), kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan member kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Menurut Kartini Kartono (2011: 80-81), terdapat beberapa tipe kepemimpinan diantaranya tipe karismatis, tipe otokratis, dan tipe populistis. Dijelaskan seperti di bawah ini:

##### a. Tipe Karismatis

Tipe pemimpin karismatis ini memiliki kekuatan energi, daya-tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai bawahan yang sangat besar jumlahnya dan bisa dipercaya.

##### b. Tipe Otokratis

Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi bawahannya. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

c. Tipe Populistik

Kepemimpinan populistik ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, yang mana pemimpin mampu membangunkan solidaritas rakyat.

Menurut Menurut Hendyat Soetopo (2010: 214), tipe kepemimpinan dibagi menjadi kepemimpinan otoriter (semuanya serba bergantung pemimpin), kepemimpinan *laissez-faire* (semuanya bergantung bawahan), dan kepemimpinan demokratis (kerja sama pemimpin dan bawahan). Dijelaskan sebagai berikut:

a. Tipe Otoriter

Dalam tipe kepemimpinan semacam ini, pemimpin lebih bersifat ingin berkuasa, suasana di kantor selalu tegang. Pemimpin sama sekali tidak member kebebasan kepada para anggota kelompok untuk turut ambil bagian dalam memutuskan suatu persoalan.

b. Tipe *Laissez- Faire*

Sifat kepemimpinan pada tipe ini seolah-olah tidak tampak, sebab pada tipe ini pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya, atau secara tidak langsung segala peraturan, kebijaksanaan suatu institusi berada di tangan anggota.

c. Tipe Demokratis

Dalam tipe kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan. Pemimpin memberikan sebagian kekuasaannya kepada bawahannya, sehingga para bawahan turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program organisasi.

#### **D. Strategi Pengendalian Konflik oleh Pemimpin**

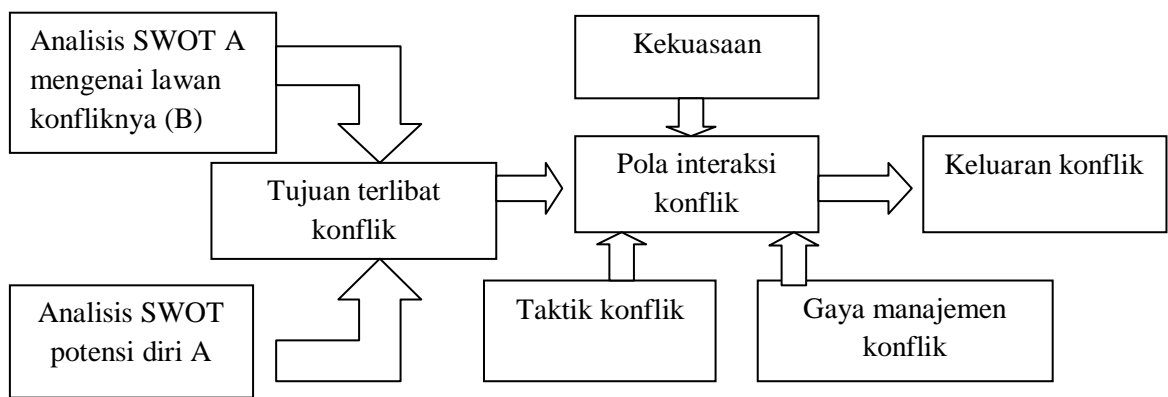
Di dalam organisasi ketika muncul adanya konflik, diperlukan strategi pengendalian konflik oleh pemimpin organisasi untuk mencegah terjadinya dampak yang negatif akibat terjadinya konflik di dalam organisasi tersebut. Strategi pengendalian konflik atau penerapan gaya manajemen konflik oleh pemimpin merupakan cara-cara yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengendalikan dan mengelolah konflik yang mencakup jenis, sumber, dampak, hingga strategi mengendalikan konflik, agar konflik tersebut tidak meluas dan memberi dampak yang negatif di dalam organisasi.

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 286), ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mengatasi atau mengendalikan konflik, yaitu dijelaskan seperti di bawah ini:

- a. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
- b. Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak-pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.

- c. Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok. Untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.

Menurut Wirawan (2010: 145), proses strategi konflik di dalam sebuah organisasi sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Strategi Konflik di dalam sebuah Organisasi

Gambar tersebut menjelaskan bahwa analisis SWOT mengenai diri sendiri akan mencerminkan kekuatan dan kelemahan diri sendiri dalam menghadapi lawan konflik. Analisis SWOT mengenai lawan konflik akan mencerminkan peluang dan ancaman dari lawan konflik. Sedangkan tujuan terlibat konflik adalah sesuatu yang ingin dicapai saat menghadapi dan menyelesaikan konflik. Pola interaksi konflik merupakan bentuk interaksi dengan lawan konflik dalam upaya mencapai hasil konflik yang diharapkan.

Menurut J Salusu (Mada Sutapa, 2002: 77), penanganan konflik dapat melalui beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Strategi bersaing, konflik berlangsung dalam suasana persaingan dengan membiarkan seseorang atau kelompok berupaya memuaskan kepentingannya sendiri tanpa mempedulikan dampaknya pada orang lain.
- b. Kolaborasi, cara penanganan untuk memuaskan dan memenuhi kepentingan semua pihak yang terlibat dalam konflik dengan kerja sama, dengan tidak ada yang dirugikan.
- c. Mengelak, sikap seseorang atau kelompok yang mengakui terdapat konflik dalam hubungan interaksinya dengan orang atau kelompok lain, tetapi yang bersangkutan ingin menarik diri atau menekan konflik agar tidak semakin meruncing.
- d. Bersikap akomodatif, demi terpeliharanya hubungan dan interaksi yang serasi, satu pihak melakukan pengorbanan tertentu dengan menempatkan kepentingan pihak lain diatas kepentingan sendiri.
- e. Kompromi, masing-masing pihak bersedia mengorbankan sesuatu atau berbagai sesuatu dengan pihak lain dengan tidak ada yang menang dan kalah.

#### **E. Penelitian Relevan**

1. Asep Rohman (2011) dalam penelitiannya mengenai *Analisis Faktor-Faktor Penyebab Konflik Organisasi Pada Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat* menunjukkan bahwa dimensi yang menimbulkan teradinya konflik organisasi adalah karakteristik individu, situasi kerja, dan faktor struktur organisasi menunjukkan bahwa konflik yang terjadi di bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat sangat tinggi. Dimensi sruktur organisasi adalah faktor yang sangat dominan dari dua dimensi yang penulis teliti dalam membentuk konflik organisasi di Bagian Tata Usaha Di Kantor Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
2. Agus Yudha (2012) dalam penelitiannya mengenai *Peran Kepemimpinan Masyarakat Desa Dalam Menyelesaikan Konflik Sosial, Studi Kasus di Desa Cibingbin, kecamatan Cibingbin, Kabupaten Kuningan* menyimpulkan bahwa



pada umumnya konflik yang terjadi di masyarakat Desa Cibingbin diakibatkan oleh perbedaan pendapat, pemikiran, ucapan dan perbuatan. Sikap dasar yang sulit dan tidak ingin menerima dan menghargai perbedaan semacam itu akan mengubah berwatak seseorang jadi orang suka berkonflik. Konflik sosial tersebut dapat dicegah apabila para pemimpin masyarakat desa serta para warga masyarakat bahu membahu memberikan sumbangan ide ataupun pemikiran yang untuk menghentikan konflik yang terjadi. Untuk menanggulangi konflik sosial yang terjadi di Desa Cibingbin, maka dapat dilakukan menggunakan studi kasus/berdasarkan dari pengalaman kasus-kasus yang terjadi sebelumnya.

3. Rizkia Sri Ayu (2012) dalam penelitiannya mengenai *Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Nusantara Card Semesta Bandung* menyebutkan bahwa tampak terlihat penurunan prestasi kerja karyawan bagian kurir. Hal tersebut dapat mengancam perusahaan karena tingginya persaingan dalam industri jasa pengiriman ekspres begitu tinggi. Diketahui penyebab penurunan prestasi kerja karyawan bagian kurir PT. Nusantara Card Semesta Bandung karena adanya konflik dan stres kerja yang terjadi. Oleh karena itu perusahaan berupaya untuk mengelola konflik dan stres kerja yang terjadi agar tidak berdampak negatif kepada perusahaan tetapi menjadi dampak yang positif terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan bagian kurir. Terdapat gambaran bahwa 1) Konflik karyawan bagian kurir di PT. Nusantara Card Semesta Bandung berada pada kategori tinggi, 2) Stres kerja karyawan bagian kurir di PT. Nusantara Card Semesta

Bandung berada pada kategori tinggi, 3) Prestasi kerja karyawan bagian kurir di PT. Nusantara Card Semesta Bandung berada pada kategori tinggi, 4) Konflik berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan bagian kurir dengan tingkat korelasi sedang dan indikator perbedaan dalam memahami tujuan organisasi dan strategi pemotivasian yang tidak tepat merupakan indikator yang paling tinggi pengaruhnya terhadap tingkat prestasi kerja karyawan bagian kurir jika dibandingkan indikator lainnya, 5) Stres kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan bagian kurir dengan tingkat korelasi rendah dan indikator perbedaan pandangan antara karyawan dengan pimpinan merupakan indikator yang paling tinggi pengaruhnya terhadap tingkat prestasi kerja karyawan bagian kurir jika dibandingkan indikator lainnya, 6) Konflik dan stres kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan bagian kurir dengan tingkat korelasi kuat dan besarnya pengaruh konflik dan stres kerja terhadap prestasi kerja sebesar 55% dan sisanya 45% dipengaruhi oleh faktor lain.

#### **F. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana karakteristik individu staf yang dapat memicu terjadinya konflik?
2. Bagaimana komunikasi antar staf yang dapat memicu terjadinya konflik?
3. Bagaimana lingkungan kerja staf yang dapat memicu terjadinya konflik?
4. Bagaimana tipe kepemimpinan pemimpin di Dinas dalam menangani konflik?
5. Bagaimana strategi konflik yang dilakukan pemimpin dalam mengendalikan konflik yang terjadi?

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian *ex post facto* dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sudarwan Danim (2002: 45), penelitian *ex post facto* merupakan penelitian yang data dikumpulkan setelah semua peristiwa yang dipermasalahkan berlalu. Biasanya peneliti menentukan satu atau dua akibat sebagai variabel terikat. Selanjutnya mengevaluasi atau menguji data itu dengan mengadakan penelusuran ke masa lampau untuk mencari sebab-sebab munculnya akibat itu. Penelitian *ex post facto* dilakukan dengan menerapkan langkah-langkah tertentu seperti mengidentifikasi dan merumuskan permasalahan yang akan diteliti, melakukan studi kepustakaan, meumuskan asumsi dan hipotesis, menyusun instrument, mengumpulkan data dan menganalisisnya untuk menguji hipotesis, dan menyusun lapotan.

Sementara itu, menurut Rachmat Kriyanto (2006: 58), pendekatan kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya, dan penelitian ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling bahkan populasi atau sampling sangat terbatas. Menurut Burhan Bungin (2009: 39), dalam konteks pendekatan kualitatif, elemen atau unsur-unsur utama sebagai isi (*content*) dari rancangan penelitian pada umumnya adalah (1) konteks penelitian; (2) fokus kajian; (3) tujuan penelitian; (4) ruang lingkup dan setting penelitian; (5) perspektif teoretik dan kajian pustaka; dan (6) metode yang digunakan.

## **B. Subyek dan Obyek Penelitian**

Menurut Suharsimi Arikunto (2000: 85), subjek penelitian adalah orang, benda, atau hal yang elekat pada variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2012: 297) dalam penelitian kualitatif, istilah populasi oleh Spradley dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinersis.

Sedangkan menurut Burhan Bungin (2009: 53), prosedur pengambilan subjek penelitian yang terpenting adalah bagaimana menentukan informasi kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan focus penelitian. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo. Obyek penelitian yaitu penanganan konflik oleh pemimpin yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.

## **C. Setting Penelitian**

Lokasi penelitian ini di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo di Jl. Mayjen Sutoyo, no 69, Purworejo. Penelitian mengenai Penanganan Konflik oleh Pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo dilaksanakan pada Juni sampai dengan September 2013.

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Sugiyono (2012: 309) menjelaskan bahwa dalam penelitian deskriptif kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah),

pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara, dan dokumentasi. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data dalam penelitian mengenai penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo adalah dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

#### 1. Wawancara (*interview*)

Esterberg (Sugiyono, 2012: 317) mendefinisikan wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini wawancara dilakukan untuk mendapatkan data tentang penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo, mengenai sumber terjadinya konflik dan penanganan konflik oleh pemimpin. Kegiatan wawancara dilakukan secara terstruktur yang diberikan kepada Kepala Dinas, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, dan Kepala Seksi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.

#### 2. Observasi

Menurut Nasution (Sugiyono, 2012: 310), observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Hal-hal penting yang menjadi obyek observasi antara lain :

- a. *Place*, yaitu Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.

- b. *Actor*, yaitu para pimpinan yang terlibat dalam penanganan konflik yang terjadi.
- c. *Activity*, yaitu pelaksanaan penanganan konflik yang terjadi.

### 3. Dokumentasi

Selain data dari observasi dan wawancara, peneliti juga mencari data pendukung lain berupa dokumen yang relevan dengan data yang dibutuhkan peneliti. Dokumen tersebut berupa foto kegiatan dan arsip-arsip di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo. Untuk menjamin keaslian dari dokumentasi ini, peneliti juga berusaha untuk mengkomunikasikan dokumen yang telah diperoleh dengan pihak-pihak terkait.

### **E. Instrumen Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif sehingga penelitalah yang menjadi instrumen utama. Peneliti yang menyusun proposal, mengambil data, menganalisis, sampai menyelesaikan laporan penelitian. Instrumen penelitian diperlukan karena peneliti dituntut dapat menemukan data yang diangkat dari fenomena, peristiwa, atau dokumen tertentu.

Hal ini dipertegas oleh Nasution (Sugiyono, 2012: 306), bahwa dalam penelitian kualitatif tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diharapkan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya.

Instrumen penelitian menurut Suharsimi Arikunto (2000: 126), adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti untuk memudahkan dalam pengumpulan data, memperoleh data yang tepat dan singkat maupun dalam pengolahan data.

Data dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi sebagai instrumen penelitian mengenai Penanganan Konflik oleh Pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo. Instrumen penelitian terlampir pada halaman .

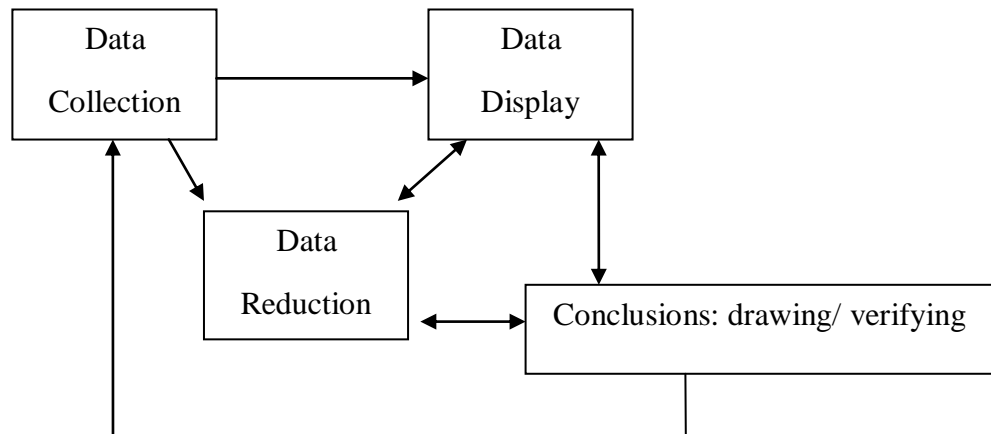
#### **F. Uji Keabsahan Data**

Penelitian ini akan menggunakan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data yang telah didapat. Menurut Sugiyono (2012: 330), triangulasi diartikan sebagai teknik yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada.

Pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi metode dan triangulasi sumber. Menurut Moleong (2005: 330), triangulasi metode digunakan untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang di dapat melalui wawancara sama dengan observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika wawancara. Sedangkan menggunakan triangulasi sumber memberikan penilaian hasil penelitian yang dilakukan oleh responden, mengoreksi kekeliruan oleh sumber data, menyediakan sumber informasi secara sukarela, dan menilai kecukupan data yang dikumpulkan.

## G. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012: 338) dilakukan secara interaktif yang ditunjukkan pada gambar:



Gambar 2. Teknik Analisis Data

### 1. “*Data Collection*” (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan, dokumen resmi, gambar, dan foto.

### 2. “*Data Reduction*” (Reduksi Data)

Mereduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dan membuang yang tidak diperlukan. Hal ini dikarenakan makin lama peneliti di lapangan, maka jumlah data yang akan diperoleh makin banyak.



### **3. “Data Display” (Penyajian Data)**

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data, yang biasanya sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah yang bersifat naratif.

### **4. “Conclusion Drawing/ Verification”**

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dimana kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi, apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

Lokasi penelitian adalah di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo, berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah dan Lembaga ini terletak di Jl. Mayjen Sutoyo, no 69, Purworejo. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo sebagai salah satu lembaga teknis daerah, mempunyai tugas pokok diantaranya adalah melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas perbantuan dibidang Pendidikan dan Kebudayaan, serta memiliki fungsi sebagai perumus kebijakan teknis Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo, sebagai penyelenggaraan urusan pemerintah dan pelayanan umum bidang Pendidikan dan Kebudayaan serta Pembina dan pelaksana tugas bidang pendidikan dan kebudayaan.

Struktur Organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo adalah sebagai berikut :

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat
  - a. Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan
  - b. Sub Bagian Keuangan
  - c. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
3. Bidang Pendidikan Dasar

- a. Seksi Kurikulum
- b. Seksi Tenaga Kependidikan dan Non Kependidikan
- c. Seksi Sarana, Prasarana dan Perizinan
- 4. Bidang Pendidikan Menengah
  - a. Seksi Kurikulum
  - b. Seksi Tenaga Kependidikan dan Non Kependidikan
  - c. Seksi Sarana, Prasarana dan Perizinan
- 5. Bidang Pendidikan Non Formal, Binmudora, Seni budaya
  - a. Seksi PAUD dan Kesetaraan
  - b. Seksi Pembinaan Pemuda, Olah Raga, Pramuka dan Pendidikan Seni Budaya
  - c. Seksi Dikmas dan Kursus Kelembagaan
- 6. Bidang Kebudayaan
  - a. Seksi Sejarah Kepurbakalaan dan Nilai - nilai Tradisional
  - b. Seksi Seni, Sastra, dan Perfilman
  - c. Seksi Penyuluhan, Analisis, Sarana Prasarana dan Pemasaran

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan Pemerintah Daerah bidang pendidikan dan kebudayaan, pemuda dan olah raga sesuai dengan kewenangan daerah, yang meliputi pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga dan kebudayaan.

Dalam melaksanakan tugas pokok Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal serta kebudayaan.
- b. Penyusunan perencanaan teknis dan program kerja bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan, pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- c. Pembinaan dan pengendalian teknis bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- d. Penyelenggaraan perijinan dan pelayanan umum bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- e. Koordinasi pelaksanaan kegiatan dan kerjasama teknis dengan pihak lain yang berhubungan dengan bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- f. Pembinaan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dalam lingkup pendidikan, pemuda, olah raga serta kebudayaan.
- g. Penyelenggaraan monitoring, evaluasi, dan pelaporan terhadap pelaksanaan tugas-tugas bidang pendidikan, pemuda, olah raga dan kebudayaan yang

meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah, serta pendidikan non formal, pembinaan pemuda, olah raga serta kebudayaan.

- h. Pengelolaan sarana dan prasarana olah raga milik Pemerintah Daerah.
- i. Pengelolaan sekretariat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Visi dan misi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Purworejo yaitu : **Menuju masyarakat Purworejo yang lebih sejahtera dengan meningkatkan kemandirian serta daya saing, melalui penyelenggaraan pembangunan daerah yang aspiratif dengan dukungan birokrasi profesional, dan bersih dari korupsi serta peran serta aktif sektor swasta dan masyarakat.**

Berdasarkan RPJMD tersebut Dinas P & K merumuskan visinya sebagai berikut :

***Terwujudnya Insan beriman, cerdas, berbudaya dan berdaya saing***

Selanjutnya misi untuk mendukung tercapainya visi sebagai berikut :

1. Mewujudkan pendidikan yang religius,
2. Mewujudkan akuntabilitas dan pencitraan publik dalam penyelenggaraan pendidikan.
3. Mewujudkan pemerataan dan perluasan akses pendidikan.
4. Mewujudkan pendidikan yang bermutu, relevan, dan berdaya saing.
5. Melestarikan dan mengembangkan seni dan budaya daerah.

6. Mewujudkan masyarakat pendidikan yang cerdas, sehat, terampil, dan professional.

## **B. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Sumber terjadinya Konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo**

#### **a. Karakteristik Staf**

Suatu organisasi merupakan tempat berkumpulnya individu-individu yang mempunyai kesamaan visi misi untuk mencapai tujuan organisasi. Di Dinas P dan K Purworejo dengan adanya berbagai macam individu di dalamnya, tentu terdapat perbedaan karakteristik masing-masing staf didalamnya, yang menyangkut perilaku, kemampuan, kepercayaan pribadi, dan pengalaman yang dimiliki, mereka akan saling berinteraksi satu sama lain. Pada suatu lingkungan kerja tempat mereka akan saling berinteraksi, tentu perbedaan-perbedaan karakteristik staf tersebut akan menjadi suatu pertentangan yang bisa menyebabkan terjadinya konflik. Menurut wawancara dengan Kepala Bidang PNF, Binmudora dan Seni Budaya pada tanggal 16 Juli 2013,

“Hal-hal yang biasanya menjadi penyebab terjadinya konflik antar staf adalah seperti perbedaan kepribadian dan karakter masing-masing staf yang belum bisa saling menerima satu sama lain.”

Perbedaan karakter masing-masing staf di Dinas P dan K Purworejo mencerminkan perbedaan perilaku individu masing-masing, yang mana terdapat staf dengan kepribadian yang pendiam, banyak bicara, suka bercanda, maupun ada juga yang sedang-sedang saja. Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Binmudora pada tanggal 20 Juli 2013,

“Perilaku individu staf bermacam-macam, ada yang pendiam, suka bercanda dan lain-lain. Jadi kita harus bisa memahami karakter masing-masing untuk bagaimana menangani perbedaan karakter masing-masing staf tersebut.”

Hal yang sama juga diungkapkan Kepala Seksi PAUD dan Kesetaraan dalam wawancara pada tanggal 17 Juli 2013,

“Para staf sifatnya bermacam-macam ada yang bicaranya suka asal tanpa dipikir terlebih dahulu, terlalu banyak bicara, ada yang gampang ngantuk, dan yang agak pendiam juga ada.”

Karakteristik perilaku staf di dinas yang beragam ini terlihat dalam hasil pengamatan observasi di seksi binmudora yang mana terdapat staf yang sangat dominan dalam mengemukakan pendapat, paling banyak bicara dan paling suka banyak bercanda diantara staf yang lain. Perilaku staf di dinas yang mempunyai kebiasaan banyak bicara, suka bercanda yang berlebihan akan mengganggu bahkan menyinggung staf lain jika staf tersebut menganggap candaannya serius atau berlebihan dan staf tersebut memang belum memahami karakter kepribadian dari staf yang banyak bicara dan suka bercanda tersebut, seperti kata-kata humor yang menurut dirinya sendiri itu biasa saja, namun menurut orang lain itu sudah keterlaluhan atau menyinggung.

Perbedaan-perbedaan perilaku yang mana masing-masing staf tidak dapat untuk saling menerima dan memahami inilah yang dapat menimbulkan konflik di dinas. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Soekanto (Wahyudi, 2006: 30) bahwa jenis konflik antar pribadi disadari bahwa setiap individu mempunyai perbedaan dan karakter masing-masing. Perbedaan individu yang ada yang ada dapat menghambat kinerja organisasi apabila setiap anggota terfokus pada

kepentingan sendiri dan mengabaikan kepentingan yang lebih besar yaitu tujuan organisasi.

Dengan adanya berbagai macam individu di dinas yang didalamnya terdapat perbedaan karakteristik masing-masing perilaku individu staf didalamnya, pemimpin dan masing-masing staf diharapkan mampu memahami dan menerima perbedaan-perbedaan yang ada sehingga mampu menciptakan hubungan antar staf harmonis agar dapat saling bekerja sama dengan baik dalam setiap pelaksanaan tupoksi untuk tercapainya tujuan organisasi.

#### **b. Persepsi Staf**

Persepsi staf dalam berbagai hal memang sering kali mengalami perbedaan, di Dinas P dan K Purworejo perbedaan persepsi berupa perbedaan pendapat mengenai pekerjaan dan pembagian tugas kerja. Dalam kegiatannya pemimpin memiliki kekuasaan untuk menggerakkan bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada saat pemberian tugas pemimpin harus memberikan arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat berjalan dengan baik dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut wawancara dengan Kepala Seksi TKNK Didas pada tanggal 23 Juli 2013,

“Konflik yang biasanya terjadi di seksi adalah semacam perbedaan pendapat terkait pekerjaan dalam pelaksanaan suatu kegiatan di seksi.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Sejarah, Kepurbakalaan, dan Nilai-nilai Tradisional Kebudayaan 30 Agustus 2013,

“Konflik terjadi ketika pada awalnya terjadi semacam kecemburuan sosial dari staf terkait pembagian tugas yang mana ada salah satu staf yang merasa iri mengapa staf lain yang diberikan pekerjaan tersebut. Padahal dalam



pemberian tugas tersebut memang sudah disesuaikan dengan kompetensi staf masing-masing.”

Hal yang sama juga diungkapkan Kepala Seksi Binmudora dalam wawancara pada tanggal 20 Juli 2013,

“Biasanya konflik yang terjadi di sini itu karena perbedaan berat beban kerja masing-masing staf, jadi persepsi staf mengenai beban kerja staf lain itu kadang mengira kok kerjanya enak banget, padahal semua staf di sini itu jika memang sedang sibuk ya bisa sibuk sekali dengan pekerjaannya, jika memang sedang santai ya memang santai. Jadi sibuk atau tidaknya staf satu dengan staf lain itu memang berbeda, jadi ini yang biasanya kurang dipahami staf.”

Perbedaan persepsi staf di dinas yang dapat menyebabkan terjadinya konflik adalah berupa perbedaan pendapat mengenai pekerjaan dan pembagian tugas kerja yang tidak sesuai dengan keinginan para staf. Kepala Seksi sebagai pemimpin yang setiap harinya terlibat langsung dalam berkoordinasi dengan para staf harus memperhatikan pembagian tugas kerja dengan baik yaitu sesuai dengan tupoksi dan kemampuan staf. Jangan sampai terjadi pembagian tugas kerja yang tidak merata atau tidak sesuai tupoksi dan kemampuan staf yang nantinya menimbulkan perbedaan persepsi dari para staf atau saling iri dengan pekerjaan staf lain yang nantinya akan menyebabkan terjadinya konflik.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Arnold, H. J. (Wahyudi, 2006: 35) menyatakan bahwa konflik pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Permasalahan koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, dan perbedaan orientasi tugas.

### **c. Hubungan antar staf dan staf dengan pimpinan**

Kerja sama yang baik antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi erat kaitannya dengan bagaimana hubungan masing-masing anggota organisasi dalam berkomunikasi. Begitu juga hubungan antar staf maupun staf dengan atasan di Dinas P dan K sebisa mungkin staf dan pimpinan harus mampu menciptakan komunikasi yang baik antar anggota organisasi untuk mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antar staf maupun staf dengan pimpinan agar tidak terjadi konflik yang disebabkan oleh tidak harmonisnya hubungan antar staf maupun staf dengan pimpinan. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Komunikasi antar anggota organisasi yang baik itu bisa selalu dijaga dengan kita saling akrab, sering ngobrol, dan banyak kegiatan formal maupun non formal yang dilakukan.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi PAUD dan Kesetaraan pada tanggal 17 Juli 2013,

“Dalam hubungan antar staf mereka bisa saling bekerja sama dengan baik. Untuk saya sebagai kepala seksi, hubungan dengan para staf juga biasa saja tidak ada batasan yang terlihat seperti adanya dinding pemisah, saya pendekatannya dengan kekeluargaan kok.”

Hal yang sama juga diungkapkan Kepala Dinas dalam wawancara pada tanggal 25 Juli 2013,

“Hubungan para staf sudah bisa bekerja sama dengan baik, tinggal bagaimana memahami dan mengarahkan tipe karakter masing-masing staf. Hubungan atasan dengan bawahan juga tidak terlalu menjadi perbedaan, kadang ada juga atasan yang mengerjakan tugas bawahan dan jabatan itu tidak penting untuk dilihat dan menjadi perbedaan.”

Komunikasi antar anggota organisasi yang baik akan menciptakan hubungan yang harmonis antar staf maupun staf dengan pimpinan untuk mencegah terjadinya konflik dan menunjang kerja sama yang baik agar menghasilkan kinerja organisasi yang maksimal. Para pemimpin di dinas membina dan dipelihara hubungan antar staf agar selalu harmonis dengan mempererat tali silaturahmi kekeluargaan, membiasakan banyak ngobrol dan *sharing* antar staf, dan melakukan kegiatan-kegiatan seperti rapat rutin, pengajian bersama dan lain-lain. Hal tersebut terlihat dalam hasil pengamatan di seksi binmudora ketika kepala seksi dan para staf selalu membiasakan makan siang bersama di kantor dengan membeli makanan untuk dibagi ke semua staf di seksi tersebut. Dengan adanya hubungan yang harmonis antar staf maupun staf dengan pimpinan, yang mana antar staf mampu bekerja sama dengan baik, hubungan saling menghormati antar staf dengan pimpinan yang tidak terlalu formal sehingga tidak menciptakan batasan atau dinding pemisah antara staf dengan pimpinan tentu akan mendukung kinerja maupun produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Stoner dan Freeman (Wahyudi, 2006: 35) konflik sering muncul karena kesalahan dalam mengkomunikasikan keinginan dan adanya kebutuhan dan nilai-nilai kepada orang lain. Kegagalan komunikasi sering dikarenakan proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara baik, pesan sulit dipahami oleh karyawan karena adanya beberapa hambatan yang mencakup perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini pimpinan.

#### **d. Kompetensi dan Pengalaman Kerja Staf**

Dalam kesehariannya kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan kerja sama antar anggota organisasi. Di Dinas P dan K Purworejo kemampuan masing-masing staf dalam berkoordinasi dan bekerja sama yang baik dengan staf lain akan menciptakan *team work* yang solid untuk terciptanya kinerja organisasi yang maksimal. Namun sebaliknya jika terdapat beberapa staf yang tidak mampu berkoordinasi dan bekerja sama dengan baik yang mana kinerja staf tersebut lamban dalam memahami dan mengikuti irama kerja staf lain tentu akan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan, bahkan juga dapat menimbulkan suatu konflik antar staf yang mungkin terjadi. Organisasi merupakan suatu sistem dimana didalamnya terdapat beberapa individu yang akan terkait dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Dikmas dan Kursus Kelembagaan pada tanggal 17 Juli 2013,

“Ya konflik disini biasanya terjadi karena faktor kompetensi setiap staf yang berbeda-beda, misal ketika salah satu staf yang sedang sibuk mengerjakan pekerjaan disaat bersamaan ada staf yang terus bertanya mengenai cara ini itu dan sebagainya, itu kan kadang mengganggu pekerjaan staf yang ditanyai terus menerus jadi kadang terjadi perselisihan.”

Kompetensi staf yang masing-masing berbeda hingga dapat menjadi hal penyebab terjadinya konflik ini terlihat dalam hasil pengamatan observasi di seksi dikmas dan kursus kelembagaan yang mana terdapat staf yang dalam mengerjakan pekerjaannya sering minta bantuan ataupun arahan kepada staf lain. Faktor kompetensi masing-masing staf tersebut juga dipengaruhi pengalaman kerja staf yang mana staf dengan pengalaman kerja yang sudah

relevan dengan tupoksi kerjanya sekarang tentu tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun sebaliknya jika pengalaman kerja staf tersebut tidak sesuai dengan tupoksi kerjanya sekarang yang mana pekerjaannya sekarang merupakan hal baru bagi staf, tentu itu akan membuat kinerja staf tersebut kurang maksimal dan bisa menyebabkan kurang mampunya staf dalam berkoordinasi dan bekerja sama dengan staf lain dalam hal melaksanakan tupoksi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Terkait pengalaman kerja para pegawai apakah relevan dengan tupoksinya sekarang, tentu jawaban yang pasti adalah ada yang relevan, ada yang situasional, dan ada juga yang baru. Namun para pegawai dinas saya tekankan untuk mampu belajar dari lingkungan dan orang-orang disekitarnya terkait tupoksi yang mereka harus kerjakan sekarang.”

Menurut wawancara dengan Kepala Bidang Didas pada tanggal 22 Juli 2013,

“Ya kalau dibilang relevan saya rasa belum, pekerjaan mereka dulu kan universal ya, tapi ketika sekarang mereka tupoksinya seperti ini ya harus mempelajari tupoksi masing-masing. Dulu kan mereka ada yang kerja di sekolah, jadi guru dan lain-lain.”

Hal yang sama juga diungkapkan Kepala Bidang PNF, Binmudora dan Seni Budaya dalam wawancara pada tanggal 16 Juli 2013,

“Dalam era otonomi sekarang ini saya kira tidak ada yang relevan, saya pun sebenarnya juga tidak relevan karena dulu latar belakangnya pekerjaan saya guru, lalu di kebudayaan, hingga sempat di kantor pekerjaan umum. Yang penting kita mengenal inti permasalahan di setiap pekerjaan, tugas pokoknya, lingkungan yang mendukung, ketika sudah tau semua itu ya sudah tinggal berdayakan saja.”

Dengan staf yang sudah berpengalaman terhadap pekerjaannya dan terbiasa dengan lingkungan kerjanya, ini akan membantu staf dalam menentukan sikap

ketika menghadapi hal-hal yang dapat menyebabkan terjadinya konflik. Hal ini seperti yang diungkapkan Kepala Seksi Sejarah, Kepurbakalaan, dan Nilai-nilai Tradisional dalam wawancara pada tanggal 30 Agustus 2013,

“Ya hal yang bisa menyebabkan konflik disini itu biasanya dari luar seksi, semisal hasutan maupun omongan-omongan negatif mengenai seksi kita. Namun sekarang ya karena staf saya dari dulu ya cuma itu-itu saja, mereka sudah mengerti dan tau bagaimana menanggapi hal-hal yang seperti itu”.

Pengalaman kerja para staf di dinas yang sudah relevan dengan tupoksi kerjanya sekarang tentu tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun sebaliknya mayoritas staf di dinas memiliki latar belakang pengalaman kerja yang kurang relevan dengan tupoksinya sekarang yang mana pekerjaannya sekarang merupakan sesuatu hal baru bagi staf, tentu hal tersebut dapat membuat kinerja staf tersebut kurang maksimal dan bisa menyebabkan kurang mampunya staf dalam berkoordinasi untuk bekerja sama dengan staf lain dalam hal melaksanakan tupoksi. Kompetensi dan pengalaman kerja staf inilah yang membuat kinerja staf kurang maksimal dan kurang mampunya staf dalam berkoordinasi untuk bekerja sama dengan staf lain. Namun untuk mengatasi hal tersebut para staf di dinas dengan latar belakang pengalaman kerja yang kurang relevan dengan tupoksinya saat ini, berusaha untuk selalu mempelajari tupoksi, inti permasalahan di setiap pekerjaan, aspek-aspek yang terkait, hingga belajar dari lingkungan dan orang-orang disekitarnya.

Perbedaan kompetensi dan pengalaman kerja yang dapat menyebabkan terjadinya konflik di dinas seperti yang dijelaskan diatas sesuai dengan yang dikemukakan Harris, R. J. (Wahyudi, 2006: 35) konflik organisasi disebabkan oleh adanya saling ketergantungan pekerjaan, diferensiasi horizontal yang tinggi,

formalisasi yang rendah, perbedaan kriteria evaluasi dan sistem imbalan, keanekaragaman anggota, perbedaan status dan peran, serta distorsi komunikasi.

#### **e. Sikap Kerja Staf**

Sikap kerja staf di Dinas P dan K Purworejo merupakan respon staf tersebut terhadap pekerjaan yang akan atau telah dia kerjakan, yang mana bisa menjadi hal penyebab terjadinya konflik maupun suatu dampak konflik. Ketika ada staf yang mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja atau tidak maksimal, secara tidak langsung juga akan menghambat pekerjaan staf lain maupun kinerja organisasi secara keseluruhan karena dalam suatu seksi pekerjaan antara staf satu dengan yang lain akan saling berkaitan. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Ketika ada staf yang mengerjakan pekerjaannya dengan tidak maksimal, kepala dinas akan mencoba mencermati sebabnya terlebih dahulu, apakah itu terkait masalah kemampuan atau motivasinya kurang. Jika itu terkait masalah kompetensi yang kurang ditindak lanjuti dengan diberikan penataran maupun pelatihan semacam itu dan jika itu terkait kemauan atau motivasi staf segera diberikan dorongan maupun arahan dalam menekankan kepada staf bahwa mengerjakan tupoksi staf merupakan tanggung jawab dari masing-masing staf yang harus selalu dikerjakan dengan maksimal.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Dikmas dan Kursus Kelembagaan pada tanggal 17 Juli 2013,

“Ketika ada staf yang kurang maksimal atau tidak selesai pada waktunya, ya kita akan menegur tetapi tidak secara terang-terangan. Lalu kita mencoba memberi contoh yang baik, selanjutnya bertanya kepada staf tersebut mengapa pekerjaannya tidak maksimal.”

Hal yang sama juga diungkapkan Kepala Bidang Pendidikan Dasar dalam wawancara pada tanggal 22 Juli 2013,

“Ya ketika ada staf yang mengerjakan pekerjaannya dengan seenaknya saja atau tidak maksimal, staf tersebut itu kita panggil lalu tanyakan kesulitan atau permasalahan yang dihadapi. Ya pokoknya pekerjaan tetap harus berjalan, karena kita digaji ya untuk bekerja. Ya karena nantinya semua kinerja kita kan juga akan dievaluasi.”

Sikap kerja staf di Dinas P dan K Purworejo yang mengerjakan pekerjaannya dengan tidak maksimal ini terlihat ketika banyak pekerjaan staf tersebut yang molor yaitu terlambat selesai dari waktu yang ditentukan, hasil pekerjaan tidak sesuai ketentuan yang diharapkan. Hal tersebut dilatar belakangi oleh faktor kemauan dalam motivasi dan kemampuan. Pemimpin di dinas akan melihat mengapa pekerjaan staf tersebut menjadi tidak maksimal apakah karena tidak adanya kemauan dalam motivasi mengerjakan pekerjaan tersebut yang berarti itu merupakan unsur kesengajaan, atau karena staf tersebut secara kemampuan tidak mampu mengerjakan pekerjaan tersebut, atau bahkan faktor keduanya yang mana staf tidak mempunyai motivasi dan tidak mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Ketika faktor kemauan dalam motivasi staf rendah yang menjadi alasan staf mengerjakan pekerjaan dengan tidak maksimal, pemimpin akan melakukan pendekatan terhadap staf tersebut untuk mengetahui alasan motivasi kerja staf yang rendah hingga memberi arahan dan masukan untuk menemukan solusi yang bisa meningkatkan motivasi kerja staf tersebut. Namun ketika masalah kemampuan staf yang menjadi kendala dalam mengerjakan pekerjaan tersebut menjadi tidak maksimal, pemimpin akan melakukan pembinaan ataupun mengikut sertakan staf pada suatu penataran, pelatihan dan semacamnya untuk meningkatkan kemampuan dalam kompetensi yang dibutuhkan staf tersebut.



Sikap kerja staf di dinas yang dapat menjadi penyebab terjadinya konflik seperti yang dijelaskan diatas merupakan sumber konflik yang dipengaruhi faktor sifat-sifat kepribadian yang beragam. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Hendyat Soetopo (2010: 272) yang mana setiap pribadi dapat saja memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda, begitu juga sikap otoriter, mau menang sendiri, individualistis dan sebagainya dapat menjadi sumber konflik.

#### **f. Keterlibatan Kerja Staf**

Suatu bidang atau seksi di Dinas P dan K Purworejo ketika melaksanakan suatu kegiatan, terlebih dahulu akan membuat susunan kepanitiaan yang anggotanya bisa diambil dari seksi itu sendiri yang sedang melaksanakan kegiatan atau bisa juga mengambil staf dari seksi lain. Di dalam suatu pelaksanaan kegiatan yang didalamnya terdapat susunan kepanitaannya, tentu kerja sama dan kinerja dari masing-masing panitia sangat berpengaruh terhadap berhasil atau tidaknya sebuah kegiatan tersebut berjalan. Ketika ada salah satu atau beberapa staf yang tidak mampu bekerja sama dengan baik atau staf memiliki keterlibatan kerja yang rendah, yang mana staf tersebut tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik, bahkan tidak melaksanakan pekerjaannya atau pekerjaannya dikerjakan oleh staf lain dan staf tersebut hanya ikut jalan saja dalam susunan kepanitiaan suatu kegiatan, tentu ini akan menghambat berjalannya suatu kegiatan tersebut. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Dalam setiap kegiatan memang memerlukan orang-orang mampu bekerja dengan baik, jadi harus buat jubdis yang jelas, pembagian peran yang jelas ketika membentuk suatu susunan kepanitiaan beserta tupoksinya masing-masing. Ketika tupoksi dari masing-masing panitia itu jelas, maka dalam pelaksanaannya tinggal dipantau dilapangannya seperti apa.”

Ketika pelaksanaan suatu kegiatan di dalam susunan kepanitiaannya terdapat staf dengan keterlibatan kerja yang rendah, ini akan berpengaruh pada pekerjaan staf lain yang bertambah, terkendalanya pelaksanaan kegiatan yang mana tugas dari masing-masing staf akan saling berkaitan, dan juga menimbulkan kesalah pahaman antar staf yang menyebabkan terjadinya konflik.

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Binmudora pada tanggal 20 Juli 2013,

“Ketika ada staf dengan keterlibatan kerja yang rendah dalam pelaksanaan suatu kegiatan, saya coba untuk menekankan kepada semua staf untuk dapat saling membantu, sambil memberikan arahan dan motivasi untuk dapat bekerja dengan lebih baik lagi kepada staf tersebut. Ya saya coba untuk selalu mengingatkan pentingnya kerja sama tim, jika salah satu staf pekerjaannya tidak jalan maka akan menghambat pekerjaan secara keseluruhan”.

Hal yang sama juga diungkapkan Kepala Seksi Penyuluhan Analisis, Sarpras, dan Pemasaran Kebudayaan dalam wawancara pada tanggal 22 Juli 2013,

“Ya pernah terjadi seperti itu staf yang dalam kepanitiaan hanya asal ikut numpang jalan saja, dan itu staf dari seksi lain yang saya ikutkan dalam kepanitiaan, ya selanjutnya tidak saya ajak dalam kepanitiaan lagi”.

Keterlibatan kerja staf yang rendah di dinas terlihat ketika staf di dalam susunan kepanitiaan suatu seksi maupun bidang tidak mengerjakan pekerjaan yang seharusnya staf tersebut laksanakan sebagai panitia kegiatan tersebut. Hal ini disebabkan kesengajaan staf yang tidak mau mengerjakan maupun karena staf tidak mampu melaksanakan tugas tersebut. Ketika ada salah satu atau

beberapa staf yang tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik atau bahkan tidak melaksanakan pekerjaannya sama sekali, maka pekerjaan staf tersebut mau tidak mau harus dibebankan kepada staf lain.

Hal lain yang membuat perdebatan antar staf adalah ketika ada sisa uang hasil kegiatan yang mana uang tersebut akan dibagi rata kepada semua panitia walaupun terdapat staf dengan keterlibatan kerja yang rendah atau bahkan tidak bekerja sama sekali dan hanya ikut numpang jalan saja dalam suatu kegiatan. Hal inilah yang akan menjadi terhambatnya pelaksanaan kegiatan tersebut dan juga nantinya dapat menimbulkan perasaan saling iri antar staf hingga merenggangnya hubungan antar staf tersebut yang nantinya menjadi hal penyebab terjadinya konflik.

Keterlibatan kerja staf yang rendah ini menjadi perhatian bagi para pemimpin di dinas yang mana ketika terjadi hal seperti itu pemimpin akan memberikan teguran, binaan dan arahan kepada staf agar memperbaiki kinerjanya dan bahkan tidak akan melibatkan staf tersebut lagi kedalam susunan kepanitiaan jika akan melakukan kegiatan pada suatu seksi maupun bidang. Keterlibatan kerja staf di dinas yang rendah dapat menyebabkan terjadinya konflik seperti yang dijelaskan diatas sesuai dengan yang dikemukakan Wirawan (2010: 55) jenis konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja, di antara pihak-pihak yang terlibat konflik dan mereka saling tergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **g. Pemimpin**

Kepemimpinan memperlihatkan bagaimana seorang pemimpin bisa bertanggung jawab dalam menciptakan visi organisasi, konsep, rencana, dan program untuk mencapai tujuan organisasi dan seorang pemimpin idealnya mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku dan pendapat orang. Di Dinas P dan K Purworejo keputusan atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemimpin terkadang tidak semua staf sependapat dan menyetujuinya, hal inilah yang bisa menjadi hal terjadinya konflik di dalam organisasi. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Ya ketika ada pegawai yang tidak bisa menerima keputusan maupun kebijakan dari atasan, ya itu masalah waktu saja terkait sosialisasi mengenai keputusan atau kebijakan tersebut. Setiap pengambilan keputusan itu harus matang kita analisis kurang bagaimana.”

Menurut wawancara dengan Kepala Bidang PNF, Binmudora dan Seni Budaya pada tanggal 16 Juli 2013,

“Ya ketika ada pembelokan kebijakan terkait keputusan yang telah ditetapkan, kepala bidang akan beri arahan bahwa bukan seperti itu caranya. Lalu ketika pimpinan itu melakukan kesalahan terkait kebijakan yang telah ditetapkan ya beri tahu ke pimpinan bagaimana salahnya dengan penjelasannya, jangan hanya ngomong di belakang saja. Itu yang sering terjadi.”

Menurut wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Dasar pada tanggal 22 Juli 2013,

“Jika ada staf yang tidak bisa menerima keputusan yang telah ditetapkan, kepala bidang akan mengevaluasi lagi terkait kebijakan dan manfaat keputusan tersebut. Jika dirasa memang sudah benar tetap harus tetap seperti itu. Pemikiran atasan dan bawahan berbeda merupakan hal yang wajar, pengambilan keputusan atau kebijakan tersebut merupakan kewenangan pemimpin.”

Hal yang sama juga diungkapkan Kepala Seksi Binmudora dalam wawancara pada tanggal 20 Juli 2013,

“Pro dan kontra mengenai keputusan maupun kebijakan yang ditetapkan pemimpin memang kadang terjadi. Ya saya akan menayakan kepada staf tersebut mengapa alasan tidak sependapat dengan keputusan yang ditetapkan dan saya juga memberikan penjelasan pula mengapa menetapkan keputusan tersebut”.

Dengan adanya keputusan pemimpin di dinas yang telah ditetapkan namun tidak semua staf sependapat dan menyetujuinya, ini menjadi hal yang akan diperhatikan para pemimpin yang mana dalam pengambilan keputusan maupun pembuatan kebijakan seorang pemimpin dituntut mampu bertanggung jawab dan menganalisis dengan matang untuk dapat menyamaan visi dan misi organisasi dalam menciptakan konsep, rencana, dan program untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini untuk menjaga hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan para staf agar jangan sampai terjadinya konflik yang disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara pimpinan dengan staf dalam hal pengambilan keputusan tersebut.

Keputusan pemimpin dalam menetapkan suatu kebijakan yang dapat menyebabkan terjadinya konflik seperti yang dijelaskan diatas ini sesuai dengan yang dikemukakan Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2011: 284) yang mana termasuk sumber konflik yang disebabkan karena faktor struktural yaitu konflik yang melekat pada struktur organisasi yang menyangkut kekuasaan dan status merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik.

## **h. Lingkungan**

Sekumpulan individu-individu dalam sebuah organisasi besar seperti di Dinas P dan K Purworejo yang di dalamnya mereka saling berinteraksi, erat kaitannya dalam membentuk suasana kerja didalam organisasi. Jika tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif, maka terciptalah hubungan antar anggota organisasi yang harmonis. Namun sebaliknya, di dalam sebuah organisasi sering terjadi adanya konflik yang membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif, dan hubungan antar anggota organisasi menjadi kurang harmonis. Hal tersebut terjadi di Dinas P dan K Purworejo, yang mana ruang kerja seksi biasanya menjadi tidak kondusif karena kurang pengertian antara staf satu dengan staf lain seperti salah satu staf terlalu banyak bicara, banyak bercanda, padahal staf lain sedang sibuk mengerjakan pekerjaannya. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Ketika terjadi suasana kerja yang kurang kondusif, kita lihat apakah hal tersebut berlangsung spontan atau terus menerus. Kalau hanya sekali mungkin hanya masalah kecil saja, namun jika terus menerus akan dilakukan tindakan untuk menganalisa latar belakang masalah terjadinya suasana kerja yang tidak kondusif tersebut karena stafnya atau masalah leadershipnya.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Dikmas dan Kursus Kelembagaan pada tanggal 17 Juli 2013,

“Ketika terjadi suasana kerja yang kurang kondusif di ruang kerja, ya saya coba berikan masukan, binaan dan mengingatkan kembali mengenai tupoksi dan kinerja masing-masing staf.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Sarpras Pendidikan Dasar pada tanggal 22 Juli 2013,

“Suasana kerja harus diciptakan agar selalu harmonis, semua staf bertanggung jawab dalam hal menciptakan suasana kerja yang kondusif.”

Kondusif atau tidaknya suasana kerja di ruang seksi dinas, dipengaruhi oleh individu-individu di dalam lingkungan tersebut, sehingga para pemimpin di dinas selalu menekankan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman merupakan kesadaran masing-masing staf untuk mampu selalu menjaga suasana kerja yang kondusif agar meminimalisir terjadinya hal-hal yang dapat mengakibatkan terjadinya konflik antar staf. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Hendyat Soetopo (2010: 242) yang mana keadaan lingkungan organisasi merupakan kontrol situasi yang menentukan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin termasuk dalam mencegah dan menangani konflik di suatu lembaga.

**i. Temuan Hasil Penelitian Sumber Terjadinya Konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo**

Berdasarkan analisis peneliti mengenai sumber terjadinya konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo, dapat diketahui temuan hasil penelitian yang diungkap berdasarkan wawancara dengan sumber informasi dari kepala dinas, kepala bidang, kepala sub bagian, dan kepala seksi seperti di bawah ini:

1) Karakteristik staf

Perbedaan-perbedaan karakteristik staf dalam suatu lingkungan kerja akan menjadi suatu pertentangan yang bisa menyebabkan terjadinya konflik. Perilaku staf di dinas yang mempunyai kebiasaan banyak bicara, suka bercanda yang berlebihan akan mengganggu bahkan menyinggung staf lain jika staf tersebut

menganggap candaannya serius atau berlebihan. Perbedaan-perbedaan perilaku yang mana masing-masing staf tidak dapat untuk saling menerima dan memahami inilah yang dapat menimbulkan konflik di dinas.

## 2) Persepsi staf

Perbedaan persepsi staf di dinas yang dapat menyebabkan terjadinya konflik adalah berupa perbedaan pendapat mengenai pekerjaan dan pembagian tugas kerja yang tidak sesuai dengan keinginan para staf, seperti pembagian tugas kerja yang tidak merata atau tidak sesuai tupoksi dan kemampuan staf yang nantinya menimbulkan perbedaan persepsi dari para staf atau saling iri dengan pekerjaan staf lain yang nantinya akan menyebabkan terjadinya konflik.

## 3) Hubungan antar staf dan staf dengan pimpinan

Hubungan yang harmonis antar staf maupun staf dengan pimpinan di dinas, yang mana hubungan saling menghormati antar staf dengan pimpinan yang tidak terlalu formal sehingga tidak menciptakan batasan atau dinding pemisah antara staf dengan pimpinan tentu akan mendukung kinerja maupun produktivitas organisasi secara keseluruhan dan mencegah terjadinya konflik. Para pemimpin di dinas membina dan dipelihara hubungan antar staf agar selalu harmonis dengan mempererat tali silaturahmi kekeluargaan, membiasakan banyak ngobrol dan *sharing* antar staf, dan melakukan kegiatan-kegiatan seperti rapat rutin, pengajian bersama dan lain-lain.



#### 4) Kompetensi dan pengalaman kerja staf

Kompetensi staf yang masing-masing berbeda hingga dapat menjadi hal penyebab terjadinya konflik. Mayoritas staf di dinas memiliki latar belakang pengalaman kerja yang kurang relevan dengan tupoksinya sekarang yang mana pekerjaannya sekarang merupakan sesuatu hal baru bagi staf, tentu hal tersebut dapat membuat kinerja staf tersebut kurang maksimal dan bisa menyebabkan kurang mampunya staf dalam berkoordinasi untuk bekerja sama dengan staf lain dalam hal melaksanakan tupoksi. Namun untuk mengatasi hal tersebut para staf di dinas berusaha untuk selalu mempelajari tupoksi, inti permasalahan di setiap pekerjaan, aspek-aspek yang terkait, hingga belajar dari lingkungan dan orang-orang disekitarnya.

#### 5) Sikap kerja staf

Sikap kerja staf di dinas yang mengerjakan pekerjaannya dengan tidak maksimal ini terlihat ketika banyak pekerjaan staf tersebut yang molor yaitu terlambat selesai dari waktu yang ditentukan, hasil pekerjaan tidak sesuai ketentuan yang diharapkan. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh faktor staf yang tidak mempunyai motivasi mengerjakan pekerjaan tersebut yang berarti itu merupakan unsur kesengajaan, atau karena staf tersebut secara kemampuan tidak mampu mengerjakan pekerjaan tersebut, atau bahkan faktor keduanya yang mana staf tidak mempunyai motivasi dan tidak mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

#### 6) Keterlibatan kerja staf

Keterlibatan kerja staf yang rendah di dinas terlihat ketika staf di dalam susunan kepanitiaan suatu seksi maupun bidang tidak mengerjakan pekerjaan yang seharusnya staf tersebut laksanakan sebagai panitia kegiatan tersebut. Ketika ada salah satu atau beberapa staf yang tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik atau bahkan tidak melaksanakan pekerjaannya sama sekali, maka pekerjaan staf tersebut mau tidak mau harus dibebankan kepada staf lain. ketika terjadi keterlibatan kerja staf yang rendah para pemimpin di dinas akan memberikan teguran, binaan dan arahan kepada staf agar memperbaiki kinerjanya dan bahkan tidak akan melibatkan staf tersebut lagi kedalam susunan kepanitiaan jika akan melakukan kegiatan pada suatu seksi maupun bidang.

#### 7) Pemimpin

Pengambilan keputusan pemimpin di dinas yang telah ditetapkan namun tidak semua staf sependapat dan menyetujuinya, merupakan hal yang dapat menjadi penyebab konflik di dinas. Para pemimpin di dinas dalam pengambilan keputusan maupun pembuatan kebijakan dituntut mampu bertanggung jawab dan menganalisis dengan matang untuk dapat menjaga hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan para staf agar jangan sampai terjadinya konflik yang disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara pimpinan dengan staf dalam hal pengambilan keputusan tersebut.

#### 8) Lingkungan

Ruang kerja seksi di dinas menjadi tidak kondusif karena kurang pengertian antar staf dalam menempatkan diri di dalam lingkungan kerjanya. Kondusif atau

tidaknya suasana kerja di ruang seksi dinas, dipengaruhi oleh individu-individu di dalam lingkungan tersebut, sehingga para pemimpin di dinas selalu menekankan bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman merupakan kesadaran masing-masing staf untuk mampu selalu menjaga suasana kerja yang kondusif agar meminimalisir terjadinya hal-hal yang dapat mengakibatkan terjadinya konflik antar staf.

## **2. Penanganan Konflik oleh Pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo**

### **a. Latar belakang pemimpin**

Latar belakang pendidikan pemimpin merupakan faktor penting yang mempengaruhi kemampuan pemimpin. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang akan dianggap mampu menduduki jabatan tertentu. Di Dinas P dan K Purworejo para pemimpin yang meliputi kepala dinas, kepala bidang, kepala sub bagian, dan kepala seksi yang saat ini bekerja dalam suatu lembaga pemerintahan, mempunyai latar pendidikan yang berbeda-beda. Latar belakang pendidikan para pemimpin tersebut bermacam-macam, ada yang dari pendidik (guru) maupun tenaga kependidikan (non guru). Kepala Dinas dalam wawancara pada tanggal 25 Juli 2013, memiliki latar belakang pendidikan S1 di IKIP Semarang jurusan Teknik Kimia, lalu S2 di Unsoed jurusan Manajemen. Sedangkan Kepala Bidang Pendidikan Dasar dalam wawancara pada tanggal 22 Juli 2013, S1 jurusan Hukum di UNS lulus tahun 1991, lalu melanjutkan S2 di UMS jurusan Manajemen Pendidikan lulus tahun 2002. Kepala Seksi TKNK

Dikmen, memiliki latar belakang pendidikan S1 jurusan Manajemen di UPN Yogyakarta, S2 di UNDIP jurusan Perencanaan Magister.

Latar belakang pendidikan para pemimpin di Dinas P dan K Purworejo memang tidak semuanya relevan dengan tupoksi mereka saat ini yang mana sebagai tenaga kependidikan yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Di era otonomi sekarang ini memang tidak semua profesi seseorang itu relevan dengan latar belakang pendidikannya, yang terpenting adalah kita mengenal dan memahami inti permasalahan di setiap pekerjaan, bagaimana tugas pokoknya, hingga lingkungan yang mendukung, ketika sudah memahami semua itu ya sudah tinggal berdayakan saja sumber daya yang ada.

Selain latar belakang pendidikan yang harus dimiliki pemimpin juga harus pengalaman kerja, yang nantinya akan membantu dirinya untuk mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meningkatkan kompetensinya maupun karirnya. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh pemimpin di Dinas P dan K Purworejo berbeda-beda, karena latar belakang pendidikan dan perjalanan karir yang bermacam-macam pula. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Perjalanan karir saya dulu dimulai dari guru kimia tahun 1986, lalu jadi kepala sekolah tahun 2001, setelah itu ke Dinas P dan K tahun 2006 menjabat jadi Kabid Persekolahan, kemudian jadi Kadinas di sini tahun 2008.”

Menurut wawancara dengan Kepala Bidang PNF, Binmudora dan Seni Budaya pada tanggal 16 Juli 2013,

“Setelah lulus dulu bekerja jadi guru SMA, setelah itu jadi penilik, Kepala Kantor Departemen Kecamatan Butuh (UPT), Kasi Sekolah Menengah Umum (Dinas), Kasudin Pendidikan Menengah (Dinas), Kasudin Kebudayaan (Dinas), Kasudin Kebersihan Pertahanan (PU), Kabid Dikmen tahun 2008 (Dinas), lalu sekarang menjadi Kabid PNF tahun 2011 (Dinas)”.

Sedangkan menurut Kepala Bidang Pendidikan Menengah dalam wawancara pada tanggal 25 Juli 2013,

“Saya dari bawah, pertama guru SD mulai tahun 1986 di beberapa SD di Purworejo, lalu tahun 1991 jadi Kepala Sekolah di SD, kemudian tahun 1994 saya jadi pengawas di UPT Kecamatan Kutoarjo, kemudian tahun 2004-2006 jadi kepala UPT Kecamatan Butuh, lalu 2006 saya pindah kesini di Dinas P dan K jadi Kasi Didas, kemudian 2008 jadi Kasi Binmudora, lalu 2010 jadi Kabid Kebudayaan, kemudian tahun 2011 jadi Kabid Dikmen.”

Pengalaman kerja pemimpin di dinas dapat menunjukkan bagaimana kemampuan dan prestasi kerja selama karirnya, yang mana dirinya akan dinilai apakah pantas atau tidak menjadi pemimpin. Hal tersebut akan terlihat ketika bagaimana pemimpin di dinas dalam melaksanakan pengambilan keputusan, menggerakkan bawahan, hingga mengendalikan konflik antar staf yang terjadi. Hal tersebut seperti yang dikemukakan Miftah Thoha (2011: 286) mengenai teori *great man* mengungkapkan bahwa bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga lewat suatu pendidikan dan pengalaman.

#### **b. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan dari seorang pemimpin, mencerminkan tipe kepemimpinan bagi seorang pemimpin. Untuk mengetahui baik tidaknya

keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari dampak yang ditimbulkan dari keputusan tersebut, melainkan melalui bagaimana pertimbangan dalam proses pengambilan keputusannya. Di Dinas P dan K Purworejo dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin, secara umum yang menjadi pertimbangan sebelum membuat keputusan adalah bagaimana disposisi dari atasan, substansi keputusan, permasalahannya, hingga manfaat dan dampak dari keputusan tersebut.

Pengambilan keputusan membutuhkan kecermatan, ketelitian, dan pertimbangan-pertimbangan yang mendalam dari pemimpin. Keputusan yang akan diambil merupakan informasi yang disusun secara sistematis yang mana diperlukan data yang lengkap untuk dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Ya pengambilan keputusan itu tergantung kebijakan yang mau diambil seperti apa, jika yang bersifat sederhana menggunakan analisis SWOT, berdasarkan pengalaman masa lalu. Variabel-variabel yang terkait tersebut diolah dan dianalisis seperti itu.”

Kemudian menurut Kepala Bidang PNF, Binmudora dan Seni Budaya dalam wawancara pada tanggal 16 Juli 2013,

“Dalam pengambilan keputusan itu tergantung permasalahannya, yang pertama harus efisien dan efektif, artinya keputusan itu harus bisa menyelesaikan permasalahan. Yang kedua praktis, yang mana kebijakan itu bisa dilaksanakan dan diterima semua pihak. Yang ketiga keputusan yang bersifat mendesak, yaitu memperhatikan tingkat resiko yang dihadapi. Yang terakhir adalah tingkat prioritas dari kebijakan yang mendesak atau tidak.”

Hal yang sama diungkapkan Kepala Bidang Pendidikan Dasar dalam wawancara pada tanggal 22 Juli 2013,

“Pertama yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan adalah aturan, lalu dasar kemanfaatan jangan sampai bertentangan dengan tujuan keputusan dan kebijakan itu dibuat. Kemanfaatan tersebut juga dibedakan dalam kemanfaatan perorangan atau kelompok, jadi harus dicermati dari semua hal tersebut.”

Dalam proses pengambilan keputusan selain harus memperhatikan kecermatan, ketelitian, dan pertimbangan-pertimbangan yang mendalam dari pemimpin, namun juga bagaimana cara dalam proses pengambilan keputusan tersebut juga sangatlah penting. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin di Dinas P dan K Purworejo akan berkoordinasi dengan atasan maupun bawahan terkait aspek-aspek yang perlu untuk dikonsultasikan dan didiskusikan bersama. Pengambilan keputusan dengan cara berkoordinasi dengan pihak-pihak lain yang terkait ini tergantung pada substansi keputusan dan situasi tertentu.

Ketika pengambilan keputusan mengharuskan pemimpin untuk segera mengambil keputusan dan tidak memungkinkan untuk berkoordinasi dengan pihak lain, maka pemimpin sebagai orang yang mempunyai wewenang untuk menentukan keputusan harus segera mengambil keputusan tanpa berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait terlebih dahulu. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Proses cara pengambilan keputusan tergantung substansi keputusan itu seperti apa, jika situasinya mendesak harus cepat segera dilakukan pengambilan keputusan maka kita harus segera melakukan pengambilan keputusan, namun jika situasinya memungkinkan untuk berkoordinasi dengan pihak-pihak lain yang terkait amaka akan dilakukan pembahasan terlebih dahulu.”

Kemudian menurut wawancara dengan Kepala Seksi Penyuluhan Analisis, Sarpras, dan Pemasaran Kebudayaan pada tanggal 22 Juli 2013,

“Saya kalau hal-hal tertentu yang mana keputusan harus segera ditetapkan saat itu juga, maka saya putuskan sendiri. Tapi kalau keputusan itu masih dapat dipertimbangkan bersama ya saya musyawarahkan dengan staf maupun dengan atasan.”

Sedangkan menurut wawancara dengan Kepala Bidang PNF, Binmudora dan Seni Budaya pada tanggal 16 Juli 2013,

“Kalau keputusan itu menyangkut banyak orang ada baiknya untuk meminta pendapat kepala seksi maupun staf dan jajaran yang terkait keputusan tersebut, namun kalau keputusan itu bersifat mendesak maka kita harus segera memutuskannya sendiri.”

Dari setiap cara pengambilan keputusan dari pemimpin tersebut, tentu pemimpin sudah mempertimbangkan konsekuensi yang akan dihasilkan setelahnya. Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Binmundora pada tanggal 20 Juli 2013,

“Dengan cara musyawarah tersebut harapannya masing-masing pihak bisa menyadari bahwa itu adalah tanggung jawab bersama dan menerima keputusan maupun kebijakan yang telah ditetapkan bersama sehingga hasilnya bisa berjalan dengan lancar.”

Hal yang sama diungkapkan oleh Kepala Bidang Dikmen dalam wawancara pada tanggal 25 Juli 2013,

“Ya dengan cara tersebut paling tidak bisa meminimalisir permasalahan, kan setiap keputusan maupun kebijakan itu memiliki pro dan kontra, jadi agar bisa dipahami semua.”

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para pemimpin di dinas meliputi bagaimana pemimpin memperhatikan hal-hal yang perlu dipertimbangkan sebelum melakukan pengambilan keputusan kebijakan, lalu



yang bagaimana proses cara pengambilan keputusan kebijakan tersebut apakah akan berkoordinasi dengan atasan maupun bawahan atau tidak, hingga mempertimbangkan dampak konsekuensi dari cara pengambilan keputusan kebijakan tersebut. Dalam memperhatikan beberapa hal yang perlu untuk dipertimbangkan sebelum melakukan pengambilan keputusan, hal-hal yang perlu diperhatikan tersebut adalah bagaimana substansi kebijakan yang akan diputuskan, menganalisis variabel-variabel dan aturan yang terkait dengan keputusan, efektif dan efisien dari suatu keputusan, keputusan tersebut harus menyelesaikan permasalahan, lalu tujuan dan manfaat dari keputusan yang dibuat.

Ketika pengambilan keputusan para pemimpin di dinas Pemimpin di dinas selalu berkoordinasi dengan atasan dan mengikutsertakan pendapat dari bawahan dalam setiap proses pengambilan keputusan, ini dimaksudkan untuk meminta pendapat dari pihak-pihak yang mungkin lebih berkompeten terkait keputusan yang akan dibuat, meminimalisir kesalahan, dan menekankan pada semua staf bahwa ini merupakan tanggung jawab bersama, hingga untuk membuat langkah kerja bersama-sama.

Dalam cara pengambilan keputusan para pemimpin di dinas seperti yang dijelaskan diatas, terlihat para pemimpin di dinas menggunakan tipe kepemimpinan demokratis ketika akan memutuskan suatu kebijakan, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Hendyat Soetopo (2010: 214) dalam tipe kepemimpinan demokratis ini seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan. Pemimpin

memberikan sebagian kekuasaannya kepada bawahannya, sehingga para bawahan turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program organisasi.

### **c. Menggerakkan Bawahan**

Pemimpin di Dinas P dan K Purworejo dituntut mampu menggerakkan bawahannya untuk dapat belajar, bekerja, aktif dalam pelaksanaan konsep, rencana, dan program untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut dimulai dengan bagaimana cara pemimpin dalam pemberian arahan dan tugas, agar bawahan mampu dan mengerti bagaimana melaksanakan tupoksinya dengan benar dan maksimal. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

”Ya kalau saya dalam memberikan arahan dalam tugasnya, lebih cenderung kita ke lapangan dulu, saya lihat kinerjanya langsung seperti apa lalu bagaimana hal yang bisa saya bantu atau arahkan bisa saya lakukan.”

Sedangkan menurut wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Dasar pada tanggal 22 Juli 2013,

“Dalam pemberian tugas yang pertama perlu diperhatikan adalah berdasarkan uraian tugas pokoknya, lalu dalam penugasan memperhatikan staf mana yang paling mendekati tupoksi dan juga melihat kemampuan staf tersebut.”

Hal yang sama diungkapkan oleh Kepala Seksi PAUD dan Kesetaraan dalam wawancara pada tanggal 17 Juli 2013,

“Saya biasanya rapat, pembagian tupoksi, lalu pada saat itu saya tanyakan bagaimana pekerjaan mereka selama ini sudah selesaikah atau apakah mengalami kesulitan atau tidak. Kalau ada yang mengalami kesulitan nanti saya panggil *face to face* agar yang lain tidak tahu, lalu saya tanyai bagaimana kesulitan yang dihadapi, lalu kita bahas saya kasih masukan.”

Dalam pemberian arahan dan tugas, pemimpin di dinas melakukannya dengan berbagai cara yaitu yang pertama dengan surat tugas disposisi yang ditujukan kepada staf. Surat tugas disposisi tersebut memuat suatu hal yang nantinya perlu ditindak lanjuti oleh staf yang diberikan tugas disposisi tersebut. Hal ini sesuai berdasarkan data dokumen di beberapa seksi dinas yang menggunakan surat disposisi tugas dari pimpinan ke bawahan.

Cara pemberian arahan dan tugas para pemimpin di dinas yang kedua adalah dengan selalu berkoordinasi dengan bawahan bagaimana pekerjaannya selama ini apakah menemui kendala atau tidak, lalu bisa dengan ke lapangan untuk memantau dan mengarahkan langsung, dan juga memperhatikan uraian tugas pokok dan kompetensi masing-masing staf. Hal ini dilakukan agar pemimpin selalu dapat memantau kinerja dan mengerti apa kendala yang sedang dialami staf ketika sedang melaksanakan pekerjaannya, juga untuk memacu para staf agar terus berusaha meningkatkan kinerjanya.

Dalam menggerakkan bawahan, para pemimpin di dinas terkadang menemui beberapa kendala dalam mengarahkan staf untuk dapat belajar, bekerja, aktif dalam pelaksanaan konsep, rencana, dan program untuk mencapai tujuan organisasi. Kendala yang ditemukan para pemimpin ini lebih cenderung kepada kompetensi yang dimiliki masing-masing staf yang berbeda-beda tidak semua staf mampu belajar, bekerja sesuai dengan konsep, rencana, dan program untuk tercapainya tujuan organisasi. Menurut wawancara dengan Kepala Bidang PNF, Binmudora dan Seni Budaya pada tanggal 16 Juli 2013,

“Kendala dalam menggerakkan bawahan itu ada, misalnya adalah kemampuan SDM, baik kemampuan dalam arti kompetensinya, kepribadiannya maupun profesionalnya.”

Hal yang sama diungkapkan Kepala Seksi Dikmas dan Kursus Kelembagaan dalam wawancara pada tanggal 17 Juli 2013,

“Biasanya begini dengan berkembangnya TI, tidak semua bisa menguasainya, yang mana nantinya pekerjaan itu akan diserahkan ke staf lain padahal staf tersebut juga mempunyai pekerjaannya sendiri, nah itu menyebabkan pekerjaan itu jadi molor dan terjadi konflik kecil-kecilan”.

Dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi pada era globalisasi saat ini, tidak diimbangi oleh para staf di dinas yang mana kompetensi yang dimiliki masing-masing staf yang berbeda-beda tidak semua staf mau dan mampu mempelajari teknologi yang saat ini digunakan dalam dunia pekerjaan lembaga pemerintahan dinas yang tentunya akan membantu pekerjaan yang para staf kerjakan di dinas. Hal ini terlihat dalam hasil pengamatan observasi di seksi binmudora yang mana terdapat beberapa staf yang sering minta tolong dan menyerahkan urusan pembuatan surat dan pengetikan yang menyangkut pekerjaannya kepada staf lain. Perbedaan kompetensi dalam hal ini tentu akan menyebabkan terhambat dan keterlambatan penyelesaian pekerjaan staf yang mana berpengaruh pada kelancaran kinerja individu maupun kelompok setiap harinya untuk tercapainya tujuan organisasi

Dinas P dan K Purworejo merupakan lembaga pelayan masyarakat yang mana kinerja pegawai dinas akan dinilai langsung oleh masyarakat terkait bagaimana pelayanan yang diberikan oleh dinas. Hal ini membuat pemimpin di dinas perlu memperhatikan bagaimana cara untuk memotivasi bawahan agar selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan menekankan bahwa kinerja

kita itu tidak dapat dikatakan sudah baik, namun kinerja itu setiap saat harus terus meningkat. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Dalam memotivasi bawahan hal yang perlu diperhatikan adalah siapa dan bagaimana karakteristik bawahan, kondisinya seperti apa, lalu harus bisa menjadi contoh memberi keteladanan. Misal dengan berbagai macam kegiatan seperti *outbond* dan lain sebagainya tersebut juga dapat mempererat hubungan antar staf dan meningkatkan motivasi kerja staf”.

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi TKNK Didas pada tanggal 23 Juli 2013,

“Dalam memotivasi staf, saya biasanya mencoba selalu mengingatkan tupoksi dan aturan, lalu ketika ada dana sisa hasil pelaksanaan suatu kegiatan akan dibagi rata bersama.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi PAUD dan Kesetaraan pada tanggal 17 Juli 2013,

“Ya saya beri motivasi secara kekeluargaan, saya tekankan bahwa pentingnya kerja sama antar staf. Itu biasanya dalam sebuah rapat, atau saya panggil *face to face* seperti itu. Pokonya saya pahami dulu karakter dan kemampuan para staf lalu baru saya ambil cara tindakan untuk memotivasi mereka.”

Bagaimana cara memotivasi staf, para pemimpin di dinas terlebih dahulu akan memperhatikan bagaimana karakter masing-masing staf, sehingga akan mengetahui bagaimana cara yang tepat untuk memotivasi staf tersebut. Pemimpin juga akan menekankan pentingnya untuk selalu belajar dan mampu bekerja sama dengan baik dengan staf lain agar terciptanya kinerja kelompok (seksi) yang maksimal. Pentingnya memperhatikan kesejahteraan staf juga menjadi prioritas pemimpin dalam memotivasi staf untuk selalu meningkatkan kinerjanya, yang mana ketika terdapat sisa uang hasil pelaksanaan kegiatan maka akan dibagi secara merata kepada staf yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan tersebut.

Setelah melihat uraian tentang bagaimana para pemimpin di dinas menggerakkan bawahannya, terlihat tipe kepemimpinan transaksional diterapkan oleh para pemimpin di dinas, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Komariah & Triatna (Kadim Masaong dan Arfan Timole, 2011: 162) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seseorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

#### **d. Persepsi Konflik**

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, yang mana dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Bagaimana cara seorang pemimpin dalam mencegah konflik dan mengendalikan konflik yang terjadi dipengaruhi oleh bagaimana persepsi pemimpin tersebut mengenai konflik organisasi itu sendiri.

Seorang pemimpin mempunyai persepsi masing-masing mengenai konflik organisasi yang terjadi Dinas P dan K Purworejo. Konflik yang terjadi, menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

”Ya konflik itu jangan dihindari, harus dikelola, karena potensi kita ya itu dengan ratusan suku-suku, masyarakat yang majemuk, kebudayaan di Indonesia. Ya kalau semua itu bisa dikelola dengan baik itu bisa meningkatkan potensi dari masing-masing.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Binmudora pada tanggal 20 Juli 2013,

“Konflik di sini ya pernah terjadi, misal ketika dalam pembagian tugas ada salah satu staf si A yang tugas keluar kota (mengurusi lomba, dll) lalu staf si B yang satu sedang sibuk dengan urusan pribadinya (mengurusi anaknya pendaftaran di Akpol). Suatu ketika si B menyalahkan staf lain termasuk staf si A tadi yang dianggap tidak pengertian terhadap dirinya dan menganggap pekerjaan mereka itu tidak repot namun mengapa pekerjaan dirinya yang paling repot dan yang lain tidak ada yang membantu padahal dirinya juga harus mengurus pendaftaran Akpol anaknya. Padahal semua staf juga mempunyai kesibukan masing-masing dengan pekerjaannya dan harus menyelesaikannya dengan maksimal pula.”

Hal yang sama diungkapkan oleh Kepala Seksi TKNK Dikmen dalam wawancara pada tanggal 23 Juli 2013,

“Ya saya rasa konflik dimanapun sudah pasti pernah terjadi, kalau disini ya semisal kesalah pahaman informasi, kesalah pahaman komunikasi ya seperti itu. Namun ketika terjadi seperti itu mereka bisa professional, dalam artian tidak mencapuradukan urusan konflik dengan urusan pekerjaan, jadi tidak sampai mempengaruhi kinerja mereka.”

Konflik yang pernah terjadi di beberapa seksi dinas sering kali terjadi karena perbedaan perilaku antar individu yang satu sama lain kurang bisa saling memahami dan menerima karakter dari masing-masing individu. Ini terlihat dalam hal-hal yang biasanya menyebabkan konflik adalah perbedaan pendapat dalam berbagai hal yang menimbulkan perdebatan, perbedaan kompetensi yang menciptakan saling ketergantungan dengan staf lain, dan kurang saling memahami sifat pribadi masing-masing staf yang menimbulkan kesalah pahaman dalam berkomunikasi. Secara umum persepsi dari para pemimpin di dinas menyadari bahwa konflik itu memang pasti terjadi di mana saja termasuk dilingkungan dinas. Para pemimpin menyadari bahwa konflik tidak selalu merupakan hal yang negatif jika dapat dikendalikan sebagaimana mestinya. Para pemimpin di dinas

menjadikan konflik sebagai alat untuk dapat meningkatkan kinerja staf, saling berkompetisi untuk menjadi lebih baik, dan memberikan suasana baru dalam lingkungan kerja staf untuk menghindari kejenuhan. Dengan persepsi yang demikian, pemimpin sudah mempunyai pandangan dalam melakukan langkah-langkah untuk penanganan konflik ketika konflik antar staf itu terjadi.

Masing-masing pemimpin di dinas sudah memahami bagaimana pentingnya mencegah dan menangani konflik ketika konflik itu terjadi. Menurut wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Dasar pada tanggal 22 Juli 2013,

”Adanya konflik itu penting, jika hanya konflik kecil maka pemimpin tidak perlu masuk kedalamnya, karena nantinya konflik tersebut akan reda dengan sendirinya. Konflik dapat memacu para staf untuk bisa bekerja menjadi lebih baik.”

Hal yang sama diungkapkan Kepala Seksi Binmudora dalam wawancara pada tanggal 20 Juli 2013,

“Pada suatu ketika konflik itu perlu ditimbulkan, dalam arti begini ketika ada staf kinerjanya masih kurang maksimal perlu adanya konflik untuk dia agar bisa berkompetisi dengan staf lain yang kinerjanya sudah bagus. Jadi staf itu menjadi termotivasi untuk menjadi lebih baik dalam hal kinerja dari pada lawan konfliknya itu, lalu disinilah kita bisa arahkan dan kendalikan.”

Para pemimpin di dinas menyadari bahwa terjadinya konflik tidak perlu selalu ditakuti dan dihindari. Sebaliknya dengan terjadinya konflik antar staf yang mana jika konflik tersebut mampu ditangani dengan cara yang benar dan tepat, maka konflik akan menghasilkan dampak yang positif terhadap staf itu sendiri. Hal ini akan terlihat ketika staf yang terlibat konflik akan termotivasi untuk mempunyai keinginan agar kinerjanya bisa lebih baik dari lawan konfliknya tersebut. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Wirawan (2010: 106) konflik mempunyai pengaruh positif terhadap kehidupan manusia diantaranya adalah



menciptakan perubahan, membawa objek konflik ke permukaan, memahami orang lain dengan lebih baik, menstimulus cara berpikir yang kritis dan meningkatkan kreativitas, manajemen konflik dalam menciptakan solusi terbaik, dan konflik menciptakan revitalisasi norma. Hal yang sama dikemukakan Ivancevich, dkk (2007: 43) konflik fungsional (*functional conflict*) merupakan sebuah konfrontasi antar kelompok yang meningkatkan dan memberikan keuntungan pada kinerja organisasi dalam pencapaian tujuannya.

#### **e. Pendekatan dan Solusi terhadap konflik**

Ketika konflik itu terjadi, para pemimpin di dinas sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam organisasi tersebut mempunyai wewenang untuk masuk ke dalam konflik tersebut, mengetahui permasalahan yang sedang terjadi untuk memberikan solusi penanganan konflik itu. Yang pertama dilakukan pemimpin pendekatan kepada pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mengetahui permasalahan yang menyebabkan konflik itu terjadi. Menurut wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Dasar pada tanggal 22 Juli 2013,

”Jika konflik yang terjadi merupakan konflik berskala besar maka harus dilakukan pendekatan ke masing-masing pihak yang terlibat konflik misalnya dengan rapat. Namun jika masih bersifat kecil antar individu cukup dipanggil satu per satu atau langsung dipertemukan semua staf yang terlibat konflik untuk diberikan arahan dan mencari solusi terbaik penanganan konflik tersebut.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Binmudora pada tanggal 20 Juli 2013,

“Ya salah satu kita dekati, pendekatan persuasif. Bisa dengan saya ajak pergi atau ketika ada kesempatan ngobrol berdua itu kita bisa ajak ngobrol bagaimana permasalahannya, pengennya seperti apa. Begitu juga dengan staf yang terlibat konflik lainnya.”

Hal yang sama diungkapkan Kepala Seksi Dikmas dan Kursus Kelembagaan dalam wawancara pada tanggal 17 Juli 2013,

“Ya kita ajak ngobrol sambil makan-makan, tapi bukan makan-makan itu tujuannya namun lebih ke bagaimana agar staf bisa cerita mengenai masalahnya seperti itu.”

Bagaimana cara pendekatan pemimpin ke masing-masing pihak yang terlibat konflik ini sangat penting, karena dalam melakukan pendekatan ini pemimpin sangat memperhatikan bagaimana karakter perilaku dari masing-masing staf yang terlibat konflik tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut pemimpin dapat mengetahui bagaimana karakter perilaku dari staf, hingga pemimpin dapat menemukan cara yang tepat untuk dapat melakukan pendekatan yang mana agar staf tersebut bisa menceritakan permasalahan yang sebenarnya terjadi hingga unek-uneknya dan keinginan-keinginannya tanpa rasa sungkan terhadap pemimpin. Para pemimpin di dinas mencoba melakukan pendekatan kepada staf yang terlibat konflik dengan memanggil staf menghadap pimpinan di ruang kerja atau mengajak staf makan siang bersama untuk dapat ngobrol dan *sharing* kepada staf terkait bagaimana permasalahan konflik yang sedang terjadi.

Setelah melakukan pendekatan kepada pihak-pihak yang terlibat konflik, pemimpin di dinas akan menganalisis hal-hal yang menjadi pertimbangan sebelum memutuskan bagaimana tindakan yang tepat dalam memberikan solusi konflik yang terjadi.

Menurut wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Dasar pada tanggal 22 Juli 2013,

“Pertimbangan dalam menangani konflik adalah kepentingan organisasi itu sendiri, karena suatu organisasi harus selalu solid untuk dapat saling bekerja sama dengan baik. Yang terpenting adalah bagaimana agar konflik itu jangan sampai mempengaruhi kepentingan organisasi.”

Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

”Hal yang perlu diperhatikan ketika akan menangani suatu konflik adalah bagaimana pola konflik tersebut, lalu menganalisis bagaimana cara yang tepat untuk masuk dalam menangani konflik tersebut dan jangan menghindar.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Binmudora pada tanggal 20 Juli 2013,

“Hal yang perlu diperhatikan ketika akan menangani suatu konflik adalah karakter masing-masing staf, permasalahan yang sedang terjadi, lalu mempertimbangkan apakah kita perlu ikut masuk untuk meredakan konflik atau tidak.”

Hal-hal yang menjadi pertimbangan para pemimpin di dinas ketika akan menetapkan bagaimana tindakan yang tepat dalam memberikan solusi konflik yang terjadi adalah bagaimana tingkat permasalahan penyebab konflik, karakter masing-masing staf yang terlibat konflik dan melihat perlu atau tidaknya untuk ikut masuk ke dalam konflik tersebut. Dengan tingkat permasalahan penyebab konflik yang tidak terlalu parah dan staf yang terlibat konflik sepertinya mampu menyelesaikan konflik tersebut dengan cepat tanpa mengganggu pekerjaan, pemimpin merasa tidak perlu untuk ikut masuk ke dalam konflik tersebut. Para pemimpin akan menganalisa terkait permasalahan penyebab konflik dengan karakteristik staf untuk dapat menemukan cara penanganan yang tepat terhadap konflik antar staf yang terjadi.

Cara para pemimpin di dinas dalam mempertimbangkan dan menganalisa konflik untuk selanjutnya dapat menemukan cara menangani konflik yang tepat, seperti yang dikemukakan Hendyat Soetopo (2010: 242) yang mana analisis konflik yang baik harus menunjukkan adanya deskripsi fenomena konflik yang terjadi, identifikasi konflik yang meliputi latar belakang atau sumber penyebab terjadinya konflik, faktor yang mempengaruhi konflik dan akibat yang akan terjadi bila konflik diatasi atau dibiarkan.

Proses para pemimpin di dinas dalam melakukan pendekatan konflik terhadap staf yang terlibat konflik dan memperhatikan hal-hal yang menjadi pertimbangan sebelum menangani konflik yang terjadi usaha manajemen konflik dari seorang pemimpin. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Wirawan (2010: 129) manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. seorang pemimpin yang demokratis jika menghadapi konflik akan menggunakan musyawarah, mendengarkan pendapat lawan konfliknya, dan mencari win & win solution.

Setelah melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik dan juga mempertimbangkan bagaimana tindakan yang tepat dalam memberikan solusi konflik yang terjadi, pemimpin akan mengetahui cara yang tepat dalam menangani konflik yang terjadi. Maka hal selanjutnya yang dilakukan pemimpin adalah penerapan solusi penanganan konflik yang akan dilakukan. Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

”Setiap staf tentu sudah mengetahui cara penanganannya bagaimana ketika terjadinya suatu konflik. Yang terpenting adalah bagaimana pemimpin mampu memacu *team work* kerja sama para staf agar jika terjadi konflik jangan sampai mempengaruhi kinerja organisasi. Pemimpin juga harus memahami karakteristik dan keinginan para staf yang terlibat konflik tersebut seperti apa.”

Sedangkan menurut wawancara dengan Kepala Seksi Binmudora pada tanggal 20 Juli 2013,

“Ya saya jelaskan, kita bicarakan sebab permasalahannya apa, lalu saya tekankan kita harus melihat dirinya terlebih dahulu, apakah sudah baik atau belum baru menilai orang lain, ya agar dia menyadari. Ya walaupun sempat terjadi saling menghindar antar staf yang terlibat konflik tersebut, tapi tidak lama lagi mereka bisa berbaur lagi, saling bercanda lagi.”

Hal yang sama diungkapkan Kepala Seksi Sejarah, Kepurbakalaan, dan Nilai-nilai Tradisional dalam wawancara pada tanggal 30 Agustus 2013,

“Ya kita lihat permasalahannya, misal ketika terjadi konflik yang semacam itu tadi ya kita tukar gantian pekerjaannya, kita lihat apakah dia juga bisa mengerjakan pekerjaan staf lain tersebut, dan nyatanya dia pun tidak mampu dengan pekerjaan tersebut, padahal tadi awalnya dia iri mengapa kok tugas itu diberikan ke staf lain seperti itu.”

Keberhasilan pemimpin dalam memilih strategi manajemen konflik yang tepat sangat ditentukan oleh kemampuan, keberanian, pengalaman, usaha, dan kematangan dirinya dalam memahami situasi serta kondisi yang ada. Cara yang dilakukan para pemimpin di dinas dalam memberikan solusi penanganan konflik tersebut atau yang biasa disebut dengan gaya manajemen konflik oleh para pemimpin di dinas adalah dengan cara berbicara kepada masing-masing staf yang terlibat konflik tentang bagaimana hal-hal yang diinginkan satu sama lain, lalu menjadi penengah dalam membicarakan permasalahan yang terjadi,

kemudian memberikan beberapa alternatif solusi untuk meredakan konflik untuk ditawarkan dan disetujui oleh masing-masing staf yang terlibat konflik.

Hal diatas merupakan karakteristik gaya manajemen konflik yang dilakukan oleh para pemimpin dinas. Gaya manajemen konflik yang demikian sesuai dengan yang dikemukakan Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilman (Wirawan, 2010: 140) gaya manajemen konflik tengah atau menengah, yang mana tingkat keasertifan dan kerjasama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*take and give*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka. Hal yang sama dikemukakan J Salusu (Mada Sutapa, 2002: 78) dalam gaya penyelesaian masalah, yaitu mengajak semua untuk secara bersama-sama mencari jalan keluar melalui proses penyelesaian konflik yang rasional.

#### **f. Evaluasi Konflik**

Setelah memberikan solusi penanganan konflik para pemimpin di dinas akan melakukan evaluasi dampak konflik, yang mana hal tersebut dimaksudkan untuk memantau setelah dilakukannya penanganan konflik tersebut itu tadi, apakah konflik itu masih berlanjut dan mempengaruhi kinerja staf dalam melaksanakan pekerjaannya atau tidak. Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Dikmas dan Kursus Kelembagaan pada tanggal 17 Juli 2013,

”Untuk mengevaluasi ya kita lihat perkembangannya seperti apa, bagaimana kinerja dan suasana kerja setelah dilakukan pendekatan tadi”.

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Sarpras Dikmen pada tanggal 20 Juli 2013,

”Dalam mengevaluasi kita perhatikan apakah pekerjaan staf tersebut terhambat atau tidak, bisa selesai tepat waktu atau tidak, dan sesuai dengan rencana atau tidak seperti itu”.

Hal yang sama diungkapkan Kepala Seksi TKNK Didas dalam wawancara pada tanggal 23 Juli 2013,

”Ya melihat hasil pekerjaannya sudah benar apa belum. Kalau sudah benar dan baik kan berarti konflik sudah tidak ada masalah lagi”.

Konflik antar staf yang pernah terjadi di dinas, dijadikan pengalaman bagi para pemimpin dan staf untuk dapat mencegah terjadinya konflik terjadi kembali.

Menurut wawancara dengan Kepala Dinas pada tanggal 25 Juli 2013,

“Untuk mencegah konflik kita coba selalu untuk dapat menciptakan keharmonisan, menguatkan ajaran agama, norma, hukum, dan juga memperhatikan kesejahteraan para staf.”

Hal yang sama diungkapkan Kepala Seksi Kurikulum Didas dalam wawancara pada tanggal 20 Juli 2013,

“Untuk mencegah terjadinya konflik, sebisa mungkin kita harus menciptakan suasana kerja yang kondusif, menanamkan hubungan kekeluargaan, lalu membiasakan untuk saling memperkenalkan keluarga agar antar staf bisa lebih saling arab satu sama lain.”

Menurut wawancara dengan Kepala Seksi Binmudora pada tanggal 20 Juli 2013,

“Ya mencegah terjadinya konflik itu bisa dengan menjelaskan tupoksinya masing-masing, itu dalah tugas dan tanggung jawabnya, jadi ya harus semaksimal mungkin dikerjakan dengan baik. Jadi saya minta untuk selalu fokus dengan pekerjaannya.”

Evaluasi dampak konflik dilakukan pemimpin untuk melihat perkembangan setelah terjadinya konflik apakah masih terdapat dampak negatif yang ditimbulkan dari konflik tersebut atau tidak. Seperti yang dikemukakan Hendyat Soetopo (2010: 242) evaluasi konflik adalah suatu upaya untuk menentukan kualitas suatu pengendalian konflik yang telah dirumuskan. Semua konflik pada dasarnya perlu mendapat perhatian para pemimpin dan dicarikan pemecahannya secara baik sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing. Para pemimpin di dinas melakukan evaluasi dampak konflik dengan cara memantau perkembangan bagaimana kinerja dan suasana kerja setelah dilakukan pendekatan, kemudian melihat pekerjaan staf tersebut mengalami hambatan atau tidak dan bisa selesai tepat waktu atau tidak. Para pemimpin sudah menyadari pada dasarnya terjadinya konflik antar staf di dinas P dan K Purworejo bisa dihindari jika antar staf menciptakan dan menjaga hubungan yang saling harmonis, saling pengertian dalam memahami karakter individu masing-masing dan staf bisa selalu fokus dan paham terhadap tupoksinya masing-masing.

**g. Temuan Hasil Penelitian Penanganan Konflik oleh Pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo**

Berdasarkan analisis peneliti mengenai penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo, dapat diketahui temuan hasil penelitian yang diungkap berdasarkan wawancara dengan sumber informasi dari kepala dinas, kepala bidang, kepala sub bagian, dan kepala seksi seperti di bawah ini:



### 1) Latar belakang pemimpin

Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja para pemimpin di dinas tidak semuanya relevan dengan tupoksi mereka saat ini yang mana sebagai tenaga kependidikan yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Namun yang terpenting adalah para pemimpin di dinas mengenal dan memahami inti permasalahan di setiap pekerjaan, bagaimana tugas pokoknya, hingga lingkungan yang mendukung.

### 2) Pengambilan keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin di dinas akan memperhatikan beberapa hal yang perlu untuk dipertimbangkan sebelum melakukan pengambilan keputusan, hal-hal yang perlu diperhatikan tersebut adalah bagaimana substansi kebijakan yang akan diputuskan, efektif dan efisien dari suatu keputusan, keputusan tersebut harus menyelesaikan permasalahan, lalu tujuan dan manfaat dari keputusan yang dibuat hingga menentukan apakah harus berkoordinasi dengan atasan maupun bawahan dalam pengambilan keputusan tersebut.

### 3) Menggerakkan bawahan

Dalam pemberian arahan dan tugas, pemimpin di dinas melakukannya dengan berbagai cara yaitu yang pertama dengan surat tugas disposisi yang ditujukan kepada staf, yang kedua adalah dengan selalu berkoordinasi dengan bawahan bagaimana pekerjaannya selama ini apakah menemui kendala atau tidak, lalu bisa dengan ke lapangan untuk memantau dan mengarahkan langsung.

Kendala para pemimpin dalam menggerakkan bawahan lebih cenderung kepada kompetensi yang dimiliki masing-masing staf yang berbeda-beda tidak semua staf mampu belajar, bekerja sesuai dengan konsep, rencana, dan program untuk tercapainya tujuan organisasi.

Cara memotivasi staf yang dilakukan para pemimpin di dinas adalah dengan memperhatikan bagaimana karakter masing-masing staf, sehingga akan mengetahui bagaimana cara yang tepat untuk memotivasi staf tersebut dan pentingnya memperhatikan kesejahteraan staf juga menjadi prioritas pemimpin dalam memotivasi staf untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

#### 4) Persepsi konflik

Konflik yang pernah terjadi di beberapa seksi dinas sering kali terjadi karena perbedaan perilaku antar individu yang satu sama lain kurang bisa saling memahami dan menerima karakter dari masing-masing individu. Para pemimpin menyadari bahwa konflik tidak selalu merupakan hal yang negatif jika dapat dikendalikan sebagaimana mestinya. Para pemimpin di dinas menjadikan konflik sebagai alat untuk dapat meningkatkan kinerja staf, saling berkompetisi untuk menjadi lebih baik, dan memberikan suasana baru dalam lingkungan kerja staf untuk menghindari kejenuhan.

#### 5) Pendekatan dan solusi terhadap konflik

Para pemimpin di dinas mencoba melakukan pendekatan kepada staf yang terlibat konflik dengan memanggil staf menghadap pimpinan di ruang kerja atau mengajak staf makan siang bersama untuk dapat ngobrol dan *sharing* kepada staf terkait bagaimana permasalahan konflik yang sedang terjadi.

Hal-hal yang menjadi pertimbangan para pemimpin di dinas ketika akan menetapkan bagaimana tindakan yang tepat dalam memberikan solusi konflik yang terjadi adalah bagaimana tingkat permasalahan penyebab konflik, karakter masing-masing staf yang terlibat konflik dan melihat perlu atau tidaknya untuk ikut masuk ke dalam konflik tersebut.

Cara yang dilakukan para pemimpin di dinas dalam memberikan solusi penanganan konflik yang biasa disebut dengan gaya manajemen konflik oleh para pemimpin di dinas adalah dengan cara berbicara kepada masing-masing staf yang terlibat konflik tentang bagaimana hal-hal yang diinginkan satu sama lain, lalu menjadi penengah dalam membicarakan permasalahan yang terjadi, kemudian memberikan beberapa alternatif solusi untuk meredakan konflik untuk ditawarkan dan disetujui oleh masing-masing staf yang terlibat konflik.

#### 6) Evaluasi konflik

Para pemimpin di dinas melakukan evaluasi dampak konflik dengan cara memantau perkembangan bagaimana kinerja dan suasana kerja setelah dilakukan pendekatan, kemudian melihat pekerjaan staf tersebut mengalami hambatan atau tidak dan bisa selesai tepat waktu atau tidak.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Sumber terjadinya konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo Konflik secara umum disebabkan perbedaan karakteristik perilaku staf yang tidak dapat saling menerima dan memahami satu sama lain, perbedaan persepsi staf yang berupa perbedaan pendapat mengenai pekerjaan dan pembagian tugas kerja yang tidak sesuai dengan keinginan para staf, keterlibatan kerja staf yang rendah ketika staf di dalam susunan kepanitiaan kegiatan suatu seksi tidak mengerjakan pekerjaan yang seharusnya dia kerjakan, dan pengambilan keputusan pemimpin yang telah ditetapkan namun tidak semua staf sependapat dan menyetujuinya. Sumber konflik tersebut termasuk dalam kriteria terjadinya konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*) yang merupakan konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang membahayakan atau menghambat kinerja organisasi untuk tercapainya pencapaian tujuan organisasi.
2. Penanganan konflik oleh Pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo adalah proses manajemen konflik yang dilakukan meliputi melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik, lalu menganalisis hal-hal yang menjadi pertimbangan sebelum memutuskan bagaimana tindakan yang tepat dalam memberikan solusi konflik yang terjadi sehingga pemimpin akan mengetahui cara yang tepat dalam menangani konflik yang terjadi, maka hal selanjutnya yang dilakukan pemimpin adalah penerapan solusi penanganan konflik yang akan dilakukan.

Cara penanganan konflik oleh pemimpin tersebut termasuk dalam gaya kompromi, yaitu gaya manajemen konflik tengah atau menengah yang mana tingkat keasertifan dan kerjasama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi dan mengambil (*give and take*), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka.

## **B. Saran**

1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo perlu melaksanakan suatu kegiatan formal untuk mempererat tali silaturahmi dan kebersamaan sehingga para pemimpin dan bawahan diharapkan bisa saling menghormati, menghargai, dan memahami karakter perilaku masing-masing individu.
2. Kepala dinas. Kepala bidang, kepala sub bagian, dan kepala seksi perlu mengadakan pertemuan rutin misalnya dalam satu bulan sekali. Hal ini untuk saling melakukan koordinasi dan membahas program-program kegiatan yang telah dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan.

## **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang berjudul Penanganan Konflik oleh Pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo ini memiliki keterbatasan penelitian yaitu penelitian yang bersifat *ex post facto*, yaitu data dikumpulkan setelah semua peristiwa yang dipermasalahkan berlalu. Disebut juga sebagai *restropective study* karena penelitian ini merupakan penelitian penelusuran kembali terhadap suatu peristiwa atau suatu kejadian dan kemudian merunut ke

belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut. Akibatnya sumber data yang didapat sekunder, yaitu lebih dominan dari wawancara dan uji keabsahan data yang digunakan lebih dominan dengan triangulasi sumber. Selain itu kajian dan analisis dalam penelitian ini baru menyinggung dari sudut pandang organisasi dan belum menyinggung dari sudut pandang budaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Yudha. (2012). *Peran Kepemimpinan Masyarakat Desa Dalam Menyelesaikan Konflik Sosial, Studi Kasus di Desa Cibingbin, kecamatan Cibingbin, Kabupaten Kuningan*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia
- Arlyn, Melcher J. (1994). *Struktur dan Proses Organisasi*. (Alih bahasa: Drs. A. Hasyim). Jakarta: Rineka Cipta
- Asep Rohman. (2011). *Faktor-Faktor Penyebab Konflik Organisasi Pada Bagian Tata Usaha Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia
- Burhan Bungin. (2009). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana
- Gibson, dkk. (2005). *Organisasi Jilid I*. (Alih bahasa: Drs. Djakarsih). Jakarta: Erlangga
- Hendyat Soetopo. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ivancevich, dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi jilid I*. (Alih bahasa: Drs. Djakarsih) Jakarta: Erlangga
- Kadim Masaong dan Arfan Timole. (2011). *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intellegence*. Bandung: Alfabeta
- Kartini Kartono. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Mada Sutapa. (2002). *Buku Pegangan Kuliah Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: FIP Universitas Negeri Yogyakarta
- Makmuri Muchlas. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Malayu S.P. Hasibuan. (2008). *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama
- Marno dan Triyo Supriyatno. (2008). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama
- Miftah Thoha. (2011). *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Moleong Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Mukhtar dan Iskandar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada
- Nana Syaodih. & Sukmadinata. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: RemajaRosdakarya
- Ngalim Purwanto. (2003). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya
- Pickering, Peg. (2001). *How to Manage Conflict*. Jakarta: Erlangga
- Rizkia Sri Ayu. (2012). *Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Nusantara Card Semesta Bandung*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. (2002). *Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. (Alih bahasa: Tim indeks) Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P dan Judge. Timothy A. (2009). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. (Alih bahasa: Diana Angelica, dkk.) Jakarta: Salemba Empat
- Sudarwan Danim. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: ALFABETA
- Suharsimi Arikunto. (2000). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media
- Sri Wahyuni. (2012). *Faktor-faktor yang melatarbelakangi Konflik antar Warga Desa Baturejo dengan Warga Desa Wotan Kecamatan Sukolilo Kabupaten Pati Periode tahun 2005-2010*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta
- Syari Mulyati. (2012). *Pengaruh Konflik Peran dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Kantor Akuntan Publik Jakarta*. Jakarta: Universitas Gunadarma
- Taliziduhu Ndraha. (1997). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Veithzal Rivai dan Sylviana Murni. (2009). *Education Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada



- Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Winardi. (2004). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Rajagrafindo
- Winardi. (2006). *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba Humanika
- Wursanto. (2003). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Yayat M. Heruhito. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo
- Yuk A. Garry. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo

# LAMPIRAN

### Kisi-Kisi Instrumen Gaya Manajemen Konflik Di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode	No Item
1	Gaya Manajemen Konflik	Tipe Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Latar belakang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepala Dinas</li> <li>Kepala Subbag</li> <li>Kepala Bidang</li> <li>Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wawancara</li> <li>Wawancara</li> <li>Wawancara</li> <li>Wawancara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,2</li> <li>1,2</li> <li>1,2</li> <li>1,2</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengambilan keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepala Dinas</li> <li>Kepala Subbag</li> <li>Kepala Bidang</li> <li>Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wawancara dan observasi</li> <li>Wawancara dan observasi</li> <li>Wawancara dan observasi</li> <li>Wawancara dan observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3, 4,5</li> <li>3, 4,5</li> <li>3, 4,5</li> <li>3, 4,5</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Menggerakkan bawahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepala Dinas</li> <li>Kepala Subbag</li> <li>Kepala Bidang</li> <li>Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wawancara, observasi, dan dokumentasi</li> <li>Wawancara, observasi, dan dokumentasi</li> <li>Wawancara, observasi, dan dokumentasi</li> <li>Wawancara, observasi, dan dokumentasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6,7,8</li> <li>6,7,8</li> <li>6,7,8</li> <li>6,7,8</li> </ul>
		Karakteristik Staf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepribadian staf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepala Dinas</li> <li>Kepala Subbag</li> <li>Kepala Bidang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wawancara</li> <li>Wawancara dan observasi</li> <li>Wawancara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9,10</li> <li>9,10</li> <li>9,10</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dan observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9,10</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li> <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11,12</li> <li>• 11,12</li> <li>• 11,12</li> <li>• 11,12</li> </ul>
		Strategi Konflik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumsi konflik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li> <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13,14</li> <li>• 13,14</li> <li>• 13,14</li> <li>• 13,14</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presepsi penyebab konflik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li> <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15</li> <li>• 15</li> <li>• 15</li> <li>• 15</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendekatan dan solusi terhadap konflik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li> <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16,17,18</li> <li>• 16,17,18</li> <li>• 16,17,18</li> <li>• 16,17,18</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi dampak konflik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li> <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19,20</li> <li>• 19,20</li> <li>• 19,20</li> <li>• 19,20</li> </ul>
		Sumber Konflik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li> <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21</li> <li>• 21</li> <li>• 21</li> <li>• 21</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li> <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara, observasi, dan dokumentasi</li> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara, observasi, dan dokumentasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22,23</li> <li>• 22,23</li> <li>• 22,23</li> <li>• 22,23</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li> <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara, observasi, dan dokumentasi</li> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara, observasi, dan dokumentasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24</li> <li>• 24</li> <li>• 24</li> <li>• 24</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas</li> <li>• Kepala Subbag</li>   <li>• Kepala Bidang</li> <li>• Kepala Seksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara dan observasi</li>   <li>• Wawancara</li> <li>• Wawancara dan observasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25,26</li> <li>• 25,26</li>   <li>• 25,26</li> <li>• 25,26</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	--

## **Pedoman Wawancara**

### **Gaya Manajemen Konflik Pimpinan Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten**

#### **Purworejo**

---

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu? (relevan dengan tupoksi/jabatan)
2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini? (tanggung jawab/kepemimpinan dari masing-masing jabatan) ”
3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan? (substansi keputusan/kebijakan)
4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan? (substansi keputusan)
5. Bagaimana manfaat dari keputusan/kebijakan yang telah ditetapkan tersebut? (substansi keputusan)”
6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?
7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya? (kinerja staf yg kurang baik, kinerjanya kurang terlihat)
8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “
9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu? (pendiam, suka bercanda, dll)

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?"  
(hubungan antar staf dan pemimpin)
11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?
12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?" (ada yg selalu menonjol, dan sebaliknya)
13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi? (substansi konflik, jenis konflik, pengaruh konflik terhadap kinerja organisasi)
14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?" (substansi konflik)
15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?" (substansi konflik, jenis konflik)
16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik? (substansi konflik, jenis konflik, individu dan kelompok)
17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi? (substansi konflik, jenis konflik)
18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?"  
(substansi konflik, jenis konflik)
19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?  
(substansi konflik, jenis konflik)
20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?" (umum, ikatan formal, dll)
21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?" (substansi keputusan/kebijakan)



22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?
23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?
24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?"
25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?"
26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?" (tidak tersampainya maksud pesan)

## **Pedoman Observasi**

### **Gaya Manajemen Konflik Pimpinan Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten**

#### **Purworejo**

---

1. Pengamatan terhadap suasana kerja di kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.
2. Pengamatan terhadap rapat koordinasi di setiap bidang, subbag, dan seksi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.
3. Pengamatan terhadap implementasi program kegiatan yang dilaksanakan subbag dan seksi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo.

## **Pedoman Dokumentasi**

### **Gaya Manajemen Konflik Pimpinan Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten**

#### **Purworejo**

---

Pencarian/ pengumpulan dokumen dalam penelitian ini meliputi:

1. Profil lembaga.
2. Program kerja.
3. Notulen rapat.
4. Surat perintah dari atasan ke bawahan.
5. Struktur organisasi lembaga.
6. Tugas pokok dan fungsi.
7. Laporan hasil kegiatan.
8. *Curriculum vitae* pemimpin.

## Wawancara 1

Nama: Drs. Bambang Aryawan, M.M

Jabatan: Kepala Dinas P dan K Kabupaten Purworejo

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya S1 di IKIP Semarang jurusan Teknik Kimia, lalu S2 di Unsoed jurusan Manajemen.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Saya dulu mulai dari guru kimia tahun 1986, lalu jadi kepala sekolah tahun 2001, setelah itu ke Dinas P dan K ini tahun 2006 waktu itu jadi Kabid Persekolahan, kemudian jadi Kadinas tahun 2008.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya tergantung kebijakan yang mau diambil apa, kalau yang bersifat sederhana ya kita gunakan analisis SWOT, berdasarkan pengalaman masa lalu. Variabel-variabel yang terkait itu diolah dan dianalisis.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Kalau saya tergantung substansi keputusan itu seperti apa, kalau misal situasinya mendesak ya harus cepat segera dilakukan ya segera saya lakukan, namun kalau situasinya normal ya bisa kita bahas dulu dengan pihak-pihak yang terkait.”

5. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya kalau saya lebih cenderung kita ke lapangan dulu, saya lihat kinerjanya langsung lalu lalu apa yang bisa saya bantu atau arahkan bisa saya lakukan.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya itu pertama kita lihat siapa dia, kondisinya seperti apa, lalu kita harus bisa menjadi contoh memberi keteladanan. Bisa juga dengan semacam kegiatan seperti outbond itu juga bagus.”

7. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Saya rasa kalau masalah semangat mereka tidak ada kendala, walaupun ada ya kita cari sebabnya apa.”

8. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya ini setiap perilaku siapa saja itu ada cara terapi sosialnya. Misal ada orang yang kemampuannya kurang, motivasinya rendah nah ini harus langsung kita beri tindakan, tapi kalau motivasinya tinggi namun kemampuannya kurang ya kita ajak kita arahkan, kalau semuanya sudah bagus ya tinggal kita berdayakan.”

9. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya menurut saya mereka ya sudah bisa bekerja sama dengan baik, ya tinggal kita arahkan terkait tipe masing-masing nah kita lihat. Ya kalau hubungan atasan dengan bawahan saya tidak terlalu menjadi perbedaan, ada atasan yang nyambi mengerjakan tugas bawahan dan saya rasa jabatan itu tidak penting.”

10. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya jawaban yang pasti ya ada yang relevan, ada yang situasional, ada yang baru seperti itu. Namun mereka kan sudah belajar dari lingkungan, orang-orang disekitarnya juga terkait tupoksi mereka sekarang ini.”

11. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya kalau menurut saya kinerja itu tidak ada yang bisa dikatakan sudah baik, pokoknya setiap kinerja itu setiap saat ya harus terus meningkat. Kalau kita sudah puas ya pelayanan kita menjadi tidak bagus.”

12. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya konflik itu jangan dihindari, harus dikelola, karena potensi kita ya itu dengan ratusan suku-suku, masyarakat yang majemuk, kebudayaan di Indonesia. Ya kalau semua itu bisa dikelola dengan baik itu bisa meningkatkan potensi dari masing-masing.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya konflik itu harus kita pelajari, kita kelola, bagaimana cara mengendalikannya.”

14. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya banyak mas, tergantung situasi konfliknya, kita perhatikan cara komunikasi yang terhadap dengan orang tersebut.”

15. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya saya rasa mereka sendiri juga sudah mengetahui cara penanganannya, ya kita pacu *team work* kerja sama mereka saja jangan sampai mempengaruhi kinerja organisasi, kita pahami karakteristik mereka, keinginan mereka seperti apa.”

16. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya kita perhatikan pola konflik tersebut, kita analisis bagaimana sebaiknya kita dalam masuk untuk menangani konflik tersebut, jangan menghindar seperti itu.”

17. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya kita ciptakan keharmonisan, kita kuatkan ajaran agama, norma, hukum, dan juga diperhatikan kesejahteraannya.”

18. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya itu masalah waktu terkait sosialisai mengenai keputusan/kebijakan tersebut harus matang, kita analisis kurang bagaimana.”

19. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya cermati kemampuan staf, itu masalah kompetensi atau motivasinya kurang. Kalau masalah kompetensi ya kita beri penataran, pelatihan semacam itu.”

20. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya ini sebetulnya semua kegiatan memerlukan orang-orang mampu bekerja dengan baik, jadi kita harus buat jobdis yang jelas, pembagian peran yang jelas. Ketika tugas masing-masing itu jelas jadi tinggal kita pantau dilapangannya seperti apa.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya ketika kerja kita dekati kenapa, ada masalah yang sifatnya pribadi atau masalah yang kaitannya dengan dinas.”

22. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya kita lihat itu berlangsung spontan atau terus menerus. Kalau hanya sekali ya itu mungkin hanya masalah kecil saja, namun jika terus menerus ya kita lakukan tindakan, kita analisa masalah stafnya atau masalah leadershipnya.”

23. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya itu jarang terlihat, andaikata itu terjadi ya kita adakan upaya untuk menghilangkannya. Itu bisa dihindari kalau kita saling akrab, sering ngobrol, banyak kok kegiatan yang formal maupun non formal seperti pertemuan dan sebagainya.”



## Wawancara 2

Nama: Drs. Basuki Budi Raharjo

Jabatan: Kepala Bidang PNF, Binmudora dan Seni Budaya

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Dulu saya S1 jurusan Pendidikan Umum di IKIP Yogyakarta, lulus tahun 1983.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Setelah lulus dulu, saya bekerja jadi guru SMA, setelah itu jadi penilik, Kepala Kantor Departemen Kecamatan Butuh (UPT), Kasi Sekolah Menengah Umum (Dinas), Kasudin Pendidikan Menengah (Dinas), Kasudin Kebudayaan (Dinas), Kasudin Kebersihan Pertahanan (PU), Kabid Dikmen tahun 2008 (Dinas), Kabid PNF tahun 2011 (Dinas).”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Dalam pengambilan keputusan itu tergantung permasalahannya mas, lalu yg pertama harus efisien dan efektif, artinya keputusan itu harus bisa menyelesaikan permasalahan. Yang kedua praktis, yang mana kebijakan itu bisa dilaksanakan dan diterima semua pihak. Yang ketiga keputusan yang bersifat mendesak, yaitu memperhatikan tingkat resiko yang dihadapi. Yang terakhir adalah tingkat prioritas dari kebijakan yang mendesak atau tidak.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Kalau keputusan itu menyangkut banyak orang ada baiknya kita meminta pendapat Kasi maupun staf dan jajaran terkait keputusan, namun kalau keputusan itu bersifat mendesak itu ya harus segera saya putuskan sendiri.”

5. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya saya berikan penjelasan mengenai tupoksinya masing-masing.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Pertama saya perhatikan perilaku staf masing-masing, prinsipnya bahwa setiap staf itu pasti memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, jadi pemberdayaan mereka sesuai dengan karakter staf. Setelah mengetahui karakter masing-masing staf, kita dapat mengetahui bagaimana cara yang tepat untuk memotivasi staf tersebut.”

7. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Kalau kendala pasti ada, misalnya kemampuan SDM, baik kemampuan dalam arti kompetensinya, kepribadiannya, profesionalnya.”

8. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya rata-rata banyak yang pendiam dan ada beberapa yang suka banyak bicara dan bercanda.”

9. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya saya kira antar staf maupun dengan atasan tidak ada hubungan yang terlalu membatasi, tidak otoriter lah tidak terlalu formal.”

10. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu, apakah sudah relevan dengan pekerjaannya sekarang ini?

“Dalam era otonomi sekarang ini saya kira tidak ada yang relevan, saya pun sebenarnya juga tidak relevan dulu latar belakangnya pekerjaan saya guru, lalu di kebudayaan, hingga sempat di kantor pekerjaan umum. Yang penting kita mengenal inti permasalahan di setiap pekerjaan, tugas pokoknya, lingkungan yang mendukung, ketika sudah tau semua itu ya sudah tinggal berdayakan saja.”

11. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya 70% rata-rata mereka sudah mampu melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya dengan baik, yang kurang adalah tingkat inovasinya masih rendah.”

12. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya yang namanya konflik itu dimana saja pasti pernah terjadi, kalau konflik itu menyangkut konflik sifat pribadi tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, saya tidak masalah karena nantinya mereka pasti menemukan sendiri penyesuaiannya. Namun ketika konflik itu mempengaruhi kinerja, ya kita harus profesional kita beri arahan tentang tupoksi kerjanya bahwa kita itu kerja tim jadi butuh peran dari masing-masing staf.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Adanya konflik itu penting, jika hanya konflik kecil maka kita malah jangan masuk, nantinya akan reda sendiri itu. Bahkan konflik itu bisa memacu mereka untuk bisa menjadi lebih baik.”

14. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Ya seperti perbedaan kepribadian/karakter yang belum bisa saling menerima dan mengerti satu sama lain.”

15. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya dengan cara mengenali karakter masing-masing staf.”

16. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya pada prinsipnya itu semua tetap diberdayakan, dan menjelaskan kita harus bedakan antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi. Kita tekankan pentingnya kerja tim dan kerjasama antar staf.”

17. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Kita lihat apakah konflik itu sudah masuk ke dalam kepentingan organisasi atau tidak.”

18. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita lihat bagaimana kinerjanya dan kerja timnya.”

19. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Saya kira kita coba untuk selalu ciptakan situasi yang nyaman.”

20. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya ketika ada pembelokan kebijakan, saya beri arahan bahwa bukan seperti itu caranya. Lalu ketika pimpinan itu melakukan kesalahan ya beri tahu ke pimpinan bagaimana salahnya dengan penjelasannya, jangan hanya ngomong di belakang saja. Itu yang sering terjadi.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya diberi motivasi dan arahan.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya itu termasuk perilaku staf, kita lihat apakah staf itu mau dan mampu, mau tapi tidak mampu, atau tidak mau tapi mampu. Setelah melihat itu lalu kita sesuaikan.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya kalau terkait kemampuannya, ya yang penting kita sudah berdayakan secara maksimal, kalau itu sudah maksimal ya mau gimana lagi.”

24. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya ini terkait hubungan spiritual, saya selalu doakan agar setiap staf saya bisa selalu sehat dan mampu bekerja sama dengan baik di kesehariannya.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya kalau itu cuma masalah kecil ya dibiarkan saja, nantinya juga akan mengendap sendiri. Kalau api kecil ditiup ya malah akan menjadi besar, tapi kalau didiamkan saja nantinya juga akan reda sendiri.”

### Wawancara 3

Nama: Winanto, S.H., M.Pd

Jabatan: Kepala Bidang Pendidikan Dasar

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya dulu S1 jurusan Hukum di UNS lulus tahun 1991, lalu melanjutkan S2 di UMS jurusan Manajemen Pendidikan lulus tahun 2002.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Dulu saya di Kandep Diknas tahun 1992, lalu 1997 jadi staf di urusan kepegawaian urusan administrasi, setelah itu tahun 2001 menjadi Kasubag kepegawaian, lalu tahun 2002 Kasubag Perencanaan, lalu tahun 2004 Kasubag Sosial di Sekda, lalu tahun 2007 jadi Kasi Perencanaan dan Pendataan di Dinas, lalu tahun 2009 jadi Kasi Sarpras Didas, lalu tahun 2011 Kabid Didas sampai sekarang.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Yang pertama tentu aturan, lalu dasar kemanfaatan jangan sampai bertentangan dengan tujuan keputusan/kebijakan itu dibuat. Kemanfaatan itupun dibedakan dalam kemanfaatan perorangan atau kelompok, jadi harus dicermati itu semua.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya saya pertimbangkan masukan teman-teman yang lebih tau secara teknis hingga manfaatnya, terkait substansi keputusan/kebijakan tersebut.”

5. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Dalam pemberian tugas yang pertama itu saya lihat berdasarkan uraian tugas pokoknya, lalu dalam penugasan ya kita lihat mana yang paling mendekati tupoksi, juga kita lihat kemampuannya.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya saya tekankan makna dari tugas itu sendiri, untuk menumbuhkan kesadaran mereka terhadap pekerjaannya, lalu kita bangun motivasinya.”

7. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Ya saya rasa hampir tidak ada ya, mungkin hanya sekedar kurang cepat tangkap, ya kita ingatkan kalau itu terjadi.”

8. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Saya rasa bervariasi, ada yang spontan suka berbicara ceplas ceplos, agak diam juga ada.”

9. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya baik, antar staf maupun staf dengan atasan mereka bisa saling menghormati, yang penting kita orientasinya kerja sama satu tim.”

10. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu, apakah relevan dengan tupoksinya sekarang?

“Ya kalau dibilang relevan saya rasa belum, pekerjaan mereka dulu kan universal ya, tapi ketika sekarang mereka tupoksinya seperti ini ya harus mempelajari tupoksi masing-masing. Dulu kan mereka ada yang kerja di sekolah, jadi guru dan lain-lain.”

11. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya saya kira sudah berjalan lancar, wajar-wajar saja seperti standar bagaimana semestinya.”

12. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya kalau konflik yang dalam arti pertentangan di luar koridor pekerjaan dinas itu tidak ada. Kalau konflik dalam arti pertentangan pemahaman dalam bekerja, perbedaan persepsi itu tetap ada, ya itu juga untuk menghilangkan kejenuhan dan memotivasi untuk saling berkompetisi juga.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya sebenarnya konflik itu tidak harus selalu dicegah, kecuali kalau memang sudah mengganggu kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.”

14. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Ya sebenarnya kalau pemasalahan antar manusia itu kompleks ya, ya mungkin seperti saling iri terhadap beban kerja staf lain, penugasan, ya sebatas itu.”



15. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya kalau itu sudah menyangkut konflik berskala besar ya misal dengan rapat, tapi kalau masih bersifat kecil antar individu ya cukup saya panggil satu per satu atau langsung kita pertemukan semua.”

16. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya dalam pendekatannya itu tadi kita pahami bersama permasalahannya apa lalu kita bersama-sama mencari solusi yang terbaik.”

17. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya pertimbangannya tentu kepentingan organisasi itu sendiri, karena kita tim jadi ya harus selalu solid dan saling bekerja sama. Bagaimana caranya ya konflik itu jangan sampai mempengaruhi kepentingan organisasi.”

18. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita pantau kinerjanya, ada bedanya tidak dari sebelumnya seperti itu.”

19. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya kita pahami bahwa kita adalah tim yang saling berkaitan, kalau ada konflik ya semua akan saling berpengaruh pada kinerja tim secara keseluruhan.”

20. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya saya evaluasi lagi, terkait kebijakan dan manfaat. Kalau saya rasa sudah benar ya harus tetap seperti itu. Ya pemikiran atasan dan bawahan kan juga berbeda, ya sesuai

porsinya saja karena pengambilan keputusan/kebijakan tadi kan merupakan kewenangan saya.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya kita undang, kita tanyakan kesulitan yang dihadapi. Ya pokoknya pekerjaan tetap harus berjalan, karena kita digaji ya untuk bekerja. Ya karena nantinya semua kinerja kita kan juga akan dievaluasi.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya saya ambil pekerjaannya diserahkan ke lain yang bisa, lalu saya ingatkan dan berikan tugas lain yang dia mampu.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya itu biasanya dipengaruhi karakteristik individu, ya kalau memang mereka itu tidak bisa ya kita ambil pekerjaannya berikan ke orang lain atau kita arahkan arahkan supaya dia mampu.”

24. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya segera harus dikembalikan ke suasana yang kondusif, kita segera cari solusi bersama.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya kalau terjadi kesalahpahaman ya dijelaskan maksudnya bagaimana, kita diluruskan.”

## Wawancara 4

Nama: Drs. Ery Prayitno, M.M.

Jabatan: Kepala Bidang Pendidikan Menengah

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya S1 di IKIP PGRI Yogyakarta, lalu S2 di Unsoed jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Saya dari bawah, pertama guru SD mulai tahun 1986 di beberapa SD di Purworejo, lalu tahun 1991 jadi Kepala Sekolah di SD, kemudian tahun 1994 saya jadi pengawas di UPT Kecamatan Kutoarjo, kemudian tahun 2004-2006 jadi kepala UPT Kecamatan Butuh, lalu 2006 saya pindah kesini di Dinas P dan K jadi Kasi Didas, kemudian 2008 jadi Kasi Binmudora, lalu 2010 jadi Kabid Kebudayaan, kemudian tahun 2011 jadi Kabid Dikmen.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Yang pertama disposisi dari pimpinan, lalu regulasi yang ada, kemudian kita comparasikan kita korelasikan lalu koordinasikan dengan kasi dan staf.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Iya kita korelasikan disposisi dari atasan tadi lalu koordinasikan dengan kasi dan staf.”

5. Bagaimana manfaat dari keputusan/kebijakan yang telah ditetapkan tersebut?  
“Ya meminimalisir permasalahan, kan setiap keputusan/kebijakan itu memiliki pro kontra lah, jadi bisa dipahami semua.”
6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?  
“Ya ada yang sifatnya intruktif, ada yang sifatnya koordinatif, sesuai dengan substansi permasalahannya.”
7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?  
“Ya dengan melakukan pendekatan. Ada pendekatan personal dan kekeluargaan.”
8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “  
“Ya ada, kendalanya dalam pemahaman tupoksi masing-masing staf, lalu karakter masing-masing staf bervariasi termasuk kemampuannya.”
9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?  
“Ya hampir sama lah, tidak ada yang terlalu gimna seperti itu.”
10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”  
“Ya antar staf maupun dengan atasan kami tekankan hubungan saling kebersamaan.”
11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?  
“Ya saya rasa sudah relevan dengan tupoksi pekerjaannya sekarang.”
12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”  
“Ya saya kira cukup maksimal, cukup baik, ya ada beberapa yang masih harus dimaksimalkan lagi.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Konflik yang sampai meruncing belum pernah terjadi, kalau beda pendapat ada.”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Yaitu pentingnya kita tekankan pola pendekatan personal, secara persuasive kaitannya dengan pekerjaan kita sharing seperti itu.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Jadi konflik itu kan jika kita tidak menghargai, memahami memahami pekerjaan masing-masing kan nantinya akan menimbulkan konflik.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya kita pendekatan personal.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya kita klarifikasi, kita identifikasi permasalahannya, cari solusinya bersama.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya kita mencari solusi yang terbaik agar kedepan lebih baik juga.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita lihat perkembangan kesehariannya seperti apa.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya diawali dengan pembagian tugas yang jelas, menekankan unsur keterbukaan satu sama lain.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya sepanjang itu normative diterima atau tidak ya harus seperti itu.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya lewat kepala seksi kita sampaikan untuk diadakan pembinaan.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya kita pacu motivasinya.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya kita tegur kalau tidak bisa bekerja dengan baik nantinya juga akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya kita tegur, deteksi sedini mungkin, supaya tidak menimbulkan hal-hal yang lebih besar.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya kita klarifikasi sesuai maksudnya.”

## Wawancara 5

Nama: Zaenal Abidin, S.E

Jabatan: Kepala Bidang Kebudayaan

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya dulu lulusan Sarjana Ekonomi UMP tahun 2007, lalu Sarjana Muda Keuangan di Sekolah Tinggi Ilmu Pajak dan Keuangan Surabaya.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Saya dulu pertama jadi staf di bagian Keuangan Sekda Kab Purworejo, lalu di Keuangan Dinas Perikanan Purworejo, lalu di bagian pendapatan di Dinas Pendapatan Daerah Purworejo, selanjutnya di Dinas Perindustrian dan Perdagangan, lalu bagian Umum Kepegawaian Sekda, lalu di Subag TU dan Kearsipan Sekcam Purworejo, terakhir disini jadi Kabid Kebudayaan di Dinas P dan K di Kebudayaan.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya saya pertimbangkan masukan bawahan dan atasan tentunya.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya saya koordinasikan kebawah minta masukan dari bawahan, caranya bisa saya panggil staf untuk menghadap ke saya seperti itu.”

5. Bagaimana manfaat dari cara pengambilan keputusan/kebijakan tersebut?”

“Ya hasilnya itu bisa menyatu ke semua, bisa diterima oleh semua pihak.”



6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya kita bina, beri dorongan beserta arahan.”

7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya sama, kita beri dorongan dan arahan agar dapat meningkatkan kinerjanya.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Ya saya rasa tidak terlalu ada kendala, mereka sudah bisa bekerja, berkoordinasi saling membantu pekerjaan dengan baik.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya biasa saja, tidak terlalu kelihatan ada perbedaan.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya hubungan satu dengan yang lain saling kekeluargaan, saling menghormati, tidak terlalu ada rasa sungkan.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya sudah mengarah ke tupoksi mereka sekarang ini.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya sudah sesuai tupoksi masing-masing. Mereka bisa saling membantu.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya konflik biasanya yang terjadi mungkin cuma sebatas beda pendapat. Pokoknya jangan sampai mempengaruhi kinerja”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya pokoknya jangan sampai terjadi konflik yang berkepanjangan.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Beda pendapat itu aja biasanya.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya saya panggil, lalu saya tanyai bagaimana masalahnya.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya saya panggil, kita bina, lalu kita kembalikan.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Substansi masalahnya seperti apa.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Kita lihat kinerjanya.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya saya tanamkan pentingnya kerja sama , lalu pekerjaan diselesaikan di masing-masing seksi.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya saya selalu diskusikan bersama.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya kita bina selalu.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya selalu kita bina.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ditegur dan dibina.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya alihkan ke hal yang lain, lalu dimusyawarahkan bersama.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya diperbaiki, diperjelas lagi komunikasinya.”

## Wawancara 6

Nama: Drs. Poniran

Jabatan: Kepala Seksi Binmudora, Pramuka, dan Pendidikan Seni Budaya

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Pertama dulu saya lulusan Sekolah Pendidikan Guru (SPG) tahun 1982, setelah bekerja jadi guru SD tahun 1983 saya melanjutkan kuliah di IKIP Muhammadiyah Purworejo jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia lulus tahun 1988, lalu tahun 2002 saya kuliah di UNY Jurusan Manajemen Pendidikan lulus S2 tahun 2010.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Dulu saya guru SD tahun 1983, lalu tahun 1999 jadi kepala sekolah di SD, lalu tahun 2004 jadi pengawas TK SD di Kecamatan Kemiri, selanjutnya tahun 2010 jadi Kepala UPT Kec Kemiri, lalu tahun 2012 sampai sekarang jadi kepala seksi Binmudora.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Untuk mengambil sebuah keputusan/kebijakan itu kita mengambil dari tupoksi permasalahan dan peraturan yang berlaku.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Untuk mengambil keputusan/kebijakan kami mengutamakan musyawarah bersama.”

5. Bagaimana manfaat dari cara pengambilan keputusan/kebijakan tersebut?”

“Dengan cara musyawarah tersebut masing-masing pihak bisa menyadari bahwa itu adalah tanggung jawab bersama dan menerima keputusan/kebijakan yang telah ditetapkan bersama sehingga hasilnya bisa berjalan dengan lancar.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya secara kekeluargaan, dengan menekankan pentingnya kerja sama antar staf maupun staf dengan pimpinan.”

7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Dengan landasan agama, jadi saya tekankan bahwa kerja itu harus ikhlas karena itu merupakan tugas dan tanggung jawab kita, karena hasilnya itu juga untuk dirinya sendiri nantinya.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Biasanya begini dengan berkembangnya TI, tidak semua bisa menguasainya, yang mana nantinya pekerjaan itu akan diserahkan ke staf lain padahal staf tersebut juga mempunyai pekerjaannya sendiri, nah itu menyebabkan pekerjaan itu jadi molor dan terjadi konflik kecil-kecilan.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya bermacam-macam, ada yang pendiam, suka bercanda dll. Jadi kita juga harus bisa memahami karakter masing-masing bagaimana menghadapi perbedaan karakter masing-masing staf tersebut.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya katakanlah kerja satu dengan yang lain itu saling membantu dan pengertian. Untuk staf dengan pimpinan pun saya lebih suka membaur bersama mereka, misal duduk bersama di meja staf seperti itu.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya saya sesuaikan dengan tupoksi staf sekarang ini.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya Alhamdulillah lancar, namun ada juga yang menonjol ada juga yang kurang bisa cepat tanggap dengan pekerjaan.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya konflik pernah terjadi, misal dalam pembagian tugas ada salah satu staf si A yang tugas keluar kota (mengurus lomba, dll) lalu staf si B yang satu sedang sibuk dengan urusan pribadinya (mengurus anaknya pendaftaran di Akpol). Suatu ketika si B menyalahkan menyalahkan staf lain termasuk staf si A tadi yang dianggap tidak pengertian terhadap dirinya dan menganggap pekerjaan mereka itu tidak repot namun mengapa pekerjaan saya yang paling repot dan yang lain tidak ada yang membantu padahal dia juga harus mengurus pendaftaran Akpol anaknya. Padahal ya menurut semua staf juga mempunyai kesibukan masing dengan pekerjaannya dan menyelesaikannya dengan maksimal pula.”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Pada suatu ketika konflik itu perlu ditimbulkan, dalam arti begini ketika ada staf kinerjanya masih kurang maksimal perlu adanya konflik untuk dia agar bisa berkompetisi dengan staf lain yang kinerjanya sudah bagus. Jadi staf itu menjadi termotivasi untuk menjadi lebih baik dalam hal kinerja dari pada lawan konfliknya itu, lalu disinilah kita bisa arahkan dan kendalikan.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Biasanya itu karena perbedaan berat beban kerja masing-masing, jadi persepsi staf dengan beban kerja staf lain itu kadang mengira kok kerjanya enak banget, padahal semua staf itu jika memang sedang sibuk ya bisa sibuk sekali dengan pekerjaannya, jika memang sedang santai ya memang santai. Jadi sibuk atau tidaknya staf satu dengan staf lain itu memang berbeda, jadi ini yang biasanya kurang dipahami staf.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya salah satu kita dekati, pendekatan persuasif. Bisa dengan saya ajak pergi atau ketika ada kesempatan ngobrol berdua itu kita bisa ajak ngobrol bagaimana permasalahannya, pengennya seperti apa. Begitu juga dengan staf yang terlibat konflik lainnya.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya saya jelaskan, kita bicarakan sebab permasalahannya apa, lalu saya tekankan kita harus melihat dirinya terlebih dahulu, apakah sudah baik atau belum baru menilai orang lain, ya agar dia menyadari. Ya walaupun sempat terjadi saling menghindar antar staf

yang terlibat konflik tersebut, tapi tidak lama lagi mereka bisa berbaur lagi, saling bercanda lagi.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya karakter masing-masing staf, permasalahan yang sedang terjadi, lalu mempertimbangkan apakah saya perlu ikut masuk untuk meredakan konflik atau tidak.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Kami menggunakan pengamatan, bagaimana kesehariannya setelah penanganan tadi.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya dengan menjelaskan tupoksinya masing-masing, itu adalah tugas dan tanggung jawabnya, jadi ya harus semaksimal mungkin dikerjakan dengan baik. Jadi saya minta untuk selalu fokus dengan pekerjaannya.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya kadang kadang memang terjadi seperti itu, ya kami menanyakan alasan, kalau alasannya logis ya kita beri pengertian.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya memang dimana-mana ada namanya orang bekerja kadang tidak maksimal. Ya saya tanya sebabnya apa, lalu kita cari jalan keluarnya.”



23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya kita bantu bersama sambil kita beri arahan dan motivasi. Saya tekankan kerja sama tim itu sangat penting, jika salah satu tidak jalan maka yang lain juga akan tidak jalan seperti itu.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya kita tanya apa kendala yang dihadapi, kita cari jalan keluar dan dibantu bersama.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya kami coba cukup mngerti keadaan, lalu membicarakannya bersama agar bagaimana baiknya agar tidak berlarut-larut.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya itu biasa terjadi misal kata-kata humor yang menurut dirinya sendiri itu biasa saja, namun menurut orang lain itu sudah keterlaluan atau menyinggung. Ya lalu kita alihkan beri pengetahuan satu sama lain.”

## Wawancara 7

Nama: Gita Yuristia, S.Sos

Jabatan: Kepala Seksi PAUD dan Kesetaraan

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya dulu lulusan dari Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Sosial Politik, Universitas Tidar Magelang.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Pertama saya dulu tahun 1982 di Dinas P dan K Jakarta, cuma satu tahun di Jakarta lalu saya di Dinas Purworejo waktu itu jadi staf di Dikmas sampai tahun 2004, lalu saya dirotasi pindah di Didas sampai tahun 2007, lalu jadi Kasi di Dikmas PAUD sampai 2008, lalu jadi Kasi PAUD dan Kesetaraan.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya misal dalam sebuah pemberian tugas dan kepanitiaan, yang saya pertimbangkan ya relevansi tugas yang menyangkut PAUD atau Kesetaraan, kita sesuaikan kepada staf yang sudah berkecimpung di bagiannya masing-masing.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya saya juga minta masukan dari staf, minta pendapat, lalu saya jelaskan argumen saya mengenai keputusan yang akan saya ambil.”

5. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Saya biasanya rapat, pembagian tupoksi, lalu pada saat itu saya tanyakan bagaimana pekerjaan mereka selama ini sudah selesaikah atau apakah mengalami kesulitan atau tidak. Kalau ada yang mengalami kesulitan nanti saya panggil *face to face* agar yang lain tidak tahu, lalu saya tanyai bagaimana kesulitan yang dihadapi, lalu kita bahas saya kasih masukan.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya saya beri motivasi secara kekeluargaan, saya tekankan bahwa pentingnya kerja sama antar staf. Itu biasanya dalam sebuah rapat, atau saya panggil *face to face* seperti itu. Pokonya saya pahami dulu karakter dan kemampuan para staf lalu baru saya ambil cara tindakan untuk memotivasi mereka.”

7. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Saya rasa tidak ada kendala yang begitu berarti ya, semua staf saya kira bisa bekerja sesuai tanggung jawab.”

8. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya ada terkadang yang sifatnya ngomongnya suka agak ceplas ceplos, banyak bicara, yang ngantukan juga ada, yang agak pendiam juga ada. Ya macam-macam lah.”

9. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?"

"Ya kalau antar staf mereka bisa saling bekerja sama dengan baik. Untuk saya sebagai kasi dengan para staf ya biasa aja tidak ada batasan seperti itu, pendekatannya saya kekeluargaan kok."

10. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

"Ya saya kira pengalaman kerja para staf sudah cukup relevan dengan tupoksinya sekarang, ya walaupun memang mereka dulu dari latar belakang pendidikan dan pekerjaan yang berbeda-beda dan berganti-ganti."

11. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?"

"Ya biasanya saya selalu beri kepercayaan terkait tupoksi yang saya berikan dengan mempertimbangkan kemampuan staf tentunya."

12. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

"Ya kalau antar staf biasanya cuma sebatas pada pembagian tugas ya, saat salah satu staf sedang sibuk melayani, staf lain yang tidak sedang sibuk kadang malah pergi tidak tau kemana padahal staf itu perlu bantuan. Ya hal-hal seperti itu yang biasanya memicu konflik."

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?"

"Ya saya selalu tekankan kerjasama tim, apalagi kita ini kan pelayan masyarakat ya."

14. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?"

"Ya semisal staf yang kita pasrahi tugas tapi malah pergi tidak tahu kemana, padahal itu tugas dia tapi malah dikerjakan oleh staf lain seperti itu."

15. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya saya lihat pokok masalahnya apa, siapa yang terlibat, lalu saya panggil ajak ngobrol cerita seperti itu.”

16. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya saya lihat pokok masalahnya apa, siapa yang bersalah, lalu saya panggil ajak ngobrol kita pecahkan bersama, saya arahkan dan beri masukan jalan keluar seperti itu.”

17. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya saya lihat pokok masalahnya apa, siapa yang terlibat, yang bersalah.”

18. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita lihat kesehariannya seperti apa.”

19. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya biasanya saya beri tugas, kita alihkan permasalahannya, saya bantu tugasnya sambil kita beri arahan seperti itu.”

20. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya saya panggil, saya tanyai mengapa, pokoknya saya kekeluargaan, bila ada sesuatu selalu saya dengarkan.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya saya panggil, saya tegur, dan beri arahan.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya saya panggil, saya tegur, juga beri arahan.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya saya beri masukan dan arahan .”

24. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya saya masuk ke lingkungan kerja mereka, saya ambil pekerjaannya, saya bantu pekerjaan mereka untuk mencairkan suasana seperti itu lah.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya meleraikan saja lalu memberikan arahan dan kita alihkan pokok permasalahan dan pembicaraan.”

## Wawancara 8

Nama: Sugiyono, S.Pd

Jabatan: Kepala Seksi Dikmas dan Kursus Kelembagaan

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya lulusan FPOK di IKIP lulus tahun 1982.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Saya dulu guru olahraga di SMP Girimulyo, Kulon Progo tahun 1983-1989. Lalu tahun 1990-1998 di SMP Bakti Karya, Seren, Purworejo. Tahun 1999 mulai masuk kantor, jadi penilik kecamatan Bener, Purworejo sampai tahun 2000. Lalu tahun 2001 pindah di kecamatan Bayan dan tahun 2002-2008 di kecamatan Purworejo. Lalu tahun 2009 sampai sekarang di Dinas P dan K jadi kasi Dikmas.

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya itu terkait keputusan yang seperti apa dulu, semisal dalam keputusan dalam penugasan staf ya saya lihat tupoksi dan kelebihan kekurangan kemampuan staf.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Saya diskusikan ke staf yang terkait dengan substansi keputusan/kebijakan tersebut.”

5. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya saya akan ngobrol mengenai bagaimana tanggung jawab dan pekerjaan yang harus staf kerjakan.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya saya tekankan kepada mereka mengenai pentingnya tanggung jawab akan kerjanya masing-masing.”

7. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Kendala ya terkait kemampuan SDM nya, penguasaan IT dari staf ini masih kurang terutama staf yang sudah tua/sepuh dan mereka tidak mau mempelajari IT.”

8. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Saya rasa semua biasa saja, tidak ada yang terlalu pendiam, tidak ada yang terlalu latah atau banyak bicara.”

9. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya hormat sesuai aturan, ada batasan tapi tidak terlalu kelihatan.”

10. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya rata-rata sudah bagus, sesuai dengan tupoksinya sekarang.”

11. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya rata-rata baik, semua sama, kinerjanya tidak ada yang terlihat menonjol sekali.”

12. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya kalau di seksi saya konflik yang besar seperti itu belum pernah terjadi, karena jumlah staf saya disini juga tinggal 3 orang. Tadinya 5 orang tapi yang satu sakit dan satu nya lagi patah kaki. Paling banter itu ya paling mengenai cekcok ketika salah satu staf ada yang merepotkan staf lain seperti itu.”



13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya itu penting sekali, bagi saya menjaga lebih baik dari mengobati.”

14. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Ya misal ketika salah satu staf yang sedang sibuk mengerjakan pekerjaan disaat bersamaan ada staf yang terus bertanya mengenai cara ini itu dan sebagainya, itu kan kadang mengganggu pekerjaan staf yang ditanyai terus menerus jadi kadang terjadi perselisihan.”

15. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya kita ajak ngobrol sambil makan-makan, tapi bukan makan-makan itu tujuannya namun lebih ke bagaimana agar staf bisa cerita mengenai masalahnya seperti itu.”

16. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya kita ajak ngobrol sambil makan-makan staf yang sedang berkonflik, tapi bukan makan-makan itu tujuannya namun lebih ke bagaimana agar staf bisa cerita mengenai masalahnya lalu kita bisa coba berikan solusinya.”

17. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya saya lihat permasalahannya, karakter staf hingga kepekaan staf yang terlibat konflik”

18. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita lihat perkembangannya, bagaimana kinerja dan suasana kerja setelah dilakukan pendekatan tadi.”

19. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya saya coba selalu menyeimbangkan pekerjaan pada setiap staf, lalu saya tekankan mengenai tanggung jawab pekerjaan, lalu untuk bisa belajar TI bagi yang belum bisa. Ya itu semua agar pekerjaan bisa lancar tanpa mengganggu staf lain yang nantinya bisa menjadi pemicu konflik.”

20. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya saya diskusikan dengan yang lain dan meminta argumen mereka mengapa tidak bisa meneripa keputusan tersebut.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya menegur tapi tidak secara terang-terangan, yang pertama kita kasih contoh, lalu ditanya mengapa pekerjaannya tidak maksimal.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya kita lihat kemampuan dan beban kerja masing-masing staf, mungkin salah satu dari hal tersebut menjadi kendala yang dihadapi staf.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya kalau itu masalah kemampuan, saya tekankan untuk saling membantu antar staf.”

24. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?"

"Ya kita beri masukan, binaan dan mengingatkan kembali mengenai tupoksi dan kinerja masing-masing staf."

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?"

"Ya kita lihat dari akar permasalahan kesalah pahaman, lalu kita beri masukan ke dua belah pihak."

## Wawancara 9

Nama: Sri Siti Samsilah, S.Pd

Jabatan: Kepala Seksi Kurikulum Pendidikan Dasar

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya dulu lulusan IKIP PGRI Semarang jurusan PBB lulus tahun 1995.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Pertama dulu jadi Guru SD di Semarang, lalu jadi Kepala Sekolah di SD mulai tahun 2002, kemudian tahun 2004 jadi Kasubag TU di UPT Purworejo, lalu tahun 2007 sampai sekarang jadi Kasi Kurikulum Pendidikan Dasar.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya perintah dari atasan kita pelajari detail maksunya seperti apa.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Saya musyawarahkan, koordinasi dengan atasan dan bawahan.”

5. Bagaimana manfaat dari keputusan/kebijakan yang telah ditetapkan tersebut?”

“Ya nantinya akan bermnfaat untuk semua, baik atasan maupun bawahan.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya saya beri arahan beserta pemberian tugas susai dengan karakter dan kemampuan staf masing-masing.”

7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya kita mencontohkan, memperhatikan kesejahteraan, juga menciptakan suasana kerja yang nyaman.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Ya mungkin hanya semisal motivasi kerja staf yang terkadang naik turun.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya saya rasa biasa, ada juga yang banyak bicara kurang kerja.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya antar staf maupun dengan atasan tidak ada batasan, tidak ada bedanya.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya saya rasa relevan karena mereka semua dari latar belakang pendidikan.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya rata-rata sudah cukup baik, namun ada juga yang kurang maksimal.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya saya rasa di sisni belum pernah terjadi konflik, kalau semacam beda pendapat ya biasa wajar namun tidak sampai menjadi besar seperti itu.”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya jangan sampai konflik itu mempengaruhi kinerja.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Ya perbedaan karakter, perbedaan pendapat seperti itu.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya dengan musyawarah secara kekeluargaan.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya kita pahami permasalahannya, cari informasi, diberikan solusi bisa dengan memanggil staf yang terlibat konflik.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya pahami permasalahan konflik dan karakter staf yang terlibat konflik.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita amati kinerjanya, ada pengaruhnya tidak.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya kita ciptakan suasana kerja yang kondusif, kita tanamkan hubungan kekeluargaan, kita biasakan untuk saling memperkenalkan keluarga agar kita bisa lebih saling arab satu sama lain.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya kalau memang kurang tepat ya kita ambil solusi lain, kita musyawarahkan.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya kita ingatkan beri arahan.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya kalau itu masalah kemampuan, kita coba menghargai keterbatasan, asal itu tidak disengaja namun kalau sengaja ya kita peringatkan.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya disini sudah cukup bagus kerja samanya, kita bagi tugas sesuai tupoksi dan kemampuan staf, lalu kita control dalam pelaksanaannya.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya belum pernah ya, kalau terjadi ya kita cari penyebabnya mengapa.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya kita mencairkan, dengan meluruskan maksud pembicaraan.”

## Wawancara 10

Nama: Drs. Hanafie

Jabatan: Kepala Seksi Sarpras dan Perijinan Pendidikan Menengah

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya lulusan jurusan Teknik Mesin, IKIP Yogyakarta. Lulus tahun 1986.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Dulu setelah lulus jadi guru di SMK N 1 Purworejo, lalu Kepala Sekolah SMK N 1 Purworejo, selanjutnya jadi Kasi di TKNK Didas, lalu sekarang jadi Kasi di Sarpras Dikmen.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya berdasarkan data-data yang ada.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya melibatkan bawahan dalam prosesnya.”

5. Bagaimana manfaat dari cara pengambilan keputusan/kebijakan tersebut?”

“Ya untuk langkah kerja selanjutnya.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya saya sesuaikan dengan tupoksinya.”



7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya saya beri motivasi secara individu, bisa saya panggil lalu diberi arahan mengenai pekerjaan.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Kemampuan bawahan itu sendiri dalam hal-hal yang baru, sama masalah aturan regulasi baru biasanya.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya rata-rata biasa semua, tidak ada yang terlalu pendiam dan menonjol banyak bicara.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya pokoknya kita semua saling menghormati, entah itu antar staf maupun staf dengan atasan.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya kebanyakan sudah relevan dengan tupoksinya sekarang.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya rata-rata sudah cukup, namun ada juga yang menonjol namun tidak ada yang kurang.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya konflik itu ada ya, tapi tidak sampai mempengaruhi menurunnya kinerja, justru malah member warna dan menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik lagi.”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya mencegah itu penting bagaimana kita memberikan penjelasan ke bawahan bahwa konflik itu pasti rawan terjadi dan pandangan/pendapat setiap masing-masing staf itu berbeda.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Pengetahuan masing-masing staf, perbedaan karakter, persepsi masing-masing staf terhadap aturan.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya menanyai satu-satu tentang bagaimana masalah/konflik yang sedang terjadi.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Menanyai satu-satu, lalu kita kumpulkan dan bersama kita persamakan persepsi.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya pandangan dan karakter masing-masing staf.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita lihat apakah pekerjaan staf tersebut terhambat, bisa selesai tepat waktu atau tidak, dan sesuai dengan rencana atau tidak.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya sejak dini memberi rambu-rambu tentang aturan yang harus dipatuhi dan dilaksanakan.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya memberi pengertian kepada staf mengenai alasan keputusan/kebijakan tersebut.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya memberi dorongan dan motivasi agar bisa melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya mohon bantuan ke staf lain yang bisa membantu.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya berusaha untuk mendorong, agar staf tersebut bisa bekerja sama dengan lebih baik lagi.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya saya ajak rembukan bersama, lalu diberikan arahan.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya saya coba untuk meluruskan kesalah pahaman yang terjadi.”

## Wawancara 11

Nama: Drs. Martinho Dos Santos

Jabatan: Kepala Seksi Seni, Sastra dan Perfilman

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya lulusan Ilmu Pemerintahan di IIP Jakarta, lulus tahun 1991.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Ya kalau saya kan eksodus dulu dari Timor-Timor. Dari awal dulu dimulai dari staf Kepegawaian, Kantor Gubernur Provinsi Timor-Timor. Setelah itu saya jadi Sekretaris Camat di Tim-tim juga, lalu eksodus ke sini tahun 2008 waktu itu saya di staf Binmudora, lalu tahun 2012 saya jadi Kasi di TKNK Dikmen, dan sekarang tahun 2013 jadi Kasi di Seni, Sastra dan Perfilman.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya misal dalam keputusan dalam pemberian tupoksi, saya sesuaikan dengan kompetensi staf masing-masing.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya saya sertakan para staf, artinya keputusan/kebijakan itu merupakan hasil keputusan/kebijakan bersama dengan musyawarah terlebih dahulu sebelumnya.”

5. Bagaimana manfaat dari cara pengambilan keputusan/kebijakan tersebut?”

“Ya mereka bisa merasa saling memiliki peran juga bisa memancing partisipasi mereka juga.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya secara *face to face* saya dekati berikan arahan penjelasan seperti itu.”

7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya saya berikan arahan, uang intensif ketika ada sisa sari sebuah kegiatan, lalu berikan pujian ketika kinerjanya bagus.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Ya biasanya masalah kemampuan. Tapi itu sebenarnya juga bukan kendala, saya coba menjelaskan dampaknya bagaimana ketika kinerja mereka tidak sesuai atau kurang maksimal.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya karena staf saya cuma ada dua orang ya saya kira biasa-biasa saja, tidak ada yang terlalu bagaimana seperti itu.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya tidak terlalu formal lah, tidak kaku, kita prinsipnya sebagai partner seperti itu. Namun tetap saling menghormati.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya kalau relevan ya tidak begitu relevan ya, ini saya kemaren dari TKNK juga keini bawa staf dari TKNK juga.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?"

"Ya saya rasa cukup, karekan saya dan staf saya kan juga baru jadi masih menyesuaikan dengan pekerjaan di bidang baru ini."

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

"Konflik itu ya pasti terjadi, baik terbuka maupun tertutup. Konflik itu juga bukan hambatan, namun menjadi masukan, tantangan dan kita *manage* konflik itu jadi motivasi kerja."

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?"

"Ya asal konflik itu kadarnya tidak sampai mempengaruhi kinerja dan tidak menjurus ke kontak fisik, ya bagaimana caranya agar tidak sampai terjadi seperti itu."

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?"

"Ya biasanya mengenai perbedaan pendapat dan kesalah pahaman komunikasi."

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

"Ya saya cari tahu tentang persoalannya, kita musyawarahkan."

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

"Ya dengan kita musyawarahkan bersama, bagaimana persoalannya dan solusinya."

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?"

"Ya terkait persoalan konflik yang seperti apa."

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita lihat perilaku dan kinerjanya setelah itu.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya saya lakukan pendekatan sering ajak ngobrol mereka agar tercipta suasana keseharian yang familiar.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya saya panggil, minta alasan, kita diskusikan, karena kasi juga kan tidak selalu benar.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya saya tegur dengan lisan saja.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya saya berikan arahan, kalau ada keberatan dengan pekerjaan ya saya bantu.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya kalau ada masalah terkait dengan pekerjaan ya saya bantu, juga saya beri arahan.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya saya beri arahan saja, bagaimana sebaiknya.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya kita cari solusinya bersama, berembung bersama bagaimana solusinya.”

## Wawancara 12

Nama: Zaenal Abidin, S.E

Jabatan: Kepala Bidang Kebudayaan

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya dulu lulusan Sarjana Ekonomi UMP tahun 2007, lalu Sarjana Muda Keuangan di Sekolah Tinggi Ilmu Pajak dan Keuangan Surabaya.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Saya dulu pertama jadi staf di bagian Keuangan Sekda Kab Purworejo, lalu di Keuangan Dinas Perikanan Purworejo, lalu di bagian pendapatan di Dinas Pendapatan Daerah Purworejo, selanjutnya di Dinas Perindustrian dan Perdagangan, lalu bagian Umum Kepegawaian Sekda, lalu di Subag TU dan Kearsipan Sekcam Purworejo, terakhir disini jadi Kabid Kebudayaan di Dinas P dan K di Kebudayaan.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya saya koordinasikan kebawah minta masukan dari bawahan, caranya bisa saya panggil staf untuk menghadap ke saya seperti itu.”

5. Bagaimana manfaat dari keputusan/kebijakan yang telah ditetapkan tersebut?”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?



7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?
8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “
9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?
10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”
11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?
12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”
13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?
14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”
15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”
16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?
17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?
18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”  
(substansi konflik, jenis konflik)
19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?
20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”
21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?
23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?
24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?"
25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?"
26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?"

## Wawancara 13

Nama: Agung Pranoto, S.Sos

Jabatan: Kepala Seksi Penyuluhan Analisis, Sarpras, dan Pemasaran

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya S1 di STPMD Yogyakarta, jurusan Sosial Masyarakat.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Saya pertama dulu di Deptran Kalimantan itu tahun 1998, lalu tahun 2002 saya di Sekda Purworejo, setelah itu di Dinas P dan K jadi Kasi Seksi Penyuluhan Analisis, Sarpras, dan Pemasaran sampai sekarang.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Yang pertama saya lakukan adalah orientasi tugas-tugas dasar tupoksi di seksi dan tupoksi masing-masing staf.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Saya kalau hal-hal tertentu yang mana keputusan harus segera ditetapkan saat itu juga, maka saya putuskan sendiri. Tapi kalau keputusan itu masih dapat dipertimbangkan bersama ya saya musyawarahkan dengan staf maupun dengan atasan.”

5. Bagaimana manfaat dari keputusan/kebijakan yang telah ditetapkan tersebut?”

“Ya setidaknya kita bisa meminimalisir kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya saya perhatikan faktor *gender* dulu, karena nanti kaitannya dengan beban kerja.”

7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya saya tekankan ketika kita bekerja dengan maksimal, itu nantinya juga akan berdampak positif untuk dirinya sendiri.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Ya kemampuan staf yang berbeda-beda, jadi saya dituntut untuk terus mengajak mereka secara persuasif agar dapat selalu bekerja dengan baik.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya saya rasa biasa-biasa saja, tidak ada yang terlalu bersikap negatif seperti itu, kalau ditempat lain mungkin ada.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya kami selalu saling percaya pada kemampuan masing-masing staf, pokoknya kami saling hormat lah apalagi staf saya itu ada yang umurnya jauh lebih tua dari saya.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Yang satu relevan dengan pengalaman kerja dulu dan yang satu tidak.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya saya kira sudah cukup maksimal, tidak ada kendala dalam pekerjaan sehari-hari, mereka bisa saling mengisi.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya selama ini karena staf saya hanya dua orang belum ada konflik yang begitu terlihat, kita masih sejalan baik itu dalam kinerja maupun pendapat. Kalaupun ada konflik itu mungkin dengan seksi luar diluar kebudayaan, itupun ya cuma sebatas omongan-omongan dibelakang, sindiran dan ya begitulah.”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Yak karena nantinya konflik akan mempengaruhi kinerja individu maupun kerjasama tim itu sendiri.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Ya biasanya hal-hal dari luar, omongan-omongan dari luar yang menyangkut seksi saya.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya kita kumpulkan selesaikan satu meja, kita diskusikan bersama.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya kita selesaikan satu meja, kita diskusikan bagaimana solusi terbaiknya.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya pada intinya konflik itu tidak bisa dihindari. Kita jadikan keuntungan untuk memotivasi kita agar bekerja lebih baik lagi.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita lihat setelahnya, kesehariannya seperti apa.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Saya terus tekankan kepada staf untuk terus banyak komunikasi dengan semua yang terkait, mengenai pekerjaan.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya saya diskusikan mengapa tidak menyanggupi keputusan tersebut.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya bisa saya panggil lalu saya beri arahan bahwa pekerjaan itu sangat berkaitan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya selanjutnya tidak saya ajak dalam kepanitiaan lagi.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya saya tegur, beri arahan.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya saya diamankan terlebih dahulu, lalu dipanggil yang menyebabkan suasana tidak kondusif, lalu saya minta sampaikan permasalahannya dan keluhannya seperti apa.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya saya panggil semua, kita jelaskan maksud yang akan disampaikan.”

## Wawancara 14

Nama: Drs. Eko Priyanto

Jabatan: Kepala Seksi Sejarah, Kepurbakalaan, dan Nilai-nilai Tradisional

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Ya saya dulu D3 di IKIP Yogyakarta jurusan Keterampilan Kerajinan, lalu S1 jurusan Ilmu Pendidikan di UST Yogyakarta.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Pertama dulu saya Guru di Timor-Timor tahun 1987-1994, setelah itu tahun 1994 sampai 1996 saya ditarik di Kandep Depdikbud Provinsi jadi pengawas dan karena disana kurang tenaga jadi saya merangkap juga jadi Kepala SMEA Pemda. Lalu tahun 1996 saya mutasi ke Purworejo di UPT Purworejo, kemudian tahun 1997 saya ditarik di Dinas sini jadi staf di bidang Kebudayaan, lalu tahun 2001 diangkat jadi Kepala Seksi Sejarah dan Kepurbakalaan.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya secepatnya dan melihat kondisi juga pekerjaan dari bawahan.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya saya lihat bagaimana disposisi dari pimpinan, lalu bagaimana kebijakan yang ada, kemudian kita koordinasikan dengan staf.”

5. Bagaimana manfaat dari keputusan/kebijakan yang telah ditetapkan tersebut?”

“Ya bisa berjalan dengan lancar karena itu merupakan keputusan bersama.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya melihat situasi dan kondisi, bisa kita panggil atau dalam sebuah rapat kecil-kecilan seperti itu.”

7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya untuk motivasi bawahan itu perlu suatu suri teladan, jadi kita beri contoh. Ya misal kita berangkat lebih awal ko mereka malah telat nah nantinya merekapun akan pekeuh juga seperti itu.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Ya tingkat sumber daya manusia yang berbeda, juga tidak semua staf itu mengerti apa yang atasan inginkan.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya baik, biasa-biasa saja.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya antar staf maupun dengan atasan ya sama tidak ada perbedaan dan batasan.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya pengalaman mereka semakin lama ya semakin meningkat, karena kan kita sering ikutkan pelatihan dan semacamnya seperti itu.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya sudah cukup bagus, tugas sudah dibagi berdasarkan kompetensi staf masing-masing.”



13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya awal mula ada semacam kecemburuan sosial terkait pembagian tugas, yang mana ada salah satu staf yang merasa iri kok dia yang dikasih pekerjaan kok bukan saya seperti itu. Padahal saya kalau memberikan tugas kepada staf itu ya sudah saya sesuaikan dengan kompetensinya masing-masing.”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya harus kita antisipasi secepat mungkin, jangan sampai konflik itu berlaru-larut, segera ditindak lanjuti agar cepat selsesai.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Ya itu biasanya dari luar, semisal hasutan. Namun sekarang ya karena staf saya dari dulu ya cuma itu-itu saja, mereka sudah mengerti dan tau bagaimana menanggapi yang seperti itu.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya secara kekeluargaan, saya sering kunjungi rumahnya, pokoknya saya menempatkan diri sebagai teman mereka bukan atasan.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya kita lihat permasalahannya, misal ketika terjadi konflik yang semacam itu tadi ya kita tukar gantian pekerjaannya, kita lihat apakah dia juga bisa mengerjakan pekerjaan

staf lain tersebut, dan nyatanya dia pun tidak mampu dengan pekerjaan tersebut, padahal tadi awalnya dia iri mengapa kok tugas itu diberikan ke staf lain seperti itu.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya pelajari konflik itu permasalahannya, sebabnya bagaimana, kita tanyakan pada teman-teman terdekatnya, kanan kirinya.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita lihat masih ada konflik yang muncul atau tidak, sambil kita beri motivasi.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Jadi gini kalau antar staf sudah bisa saling memahami satu sama lain saya kira konflik itu tidak pernah terjadi. Jadi saya tekankan kita bersama untu selalu mampu saling memahami satu sama lain.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya diberikan pemahaman kepada staf tentang alasan kita mengambil sebuah keputusan/kebijakan, kadang kita juga perlu sebuah ketegasan seperti itu.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya kita harus mengerti apa masalah atau kendala yang dihadapi staf, lalu kita beri penegasan bahwa tugas pekerjaan harus dikerjakan secara maksimal dan selesai tepat waktu.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya sering itu, selalu kita ingatkan jika lambat pekerjaannya.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya kita seimbangkan pekerjaannya, kalau dia memang tidak mampu ya apa boleh buat.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya kita tanamkan antar staf itu harus bisa saling memahami satu sama lain”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya kita tanamkan untuk selalu berembug selalu agar tidak terjadi kesalah pahaman.”

## Wawancara 15

Nama: Sri Suharni Taufani, S.Sos

Jabatan: Kepala Seksi Sarpras dan Perijinan Pendidikan Dasar

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“S1 Administrasi Negara”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Angkatan sebagai guru SD melimpah menjadi tenaga administrasi.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Peraturan/perundangan yang berlaku.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Mempertimbangkan aturan yang ada dan kemampuan personal.”

5. Bagaimana manfaat dari keputusan/kebijakan yang telah ditetapkan tersebut?”

“Bermanfaat bagi dunia pendidikan.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Tugas diberikan sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan.”

7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Memotivasi dngan peningkatan pengabdian dan kesejahteraan.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “  
“Kendala waktu yang harus segera dan lokasi sekolah yang jauh.”
9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?  
“Kekeluargaan pada umumnya.”
10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?  
“Saling menghormati dan saling membantu, cukup harmonis.”
11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?  
“Cukup berpengalaman.”
12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?  
“Baik”
13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?  
“Ada pengaruhnya.”
14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?  
“Penting untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis.”
15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?  
“Kurang komunikasi yang baik.”
16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?  
“Pendekatan kekeluargaan dan saling pengertian.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Memberi solusi yang terbaik dipandang dari segi aturan dan norma.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Keharmonisan suasana kerja dan keberhasilan pekerjaan.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Dievaluasi sesuai tupoksi masing-masing.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Pembagian tugas secara merata dan menanamkan rasa kebersamaan dalam penyelesaian suatu pekerjaan.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Penanaman pengertian tugas sebagai prestasi.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ditegur dan diarahkan agar lebih baik.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Pembinaan untuk peningkatan kinerja.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Pembinaan secara pribadi.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?"

"Suasana kerja harus diciptakan agar selalu harmonis, semua staf bertanggung jawab dalam hal ini."

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?"

"Perlu keterbukaan dalam suatu pekerjaan."

## Wawancara 16

Nama: Tri Haryana L., S.Pd., M.Acc

Jabatan: Kepala Seksi TKNK Pendidikan Dasar

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya dulu S1 di UMP jurusan Pendidikan Umum lulus tahun 2000, lalu S2 di UGM jurusan Akuntansi lulus tahun 2010.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Saya dari dulu disini mas, mulai masuk tahun 2008 jadi staf TKNK Dinas, lalu tahun 2011 jadi Kepala Seksi juga di TKNK Didas.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya saya pertimbangkan manfaat dan dampak keputusan/kebijakan itu sendiri.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya saya konsultasikan dan koordinasikan dengan atasan dan bawahan.”

5. Bagaimana manfaat dari cara pengambilan keputusan/kebijakan tersebut?”

“Ya manfaatnya bisa diterima oleh semua pihak.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya dalam memberikan arahan ya pada saat *briefing* sebelum memulai pekerjaan atau kegiatan, lalu untuk pemberian tugas ya misal dengan surat tugas.”



7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya biasanya saya coba selalu mengingatkan tupoksi dan aturan. Lalu biasanya ketika ada dana sisa hasil pelaksanaan suatu kegiatan ya kita bagi bersama.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Ya biasanya itu kan tugas pekerjaan itu bisa sangat padat sekali, biasanya ada beberapa pekerjaan yang harus dikerjakan dan diselesaikan dalam waktu bersamaan. Jadi mungkin kendalanya itu lebih ke beban kerja, kita kadang tidak bisa mengerjakan secara maksimal beberapa pekerjaan yang harus dikerjakan dan diselesaikan secara bersamaan itu tadi.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya secara keseluruhan hampir sama, ada juga yang agak pendiam, lalu karena ada yang sudah tua pendengarannya kurang baik biasanya dalam komunikasi itu tidak nyambung seperti itu mas.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya saya rasa baik-baik saja, antar staf maupun staf dengan atasan bisa saling akrab.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya sudah relevan karena pengalaman mereka sudah lama bekerja dibidang ini.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya sudah maksimal, artinya bisa menjalankan tupoksi seksi dan tupoksi masing-masing staf dengan baik.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya kalau konflik internal itu belum pernah ada, mungkin hanya sebatas beda pendapat terkait pekerjaan dalam pelaksanaan suatu kegiatan di seksi.”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya saya datangkan tim ahli terkait suatu pekerjaan atau pelaksanaan tugas yang pada saat itu menjadi perdebatan karena perbedaan persepsi masing-masing staf.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Ya semisal perbedaan pendapat terkait pekerjaan dalam pelaksanaan suatu kegiatan di seksi itu tadi.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya kami musyawarahkan bersama, kita cari solusinya.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya kami musyawarahkan, datangkan sumber yang bisa menengahi konflik itu tadi.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya bagaimana permasalahan itu agar bisa segera didiskusikan dan dicari jalan keluarnya.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya melihat hasil pekerjaannya sudah benar apa belum. Kalau sudah benar dan baik kan berarti konflik sudah tidak ada masalah lagi.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya kami pererat hubungan kekeluargaan, sering pergi bersama makan bersama seperti itu.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya biasanya kita komunikasikan bersama, tolong diberi penjelasan dan gambaran seperti apa. Saya juga jelaskan langkah-langkah yang saya maksud itu seperti apa.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya saya rasa belum pernah ada disini, kalau ada ya kita komunikasikan bagaimana kesulitannya.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya sama, saya rasa belum pernah ada disini, kalau ada ya kita komunikasikan bagaimana kesulitannya.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya sama, saya rasa juga belum pernah ada disini, kalau ada ya kita komunikasikan bagaimana kesulitannya.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

“Ya cari solusi bersama, kita ajak semua saling ngoblol *sharing* seperti itu.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?"

"Ya saya dekati, diberikan penjelasan maksud sebenarnya seperti apa."

## Wawancara 17

Nama:

Jabatan: Kepala Seksi TKNK Pendidikan Menengah

1. Bagaimana latar belakang pendidikan yang bapak/ibu tempuh dahulu?

“Saya dulu S1 jurusan Manajemen di UPN Yogyakarta, S2 di UNDIP jurusan Perencanaan Magister.”

2. Bagaimana proses perjalanan karier bapak/ibu hingga sampai menjadi pemimpin di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Purworejo sekarang ini?”

“Pertama dulu saya jadi staf Keuangan di Departemen Pendidikan tahun 1993, lalu tahun 1997 jadi Kepala Urusan Pertahanan, lalu tahun 2001 jadi Kasubag Keuangan, selanjutnya jadi Kasubag Umum Keegawaian tahun 2003 sampai 2006, lalu tahun 2008 sampai 2012 jadi staf di bagian Perencanaan, lalu tahun 2012 jadi Kepala Seksi TKNK Dikmen sampai sekarang.”

3. Hal-hal apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu ketika akan mengambil sebuah keputusan/kebijakan?

“Ya saya ikuti dan pelajari aturan yang ada.”

4. Bagaimana cara bapak/ibu dalam mengambil keputusan?

“Ya diskusikan dan pertimbangkan dengan atasan, lalu saya lihat aturan-aturan, ngobrol dengan staf kita satukan persepsi.”

5. Bagaimana manfaat dari cara pengambilan keputusan/kebijakan tersebut?”

“Ya nantinya pelaksanaannya akan aman-aman saja sesuai tujuan seperti itu.”

6. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memberikan arahan dan pemberian tugas kepada bawahan?

“Ya untuk pemberian tugas ya saya sesuaikan dengan pengalaman kompetensi masing-masing staf.”

7. Bagaimana cara bapak/ibu dalam memotivasi bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

“Ya saya tekankan ntuk selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan, lalu untuk selalu memahami peraturan dan ketentuan yang ada.”

8. Apa saja kendala bapak/ibu dalam menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tupoksi dan tujuan organisasi? “

“Ya mungkin kompetensi staf dalam mengerjakan tupoksinya.”

9. Bagaimana perilaku individu masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya mereka saling aktif ya, biasa-biasa saja.”

10. Bagaimana sikap masing-masing staf dengan staf lain ataupun dengan atasan?”

“Ya saya rasa ikatan emosional antar staf cukup kuat ya, untuk atasan dengan bawahan juga tidak terlalu formal seperti itu.”

11. Bagaimana pengalaman kerja masing-masing bawahan bapak/ibu?

“Ya dengan pengalaman yang mereka miliki saya rasa mereka sudah kompeten dengan pekerjaannya sekarang.”

12. Bagaimana kinerja staf dalam melaksanakan tupoksi dan tanggung jawabnya?”

“Ya sudah baik, mereka dapat saling mengisi saling membantu satu sama lain.”

13. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai konflik di dalam organisasi yang pernah terjadi?

“Ya saya rasa konflik dimanapun sudah pasti pernah terjadi, kalau disini ya semisal kesalah pahaman informasi, kesalah pahaman komunikasi ya seperti itu. Namun ketika terjadi seperti itu mereka bisa professional, dalam artian tidak mencapuradukan urusan konflik dengan urusan pekerjaan, jadi tidak sampai mempengaruhi kinerja mereka.”

14. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai pentingnya mencegah dan menangani konflik di dalam organisasi?”

“Ya konflik itu menjadi penting untuk dicegah dan ditangani agar tidak sampai mengganggu *team work* dan produktivitas organisasi.”

15. Bagaimana persepsi bapak/ibu mengenai penyebab terjadinya konflik?”

“Ya misal perbedaan persepsi, kesalah pahaman informasi dan kesalah pahaman komunikasi.”

16. Bagaimana cara bapak/ibu melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik?

“Ya saya tanya satu-satu terlebih dahulu mengenai konflik yang sedang terjadi.”

17. Sebagai pemimpin, bagaimana bapak/ibu memberikan solusi penanganan konflik yang terjadi?

“Ya saya menengahi bahwa dalam hal ini tidak ada yang benar dan yang salah, semua harus bisa mengalah demi kinerja organisasi.”

18. Apa saja yang menjadi pertimbangan bapak/ibu dalam menangani konflik yang terjadi?”

“Ya dampak dari konflik itu sendiri.”

19. Bagaimana bapak/ibu melakukan evaluasi dampak konflik antar staf yang terjadi?

“Ya kita berikan aturan-aturan untuk mereka pahami.”

20. Bagaimana cara bapak/ibu mencegah terjadinya konflik antar staf?”

“Ya saya tekankan untuk sering saling berkomunikasi, saling tukar informasi, tukar pengetahuan dan sebagainya.”

21. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keputusan/kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin namun tidak semua staf bisa menerimanya?”

“Ya saya minta komunikasikan dengan saya, lalu tanya alasannya seperti apa.”

22. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai sikap kerja staf yang hanya mengerjakan pekerjaannya dengan asal-asalan saja (tidak maksimal)?

“Ya kita pancing agar tidak seperti itu, berikan arahan.”

23. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai keterlibatan kerja staf yang rendah atau tidak sesuai dengan tupoksinya ketika melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?

“Ya saya tekankan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, untuk selalu bekerja maksimal.”

24. Bagaimana tindakan bapak/ibu mengenai staf yang terkadang tidak dapat bekerja sama dengan baik pada saat melaksanakan pekerjaan/kegiatan di masing-masing seksi?”

“Ya sama, saya tekankan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, untuk selalu bekerja maksimal.”

25. Bagaimana pendapat bapak/ibu ketika tercipta suasana kerja yang tidak kondusif di ruang kerja seksi dan sub bagian?”

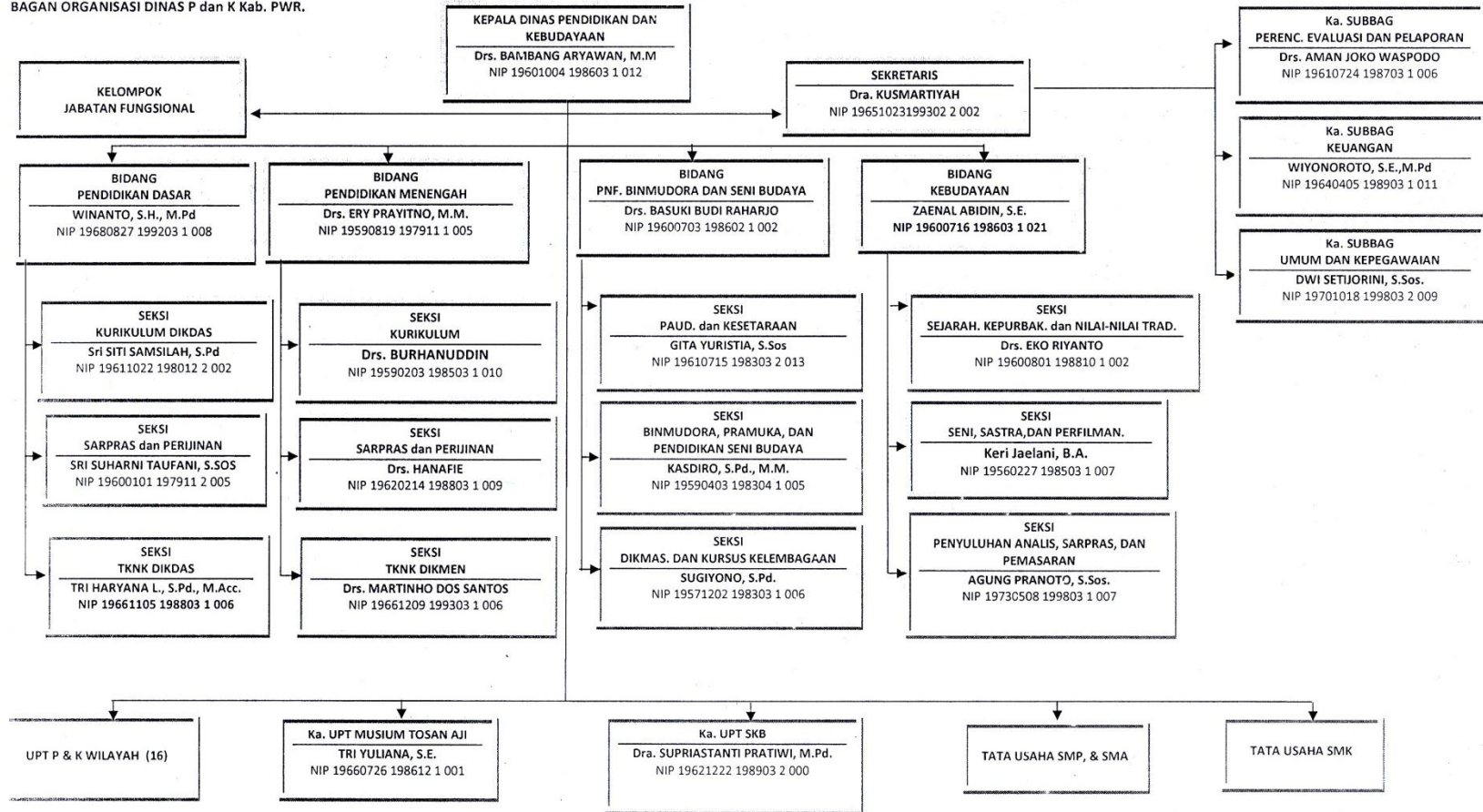
“Ya saya dekati staf, menanyakan sebab seperti itu.”

26. Bagaimana pendapat bapak/ibu mengenai terjadinya kesalah pahaman antar staf dalam berkomunikasi?”

“Ya saya dekati staf, menanyakan sebab kesalah pahaman, lalu kita beri penjelasan.”



BAGAN ORGANISASI DINAS P dan K Kab. PWR.



**TUGAS POKOK DAN FUNGSI**  
**"SEKSI BINMUDORA, PRAMUKA DAN SENI BUDAYA"**

**KESISWAAN :**

- ☛ Penyelenggaraan Jenjang Seleksi dan Pengiriman Lomba Cerdas Cermat (LCC) Dokter Kecil SD/MI
- ☛ Penyelenggaraan Jenjang Seleksi dan Pengiriman Lomba Sekolah Sehat (LSS) TK/RA – SLTA/MA
- ☛ Penyelenggaraan Jenjang Seleksi, Pelatihan, Pelaksanaan dan Pengiriman PASKIBRA
- ☛ Penyelenggaraan Jenjang Seleksi dan Pengiriman Lomba Tata Upacara Bendera (TUB) dan Baris Berbaris (BB)
- ☛ Pembinaan Kepengurusan OSIS SMP – SLTA
- ☛ Penyelenggaraan dan Seleksi Pengiriman Pekan Seni Siswa SD – SLTA
- ☛ Penyelenggaraan Lomba Wawasan Wiyata Mandala dan Penunjukan Sekolah Duta
- ☛ Pembinaan Kegiatan Kepramukaan Siswa
- ☛ Pemberian Ijin Wisata Siswa
- ☛ Mengadakan SPME
- ☛ Pemilihan Beasiswa Berprestasi
- ☛ Kegiatan Debat Kesiswaan
- ☛ Pembinaan Pertukaran Pemuda/Siswa
- ☛ Pembinaan Palang Merah Remaja/Bulan Dana PMI
- ☛ Pembinaan Patroli Keamanan Sekolah
- ☛ Pembinaan Kelompok Pemuda Produktif/Sebaya
- ☛ Pembinaan Penyuluhan Bahaya NARKOBA
- ☛ Pembinaan Pecinta Alam
- ☛ Pembinaan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)
- ☛ Pembinaan Pelantikan Seleksi dan Pengiriman Kesenian Sekolah/Siswa
- ☛ Koordinasi STP2K
- ☛ Bantuan Terkait Persekolahan

**KEOLAHRAGAAN :**

- ☛ Penyelenggaraan dan Seleksi Pengiriman Pekan Olahraga Pelajar Siswa SD – SLTA
- ☛ Penyelenggaraan dan Seleksi Pengiriman OOSN Pelajar SD
- ☛ Penyelenggaraan dan Seleksi Tim Tri Lomba Juang
- ☛ Pembinaan Olahraga Tradisional di Masyarakat
- ☛ Penyelenggaraan dan Pengiriman Peserta TC Pelatih Olahraga Guru Penjas
- ☛ Inventarisasi Atlit Berbakat dan Berprestasi
- ☛ Pembinaan Klub Olahraga Pelajar
- ☛ Peningkatan Mutu Sumberdaya Bidang PLS/PGM dan Guru Penjaskes SD - SLTA
- ☛ Pengaturan Penggunaan Sarana GOR dan Stadion WR. Supratman
- ☛ Melegalisasi Piagam Penghargaan Olahraga, Kesiswaan dan Kesenian

**KEPRAMUKAAN :**

- ☛ Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Sanggar Bhakti dan Bumi Perkemahan

**SENI BUDAYA :**

- ☛ Pembinaan Kelompok Seni dan Budaya Pelajar

**PEMBAGIAN TUGAS**  
**STAF SEKSI BINMUDORA, PRAMUKA DAN SENI BUDAYA**

No.	NAMA STAF	URAIAN TUGAS
1.	<b>Dra. UMI FAIZAH</b> NIP. 19630831 198903 2 007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendahara Pembantu</li> <li>2. Menangani dan mengelola keuangan yang bersumber dari dana APBD II, APBD I dan APBN</li> <li>3. Menangani dan mendatakan Proses perijinan penggunaan GOR/Stadion WR.Supratman</li> </ol>
2.	<b>TRI SUHARMANTO, S.Pd</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani dan mendatakan kegiatan upacara bendera Hari Besar Nasional di Lingkungan Dinas</li> <li>2. Menangani dan mendatakan kegiatan kesiswaan/Kepemudaan</li> <li>3. Menangani dan mendatakan kegiatan Olahraga Umum</li> <li>4. Menangani dan mendatakan kegiatan Training Camp, Tri Lomba Juang dan Pertukaran Pemuda</li> <li>5. Menangani dan mendatakan kegiatan Lomba TUB/BB SD, SMP dan SMA/SMK</li> </ol>
3.	<b>YOHANES DEDY SETIAWAN, S.Pd</b> NIP. 19591226 198403 1 007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani dan mendatakan surat keluar dan masuk</li> <li>2. Pengarsipan data dan surat menyurat</li> <li>3. Menangani dan mendatakan kegiatan Pramuka</li> <li>4. Mendistribusikan persuratan Seksi</li> </ol>
4.	<b>IMAM PRAWOTO</b> NIP. 19610726 198405 1 002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani dan mendatakan kegiatan dan pembinaan olahraga pelajar SD, SMP/SLTA dan Perguruan Tinggi</li> <li>2. Menangani dan mendatakan kegiatan dan pembinaan seni budaya pelajar SD - SLTA</li> <li>3. Menangani dan mendatakan kegiatan lomba kreatifitas dan PORSENI SDLB/SLB</li> </ol>
5.	<b>SITI ZULAICHAH</b> NIP. 19610512 199311 2 001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani dan mendatakan, mendistribusikan dan mengarsipkan surat masuk dan keluar</li> <li>2. Menangani dan mendatakan proses perijinan wisata pelajar</li> <li>3. Membantu penyelesaian peng-SPJ-an</li> <li>4. Menangani dan mendatakan kerumahtanggaan Seksi Binmudora</li> </ol>
6.	<b>TEGUH IMAN PRIBADI</b> NIP. 19690925 199402 1 003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operator Komputer</li> <li>2. Pengetikan surat menyurat dan seluruh administrasi seluruh kegiatan Seksi Binmudora</li> <li>3. Menangani dan mendatakan seluruh kegiatan Operasi Edukasi (Sweeping)</li> </ol>

No.	NAMA STAF	URAIAN TUGAS
7.	<b>JUMADI, S.Pd</b> NIP. 19590910 199903 1 002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani dan mendatakan kegiatan dan pembinaan OSIS/Kesiswaan</li> <li>2. Menangani dan mendatakan kegiatan Pekan Seni Pelajar</li> <li>3. Menangani dan mendatakan kegiatan UKS,LSS,dan Lomba LCC Dokter Kecil</li> <li>4. Menangani dan mendatakan Kemah Budaya dan Pertukaran Pemuda</li> <li>5. Mendistribusikan persuratan seksi</li> </ol>

Purworejo, Januari 2013

Kepala Seksi Binmudora, Pramuka dan Seni Budaya

**Drs. PONIRAN**

NIP.19621123 198304 1 004

**PEMBAGIAN TUGAS  
SEKSI SARPRAS DAN PERIJINAN DIKMEN  
TAHUN 2011**


NO	NAMA	URAIAN TUGAS
1	Drs. T. Priwanto- <i>Hanafie</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkoordinasikan pelaksanaan inventarisasi sarpras SMP, SMA dan SMK</li> <li>2. Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis.</li> <li>3. Menyiapkan bahan pembinaan &amp; pengawasan di bidang sarpras dan perijinan SMP, SMA dan SMK.</li> <li>4. Mengkoordinasikan usulan bantuan Sarpras untuk SMP, SMA dan SMK.</li> <li>5. Mengkoordinasikan dan penyusunan laporan pelaksanaan bantuan Sarpras untuk SMP, SMA dan SMK.</li> </ol>
2	Dwi Budoyo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan Tugas Sebagai Bendahara Seksi</li> <li>2. Mengelola Penanganan Bantuan DAK dan Bantuan Keuangan</li> <li>3. Membantu merencanakan, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan Bantuan DAK dan Bantuan Keuangan</li> <li>4. Menghimpun Laporan pelaksanaan Bantuan DAK dan Keuangan</li> <li>5. Menyusun Laporan Bulan dan Akhir Pelaksanaan Bantuan DAK dan Bantuan Keuangan</li> <li>6. Melaksanakan perintah tugas yang diberikan oleh pimpinan</li> <li>7. Pengurusan SK-SK Bantuan di Pemda</li> </ol>
3	Supriyadi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola Penanganan Bantuan BlockGrand, Dekon dan Bansos</li> <li>2. Membantu merencanakan, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan Bantuan DAK</li> <li>3. Membantu merencanakan, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan Bantuan BlockGrand, Dekon dan Sosial.</li> <li>4. Mengadministrasikan dan Menindaklanjuti Usulan-usulan Permohonan Ijin.</li> <li>5. Menghimpun laporan pelaksanaan bantuan BlockGrand, Dekon dan Bansos</li> <li>6. Menyusun Laporan Bulan dan Akhir Pelaksanaan Bantuan BlockGrand, Bansos, dan Dekon</li> <li>7. Melaksanakan perintah tugas yang diberikan oleh pimpinan</li> </ol>
4	Suharsono	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengelola Laporan Sarana dan Prasarana Sekolah (SMP, SMA dan SMK)</li> <li>2. Mengelola Adminitrasi dan Pendistribusian Blangko STTB SMP, SMA dan SMK</li> <li>3. Menginventarisasikan Ijin Penelitian dan PPL</li> <li>4. Mengelola Administrasi Aset</li> <li>5. Mengelola Administrasi Serah Tarima Hasil Pembangunan/Pengadaan Bantuan.</li> <li>6. Melaksanakan perintah tugas yang diberikan oleh pimpinan</li> </ol>
5	Slamet Sriyono	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadministrasikan Surat Masuk dan Surat keluar.</li> <li>2. Menghimpun dan mengelola proposal usulan bantuan.</li> <li>3. Membantu Proses Penanganan Permohonan Ijin.</li> <li>4. Membantu Proses Penanganan Bantuan BlockGrand, Dekon, Bansos, DAK dan Keuangan</li> <li>5. Membantu Proses Pembuatan Administrasi SPJ Operasional seksi,</li> <li>6. Melaksanakan perintah tugas yang diberikan oleh pimpinan</li> </ol>

6	Nur Zahara Laila, S.Pd.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempersiapkan dan Mengelola data Sarpras SMP, SMA dan SMA</li> <li>2. Mempersiapkan Surat Tugas dan SPPD</li> <li>3. Menghimpun dan mengelola proposal usulan bantuan</li> <li>4. Membantu Proses Penanganan Permohonan Perijinan</li> <li>5. Membantu Proses Penanganan Bantuan BlockGrand, Dekon, Bansos, DAK dan Keuangan</li> <li>6. Membantu Proses Pembuatan Administrasi SPJ Operasional seksi</li> <li>7. Melaksanakan perintah tugas yang diberikan oleh pimpinan</li> </ol>
7	Iswan Nugroho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetikan SK-SK</li> <li>2. Mempersiapkan Administrasi Berita Acara Pengadaan</li> <li>3. Mempersiapkan Administrasi Berita Acara Serah Terima</li> <li>4. Melayani permintaan data SMP, SMA, dan SMK yang berkaitan dengan sarana dan prasarana sekolah</li> <li>5. Mempersiapkan administrasi pengadaan dan pendistribusian Blangko STTB</li> <li>6. Membuat laporan penggunaan blangko STTB</li> <li>7. Melaksanakan perintah tugas yang diberikan oleh pimpinan</li> </ol>

**PEMBAGIAN TUGAS  
STAF SEKSI DIKMAS KURSUS KELEMBAGAAN  
TAHUN 2011**

No	Nama Staf	Uraian Tugas
1.	Taslim S.Pd. NIP.195909091981111002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP)</li> <li>2. Menangani Ketenagaan PNF.</li> <li>3. Menangani Transport Tutor PAUD Non Formal dan Studi Lanjut SI</li> <li>4. Membuat SK Kesejahteraan Tutor Paud Non Formal, Studi Lanjut S I dan Permohonan Pencairannya</li> <li>5. Membuat proposal ke Propinsi sesuai tupoksinya</li> <li>6. Mengoreksi proposal dan SPJ dari lembaga penyelenggara</li> </ol>
2.	Rokhmat. NIP.196111181984051001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM)</li> <li>2. Menangani HAI dan Kewirausahaan</li> <li>3. Membuat proposal ke Propinsa sesuai tupoksinya</li> <li>4. Mengoreksi proposal dan SPJ dari lembaga penyelenggara</li> <li>5. Membantu tugas bendahara seksi</li> <li>6. Urusan lintas sektoral</li> </ol>
3.	M Yusuf. NIP.196108231993031003	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menangani Taman Bacaan (TBM)</li> <li>2. Menangani Kelompok Belajar Usaha (KBU)</li> <li>3. Menangani surat masuk, surat keluar, agendaris</li> <li>4. Membuat proposal ke propinsa sesuai tupoksinya</li> <li>5. Mengoreksi proposal dan SPJ dari lembaga penyelenggara</li> <li>6. Menyiapkan rapat-rapat</li> </ol>
4.	Yuni Hermawanti, S.Pd. NIP.197206082009012002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendahara Seksi.</li> <li>2. Menangani Jambore PTK-PNF dan PUG</li> <li>3. Menangani Keaksaraan</li> <li>4. Membuat SK Kedikmasan, Jambore dan PUG dan permohonan pencairannya</li> <li>5. Membuat proposal ke propinsi sesuai tupoksinya</li> <li>6. Mengoreksi proposal dan SPJ dari lembaga penyelenggara</li> </ol>

Purworejo, 01 Maret 2011  
Kasi Dikmas Kursus Kelembagaan

  
**SUGIYONO S.Pd.**  
NIP.195712021983031006

URAIAN TUGAS DAN FUNGSI STAF PAUD DAN KESETARAAN  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PURWOREJO

NO	NAMA/ NIP	URAIAN TUGAS
1	Sunarto, S Pd 196107171986011007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendataan Kejar Paket A , B , C</li> <li>2. Program Paket A , B dan C</li> <li>3. Menyusun Program kerja Paud dan Kesetaraan</li> <li>4. Sosialisasi Program Kesetaraan</li> <li>5. Mengusulkan Bantuan bantuan program kesetaraan</li> <li>6. Membuat laporan kesetaraan</li> <li>7. Urusan PKBM</li> <li>8. Entri data program kesetaraan</li> <li>9. Pelaksanaan semesteran Program kesetaraan</li> <li>10. Pelaksanaan Ujian Nasional Kesetaraan</li> <li>11. Lintas Sektor Program kesetaraan ( SKB , Rutan )</li> <li>12. Mengirim Bintek- bintek tutor Penyelenggara Program Kesetaraan</li> <li>13. Tugas lain dari atasan</li> </ol>
2	Dra Tri Rokhani 196705192007122007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program Paud ( TK , KB , TPA , SPS )</li> <li>2. MenyusunProgran Kerja Paud</li> <li>3. Sosialisasi Program Paud</li> <li>4. Membuat Laporan Paud</li> <li>5. Bendahara APBN, APBD I dan APBD 2</li> <li>6. Mengusulkan bantuan-bantuan paud ( APBD, APBD I , II )</li> <li>7. Pelaksanaan Lomba lomba Paud</li> <li>8. Pelaksanaan HAN ( Hari Anak Nasional )</li> <li>9. Lintas Sektor Program Paud ( Himpaudi, IGTKI,GOPTKI )</li> <li>10. Tugas lain dari atasan</li> </ol>
3	Singgih Tripratono 19610329 1986011002	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendataan Program Paud ( TK , KB , TPA , SPS )</li> <li>2. Pengiriman Bintek Paud</li> <li>3. Proses Perijinan Paud</li> <li>4. Agendaris</li> <li>5. Urusan Kepegawaian Staf Paud Kesetaraan</li> <li>6. Membantu laporan –laporan Paud</li> <li>7. Membantu Lomba-lomba Paud / HAN.</li> <li>8. Membuat surat keterangan ralat Ijasah</li> <li>9. Tugas lain dari atasasn</li> </ol>
4	Tukijo 196111251988011001	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legalisasi Ijasah Nasional Kesetaraan</li> <li>2. Pendistribusian modul-modul Kesetaraan</li> <li>3. Pendistribusian Petunjuk-petunjuk Paud Kesetaraan</li> <li>4. Pendistribusian surat-surat</li> <li>5. Membantu pelaksanaan semesteran dan Un Kesetaraan</li> <li>6. Persiapan rapat-rapat Paut Kesetaraan</li> <li>7. Membantu Usulan-usulan Bantuan Paud Kesetaraan</li> <li>8. Absensi staf-Paud Kesetaraan</li> <li>9. Membantu Ralat Ijasah, surat Keterangan</li> <li>10. Tugas lain dari atasan</li> </ol>



**PEMBAGIAN TUGAS  
STAF SEKSI/SUBBAG SEJARAH, PURBAKALA DAN NILAI TRADISIONAL**

D.	NAMA STAF	URAIAN TUGAS
	WIDIHARTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Melakukan inventarisasi dan dokumentasi sumber sejarah dan publikasi sejarah</li> <li>2 Penulisan/penyusunan sejarah lokal dan sejarah kebudayaan daerah</li> <li>3 Menerapkan kebijakan perlindungan pemeliharaan dan pemanfaatan Benda Cagar Budaya/situs skala Kabupaten</li> <li>4 Penetapan Benda Cagar Budaya Skala Kabupaten</li> <li>5 Penerapan pedoman penelitian arkeologi</li> <li>6 Penyelenggaraan kegiatan festival pameran dan lomba secara berjenjang dan berkala di tingkat Kabupaten</li> <li>7 Penyebarluasan informasi sejarah lokal di Kabupaten</li> <li>8 Pelaksanaan pemberian penghargaan di bidang sejarah lokal di Kabupaten</li> <li>9 Pelaksanaan lawatan sejarah tingkat lokal di Kabupaten</li> <li>10 Penanganan perlindungan Pemeliharaan BCB situs warisan budaya</li> <li>11 Pengusulan penetapan Benda Cagar Budaya provinsi kepada provinsi dan penetapan BCB/situs skala Kabupaten</li> <li>12 Penyelenggaraan kerjasama bidang perlindungan, pemeliharaan, pemanfaatan BCB/situs skala Kabupaten</li> <li>13 Penambahan dan penyelamatan koleksi museum di Kabupaten</li> <li>14 Monitoring dan evaluasi kegiatan bidang kesejarahan dan Kepurbakalaan</li> </ol>
	SUJATMAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Melaksanakan pedoman hasil ratifikasi konvensi internasional "cultural diversity" Protection on cultural landscape, Protection on cultural and</li> <li>2 Pembinaan lembaga kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa</li> <li>3 Peningkatan kemitraan dengan berbagai pihak terkait, lembaga adat dan masyarakat</li> <li>4 Advokasi lembaga Kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan Lembaga Adat</li> <li>5 Pelaksanaan kebijakan Nasional, norma dan standar serta pedoman penanaman nilai-nilai budaya bangsa di bidang tradisi pada masyarakat</li> <li>6 Monitoring dan evaluasi kegiatan bidang Nilai Tradisional</li> </ol>

Purworejo, Maret 2011

Kepala Seksi Sejarah, Kepurbakalaan dan Nilai Tradisional

**Drs. EKO RIYANTO**  
NIP. 19600801 198810 1 002

**URAIAN TUGAS SEKSI SENI, SASTRA DAN PERFILMAN**  
**BIDANG KEBUDAYAAN**  
**DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PURWOREJO**  
**TAHUN 2013**

No	Nama/NIP	Jabatan	Tugas/Tanggung jawab
1.	Drs. Martinho Dos Santos NIP. 19640815 198903 1 018	Kepala Seksi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penanggungjawab seksi;</li> <li>2. Koordinator Kegiatan seksi;</li> <li>3. Menyelesaikan Persoalan Seksi;</li> </ol>
2.	Drs. Hartono NIP. 19631026 199403 1 002	Staf	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melayani Surat Ijin Pentas;</li> <li>2. Melayani Pengesahan/Pendirian Organisasi Kesenian;</li> <li>3. Menyelesaikan Administrasi Surat Menyurat;</li> <li>4. Melakukan Pembinaan Terhadap group Kesenian;</li> <li>5. Membantu Menyelesaikan SPJ;</li> <li>6. Tugas-tugas lain dari pimpinan.</li> </ol>
3.	Faozan Hasyim Asy'ari 19790327 201001 1 010	Staf	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bendahara Seksi;</li> <li>2. Proses Penyelesaian SPJ;</li> <li>3. Menyeleksi dan Mengirim Insan Perfilman;</li> <li>4. Menerbitkan Piagam Lomba;</li> <li>5. Membantu Pelaksanaan Pembinaan Group Kesenian;</li> <li>6. Tugas-tugas lain dari pimpinan.</li> </ol>

Purworejo, Januari 2013  
Kasi Seni, Sastra, dan Perfilman

Drs. Martinho Dos Santos  
Penata Tingkat I (III/d)  
19640815 198903 1 018

**FORM DATA PEJABAT STRUKTURAL DAN DIKLAT TEKNIS YANG PERNAH DIKUTI**

NO.	NAMA / NIP	JABATAN	RIWAYAT PENDIDIKAN	RIWAYAT PEKERJAAN	JENIS DIKLAT TEKNIS / BINTEK YANG PERNAH DIKUTI	KETERANGAN
1.	GITA YURISTIANA, S.Sos NIP. 19610715 198303 2 013	Kasi PAUD dan Kesetaraan	S-1 Sospol 2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CPNS Pelaksana di Bidang Penmas Kanwil Dep P dan K DKI Jakarta 1983</li> <li>2. Pelaksana pada Seksi Dikmas Kandedikbud Kab. Purworejo 1987</li> <li>3. Kasi Dikmas 2007</li> <li>4. Kasi Paud Kesetaraan 2008</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latihan Staf Dikmas Tk. Prop Tahun 1985</li> <li>2. Latihan Tenaga Teknis Diklusepora di SKB Majalengka tahun 1990</li> <li>3. Latihan Pembina Program Pendidikan Akuntansi Tahun 1991</li> <li>4. Latihan Pembina Program Pendidikan Akuntansi Regional V Tahun 1991</li> <li>5. Pelatihan Staf Dikmas Tk Provinsi Tahun 1992</li> <li>6. TOT Pelatth Kejar Usaha 1994</li> <li>7. Pelatihan Kepala dan Staf Dikmas 1995</li> <li>8. Pelatihan Mitra Dikmas 2001</li> <li>9. Pelatihan Petugas Teknis Diklusemas 2002</li> <li>10. Lokakarya Implementasi Kebijakan Wajib Belajar Dikdas 9 Tahun 2007</li> <li>11. Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tk IV Tahun 2010</li> <li>12. Orientasi Teknis Pembelajaran PAUD Program SPS Tahun 2010</li> <li>13. Orientasi Teknis Penyusunan KTSP Pendidikan Kesetaraan di Surabaya 2010</li> <li>14. Workshop Review Program PNF Tk Prop Tahun 2009</li> <li>15. Orientasi Teknis Pembelajaran PAUD Regional II Jateng Tahun 2009</li> <li>16. Workshop Penyusunan Pedoman /Design Pembelajaran PTK PNF 2011</li> <li>17. Workshop Pengembangan Model Pembelajaran PTK PNF Tahun 2011</li> <li>18. Workshop Penyusunan Pedoman Pengembangan Kurikulum PAUD HI 2011</li> <li>19. Workshop Model Parenting Education PAUD Non Formal Tahun 2011</li> </ol>	

ANAK LAMPIRAN 1-c KEPUTUSAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
 NOMOR : 11 TAHUN 2002  
 TANGGAL : 17 JUNI 2002



**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

I. KETERANGAN PERORANGAN

1	Nama lengkap	Drs. MARTINHO DOS SANTOS	
2	N I P	19640815 198903 1 018	
3	Pangkat dan Golongan Ruang	PENATA MUDA TK. I / III / D	
4	Tempat Lahir / Tgl. Lahir	MALIANA, 15 AGUSTUS 1964	
5	Jenis Kelamin	Pria / Wanita *)	
6	A g a m a	KATHOLIK	
7	Status perkawinan	Belum kawin / Kawin / Janda / Duda *)	
8	Alamat Rumah	a. Jalan	
		b. Kelurahan / Desa	PERUM PEPABRI NO. 76 RT. 06 RW. V
		c. Kecamatan	BANYUURIP
		d. Kabupaten / Kota	PURWOREJO
		e. Propinsi	JAWA TENGAH
9	Keterangan Badan	a. Tinggi ( cm )	160 CM
		b. Berat badan ( kg )	73 KG
		c. Rambut	
		d. Bentuk muka	
		e. Warna kulit	
		f. Ciri-ciri khas	
		g. Cacat tubuh	
10	Kegemaran ( Hobby )	OLAHRAGA	

\*) Coret yang tidak perlu

II. PENDIDIKAN

1. Pendidikan di Dalam dan di Luar Negeri

NO.	TINGKAT	NAMA PENDIDIKAN	JURUSAN	STTB/TANDA LULUS/IJASAH TAHUN	TEMPAT	NAMA KEPALA SEKOLAH/ DIREKTUR/ DEKAN/ PROMOTOR
1	2	3	4	5	6	7
1	SD	SD N MALIANA		1977	MALIANA TIM-TIM	FRANSISKUS T.
2	SLTP	SMP N MALIANA		1981	MALIANA TIM-TIM	MARIANUS T, BA
3	SLTA	SLTA KATHOLIK SURYA	IPS	1984	ATAMBUA N T T	Drs. A. BONE
4	D I					
5	D II					
6	D III/ AKADEMI	APDN	TATA PRAJA	1988	SEMARANG	Drs. SOEDOMO
7	D IV					
8	S 1	IIP	TATA PRAJA	1991	JAKARTA	Drs. SOEWARGONO, MA
9	S 2					
10	S 3					
11	Spesialis I					
12	Spesialis II					
13	Profesi .....					

2. Kursus/Latihan di Dalam dan di Luar Negeri

NO.	NAMA/KURSUS/LATIHAN	LAMANYA TGL/BLN/THN S/D TGL/BLN/THN	IJASAH/TANDA LULUS/SURAT KETERANGAN TAHUN	TEMPAT	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6
1	SEPALA	20-01-1994-19-04-1994	2651/LAN/942184/26/LAN/DDN/1994	KUPANG	
2	KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL	12-08-1996-24-08-1996	3502042896	JAKARTA	
3	SEPAMA	03-01-1997-12-04-1997	3732/SEPAMA/LAN/1997	YOGYAKARTA	





IV. TANDA JASA / PENGHARGAAN

NO	NAMA BINTANG / SATYA LENCANA / PENGHARGAAN	TAHUN PEROLEHAN	NAMA NEGARA / INSTANSI YANG MEMBERI
1	2	3	4

V. PENGALAMAN

1. Kunjungan ke Luar Negeri

NO	N E G A R A	TUJUAN KUNJUNGAN	LAMANYA	YANG MEMBIAYAI
1	2	3	4	5
1				

VI. KETERANGAN KELUARGA

1. Isteri / Suami

NO	N A M A	TEMPAT LAHIR	TANGGAL LAHIR	TANGGAL NIKAH	PEKERJAAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7
1	SRI GIRI HANDAYANI, S.Pd	PEMALANG	14-10-1960	25-02-1988	PNS ( GURU )	



2. Anak

NO	N A M A	JENIS KELAMIN	TEMPAT LAHIR	TANGGAL LAHIR	PEKERJAAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7
1	JUNITO PERDANA GIRI DOS SANTOS	LAKI - LAKI	PURWOREJO	28-06-1990	SWASTA	
2	DEVINTA YULIAN GIRI DOS SANTOS	PEREMPUAN	PURWOREJO	15-07-1991	MAHASISWA	
3	MARGARETA GIRI DOS SANTOS	PEREMPUAN	MALIANA	29-03-1996	PELAJAR	

3. Bapak dan Ibu Kandung

NO	N A M A	TGL. LAHIR / UMUR	PEKERJAAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5
1	ALARICO DOS SANTOS	ALMARHUM		
2	RITA AMARAL	ALMARHUMAH		

4. Bapak dan Ibu mertua

NO	N A M A	TGL. LAHIR / UMUR	PEKERJAAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5
1	M.MANOET DJOYO SUPRPTO (ALMARHUM)	27-12-1918		
2	SRITATI	27-02-1933		

5. Saudara Kandung

NO	N A M A	JENIS KELAMIN	TANGGAL LAHIR / UMUR	PEKERJAAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6
1	DOMINGAS DOS SANTOS	PEREMPUAN	1959	PNS	
2	FELISMEINA DOS SANTOS	PEREMPUAN	1963	WIRASWASTA	

1. Semasa mengikuti pendidikan pada SLTA ke bawah

NO	NAMA ORGANISASI	KEDUDUKAN DALAM ORGANISASI	DALAM TH. S/D TH.	TEMPAT	NAMA PIMPINAN ORGANISASI
1	2	3	4	5	6
1	OSIS	KETUA	1976-1977	MALIANA	MARTINHO DOS SANTOS
2	OSIS	SEKSI OLAHRAGA	1981-1983	ATAMBUA	MICHAEL BERE

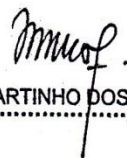


VIII. KETERANGAN LAIN-LAIN

NO	NAMA KETERANGAN	SURAT KETERANGAN		
		PEJABAT	NOMOR	TANGGAL
1	2	3	4	5
1	Keterangan Berkelakuan Baik			
2	Keterangan Berbadan Sehat			
3	Keterangan lain yang dianggap perlu			

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat keterangan yang tidak benar, saya bersedia dituntut di muka pengadilan serta bersedia menerima segala tindakan yang diambil oleh Pemerintah.

Jakarta, 10 DESEMBER 2012.....  
Yang membuat,

  
( Drs. MARTINHO DOS SANTOS )

**PERHATIAN :**

1. Harus ditulis dengan tangan sendiri, dengan huruf kapital/balok dan dengan tinta hitam.
2. Jika ada yang salah harus dicoret, yang dicoret tersebut tetap terbaca, kemudian yang benar dituliskan diatas atau dibawahnya dan diparaf.
3. Kolom yang kosong diberi tanda ( - ).

KEPUTUSAN KEPALA BKN  
NOMOR : 11 TAHUN 2002  
TANGGAL : 17 JUNI 2002

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. MARTINHO DOS SANTOS  
Tempat dan tanggal lahir : MALIANA, 15 AGUSTUS 1964  
Agama : KATHOLIK  
Alamat : PERUM PEPABRI NO. 76 RT. 06 RW. V BOROKULON, BANYUURIP, PURWOREJO

dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa saya :

1. Tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena melakukan sesuatu tindak pidana kejahatan;
2. Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta;
3. Tidak berkedudukan sebagai Calon Pegawai Negeri/Pegawai Daerah;
4. Tidak menjadi pengurus dan/atau anggota partai politik;
5. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah negara Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh Pemerintah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan saya bersedia dituntut dimuka pengadilan serta bersedia menerima segala tindakan yang diambil oleh Pemerintah, apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya ini tidak benar.

PURWOREJO, 10 DESEMBER 2012

.....  
Yang membuat pernyataan



Drs. MARTINHO DOS SANTOS  
.....

LEMBAR DISPOSISI

632

Deri	Badan Pengembangan SDM P & K dan PMP
Nomor	12981 / J / LL / 2013
Tanggal	1 Juli 2013
Perihal	Mekanisme Kerjasama Program Penyiapan Calon Kepala Sekolah (PPCKS)
<p>1. Bambang Sulistyono      4. Sri Rahayuning Lestari                  2. Bambang Surtianto      5. Wahyu Rini                  3. Sri Priyatun</p>	
<p>&gt; File Lunas                  &gt; Selanjutnya pedoman penyiapan calon K.S. diturunkan lunas                  &gt;</p> <p style="text-align: right;">18/7/13                  /na "</p>	

**LEMBAR DISPOSISI  
KEPALA BIDANG DIKMEN**

Dari : Bdn Pengembangan SDM P&K dan PMP  
 Nomor : 12981/17/LL/2013  
 Tanggal : 4/7 2013 Diterima tanggal 17/7 2013  
 Perihal : Mekanisme kerjasama Prog. Penyiapan Calon KS (PPCKS)

**Instruksi**

- 1. Kasi Kurikulum : .....
- ✓ 2. Kasi Ketenagaan : *Rosi, Jhe Mungkan An Anggilla*
- 3. Kasi Sarpras : .....
- 4. Kabid Dikmen : *07-13*

800/3152 16-7-2013



PEMERINTAH KABUPATEN PURWOREJO  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Jalan Mayor Jenderal Sutoyo 69 Purworejo  
Telepon 0275-321112 Faksimili 0275-322274

Kode Pos 54113

LEMBAR DISPOSISI

<p>Diturunkan kepada Sdr :</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Kepala Dinas</li><li><input type="checkbox"/> Sekretaris Dinas</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Kepala Bidang Dikdas</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Kepala Bidang Dikmen</li><li><input type="checkbox"/> Kepala Bidang PNF Binmudora dan Seni Budaya</li><li><input type="checkbox"/> Kepala Bidang Budaya</li><li><input type="checkbox"/> Koordinator Pengawas</li></ul>	<p>Isi Disposisi :</p> <p><i>3 perhatikan/pedmain</i></p> <p><i>9/7/2013</i></p>
<p>Sekretaris Dinas :</p> <p><i>t 16/7/13</i></p>	





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
DAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN

Komplek Kemdikbud, Gedung D Lt. 17 Jl. Pintu I Senayan, Jakarta Pusat 10270  
Telp. / Fax : (021) 57974161

Nomor : 12981 /J/LL/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Mekanisme Kerjasama Program Penyiapan  
Calon Kepala Sekolah (PPCKS)

04 Juli 2013

- Yth. 1. Seluruh Kepala PPPPTK se Indonesia  
2. Seluruh Kepala LPMP se Indonesia  
3. Seluruh Kepala Dinas Pendidikan Provinsi/Kab./Kota  
4. Seluruh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama/  
Kantor Kementerian Agama Kab./Kota  
5. Kepala LPPKS

di Tempat

Dengan hormat,

Diberlakukannya Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah yang harus segera dilaksanakan paling lambat tahun 2013, ada hal-hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

1. Permendiknas Nomor 28 Tahun 2013 Pasal 3 Ayat 2 yang menyatakan bahwa "Kepala dinas provinsi/kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah berdasarkan proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang";
2. Bagi pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, atau penyelenggara sekolah/madrasah yang akan menerapkan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah, memerlukan lembaga penyelenggara program penyiapan calon kepala sekolah/madrasah (LP3CKS) untuk menyiapkan calon kepala sekolah/madrasah;
3. Dalam melaksanakan PPCKS diperlukan *Asesor* dan *Master Trainer* yang terdiri dari Widyaiswara LPPKS, LPMP dan PPPPTK, Dosen PT/PTS, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah yang telah mengikuti *ToT Asesor* dan *Master Trainer*;
4. Permendikbud 39 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Indonesia yang menyatakan bahwa tupoksi LPPKS adalah menyiapkan, mengembangkan, dan memberdayakan kepala sekolah, dan LPPKS telah mengembangkan sistem PPCKS;

5. Dinas pendidikan provinsi/kab./kota dan kantor wilayah kementerian agama/kantor kementerian agama kab./kota yang akan menerapkan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 dapat bekerjasama dengan LPPKS untuk pelaksanaannya. Hal-hal yang bersifat lebih teknis dapat dimuat dalam *MoU* atau dalam lampiran tersendiri yang sudah disepakati kedua belah pihak;
6. LPMP dan PPPPTK dapat menyelenggarakan program PPCKS dengan berkoordinasi terlebih dahulu dengan LPPKS dalam pelaksanaannya di lapangan;
7. Apabila ada hal-hal mengenai program PPCKS, dapat dikoordinasikan langsung dengan Kepala LPPKS.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih. -



Tembusan :  
- Sekretaris BPSDMPK-PMP

Prof. DR. Syawal Gultom, M.Pd.  
ANP 196202031987031002

<b>DISPOSISI</b>	
<b>KEPALA BIDANG PENDIDIKAN DASAR</b>	
<b>DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PURWOREJO</b>	
DARI :	Rumohsolicus Nugraha, A. H. H. Per
NOMOR :	073/RS/TA/VI/2013
TANGGAL :	
PERIHAL :	Pemb. keas. mata
<b>DISPOSISI KEPALA BIDANG DIKDas</b>	
Bgr di kulis, fmgil dlu dlmnya: Nomor log keas mata. 18/2013	
<b>A. KASI KURIKULUM DIKDas</b>	
Mb Rus hub UPT Banyuwangi sdr di TL ti apa blm? 18/2013	
<b>B. KASI TKNK DIKDas</b>	
Tudak	
<b>C. KASI SARPRAS DIKDas</b>	
Pislah di lem h FC brest yg bawak pdh gusfimo. 18/2013	

**KARTU SURAT MASUK**

Index : | Kode : 111 2 | Nomor Urut : 3161

Isi Ringkas : Pembagian keuangan gratis karyawan  
di Minggu 23 Agustus 2013 plid di 20 di Kantor  
Salah satu dari Anna Aisyah p.008.

Dari : RSI A Aisyah p.008

Tanggal surat : 15-7-2013 Nomor Surat : 072/RSIAA/VII/2013

Pengolah : E. E. E. Tgl. diteruskan : 17-7-2013 Tanda terima :

Catatan : F4-386



PEMERINTAH KABUPATEN PURWOREJO  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Jalan Mayor Jenderal Sutoyo 69 Purworejo  
Telepon 0275-321112 Faksimil 0275-322274

Kode Pos 54113

LEMBAR DISPOSISI

<p>Diturunkan kepada Sdr :</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Kepala Dinas</li><li><input type="checkbox"/> Sekretaris Dinas</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Kepala Bidang Dikdas</li><li><input type="checkbox"/> Kepala Bidang Dikmen</li><li><input type="checkbox"/> Kepala Bidang PNF Binmudora dan Seni Budaya</li><li><input type="checkbox"/> Kepala Bidang Budaya</li><li><input type="checkbox"/> Koordinator Pengawas</li></ul>	<p>Isi Disposisi :</p> <p>TL -</p> <p>9 17 2013</p>
<p>Sekretaris Dinas :</p> <p><i>(Corbin + Partem Ilmiah)</i> <i>f 1707 m</i></p>	



## RUMAH SAKIT IBU & ANAK 'AISYIYAH PURWOREJO

Jl. May. Jend. Soetoyo No. 113 Telp. (0275) 321435 Purworejo

Nomor : 073/RSIAA/VII/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Pembagian Kacamata Gratis Bagi Anak SD

Purworejo, 15 Juli 2013

Kepada Yth

- ✓ 1. Kepala Dinas Pendidikan & Kebudayaan Kabupaten Purworejo
2. Kepala UPTD Dinas Pendidikan & Kebudayaan Kecamatan Banyuurip di-  
Purworejo

**Assalamu'alaikum Wr.Wb.**

Menindaklanjuti surat dari Perdami Cabang Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor: 25/Ks.Dhm/Yk/III/2013 tanggal 18 Maret 2013 perihal Pembagian Kacamata Gratis Bagi Anak Usia Sekolah Dasar.

Dan sehubungan dengan acara Bhakti Sosial Rumah Sakit Ibu dan Anak 'Aisyiyah Purworejo kami akan mengadakan pemeriksaan mata gratis bagi anak-anak Sekolah Dasar oleh Dokter Spesialis Mata dan selanjutnya akan diberi kacamata secara gratis bagi yang membutuhkan.

Adapun target pemberian kacamata pada kegiatan ini adalah 200 anak, dan untuk pelaksanaan akan diselenggarakan pada :

Hari /tanggal : Minggu, 25 Agustus 2013  
Waktu : Pukul 08.00 WIB s/d Selesai  
Tempat : Rumah Sakit Ibu dan Anak Aisyiyah Purworejo  
Alamat : Jl.May.jend.Soetoyo No. 113 Purworejo  
( Sebelah Barat Lapangan Garnisun Purworejo)

Untuk itu kami mohon diberikan daftar 10 ( sepuluh ) Sekolah Dasar yang ada di wilayah UPTD

Dinas Pendidikan & Kebudayaan Kecamatan Banyuurip Purworejo untuk selanjutnya akan kami beri informasi.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan banyak terima kasih.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb.**

**RSIA 'AISYIYAH PURWOREJO**

Direktur



dr. Hj. Ulfah Hidayati, MM

237

**DINAS P DAN K BIDANG PNF, BINMUDORA & SENI BUDAYA**  
Kabupaten Purworejo

Tgl/No. Agenda : C 0565 / 27 Juni 2013  
Asal Surat : Din Penduk. Prov. Jateng.  
Tgl/No. Surat : 005 / 07539  
25 Juni 2013  
Perihal : Und. sosialisasi Program Layanan Kursus  
dan Pelatihan th 2013, th 3/4/ 5 Juli 2013  
Tempat Kusuma Sahid Prince Hotel

ISI DISBOSISI  
Andin bersama!  
1 - 7 - 13  
Zuh

Diteruskan kepada : Surakarta

1. Kasi Paud & Kesetaraan

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Kasi Binmudora, Pramuka & Pemd.Seni

Wahid  
Kasi  
Supri : Rujijanus  
From PNF: Sunardi, S. Sil. 1.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Kasi Dikmas & Kelembagaan

P. Rochet  
- Grest dan stg  
\_\_\_\_\_  
1 - 7 - 2013  
1  
\_\_\_\_\_

KARTU SURAT MASUK

Index : <i>Muningska</i>	Kode : <i>005</i>	Nomor Urut : <i>7892</i>
Isi Ringkas : <i>Und. Sos. dan keji. program kepanen</i> <i>Kursus dan pelatihan th 2013</i> <i>Rebu s.d. Jumat. 3 &amp; 5 Juli 2013</i> <i>Cempoe. Kasuma Sahid Prinee Hatic Suokarta</i>		
Dari : <i>Dina And. New. Kery.</i>		
Tanggal surat : <i>28/7/2013</i>	Nomor Surat : <i>005/07559</i>	
Pengolah : <i>PNFB</i>	Tgl. diteruskan : <i>28/7/2013</i>	Tanda terima : <i>[Signature] 28/7-13</i>
Catatan : <i>✓</i>	<i>6</i>	<small>F4-388</small>





PEMERINTAH KABUPATEN PURWOREJO  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Jalan Mayor Jenderal Sutoyo 69 Purworejo  
Telepon 0275-321112 Faksimil 0275-322274

Kode Pos 54113

LEMBAR DISPOSISI

<p>Diturunkan kepada Sdr :</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Kepala Dinas</li><li><input type="checkbox"/> Sekretaris Dinas</li><li><input type="checkbox"/> Kepala Bidang Dikdas</li><li><input type="checkbox"/> Kepala Bidang Dikmen</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Kepala Bidang PNF Binmudora dan Seni Budaya</li><li><input type="checkbox"/> Kepala Bidang Budaya</li><li><input type="checkbox"/> Koordinator Pengawas</li></ul>	<p>Isi Disposisi :</p>
<p>Sekretaris Dinas :</p> <p style="text-align: center;"><i>habir k. tugan</i></p> <p style="text-align: right;"><i>f 2606 13</i></p>	



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH  
DINAS PENDIDIKAN

Jl. Pemuda No. 134 Semarang 50132  
Telp. (024) 3513301 Faksimili : (024) 3520077

Semarang, 26 Juni 2013

Nomor : 006/107550  
Lampiran :  
Perihal : Undangan Sosialisasi Program  
Layanan Kursus dan Pelatihan  
Tahun 2013

Kepada Yth.  
Kepala Dinas Pendidikan  
Kabupaten/Kota  
di  
JAWA TENGAH

Dengan hormat kami bertahukan bahwa Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah akan menyelenggarakan Kegiatan Sosialisasi Program Layanan Kursus dan Pelatihan bagi kabupaten/kota se-Jawa Tengah Tahun 2013 yang akan dilaksanakan pada :

Hari/ Tanggal : Rabu s.d. Jumat, 3 s.d. 5 Juli 2013  
Tempat : Kusuma Shahid Prince Hotel  
Jl. Sugiyopranoto 20, Slamet Riyadi, Surakarta  
Cek In : Pukul 15.00-17.00 WIB  
Pembukaan : Pukul 19.00 WIB  
Membawa : Surat tugas dari Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kesediaan Saudara untuk menugaskan 1 orang Wakil PNF, 1 orang Kasi yang menaungi Kursus dan Pelatihan, 1 orang Ketua DPC HIPKI dan 1 orang Ketua Forum PKBM Kabupaten/Kota untuk mengikuti kegiatan dimaksud.

Demikian untuk menjadikan maklum dan atas kerja samanya kami sampaikan terima kasih.

an. KEPALA DINAS PENDIDIKAN  
PROVINSI JAWA TENGAH  
Sekretaris,



Drs. KARTONO, M.Pd  
Pernyata Tingkat I

NIP. 19500727 198403 1 009

Tembusan :

1. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, sebagai laporan
2. Beruanggal



PEMERINTAH KABUPATEN PURWOREJO  
KANTOR PELAYANAN PERIZINAN TERPADU (KPPT)

Jl. Urip Sumoharjo No. 6 Telp/Fax. (0275) 325202 Purworejo 54111

IZIN RISET / SURVEY / PKL

NOMOR : 072/298/2013

- I. Dasar : Peraturan Daerah Kabupaten Purworejo Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Purworejo (Lembaran Daerah Kabupaten Purworejo Tahun 2008 Nomor 11 ).
- II. Menunjuk : Ijin Penelitian dari Kantor Kesbangpollimas Purworejo No.070/342/2013 tanggal 13 Juli 2013
- III. Bupati Purworejo memberi Izin untuk melaksanakan Riset/ Survey/ PKL dalam Wilayah Kabupaten Purworejo kepada :

- ❖ Nama : Rahabistara Tito Hardika
- ❖ Pekerjaan : Mahasiswa
- ❖ NIM/NIP/KTP/ dll. : 09101244009
- ❖ Instansi / Univ/ Perg. Tinggi : Universitas Negeri Yogyakarta
- ❖ Jurusan : Administrasi Pendidikan
- ❖ Program Studi : Administrasi Pendidikan
- ❖ Alamat : Nogosari Rt.03 Rw.01 Kel.Bandung Kec. Playen Kab.Gunungkidul
- ❖ No. Telp. : 085729579006
- ❖ Penanggung Jawab : Mada Sutapa.M.Si
- ❖ Maksud / Tujuan : Penelitian
- ❖ Judul : Gaya Manajemen Konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo
- ❖ Lokasi : Dinas p dan K Purworejo
- ❖ Lama Penelitian : 3 Bulan
- ❖ Jumlah Peserta :

Dengan ketentuan - ketentuan sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu stabilitas daerah.
- b. Sebelum langsung kepada responden maka terlebih dahulu melapor kepada :
  1. Kepala Kantor Kesbangpolinmas Kabupaten Purworejo
  2. Kepala Pemerintahan setempat ( Camat, Kades / Lurah )
- c. Sesudah selesai mengadakan Penelitian supaya melaporkan hasilnya Kepada Yth. Bupati Purworejo Cq. Kepala KPPT, dengan tembusan BAPPEDA Kab. Purworejo

Surat Ijin ini berlaku tanggal 12 Juli 2013 sampai dengan tanggal 12 Oktober 2013.

Tembusan , dikirim kepada Yth :  
1. Ka. Bappeda Kab. Purworejo;  
2. Ka. Kantor Kesbangpol Linmas Kab. Purworejo;  
3. Ka. Dinas P dan K Kab Purworejo;  
4. Wakil Dekan 1 FIP UNY.

Dikeluarkan : Purworejo  
Pada Tanggal : 12 Juli 2013  
**a.n. BUPATI PURWOREJO**  
KEPALA KANTOR  
PELAYANAN PERIZINAN TERPADU  
KABUPATEN PURWOREJO

  
**TJATUR PRIYO UTOMO, S.Sos**  
Pembina  
NIP. 19640724 198611 1 001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Alamat : Karangmalang, Yogyakarta 55281  
Telp.(0274) 586168 Hunting, Fax.(0274) 540611; Dekan Telp. (0274) 520094  
Telp.(0274) 586168 Psw. (221, 223, 224, 295,344, 345, 366, 368,369, 401, 402, 403, 417)



Certificate No. QSC 00687

No. : 3446/UN34.11/PL/2013  
Lamp. : 1 (satu) Bendel Proposal  
Hal : Permohonan izin Penelitian

9 Juli 2013

Yth. Gubernur Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta  
Cq. Kepala Kesbanglinmas Prov. DIY  
Jl. Jenderal Sudirman 5  
Yogyakarta

Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Rahabistara Tito Hardika  
NIM : 09101244009  
Prodi/Jurusan : MP/AP  
Alamat : Jl .Sidikan No.24 , Umbulharjo , Yogyakarta, Jawa Tengah

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan izin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi  
Lokasi : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Purworejo  
Subyek : Pimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Purworejo  
Obyek : Gaya Manajemen Konflik  
Waktu : Juli-September 2013  
Judul : Gaya Manajemen Konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.



Dr. Haryanto, M.Pd.  
NIP 19600902 198702 1 0017

Tembusan Yth:  
1.Rektor ( sebagai laporan)  
2.Wakil Dekan I FIP  
3.Ketua Jurusan AP FIP  
4.Kabag TU  
5.Kasubbag Pendidikan FIP  
6.Mahasiswa yang bersangkutan  
Universitas Negeri Yogyakarta



**PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA  
BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT  
(BADAN KESBANGLINMAS)  
Jl. Jenderal Sudirman No 5 Yogyakarta - 55233  
Telepon (0274) 551136, 551275, Fax (0274) 551137  
YOGYAKARTA**

Yogyakarta, 10 Juli 2013

Nomor : 074 / 1487 / Kesbang / 2013  
Perihal : Rekomendasi Ijin Penelitian

Kepada Yth.  
Gubernur Jawa Tengah  
Up. Kepala Badan Kesbangpol dan Linmas  
Provinsi Jawa Tengah  
Di  
SEMARANG.

Memperhatikan surat :

Dari : Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta  
Nomor : 3446/UN34.11/PL/2013  
Tanggal : 9 Juli 2013  
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Setelah mempelajari surat permohonan dan proposal yang diajukan, maka dapat diberikan surat rekomendasi tidak keberatan untuk melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul proposal: " **GAYA MANAJEMEN KONFLIK DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PURWOREJO** ", kepada :

N a m a : RAHABISTARA TITO HARDIKA  
NIM : 09101244009  
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan/Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta  
Lokasi Penelitian : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo,  
Provinsi Jawa Tengah  
Waktu Penelitian : Juli s/d September 2013

Sehubungan dengan maksud tersebut, diharapkan agar pihak yang terkait dapat memberikan bantuan / fasilitas yang dibutuhkan.

Kepada yang bersangkutan diwajibkan :

1. Menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di wilayah penelitian;
2. Tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul penelitian dimaksud;
3. Melaporkan hasil penelitian kepada Badan Kesbanglinmas DIY;

Rekomendasi Ijin Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian untuk menjadikan maklum.



Tembusan disampaikan Kepada Yth

1. Gubernur DIY (sebagai laporan);
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta;
3. Yang bersangkutan.



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH  
**BADAN KESATUAN BANGSA POLITIK DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT**

JL. A. YANI NO. 160 TELP. (024) 8454990 FAX. (024) 8414205, 8313122  
EMAIL : KESBANG@JATENGPROV.GO.ID  
SEMARANG - 50136

**SURAT REKOMENDASI SURVEY / RISET**

**Nomor : 070 / 1767 / 2013**

- I. DASAR : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. Nomor 64 Tahun 2011. Tanggal 20 Desember 2011.  
2. Surat Edaran Gubernur Jawa Tengah. Nomor 070 / 265 / 2004. Tanggal 20 Februari 2004.
- II. MEMBACA : Surat dari Gubernur DIY. Nomor 074 / 1487 / Kesbang / 2013. Tanggal 10 Juli 2013.
- III. Pada Prinsipnya kami TIDAK KEBERATAN / Dapat Menerima atas Pelaksanaan Penelitian / Survey di kabupaten Purworejo.
- IV. Yang dilaksanakan oleh
1. Nama : RAHABISTARA TITO HARDIKA.
  2. Kebangsaan : Indonesia.
  3. Alamat : Jl. Karang Malang, Yogyakarta.
  4. Pekerjaan : Mahasiswa.
  5. Penanggung Jawab : Mada Sutapa, M.Si.
  6. Judul Penelitian : GAYA MANAJEMEN KONFLIK DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN PURWOREJO.
- Lokasi : Kabupaten Purworejo.

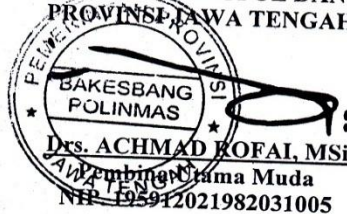
**V. KETENTUAN SEBAGAI BERIKUT :**

1. Sebelum melakukan kegiatan terlebih dahulu melaporkan kepada Pejabat Setempat / Lembaga Swasta yang akan dijadikan obyek lokasi untuk mendapatkan petunjuk seperlunya dengan menunjukkan Surat Pemberitahuan ini.
2. Pelaksanaan survey / riset tidak disalah gunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan pemerintahan. Untuk penelitian yang mendapat dukungan dana dari sponsor baik dari dalam negeri maupun luar negeri, agar dijelaskan pada saat mengajukan perijinan. Tidak membahas masalah Politik dan / atau agama yang dapat menimbulkan terganggunya stabilitas keamanan dan ketertiban.

3. Surat Rekomendasi dapat dicabut dan dinyatakan tidak berlaku apabila pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan peraturan yang berlaku atau obyek penelitian menolak untuk menerima Peneliti.
  4. Setelah survey / riset selesai, supaya menyerahkan hasilnya kepada Badan Kesbangpol Dan Linmas Provinsi Jawa Tengah.
- VI.. Surat Rekomendasi Penelitian / Riset ini berlaku dari :  
Juli s.d Oktober 2013.
- VII. Demikian harap menjadikan perhatian dan maklum.

Semarang, 12 Juli 2013

an. GUBERNUR JAWA TENGAH  
KEPALA BADAN KESBANGPOL DAN LINMAS  
PROVINSI JAWA TENGAH





PEMERINTAH KABUPATEN PURWOREJO  
KANTOR KESATUAN BANGSA POLITIK DAN  
PERLINDUNGAN MASYARAKAT  
Jalan Dr. Setiabudi Nomor 2 Telp.( 0275 ) 323890 Purworejo 54111

Nomor : 070/342/2013. Purworejo, 13 Juli 2013.  
Lampiran :  
Perihal : Ijin Penelitian/Survey/Riset Kepada :  
Yth. Kepala Kantor  
Pelayanan Perijinan Terpadu  
Kabupaten Purworejo

I. Dasar : Surat dari Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat  
Provinsi Jawa Tengah Nomor : 070 / 1771 / 2013 tertanggal 12 Juli  
2013, tentang Surat Rekomendasi Survey / Riset.

II. Sehubungan dengan dasar tersebut maka dengan ini kami ajukan saudara :

1. Nama : RAHABISTARA TITO HARDIKA
2. NIM /NPM : 09101244009
3. Kebangsaan : Indonesia.
4. Alamat : Jl. Karangmalang Yogyakarta.
5. Pekerjaan : Mahasiswa.
6. Penanggung Jawab : Mada Sutapa, M.Si
7. Judul Penelitian : Gaya Manajemen Konflik di Dinas Pendidikan dan  
Kebudayaan Kabupaten Purworejo
8. Lokasi : Kabupaten Purworejo.
9. Waktu : Juli s/d Oktober 2013.

Demikian harap menjadikan perhatian dan maklum.

An.KEPALA KANTOR KESBANGPOLINMAS  
KABUPATEN PURWOREJO  
Kepala Seksi Kesatuan Bangsa







**PEMERINTAH KABUPATEN PURWOREJO**  
**KANTOR PELAYANAN PERIZINAN TERPADU (KPPT)**

Jl. Urip Sumoharjo No. 6 Telp/Fax. (0275) 325202 Purworejo 54111

**IZIN RISET / SURVEY / PKL**

**NOMOR : 072/298/2013**

- I. Dasar : Peraturan Daerah Kabupaten Purworejo Nomor 14 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Purworejo (Lembaran Daerah Kabupaten Purworejo Tahun 2008 Nomor 11 ).
- II. Menunjuk : Ijin Penelitian dari Kantor Kesbangpollimas Purworejo No.070/342/2013 tanggal 13 Juli 2013
- III. Bupati Purworejo memberi izin untuk melaksanakan Riset/ Survey/ PKL dalam Wilayah Kabupaten Purworejo kepada :

❖ Nama	: Rahabistara Tito Hardika
❖ Pekerjaan	: Mahasiswa
❖ NIM/NIP/KTP/ dll.	: 09101244009
❖ Instansi / Univ/ Perg. Tinggi	: Universitas Negeri Yogyakarta
❖ Jurusan	: Administrasi Pendidikan
❖ Program Studi	: Administrasi Pendidikan
❖ Alamat	: Nogosari Rt.03 Rw.01 Kel.Bandung Kec. Playen Kab.Gunungkidul
❖ No. Telp.	: 085729579006
❖ Penanggung Jawab	: Mada Sutapa,M.Si
❖ Maksud / Tujuan	: Penelitian
❖ Judul	: Gaya Manajemen Konflik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo
❖ Lokasi	: Dinas p dan K Purworejo
❖ Lama Penelitian	: 3 Bulan
❖ Jumlah Peserta	:


Dengan ketentuan - ketentuan sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu stabilitas daerah.
- b. Sebelum langsung kepada responden maka terlebih dahulu melapor kepada :
  1. Kepala Kantor Kesbangpolinmas Kabupaten Purworejo
  2. Kepala Pemerintahan setempat ( Camat, Kades / Lurah )
- c. Sesudah selesai mengadakan Penelitian supaya melaporkan hasilnya Kepada Yth. Bupati Purworejo Cq. Kepala KPPT, dengan tembusan BAPPEDA Kab. Purworejo

Surat Ijin ini berlaku tanggal 12 Juli 2013 sampai dengan tanggal 12 Oktober 2013.

Tembusan , dikirim kepada Yth :  
1. Ka. Bappeda Kab. Purworejo;  
2. Ka. Kantor Kesbangpol Linmas Kab. Purworejo;  
3. Ka. Dinas P dan K Kab Purworejo;  
4. Wakil Dekan 1 FIP UNY.

Dikeluarkan : Purworejo  
Pada Tanggal : 12 Juli 2013  
**a.n. BUPATI PURWOREJO**  
KEPALA KANTOR  
PELAYANAN PERIZINAN TERPADU  
KABUPATEN PURWOREJO

  
**TJATUR PRIYO UTOMO, S.Sos**  
Pembina  
NIP. 19640724 198611 1 001