

**PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP PENYELESAIAN KONFLIK
OLEH PIMPINAN DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN
KOTA PADANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Srata satu (S1)



Oleh:

TISA KASPIANA
15002111/2015

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP PENYELESAIAN KONFLIK OLEH
PIMPINAN DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN
KOTA PADANG

Nama : Tisa Kaspiana
NIM : 15002111
Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, November 2019

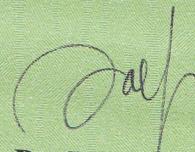
Disetujui Oleh

Ketua Jurusan



Drs. Syahril, M. Pd., Ph. D
NIP. 19630424 198811 1 001

Dosen Pembimbing



Dr. Hanif Alkadri, M. Pd
NIP. 19760921 200801 1 010

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang

Judul : Persepsi Pegawai terhadap Pengelolaan Konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang
Nama : Tisa Kaspiana
NIM : 15002111
Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, November 2019

Tim Penguji,

	Nama	Tanda Tangan
1 Ketua	: Dr. Hanif Alkadri, M. Pd	1. 
2 Anggota	: Dra. Elizar Ramli, M. Pd	2. 
3 Anggota	: Drs. Syahril, M. Pd, Ph.D	3. 

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Tisa Kaspiana

NIM : 15002111

Jurusan/ Prodi : Administrasi Pendidikan

Fakultas : Ilmu Pendidikan

Judul : Persepsi Pegawai terhadap Pengelolaan Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplatan, maka saya bersedia bertanggungjawab, sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Padang, November 2019
Saya yang menyatakan



Tisa Kaspiana
NIM. 15002111

ABSTRAK

Tisa Kaspiana. 2019. Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang. Skripsi. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini dilatarbelakangi dari hasil pengamatan penulis selama melaksanakan Praktik Lapangan Manajemen Pendidikan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang menunjukkan belum optimalnya penyelesaian konflik di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik dalam aspek menghindari, mendominasi, mengakomodasi, kolaborasi, dan kompromi di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.

Penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang berjumlah 28 orang. Penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*. Instrument penelitian yang digunakan berupa angket dalam bentuk skala likert. Angket tersebut sudah diuji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek 1) menghindari berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 64,29%, 2) mendominasi berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 63,02%, 3) mengakomodasi berada pada kategori cukup baik dengan skor capaian 75,50%, 4) kolaborasi berada pada kategori sangat baik dengan skor capaian 88,97%, dan 5) kompromi berada pada kategori baik dengan skor capaian 82,50%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang menurut persepsi pegawai berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 72,94%.

Kata Kunci : penyelesaian konflik oleh pimpinan

KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Penyayang, segala puji dan syukur penulis ucapkan pada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini disusun merupakan bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan Studi Sarjana (S1) Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang. Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis telah menerima bantuan dan semangat dari berbagai pihak tertentu, baik berupa moril maupun materil. Untuk itu penulis sepantasnya menyampaikan terimakasih dan penghormatan kepada :

1. Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan.
3. Pimpinan dan pegawai Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
4. Pimpinan jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang.
5. Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd selaku pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.
6. Bapak dan Ibu dosen beserta karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan yang telah memberikan ilmu dan motivasi kepada penulis dalam perkuliahan maupun penulisan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu staf tata usaha Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian serta penulisan skripsi ini.
8. Kepala Balai Diklat Keagamaan Kota Padang selaku pimpinan yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
9. Seluruh pegawai di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang telah berkenan membantu dan bekerja sama dalam penyusunan skripsi ini.

10. Seluruh teman-teman angkatan 2015 yang telah memberi motivasi dan masukan yang berharga dalam penyelesaian skripsi ini. Serta kakak-kakak dan adik-adik serta seluruh keluarga besar Jurusan Administrasi Pendidikan.
11. Teristimewa untuk ayah dan ibu yang telah mengasuh, mendidik dan membimbing penulis dengan penuh kasih sayang, dukungan moril, materil, dan do'a untuk penulis.

Kepada semua pihak yang telah ikut membantu, tiada kata yang dapat penulis persembahkan selain doa kepada Allah SWT semoga bantuan, bimbingan dan arahan serta dukungan yang telah diberikan kepada penulis, baik berupa moril maupun materil dapat bernilai ibadah disisi Allah SWT. Aamiin.

Padang, November 2019

Tisa Kaspiana

NIM/BP : 15002111/2015

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Batasan Masalah.....	5
D. Rumusan Masalah	6
E. Pertanyaan Penelitian	6
F. Asumsi Penelitian.....	7
G. Tujuan Penelitian.....	7
H. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN TEORI.....	9
A. Konsep Dasar Persepsi	9
1. Pengertian Persepsi	9
B. Penyelesaian konflik	10
1. Definisi konflik	10
2. Penyelesaian Konflik.....	12
3. Faktor Penyebab Terjadiya Konflik	13
4. Tujuan Penyelesaian Konflik	16
5. Pendapat Para Ahli tentang Pendekatan dalam Manajemen Konflik.....	18

C. Kerangka Konseptual	26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	27
A. Jenis Penelitian.....	27
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	27
D. Populasi	28
E. Jenis dan Sumber Data	29
1. Jenis data	29
2. Sumber data.....	29
F. Instrument penelitian.....	29
1. Validitas	31
2. Reliabilitas.....	31
G. Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
A. Deskripsi Data dan Hasil Penelitian.....	35
B. Pembahasan.....	46
BAB V PENUTUP.....	57
A. Kesimpulan.....	57
B. Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar:	Kerangka Konseptual Penelitian Persepsi Pegawai terhadap Pengelolaan Konflik di Balai Diklat Keagamaan	26
---------	---	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Pendapat para ahli tentang pendekatan manajemen konflik.....	18
Tabel 2.	Indikator Penyelesaian Konflik.....	25
Tabel 3.	Jumlah Pegawai Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang	28
Tabel 5.	Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Menghindar	36
Tabel 6.	Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Mendominasi.....	37
Tabel 7.	Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Mengakomodasi.....	40
Tabel 8.	Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Kolaborasi.....	42
Tabel 9.	Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Kompromi.....	44
Tabel 10.	Rekapitulasi Skor Presentase Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Penelitian.....	62
Lampiran 2 : Data Mentah Uji Coba.....	63
Lampiran 3 : Uji Coba Instrumen Penelitian.....	64
Lampiran 4 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian	67
Lampiran 5 : Data Mentah Penelitian.....	74
Lampiran 6 : R Product Moment.....	75
Lampiran 8 : Surat Izin Uji Coba	76
Lampiran 9 : surat balasan uji coba penelitian	77
Lampiran 10 : surat izin penelitian	78
Lampiran 11 : surat balasan penelitian.....	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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.

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. 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 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 menyelesaikan 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.

Berdasarkan uraian tentang penyelesaian konflik diatas, terlihat pentingnya kepemimpinan dalam manajemen konflik organisasi untuk menuju efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Mengingat kegagalan dalam menyelesaikan konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi. Tidak ada teknik pengendalian konflik yang dapat digunakan dalam segala situasi, karena setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan.

Menurut Alice Pescuric (dalam Wirawan, 2010:1) memanajementi konflik merupakan urutan ke-7 dari 10 prioritas kegiatan seorang manajer dalam

memimpin perusahaannya. Dalam melaksanakan tugas mereka pasti menghadapi konflik. Konflik tersebut dapat terjadi antara pemimpin dan para pengikutnya, dan konflik antara anggota organisasi dan pihak diluar organisasi. Minimal 20% dari waktu manajer digunakan untuk menyelesaikan konflik (Susan Mayer, 2004). Waktu untuk menyelesaikan konflik akan meningkat jika buruh perusahaan melakukan mogok kerja. Tanpa pengetahuan dan keterampilan untuk memamanajemeni konflik, mereka tidak akan mampu menyelesaikan konflik yang mereka hadapi.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat di lihat bahwa penyelesaian konflik adalah hal yang penting yang harus di lakukan oleh pimpinan di samping ruang lingkup lainnya sebab manajemen konflik sebagai pedoman untuk mendapatkan produktivitas kerja yang baik, terkait dengan penyelesaian konflik tersebut, dalam menyelesaikan konflik yang terjadi pada kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang sudah di lakukan selama ini yaitu usaha untuk menyelesaikan konflik yang terjadi ternyata belum optimal. Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan selama melaksanakan Praktek Lapangan Manajemen Pendidikan (PLMP) di kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang pada bulan juli sampai dengan september 2018, Adapun fenomena yang terlihat adalah :

1. Pimpinan masih mengabaikan konflik yang terjadi antar pegawai dikantor, hal ini terlihat pimpinan bersikap kurang peduli terhadap masalah yang dialami pegawai seperti adanya pegawai berbeda pendapat namun pimpinan kurang memberikan solusi terhadap masalah tersebut.

2. Pimpinan masih bersikap otoriter dikantor, hal ini terlihat ketika rapat, pimpinan kurang menerima pendapat atau ide dari bawahannya.
3. Kurangnya kemampuan pimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, hal ini terlihat dari kurangnya kerja sama pegawai dalam menyelesaikan masalah dikantor.
4. Pimpinan kurang adil dalam menyelesaikan masalah antar pegawai dikantor, hal ini terlihat dari pimpinan hanya berpihak kepada satu pegawai saja.
5. Pimpinan kurang mengadakan musyawarah dalam menyelesaikan masalah, hal ini terlihat pimpinan mengambil suatu keputusan tanpa membicarakan terlebih dahulu dengan bawahannya.

Berdasarkan fenomena yang tampak maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah di uraikan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Masih sering pimpinan menghindar terhadap konflik yang terjadi pada pegawai.

2. Kurangnya partisipasi pimpinan dalam memberikan jalan keluar kepada pegawai yang mengalami konflik, sehingga konflik terus berlarut tanpa ada titik terang.
3. Pimpinan masih belum menemukan solusi menarik untuk pegawai yang mengalami konflik, sehingga tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai dengan efektif.
4. Kurangnya pelaksanaan kolaborasi yang efektif oleh pimpinan kepada pegawai dalam menyelesaikan konflik yang terjadi.
5. Masih kurangnya cara pimpinan dalam mempersatukan pegawai yang sedang mempunyai konflik.
6. Pimpinan masih cenderung menyelesaikan konflik dengan kekuasaan.
7. Kurang adanya kerelaan pimpinan dalam membantu meredakan konflik, sehingga tidak ada dorongan untuk mencari kesamaan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, terlihat bahwa banyak sekali masalah yang terjadi pada Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang, tetapi mustahil untuk dilakukan penelitian dalam satu waktu secara bersamaan, dan jika dilihat dari lima fenomena yang ada semuanya mengarah kepada satu persoalan yang sama yaitu masalah penyelesaian konflik pada kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang” oleh sebab itu maka penelitian ini membatasi pada “ persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan

Kota Padang” yang dilihat dari aspek Menghindar, Mendominasi, Mengakomodasi, Kolaborasi, dan Kompromi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas maka perumusan masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :“Bagaimana Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik pada Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang?”

E. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka pertanyaan penelitian yang di ajukan adalah:

1. Bagaimana persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pimpinan melalui teknik menghindar di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang?
2. Bagaimana persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pimpinan melalui teknik mendominasi di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang?
3. Bagaimana persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pimpinan melalui teknik mengakomodasi di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang?

4. Bagaimana persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pimpinan melalui teknik kolaborasi di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang?
5. Bagaimana persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pimpinan melalui teknik kompromi di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang?

F. Asumsi Penelitian

Penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dapat diselesaikan dengan cara melalui teknik menghindar, mendominasi, mengakomodasi, kolaborasi, dan kompromi.

G. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pembatasan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi tentang :

1. Persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik tentang menghindar oleh pimpinan di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.
2. Persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik tentang mendominasi oleh pimpinan di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.
3. Persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik tentang mengakomodasi oleh pimpinan di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.

4. Persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik tentang kolaborasi oleh pimpinan di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.
5. Persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik tentang kompromi oleh pimpinan di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.

H. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan dapat berguna dan menjadi bahan masukan bagi pihak-pihak yang berkecimpung dalam dunia organisasi terutama bagi :

1. Pimpinan Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam upaya menyelesaikan konflik yang terkait dengan usaha meningkatkan manajemen konflik untuk pegawai di kantor tersebut.
2. Masukan bagi pegawai di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam meningkatkan kreativitas dan kerjasama sehingga tercipta hubungan yang baik antar sesama pegawai.
3. Masukan bagi pengawas untuk membina dan mengembangkan kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan konflik di kantor.
4. Mahasiswa yang berminat meneliti tentang penyelesaian konflik sebagai bahan masukan dan informasi.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Persepsi

1. Pengertian Persepsi

Persepsi berasal dari bahasa Inggris “perception” yang artinya sebagai tanggapan atau daya menggapai atau memahami sesuatu. Adapun Thoha mengatakan (2012:141) “persepsi adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman

Rivai dan Deddy (2012:236) mengemukakan bahwa “persepsi adalah suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka”. Persepsi itu penting dalam studi perilaku organisasi karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa itu realitas dan bukan mengenai realitas itu sendiri.

Wibowo (2013:59) mengemukakan bahwa persepsi adalah suatu proses dengan mana individu mengorganisir dan menginterpretasikan tanggapan kesan mereka dengan maksud memberi makna pada lingkungan mereka”. Tetapi apa yang kita rasakan dapat berbeda dengan substansial dari realitas objektif tentunya.

Menurut Daryanto (2010:77) “persepsi adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia”. Melalui persepsi manusia menerus mengadakan hubungan dengan lingkungannya. Selanjutnya menurut Walgito (2010:99) persepsi adalah suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan, yaitu merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat indera atau juga disebut proses sensoris.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi adalah bagaimana sebenarnya seseorang mengamati dan memandang keadaan tertentu yang mempunyai perbedaan-perbedaan. Suatu individu memandang baik suatu kenyataan yang ditemuinya, namun individu lain belum tentu mempunyai pandangan yang sama dengannya. Persepsi merupakan suatu tanggapan atau respon seorang individu terhadap sesuatu.

B. Penyelesaian konflik

1. Definisi konflik

Secara umum konflik dapat didefenisikan sebagai suatu proses dimana sebuah usaha yang dibuat dengan sengaja oleh seorang atau suatu unit untuk menghalangi pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapai tujuan pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapaian atau meneruskan kepentingannya. Banyak ahli yang telah mengemukakan pengertian konflik sehubungan dengan itu terdapat banyak pengertian, ada pengertian yang negatif, netral dan ada pula yang positif. Konflik merupakan salah satu esensi

dari kehidupan dan perkembangan manusia mempunyai karakteristik yang beragam.

Dubrin, A. J.(2010:17) dalam buku Wahyudi “konflik mengacu pada pertentangan antar individu atau kelompok yang dapat meningkatkan ketegangan sebagai akibat saling menghalangi dalam mencapai tujuan”. Adapula menurut Jerry H. Makawimbang (2012:138) ” konflik adalah sebagai wujud bermacam-macam karakter manusia dalam suatu organisasi dengan berbagai kemauan dan kepentingan untuk mencapai tujuan yang mengakibatkan percekocokan dan pertentangan dalam suatu organisasi”.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Hani Handoko (2012:346) “konflik organisasi adalah ketidaksesuain antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Dari beberapa definisi diatas dapat, diambil kesimpulan bahwa konflik merupakan suatu organisasi dengan berbagai kemauan dan kepentingan untuk mencapai tujuan yang mengakibatkan percekocokan dan pertentangan dalam suatu organisasi atau perbedaan dalam hal nilai,tujuan,status, dan lain sebagainya.

2. Penyelesaian Konflik

Penyelesaian pada dasarnya adalah kata lain dari manajemen. Menurut Jerry H. Makawimbang (2012:146) "manajemen konflik sebagai suatu pelaksanaan fungsi manajemen dalam mencari suatu solusi dalam penyelesaian terhadap konflik sehingga diperoleh hasil yang baik tanpa ada yang merugikan pihak manapun juga".

Sedangkan 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".

Kajian teori tentang manajemen konflik berguna bagi manajer atau pimpinan organisasi yang menjadi tanggungjawabnya. Konflik selalu muncul pada setiap organisasi dan keberadaan konflik tidak dapat dielakkan, tugas pimpinan adalah menyelesaikan konflik agar tetap produktif. Penyelesaian konflik didahului dengan identifikasi sumber-sumber konflik dan jenis-jenis konflik, mengetahui proses terjadinya konflik, klasifikasi konflik berdasarkan keuntungan dan kerugian bagi kelangsungan organisasi, memilih pendekatan sesuai dengan masalah dan tujuan yang akan dicapai.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa penyelesaian konflik adalah cara yang digunakan pimpinan untuk mencari suatu solusi dalam penyelesaian terhadap konflik sehingga diperoleh hasil yang baik tanpa ada yang merugikan pihak manapun.

3. Faktor Penyebab Terjadiya Konflik

Setiap kelompok pasti memiliki setidaknya konflik kecil dengan kelompok lain yang berinteraksi dengannya. Kecendrungan ini dikenal sebagai “hukum konflik antar organisasi”. Ada beberapa pendapat para ahli tentang faktor penyebab terjainya manajemen konflik yaitu : ketergantungan kerja, perbedaan sasaran dan perbedaan persepsi.

Menurut Wahyudi (2011:38) ada tiga faktor yang menyebabkan terjadinya konflik yaitu sebagai berikut:

1. Saling ketergantungan dalam pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau dua kelompok/unit kerja bergantung satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas, keduanya mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda. Semakin besar perbedaan prioritas pekerjaan dan tujuan masing-masing kelompok, maka semakin berpeluang timbulnya konflik.
2. Perbedaan status, status berkaitan dengan posisi tertentu sebagai konsekuensi dari karakteristik tertentu yang membedakan posisi seseorang atau kelompok dengan yang lainnya dalam struktur formal dan informal.
3. Perbedaan nilai –nilai, setiap individu merupakan panduan dan kepercayaan seseorang yang digunakan pada saat berhadapan dengan suatu situasi untuk melakukan pilihan. Perbedaan dalam menanggapi suatu

pekerjaan dapat juga terjadi antar karyawan, dan konflik dapat muncul karena perbedaan nilai yang dipunyai anggota organisasi.

4. Perbedaan kriteria dalam sistem imbalan (reward system), imbalan diberikan kepada karyawan atas kinerja yang ditampilkan. Perbedaan menentukan kriteria imbalan merupakan persoalan yang sering dihadapi pada organisasi komersial.

John M. Ivancevich, dkk (2006:46) mengemukakan “tiga faktor penyebab konflik kelompok yang dianggap penting : ketergantungan kerja, perbedaan tujuan, dan perbedaan persepsi.

a. Ketergantungan kerja

Ketergantungan kerja adalah (work interdependence) terjadi ketika dua atau lebih kelompok organisasi harus saling bergantung satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka. Potensi konflik dalam situasi seperti ini tentang dari tingkat yang paling rendah hingga yang paling tinggi, tergantung karakteristik dasar ketergantungannya.

b. Perbedaan sasaran

Idealnya, kelompok-kelompok yang berinteraksi akan selalu melihat tujuan-tujuan kelompok sebagai tujuan yang saling melengkapi satu sama lain, dan karenanya berperilaku dalam cara-cara yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Beberapa masalah terkait perbedaan tujuan dapat menciptakan masalah.

Kelompok-kelompok dengan tujuan yang sama eksklusifnya dapat mendapati diri mereka berada dalam situasi konflik. Beberapa tujuan yang saling tidak cocok ini mungkin akan tampak cukup jelas; apa yang dibutuhkan dalam situasi-situasi seperti ini adalah kesadaran kelompok-kelompok yang saling bertentangan untuk menata kembali fokus pada tujuan organisasi yang lebih besar.

Ketika sumber daya terbatas harus dibagi antar kelompok, ketergantungan satu sama lain semakin tinggi dan setiap perbedaan tujuan menjadi semakin nyata. Bila uang, ruang, tenaga kerja, dan bahan material tidak terbatas, setiap kelompok dapat mengejar masing-masing. Tapi hampir dalam setiap kasus, sumber daya harus dibagi atau digunakan bersama. Ketika kelompok-kelompok menyimpulkan bahwa sumber daya yang terbatas adalah uang potensi konflik akan sangat kuat. Dalam beberapa konflik, terdapat dimensi moral dan etis yang terlibat, seperti yang digambarkan dalam kotak masalah organisasi.

Terkait perbedaan batasan waktu yang dibutuhkan oleh kelompok-kelompok untuk mencapai tujuannya dapat menjadi sumber konflik. Dengan adanya perbedaan cakrawala waktu seperti ini, masalah-masalah dan isu-isu yang dianggap vital oleh satu kelompok mungkin dianggap sebagai suatu isu yang tidak penting bagi kelompok lain, dan konflik dapat muncul.

c. Perbedaan Persepsi

Perbedaan tujuan dapat muncul bersamaan dengan perbedaan persepsi mengenai kenyataan, dan ketidaksetujuan atas apa yang dianggap sebagai penyebab suatu kejadian dapat menciptakan sebuah konflik. Banyak faktor yang menyebabkan kelompok-kelompok organisasi memiliki persepsi yang berbeda mengenai kenyataan. Faktor-faktor utamanya meliputi inkongruensi status, persepsi yang tidak akurat, dan perbedaan sudut pandang. Konflik akibat inkongruensi status (menyangkut status relative kelompok-kelompok yang berbeda-beda) lazim terjadi,

Persepsi yang tidak akurat ering kali menyebabkan satu kelompok mengembangkan stereotip-stereotip mengenai kelompok lainnya. Meskipun sebenarnya perbedaan antar kelompok yang ada tidak terlalu signifikan, setiap kelompok cenderung melebih-lebihkannya.

Perbedaan cara pandang yang tumbuh pada budaya organisasi yang berbeda-beda dapat menjelaskan mengapa konflik sering kali terjadi dua perusahaan mengalami penggabungan (merger). Kotak petunjuk manajemen menyediakan beberapa saran untuk meminimalkan perbedaan persepsi yang berpotensi menciptakan konflik.

4. Tujuan Penyelesaian Konflik

Menurut Husaini (2013) “konflik bertujuan untuk: (1) mendapat dan memperkuat kekuasaan atau keuntungan, baik pribadi maupun kelompok

yang disebut politik belah bamboo; (2) meningkatkan kemesraan kelompok melalui solusi terbaik, dan (3) menimbulkan dinamika pencapaian yang lebih baik. Sejalan dengan pendapat Wahyudi (2011:36) menjelaskan bahwa “tujuan mengelola konflik agar dapat fungsional guna dimanfaatkan untuk meningkatkan performansi kerja”.

Menurut Wirawan (2010:129) “konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihidari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi-sumber daya manusia, sumber daya financial dan sumber teknologi digunakan untuk menyelesaikan sesuatu konflik bukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena tu, manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Berikut adalah tujuan-tujuan dari manajemen konflik.

- a) Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi,
- b) Memahami orang lain dan menghormati keberagaman,
- c) Meningkatkan kretivitas,
- d) Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang,
- e) Memfasilitasi prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik
- f) Menimbulkan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, saling curiga

- g) Meningkatkan terjadinya pemogokan
- h) Mengarah pada sabotase bagi pihak yang kalah dalam konflik
- i) Mengurangi loyalitas dan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan penyelesaian konflik adalah untuk menyelesaikan konflik dengan baik sehingga keuntungan-keuntungan dapat dipertahankan, dan akibat negative dapat diminimalisir, sehingga tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai.

5. Pendapat Para Ahli tentang Pendekatan dalam Manajemen Konflik

Tabel 1. Pendapat para ahli tentang pendekatan manajemen konflik

No	Pendapat Ahli	Pendekatan Manajemen konflik
1.	Husman Usaini	a. Pemaksaan b. Penghindaran c. Pengompromian d. Kolaborasi e. Penghalusan
2.	Mulyasa	a. Mempersatukan b. Membantu c. Mendominasi d. Menghindar e. Kompromi
3.	Wahyudi	a. Menghindar b. Mengakomodasi c. Kompetisi/Persaingan d. Kompromi e. Kolaborasi
4.	John M. Ivancevich	a. Mendominasi b. Mengakomodasi c. Menyelesaikan masalah d. Menghindar e. Berkompromi
5.	Stephen P Robbins	a. Bersaing b. Bekerjasama c. Menghindar

		d. Akomodatif e. Kompromis
--	--	---

Mengingat begitu luasnya bentuk pendekatan penyelesaian manajemen konflik maka, penulis membatasi permasalahan penelitian ini pada persepsi pegawai terhadap pengelolaan konflik di Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang meliputi: (1) Menghindar, (2) Mendominasi, (3) Mengakomodasi, (4) Kolaborasi, dan (5) Kompromi. Dipilih kelima aspek ini dikarenakan hanya lima aspek ini yang mungkin bisa dipersepsikan oleh pegawai.

Menurut Dunnete dalam Husaini (2013:507) memberikan lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima kemungkinan, yaitu :

- 1) Forcing (pemaksaan) menyangkut penggunaan kekerasan, ancaman, dan taktik-taktik penekanan yang membuat lawan melakukan seperti yang dihendaki. Pemaksaan hanya cocok dalam situasi tertentu untuk melaksanakan perubahan penting dan mendesak, pemaksaan dapat mengakibatkan bentuk perlawanan terbuka dan tersembunyi (sabotase).
- 2) Avoiding penghindaran berarti menjauh dari lawan konflik. Penghindaran hanya cocok bagi individu atau kelompok yang tidak tergantung pada lawan individu atau kelompok konflik dan tidak mempunyai kebutuhan lanjut untuk berhubungan dengan lawan konflik.

- 3) Compromising (pengompromian) berarti tawar-menawar untuk melakukan kompromi sehingga mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan.
- 4) Collaborating berarti kedua belah pihak yang berkonflik masih saling mempertahankan keuntungan terbesar bagi dirinya atau kelompoknya saja.
- 5) Smoothing (penghalusan atau conciliation berarti tindakan mendamaikan yang berusaha untuk memperbaiki hubungan dan menghindarkan rasa permusuhan terbuka tanpa memecahkan dasar ketidaksepakatan itu.

Menurut Mulyasa (2011:269) berdasarkan kecenderungan ilmiah dalam penyelesaian konflik yang dikemukakan Thomas, dapat diidentifikasi pendekatan penyelesaian konflik sebagai berikut:

- 1) Mempersatukan (integrating), merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.
- 2) Membantu (obliging) menetapkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah . Pendekatan ini mencerminkan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri oleh individu yang bersangkutan.
- 3) Mendominasi (dominating). Pendekatan ini menekankan pada diri sendiri dan meremehkan kepentingan orang lain, sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh keinginan pribadi.

- 4) Menghindar (avoding). Pendekatan ini tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindar dari persoalan. Pendekatan ini memiliki aspek negatif seperti menghindar dari tanggung jawab atau menghindar dari kenyataan.
- 5) Mengadakan Kompromi (compromising). Pendekatan ini memiliki keseimbangan yang sedang dalam memperhatikan diri sendiri dan orang lain, sebagai jalan tengah.

Menurut Blake, dkk dalam wahyudi (2011:50) terdapat lima macam cara orang menanggapi konflik yaitu sebagai berikut:

- 1) Menghindar merupakan salah satu reaksi terhadap konflik yaitu salah satu atau kedua belah pihak berupaya tidak terlibat dengan masalah-masalah yang dapat menimbulkan perbedaan atau pertentangan.
- 2) Mengakomodasi berarti mengalah terhadap berbagai kehendak/kemauan orang lain. Akomodasi dapat berarti memelihara suatu hubungan dengan pihak lain, atau suatu usaha memadukan orang-orang yang terpisah.
- 3) Kompetisi atau persaingan adalah suatu bentuk perjuangan secara damai yang terjadi apabila kedua pihak berlomba atau berebut untuk mencapai suatu tujuan yang sama.
- 4) Kompromi merupakan reaksi terhadap konflik dengan cara mencari jalan tengah dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Masing-masing pihak mengurangi tuntutananya agar tercapai suatu penyelesaian perselisihan.

5) Kolaborasi atau kerjasama adalah untuk menerima kebutuhan pihak lain.

Dalam kolaborasi ada dua peluang untuk memenuhi kepentingan kedua belah pihak didalam konflik.

Menurut John (2006:51) “salah satu cara menyelesaikan konflik adalah melihat mana kelompok yang terlibat memiliki fokus internal dan eksternal terhadap strategi solusi yang digunakan”. Derajat yang bervariasi antara kedua dimensi ini mengakibatkan munculnya lima pendekatan yang berbeda dalam upaya menyelesaikan konflik antar kelompok. Tergantung karakteristik dasar konflik serta situasi-situai yang ada, masing-masing pendekatan ini dapat menunjukkan pendekatan yang efektif dalam mengelola penyelesaian konflik. Kita akan melihat pendekatan-pendekatan ini secara terpisah yaitu sebagai berikut:

1) Mendominasi. Pendekatan mendominasi cenderung berorientasi pada kekuasaan. Artinya, untuk dapat berhasil, pendekatan ini memerlukan kekuasaan yang cukup untuk dapat “memaksa” kelompok lain. Sebuah kelompok dapat saja memiliki keseimbangan kekuasaan karena kelompok ini berada pada lapisan atas hierarki organisasi, atau kelompok yang memiliki sumber daya yang penting (misalnya, anggaran yang lebih, personil, atau pengetahuan yang penting), atau kelompok telah membentuk aliansi dengan kelompok yang berkuasa, atau berbagai alasan lainnya.

- 2) Mengakomodasi. Akomodasi (accommodation) adalah pendekatan yang berlawanan dengan dominasi. Dalam pendekatan akomodasi, salah satu pihak meminimalkan upaya untuk mengutamakan kepentingan kelompoknya dan memberi penekanan maksimum pada kebutuhan kelompok lainnya. Walaupun akomodasi terlihat seperti “menyerah”, ada beberapa situasi tatkala pendekatan ini menjadi pendekatan yang sangat menguntungkan bila digunakan oleh kelompok yang bersengketa.
- 3) Menyelesaikan masalah. Meski demikian, pendekatan ini adalah sebuah pendekatan yang sulit diimplementasikan secara efektif. Pendekatan penyelesaian masalah, yang disebut juga pendekatan kolaborasi atau integrasi, berupaya menyelesaikan konflik dengan menekankan secara maksimum kepentingan kedua kelompok.
- 4) Menghindar. Sering kali beberapa cara dapat digunakan untuk menghindari terjadinya konflik. Walaupun menghindari konflik tidak akan memberikan keberuntungan keuntungan jangka panjang, pendekatan ini dapat menjadi strategi yang efektif dan tepat dalam beberapa situasi konflik, terutama saat menghindari masalah ditunjukkan sebagai alternatif sementara.
- 5) Berkompromi. Pendekatan kompromi adalah metode tradisional dalam mengatasi konflik-konflik antar kelompok. Dengan melakukan kompromi, tidak ada perbedaan pihak yang menang dan pihak yang kalah, dan kesepakatan yang ideal bagi kedua kelompok. Kompromi adalah pendekatan

yang berusaha mencari jalan tengah. Umumnya kompromi melibatkan kerelaan berkorban lebih banyak dibandingkan pendekatan akomodasi, namun tidak sebanyak yang direlakan dalam pendekatan akomodasi

Menurut Robbins (2008:183) ada lima maksud penanganan konflik yang berhasil diidentifikasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Bersaing. Ketika seseorang berusaha memperjuangkan kepentingannya sendiri, tanpa memedulikan dampaknya atas pihak lain yang berkonflik, orang itu dapat kita katakan sedang bersaing (competing).
- 2) Bekerja sama. Ketika pihak yang berkonflik berkeinginan untuk bersama-sama memperjuangkan kepentingan kedua belah pihak, dapat dikatakan mereka sedang bekerja sama dan mengupayakan hasil yang sama-sama menguntungkan.
- 3) Menghindar. Seseorang mungkin mengakui adanya konflik namun ia ingin menarik diri atau menekannya.
- 4) Akomodatif. Ketika salah satu pihak berusaha menyenangkan hati lawannya, pihak tersebut kiranya akan bersedia menempatkan kepentingan lawan diatas kepentingannya sendiri.
- 5) Kompromis. Ketika masing-masing pihak yang berkonflik berusaha mengalah dalam satu atau lain hal, terjadilah tindakan berbagi, yang mendatangkan kompromi. Dalam maksud kompromis (compromising), tidak jelas siapa yang menang dan siapa yang kalah.

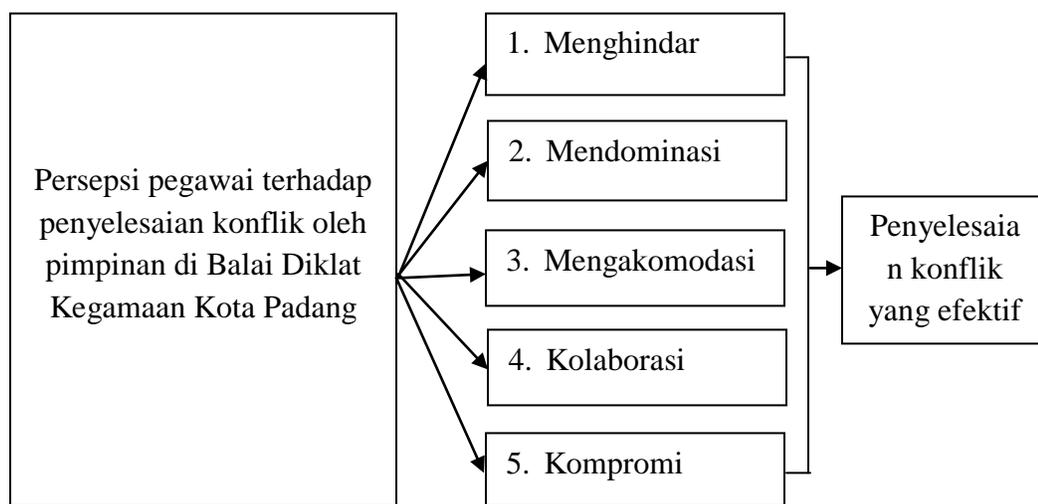
Beracuan kepada pendapat para ahli diatas maka dapat dibuat tabel yang menggambarkan tentang indikator penyelesaian konflik oleh pimpinan sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator Penyelesaian Konflik

No	Indikator	Sub Indikator	Pendapat Para Ahli				
			Husman Usaini	Mulyasa	Wahyudi	John M. Ivancevich	Stepen P. Robbins
1.	Menghindar	Mengabaikan konflik berharap bahwa hal itu akan berlalu	√	√	√	√	√
		Meletakkan masalah dibawah pertimbangan atau genggaman					
2.	Mendominasi	Menyelesaikan masalah yang melibatkan kekuasaan		√		√	
		Menonjolkan keinginan dan kemauan sendiri					
		Kewajiban diabaikan sehingga meremehkan kepentingan orang lain					
3.	Mengakomodasi	Mampu memberikan jalan keluar			√	√	√
		Mampu mengalah terhadap berbagai kehendak					
		Mampu memadukan orang-orang yang terpisah					
4.	Kolaborasi	Mampu menghadapi perbedaan dan membagi ide	√		√		
		Mampu mendapatkan situasi win-win					
		Menerima kebutuhan pihak lain					
5.	Kompromi	Mencari persetujuan-persetujuan dan menjual ide	√	√	√	√	√
		Menentukan solusi yang menarik dan dapat diterima					
		Mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan					

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori yang telah dikemukakan diatas yaitu persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik. Untuk lebih jelas kerangka konseptual tersebut dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar: Kerangka Konseptual Penelitian Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengungkap suatu keadaan sebagaimana adanya sesuai dengan apa yang dikemukakan. Arifin (2012:54) menjelaskan “penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menjawab persoalan-persoalan suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi saat ini, baik fenomena dalam satu variabel tunggal maupun korelasi dan atau perbandingan berbagai variabel”. Menurut Sudaryono (2016:12) menyebutkan bahwa “penelitian deskriptif (*descriptive research*) ditujukan untuk mendeskripsikan suatu keadaan atau fenomena-fenomena apa adanya”.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka penelitian ini akan mendeskripsikan tentang penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari satu variable yaitu persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang. Penyelesaian konflik adalah sebagai suatu pelaksanaan fungsi manajemen dalam mencari suatu solusi dalam penyelesaian terhadap konflik sehingga diperoleh hasil yang baik tanpa ada yang merugikan pihak manapun, adapun indikator yang

akan diteliti adalah: Menghindar, mendominasi, mengakomodasi, kolaborasi, kompromi.

D. Populasi

Populasi atau *universe* adalah keseluruhan objek yang akan diteliti, baik berupa orang, benda, kejadian, nilai maupun hal-hal yang terjadi (Arifin, 2012:215). Arikunto (2014:173) mendefinisikan populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada pada Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang berjumlah 28 orang. Dimana pegawai yang berjumlah 28 orang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah Pegawai Kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

No	Bidang	Jumlah Populasi
1	Bidang Teknis	5 orang
2	Bidang Administasi	3 orang
3	Bidang Kepegawaian	4 orang
4	Bidang Keuangan	5 orang
5	Bidang Umum	4 orang
6	Bidang Perlengkapan	4 orang
7	Bidang Perencanaan	1 orang
8	Bidang Perpustakaan	1 orang
9	Pengawas Kebersihan dan keamanan	1 orang
Jumlah		28 orang

Sumber: Balai Diklat Keagamaan Padang

Mengingat kecilnya populasi, maka penelitian ini tidak dilakukan penarikan sampel, karena semua populasi dijadikan responden dalam penelitian sugiyono (2013:68) semua populasi dijadikan sampel apabila jumlah populasi relatif kecil. Jadi penelitian ini adalah penelitian populasi.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data langsung yang diperoleh dari responden dengan pengisian angket. Data primer yang dimaksud adalah berkenaan dengan Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.

2. Sumber data

Pengumpulan data dilakukan dengan secara langsung ditempat penelitian yaitu di semua pegawai di kantor Balai Diklat Keagamaan Kota Padang. Langkah-langkah yang ditempuh adalah menemui responden secara langsung, menyerahkan instrument dan pengumpulan kembali setelah diisi.

F. Instrument penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah angket. Angket adalah metode pengumpulan data dengan jalan mengajukan suatu daftar pertanyaan tertulis kepada seluruh obyek penelitian

tersebut memberikan jawaban secara tertulis pula. Jenis angket yang digunakan adalah skala *Likert* yaitu untuk mengukur sikap, pendapat, dan seseorang atau sekelompok tentang fenomena sosial.

Penyusunan angket yang disusun dengan item kategori, yaitu: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Jarang (JR), dan Tidak Pernah (TP) Bobot jawaban akan diberi skor 5, 4, 3, 2, 1 bila penyusunannya positif dan begitu sebaliknya.

Tabel 4. Model Skala Likert

No.	Rentang	Bobot
1.	Selalu (SL)	5
2.	Sering (SR)	4
3.	Kadang-kadang (KD)	3
4.	Jarang (JR)	2
5.	Tidak Pernah (TP)	1

Penyusunan instrumen penelitian ini melalui beberapa tahap, yaitu:

- a. Menganalisis variabel penelitian menjadi indikator.
- b. Membuat kisi-kisi instrumen.
- c. Penyusunan butir-butir pernyataan dari setiap indikator penelitian.
- d. Mengkonsultasikan butiran pertanyaan tersebut dengan pembimbing.
- e. Melakukan uji coba kepada 20 orang responden dari anggota populasi yang sejenis yaitu pegawai di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.

Uji coba instrumen ini bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas masing masing instrumen penelitian.

1. Validitas

Untuk mengukur validitas instrumen, peneliti menggunakan bantuan SPSS (*Statistic Package and Social Science*) versi 20.0 for Windows. Hasil pengolahan data validitas angket untuk masing-masing pernyataan dari variabel penyelesaian konflik oleh pimpinan yang terdiri dari 40 item, diperoleh 38 item dinyatakan valid dan 2 item dinyatakan tidak valid setelah dibandingkan dengan r_{tabel} dengan $N=20$ adalah 0,444 pada taraf kepercayaan 95%. Item yang tidak valid yaitu pernyataan nomor 11 dan 36. Setelah berkonsultasi dengan pembimbing, sebelum item angket yang tidak valid dihapus lihat dulu kisi-kisi instrumen penelitiannya, jika ada dari item mewakili maka item tersebut boleh dihapus, begitupun sebaliknya.

2. Reliabilitas

Untuk menghitung reliabilitas instrumen, peneliti menggunakan bantuan SPSS (*Statistic Package and Social Science*) versi 20.0 for Windows. Hasil pengolahan data reliabilitas untuk variabel penyelesaian konflik oleh pimpinan di peroleh $r_{hitung}=0,975$ sedangkan r_{tabel} dengan taraf kepercayaan 95% dengan $N=20$ adalah 0,444. Dengan demikian $r_{hitung} >$

nilai r_{tabel} , $0,975 > 0,444$ maka variabel penyelesaian konflik oleh pimpinan dinyatakan reliabel.

G. Teknik Analisis Data

a. Pemberian skor

Setiap alternative Jawaban dari angket, yaitu Selalu (SL) 5 poin, Sering (SR) 4 poin, Kadang-kadang (KD) 3 poin, Jarang (JR) 2 poin, Tidak Pernah (TP) 1 poin.

b. Prosedur analisis data

c. Data yang telah dikumpulkan, diolah dan analisis sesuai dengan tujuan dan pernyataan penelitian. Menganalisis data tersebut digunakan skor rata-rata (Mean) menurut Arikunto (2014: 318) dengan rumus sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

Keterangan :

M = Skor rata-rata yang dicari

$\sum fx$ = Jumlah frekuensi jawaban responden

x = Pilihan jawaban

N = Jumlah responden

Sedangkan untuk mencari skor persentase ketercapaian yaitu:

$$\% \text{ ketercapaian} = \frac{f}{N} \times 100$$

F = Skor yang diperoleh

N = Jumlah Responden

Adapun prosedur analisis data dapat dikemukakan sebagai berikut :

a. Menganalisis verifikasi data.

Verifikasi data, yaitu angket yang telah dikembalikan dicek kebenaran dan kelengkapannya, kalau ada yang kurang lengkap diusahakan untuk melengkapinya.

b. Pengelompokkan butir pertanyaan berdasarkan indikator.

c. Membuat tabel persiapan untuk tabulasi data.

d. Menghitung frekuensi dari masing-masing alternatif jawaban yang diberikan dalam bentuk tabel.

e. Menghitung rata-rata skor jawaban dengan menggunakan rumus rata-rata (mean).

f. Membuat kategori guna melihat data secara kuantitatif dari hasil penelitian untuk masing-masing indikator penelitian dengan menggunakan klasifikasi Widodo (2004:78) dalam Warni (2015:52) untuk pengolahan data, kriterianya sebagai berikut.

Tabel 5.
Interpretasi Tingkat Capaian Skor

Skor	Kategori
90% - 100%	Sangat Baik
80% - 89%	Baik
65% - 79%	Cukup baik
55% - 64%	Kurang baik
0% - 54%	Tidak baik

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data dan Hasil Penelitian

Setelah melakukan pengumpulan data dengan cara memberikan kuesioner berupa angket kepada pegawai di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang menjadi responden. Kemudian data yang telah terkumpul diverifikasi dengan melihat jumlah angket yang ada apakah telah diisi dengan lengkap oleh para responden. Jika angket telah selesai diverifikasi maka dilakukan pengklasifikasian dan tabulasi data ke dalam tabel dan diurutkan berdasarkan nomor item. Data yang telah ditabulasikan merupakan data mentah yang masih perlu dianalisis untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Pada bab ini akan diuraikan mengenai deskripsi data hasil penelitian serta pembahasan mengenai Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang dilihat dari aspek 1) Menghindar, 2) Mendominasi, 3) Mengakomodasi 4) Kolaborasi, 5) Kompromi. Dibawah ini akan penulis kemukakan deskripsi hasil penelitian mengenai Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.

1. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Menghindar.

Aspek menghindar dalam penyelesaian konflik oleh pimpinan ini dilihat dari sub indikator yaitu : a) mengabaikan konflik berharap bahwa hal itu akan berlalu, b) meletakkan masalah dibawah pertimbangan atau

genggaman. Deskripsi hasil pengolahan data tentang penyelesaian konflik oleh pimpinan dilihat dari aspek menghindari dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Menghindar

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah		Rata-Rata	Persentase (%)	Kategori
		SL		SR		KD		JR		TP		F	Fx			
		F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx					
Menghindar																
1	Pimpinan mencoba menjauh dari situasi dan suasana yang tegang dan tidak bermanfaat dilingkungan organisasi	0	0	2	8	9	36	10	40	7	7	28	91	3,25	65,00	Kurang Baik
2	Pimpinan mencoba menjauhkan pihak-pihak yang sedang berselisih dan bertengkar	7	35	5	20	4	12	8	16	4	4	28	87	3,11	62,14	Kurang Baik
3	Pimpinan berupaya menunda masalah sampai suasana menjadi lebih kondusif	4	20	10	40	12	36	2	4	0	0	28	100	3,57	71,43	Cukup Baik
4	Pimpinan merasa bahwa perbedaan yang seng terjadi terhadap pegawai tidak perlu dkhawatirkan	3	15	8	32	12	36	4	8	1	1	28	92	3,29	65,71	Cukup Baik
5	Pimpinan tidak memilih untuk mengambil posisi yang akan menciptakan kontroversi	3	15	3	12	10	30	11	22	1	1	28	80	2,86	57,14	Kurang Baik
Rata-rata													3,21	64,29	Kurang Baik	

Secara keseluruhan Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang ditinjau dari aspek menghindari berada pada kategori kurang baik dengan mendapatkan skor capaian 64,29%. Artinya Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan dikatakan kurang baik.

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa yang mendapatkan skor tertinggi mengenai Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang dilihat dari aspek menghindari yaitu pimpinan berupaya menunda masalah sampai suasana menjadi lebih kondusif berada pada kategori cukup baik dengan skor capaian 71,43%.

Sedangkan yang mendapat skor terendah yaitu Pimpinan tidak memilih untuk mengambil posisi yang akan menciptakan kontroversi berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 57,14%.

2. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Mendominasi.

Aspek mendominasi dalam penyelesaian konflik oleh pimpinan ini dilihat dari sub indikator yaitu : a) menyelesaikan masalah yang melibatkan kekuasaan, b) menonjolkan keinginan dan kemauan sendiri, c) kewajiban diabaikan sehingga meremehkan kepentingan orang lain. Deskripsi hasil pengolahan data tentang Penyelesaian konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek mendominasi dapat dilihat pada Tabel 7:

Tabel 7. Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Mendominasi

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah		Rata-Rata	Presentase (%)	Kategori
		SL		SR		KD		JR		TP						
		F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx			
B. Mendominasi																
6	Pimpinan mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh pegawai dan membantu pihak yang berkonflik dalam memutuskan solusi	1	5	1	4	3	9	16	32	7	7	28	57	2,04	40,71	Tidak Baik
7	Pimpinan membuat keputusan berdasarkan yang telah ditetapkan sesuai dengan akumulasi pikirannya sebagai pimpinan	10	50	11	44	4	12	3	6	0	0	28	112	4,00	80,00	Cukup Baik
8	Pimpinan memaksa salah satu pihak yang berkonflik untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan perselisihan.	4	20	11	44	4	12	3	6	0	0	22	82	3,73	74,55	Cukup Baik
9	Pimpinan membuat keputusan sendiri untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dengan melibatkan pihak ketiga yang dipandang punya kewenangan untuk menyelesaikan persoalan tersebut.	4	20	5	20	3	9	16	32	0	0	28	81	2,89	57,86	Kurang Baik
10	Pimpinan menyelesaikan masalah antar pegawai dengan memanfaatkan kewenangannya sebagai pimpinan.	0	0	1	4	5	15	17	34	5	5	28	58	2,07	41,43	Tidak Baik
11	Pimpinan sering kali meremehkan/tidak menganggap keberadaan seseorang dalam memutuskan perkara.	9	45	15	60	4	12	0	0	0	0	28	117	4,18	83,57	Baik
Rata-rata													3,15	63,02	Kurang Baik	

Secara keseluruhan Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang ditinjau dari aspek mendominasi berada pada kategori kurang baik dengan mendapatkan skor capaian 63,02%. Artinya Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam mendominasi dikatakan kurang baik.

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa yang mendapatkan skor tertinggi mengenai Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang dilihat dari aspek mendominasi yaitu pimpinan sering kali meremehkan/tidak menganggap keberadaan seseorang dalam memutuskan perkara.berada pada kategori baik dengan skor capaian 83,57%. Sedangkan yang mendapat skor terendah yaitu

pimpinan mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh pegawai dan membantu pihak yang berkonflik dalam memutuskan solusi. berada pada kategori tidak baik dengan skor capaian 40,71%.

3. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Mengakomodasi

Aspek mengakomodasi dalam penyelesaian konflik oleh pimpinan ini dilihat dari sub indikator yaitu : a) Mampu memberikan jalan keluar, b) Mampu mengalah terhadap berbagai kehendak, c) Mampu memadukan orang-orang yang terpisah. Deskripsi hasil pengolahan data tentang Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek mengakomodasi dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Mengakomodasi.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah		Rata-Rata	Presentase (%)	Kategori		
		SL		SR		KD		JR		TP		F	Fx					
		F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx							
C. Mengakomodasi																		
12	Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai agar pendapat yang lebih baik bisa didengar.	12	60	13	52	3	9	0	0	0	0	0	0	28	121	4,32	86,43	Baik
13	Pimpinan memberikan waktu dan melakukan berbagai pendekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi antar pegawai untuk dipelajari terlebih dahulu.	11	55	15	60	2	6	0	0	0	0	0	0	28	121	4,32	86,43	Baik
14	Pimpinan mencoba menarik perhatian pegawai untuk menyelesaikan konflik yang terjadi	0	0	0	0	8	24	19	38	1	1	0	0	28	63	2,25	45,00	Tidak Baik
15	Pimpinan melakukan kerjasama yang baik dengan pegawai.	3	15	8	32	10	30	7	14	0	0	0	0	28	91	3,25	65,00	Kurang Baik
16	Pimpinan memberikan ruang gerak yang cukup bagi pegawai dalam menyelesaikan konflik yang mereka hadapi.	7	35	15	60	6	18	0	0	0	0	0	0	28	113	4,04	80,71	Baik
17	Pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai yang berkonflik untuk mengambil cuti kerja dalam rangka beerfikir dan menemukan jalan keluar.	6	30	8	32	9	27	5	10	0	0	0	0	28	99	3,54	70,71	Cukup Baik
18	Pimpinan memperbanyak komunikasi dengan semua anggota tim.	9	45	12	48	7	21	0	0	0	0	0	0	28	114	4,07	81,43	Baik
19	Pimpinan menciptakan iklim kompetensi yang sehat untuk menimbulkan rasa saling percaya antar pegawai.	5	25	16	64	7	21	0	0	0	0	0	0	28	110	3,93	78,57	Cukup Baik
20	Pimpinan menyediakan tenaga ahli (psikolog atau konselor) dalam menyelesaikan konflik yang sulit dihadapi oleh pegawai.	9	45	16	64	3	9	0	0	0	0	0	0	28	118	4,21	84,29	Baik
21	Pimpinan menyatukan semua perbedaan individu dengan membuat kesepakatan bersama untuk penguatan soliditas kerja.	5	25	17	68	3	9	2	4	1	1	0	0	28	107	3,82	76,43	Cukup Baik
Rata-rata														3,78	75,50	Cukup Baik		

Secara keseluruhan Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang ditinjau dari aspek mengakomodasi berada pada kategori cukup baik dengan mendapatkan skor capaian 75,50%. Artinya Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di BDK Kota Padang bisa dikatakan cukup baik.

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat bahwa yang mendapatkan skor tertinggi mengenai Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di BDK Kota Padang yang dilihat dari mengakomodasi yaitu pimpinan memberikan waktu dan melakukan berbagai pendekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi antar pegawai untuk dipelajari terlebih dahulu. berada pada kategori baik dengan skor capaian 86,43%. Sedangkan yang mendapatkan skor terendah yaitu pimpinan mencoba menarik perhatian pegawai untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. berada pada kategori tidak baik dengan mendapatkan skor capaian 45,00%.

4. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Kolaborasi

Aspek Kolaborasi dalam penyelesaian konflik oleh pimpinan ini dilihat dari sub indikator yaitu : a) Mampu menghadapi perbedaan dan membagi ide., b) Mampu mendapatkan situasi win-win., c) Menerima kebutuhan pihak lain. Deskripsi hasil pengolahan data tentang Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di BDK Kota Padang dilihat dari aspek Kolaborasi dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Kolaborasi.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah		Rata-Rata	Presentase (%)	Kategori	
		SL		SR		KD		JR		TP		F	Fx				
		F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx						
D. Kolaborasi																	
22	Pimpinan mengembangkan keterampilan yang dimiliki pegawai dengan membentuk tim atau kelompok-kelompok kerja sejenis.	18	90	8	32	2	6	0	0	0	0	0	28	128	4,57	91,43	Sangat Baik
23	Pimpinan bernegosiasi dan saling adu argumen untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak yang berkonflik	10	50	10	40	8	24	0	0	0	0	0	28	114	4,07	81,43	Baik
24	Pimpinan menggunakan kreativitas dan inovasi dari banyak pegawai atau pihak untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak konflik	12	60	11	44	5	15	0	0	0	0	0	28	119	4,25	85,00	Baik
25	Pimpinan meminta kedua belah pihak duduk bersama dan saling mendengarkan pandangan atau pendapat masing-masing sebelum memutuskan solusi atas konflik yang terjadi.	16	80	12	48	0	0	0	0	0	0	0	28	128	4,57	91,43	Sangat Baik
26	Pimpinan membentuk forum pegawai untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah atas konflik yang terjadi untuk kepentingan bersama.	18	90	10	40	0	0	0	0	0	0	0	28	130	4,64	92,86	Sangat Baik
27	Pimpinan mempertahankan hubungan yang harmonis dan menciptakan situasi agar semua pihak yang terlibat sama-sama diuntungkan (win-win solution)	10	50	15	60	3	9	0	0	0	0	0	28	119	4,25	85,00	Baik
28	Pimpinan melakukan kerja sama yang baik dan adil untuk memecahkan masalah konflik yang ada	15	75	11	44	2	6	0	0	0	0	0	28	125	4,46	89,29	Baik
29	Pimpinan mendengarkan dan menerima masukan atau kebutuhan semua pihak yang terlibat konflik sebelum memutuskan solusi atau jalan keluar.	16	80	12	48	0	0	0	0	0	0	0	28	128	4,57	91,43	Sangat Baik
30	Pimpinan menerima saran dan masukan terhadap pegawai untuk bekerja lebih baik.	18	90	10	40	0	0	0	0	0	0	0	28	130	4,64	92,86	Sangat Baik
Rata-rata														4,45	88,97	Baik	

Secara keseluruhan Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang ditinjau dari aspek kolaborasi berada pada kategori baik dengan mendapatkan skor capaian 88,97%. Artinya Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di BDK Kota Padang dalam aspek kolaborasi bisa dikatakan baik.

Berdasarkan Tabel 9 dapat dilihat bahwa yang mendapatkan skor tertinggi mengenai Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di BDK Kota Padang yang dilihat aspek kolaborasi yaitu pimpinan membentuk forum pegawai untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah atas konflik yang terjadi untuk kepentingan bersama.. berada pada kategori baik dengan skor capaian 92,86%. Sedangkan yang mendapatkan skor terendah yaitu pimpinan menggunakan kreativitas dan inovasi dari banyak pegawai atau pihak untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak konflik berada pada kategori cukup baik dengan mendapatkan skor capaian 85,00%.

5. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Kompromi

Aspek Kompromi dalam penyelesaian konflik oleh pimpinan ini dilihat dari sub indikator yaitu : a) Mencari persetujuan-persetujuan dan menjual ide, b) Menemukan solusi yang menarik dan dapat diterima., c) Mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan. Deskripsi hasil pengolahan data tentang Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek Kompromi dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 10. Distribusi Data Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari Aspek Kompromi.

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban										Jumlah		Rata-Rata	Presentase (%)	Kategori
		SL		SR		KD		JR		TP						
		F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx	F	Fx			
E. Kompromi																
31	Pimpinan menciptakan solusi musyawarah yang baik dengan mendengarkan serta menerima masukan dari semua pihak.	12	60	13	52	2	6	1	2	0	0	28	120	4,29	85,71	Baik
32	Pimpinan mengecilkkan perbedaan-perbedaan sikap dan ide dari perorangan dan kelompok yang tengah bertikai	8	40	15	60	4	12	1	2	0	0	28	114	4,07	81,43	Baik
33	berbagai solusi untuk ditawarkan atau dipikirkan oleh pihak yang berkonflik sebagai pertimbangan dalam mengambil	12	60	11	44	4	12	1	2	0	0	28	118	4,21	84,29	Baik
34	Pimpinan memberi kesempatan untuk berdiskusi mengenai permasalahan yang terjadi antar pegawai	9	45	15	60	4	12	0	0	0	0	28	117	4,18	83,57	Baik
35	Pimpinan mengajak pegawai berkomunikasi secara jelas mengenai keinginannya dalam menawarkan saran dan rekomendasi untuk penyelesaian konflik.	10	50	11	44	6	18	1	2	0	0	28	114	4,07	81,43	Baik
36	bekerja sama dalam menyelesaikan konflik dan mengambil kesepakatan terbaik yang paling menguntungkan bagi semua pihak	11	55	13	52	4	12	0	0	0	0	28	119	4,25	85,00	Baik
37	Pimpinan melihat masalah dengan kepala dingin dan mendiskusikannya dengan pegawai yang berkonflik.	8	40	13	52	7	21	0	0	0	0	28	113	4,04	80,71	Baik
38	Pimpinan memilih solusi terbaik dengan berbagai pertimbangan bagi pihak yang berkonflik berdasarkan analisis panjang agar tidak merugikan pihak manapun.	8	40	11	44	7	21	2	4	0	0	28	109	3,89	77,86	Cukup Baik
Rata-rata													4,13	82,50	Baik	

Secara keseluruhan Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang ditinjau dari aspek kompromi berada pada kategori baik dengan mendapatkan skor capaian 82,50%. Artinya Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di BDK Kota Padang dalam aspek kompromi bisa dikatakan baik.

Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa yang mendapatkan skor tertinggi mengenai Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di BDK Kota

Padang yang dilihat aspek kompromi yaitu pimpinan menciptakan solusi musyawarah yang baik dengan mendengarkan serta menerima masukan dari semua pihak.. berada pada kategori baik dengan skor capaian 85,71%. Sedangkan yang mendapatkan skor terendah yaitu Pimpinan memilih solusi terbaik dengan berbagai pertimbangan bagi pihak yang berkonflik berdasarkan analisis panjang agar tidak merugikan pihak manapun berada pada kategori cukup baik dengan mendapatkan skor capaian 77,86%.

1. Rekapitulasi Skor Presentase Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Secara keseluruhan hasil penyelesaian data mengenai Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10. Rekapitulasi Skor Presentase Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Padang

No.	Indikator	Rata-rata	persentase	Kategori
1	Menghindar	3,21	64,29	Kurang Baik
2	Mendominasi	3,15	63,02	Kurang Baik
3	Mengakomodasi	3,78	75,50	Cukup Baik
4	kolaborasi	4,45	88,97	Baik
5	kompromi	4,13	82,50	Baik
Rata-rata		3,65	72,94	Kurang Baik

Dari Tabel 10 dapat dilihat bahwa skor tertinggi Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yaitu pada aspek Kolaborasi berada pada kategori sangat baik dengan skor capaian 88,97%. Sedangkan skor terendah yaitu pada aspek mendominasi berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 63,02%. Dapat disimpulkan bahwa hasil rata-rata penyelesaian Konflik oleh Pimpinan secara keseluruhan berada pada kategori “kurang baik” dengan skor capaian 72,94%.

B. Pembahasan

Pada bagian ini akan dikemukakan pembahasan hasil penelitian mengenai Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang, sebagaimana yang telah dijelaskan pada kajian teori penelitian ini dinyatakan bahwa Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang dilihat dari lima kategori menghindar, mendominasi, mengakomodasi, Kolaborasi, dan kompromi. Hasil pengolahan data penelitian ini menemukan bahwa secara keseluruhan Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 72,94%.

Berikut ini akan penulis uraikan masing-masing indikator dari Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang.

1. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Menghindar

Hasil penelitian memperlihatkan persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang terlaksana dengan kurang baik. Ini dilihat dari skor capaian yang dicapai yaitu 64,29%. Hal ini disebabkan karena pada persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek menghindar memperoleh skor tertinggi terlihat pada pernyataan pimpinan berupaya menunda masalah sampai suasana menjadi lebih kondusif dengan mendapatkan skor capaian 71,43%. Sedangkan skor terendah persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek menghindar pada pernyataan Pimpinan tidak memilih untuk mengambil posisi yang akan menciptakan kontroversi dengan mendapatkan skor capaian 57,14%. Hal ini disebabkan karena objek konflik tidak mungkin untuk dimenangkan karena memiliki kekuasaan dan sumber-sumber konflik yang rendah. Sesuai menurut Mulyasa (2012:270) yang mengatakan pendekatan menghindar tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindar dari persoalan.

Adapun solusi dalam pendekatan menghindar ini yaitu cara menenangkan para pegawai yang berkonflik dan mengurangi ketegangan serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan tenang sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Pendekatan ini paling efektif digunakan jika suatu peristiwa tidak penting, sehingga tindakan menanggukhan

dibolehkan untuk mendinginkan konflik. Pendekatan ini juga efektif jika waktu memang sangat diperlukan.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang kurang mampu membuat orang-orang berkonflik menjadi dingin yang terhindar dari masalah, namun masih perlu ditingkatkan lagi ke arah yang lebih baik, baik dari segi membaca situasi permasalahan yang terjadi. Sesuai dengan pendapat Marwansyah (2012:312) menghindari adalah menarik diri atau menekan/menghentikan dari konflik. Metode penghindaran ini bertujuan untuk menarik diri dari konflik. Sehingga konflik dapat diselesaikan dan konflik akan berakhir dengan perdamaian sesuai dengan pendapat diatas, pimpinan harus mempunyai banyak cara untuk menciptakan suasana bekerja yang nyaman dan yang menyenangkan.

2. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Mendominasi.

Hasil penelitian memperlihatkan persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang terlaksana dengan kurang baik. Ini dilihat dari skor capaian yang dicapai yaitu 63,02% Hal ini disebabkan karena pada persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek mendominasi memperoleh skor tertinggi terlihat pada pernyataan pimpinan sering kali meremehkan/tidak menganggap keberadaan seseorang dalam memutuskan perkara. dengan mendapatkan skor capaian 83,57%. Sedangkan skor terendah persepsi pegawai terhadap penyelesaian

konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek mendominasi pada pernyataan pimpinan mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh pegawai dan membantu pihak yang berkonflik dalam memutuskan solusi dengan mendapatkan skor capaian 40,71%. Hal ini disebabkan karena lebih banyak menonjolkan keinginan dan kemauan diri sendiri, sehingga mengakibatkan konflik yang terjadi tidak penting dan bahkan tidak terlalu diperhatikan. Untuk mengatasi hal tersebut, pimpinan harus memahami pendekatan mendominasi yang mana seharusnya yang tepat digunakan. Sehingga pendekatan ini berjalan dengan efektif.

Sesuai dengan pendapat Mulyasa (2012:270) mengatakan “pendekatan mendominasi ini menekankan pada diri sendiri dan meremehkan kepentingan orang lain, sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh keinginan pribadi . Pendekatan ini lebih efektif digunakan untuk menentukan keputusan secara tepat, dan jika permasalahan tersebut kurang penting. Pendekatan ini merupakan reaksi untuk menang, sehingga lahir falsafah “lebih baik menyerang dari pada diserang”. Pendekatan ini paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang pimpinan merasa memiliki hak, sesuai hati nurani”.

3. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Mengakomodasi.

Hasil penelitian memperlihatkan persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang telah terlaksana dengan cukup baik. Ini dilihat dari skor capaian yang dicapai yaitu 75,50%. Hal ini disebabkan karena pada persepsi

pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek mengakomodasi memperoleh skor tertinggi terlihat pada pernyataan pimpinan memberikan waktu dan melakukan berbagai pendekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi antar pegawai untuk dipelajari terlebih dahulu. dengan mendapatkan skor capaian 86,43%. Sedangkan skor terendah persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek mengakomodasi pada pernyataan pimpinan mencoba menarik perhatian pegawai untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dengan mendapatkan skor capaian 45,00%. Hal ini disebabkan karena pendekatan akomodasi ini tingkat kerja samanya tinggi dan lebih mengutamakan kepentingan lawan konflik.

Sesuai dengan pendapat John Ivancevich (2006:51) akomodasi adalah pendekatan yang berlawanan dengan mendominasi. Dalam pendekatan akomodasi, salah satu pihak meminimalkan upaya untuk mengutamakan kepentingan kelompoknya dan memberi penekanan maksimum pada kebutuhan kelompok lainnya. Walaupun akomodasi terlihat seperti “menyerah”, ada beberapa situasi tatkala pendekatan ini menjadi pendekatan yang sangat menguntungkan bila digunakan oleh kelompok yang bersengketa. Mengenai hal tersebut dilihat dari tujuan pimpinan dalam mengendalikan konflik sesuai dengan pendapat Rivai (2012:291) yaitu : (1) Ketika pimpinan menyadari bahwa dirinya salah/keliru, pimpinan memberi kesempatan agar pendapat yang lebih baik bisa didengar dan dipelajari, (2) Untuk menarik hati orang lain dan

memelihara kerja sama, (4) Untuk meminimalkan kerugian, (5) Ketika keharmonisan dan stabilitas dipandang lebih penting secara khusus, dan (6) Untuk memberi kesempatan bawahan berkembang dengan belajar dari kesalahan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ini menandakan bahwa pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang sudah bisa mencari jalan keluar yang baik dengan cara menarik hati orang lain dan memelihara kerja sama antar pegawai yang berkonflik.

4. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Kolaborasi.

Hasil penelitian memperlihatkan persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang telah terlaksana dengan sangat baik. Ini dilihat dari skor capaian yang dicapai yaitu 88,97%. Hal ini disebabkan karena pada persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek kolaborasi memperoleh skor tertinggi terlihat pada pernyataan pimpinan membentuk forum pegawai untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah atas konflik yang terjadi untuk kepentingan bersama dengan mendapatkan skor capaian 92,86%. Sedangkan skor terendah persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek kolaborasi pada pernyataan pimpinan menggunakan kreativitas dan inovasi dari banyak pegawai atau pihak untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak konflik dengan mendapatkan skor capaian 85,00%. Hal ini disebabkan

karena pendekatan kolaborasi ini dapat mendorong hubungan interpersonal, kekuatan kreatif untuk inovatif, dan perbaikan. Meningkatkan aliran informasi dan dapat mengembangkan iklim organisasi yang lebih terbuka, percaya, pengambilan resiko dan perasaan baik terhadap integritas. Hal ini menandakan bahwa pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang bisa menciptakan suasana kerjasama yang baik antar pegawai sehingga dalam kerjasama tersebut pihak yang berkonflik mampu menerima kebutuhan pihak lain. Dalam kolaborasi ini besar sekali peluang pimpinan menghadapi perbedaan yang begitu banyak dan pimpinan harus mampu membagi informasi dan ide yang menarik.

Untuk itu pimpinan harus menerapkan pendekatan kolaborasi ini untuk menyelesaikan konflik pada pegawai yaitu : (1) Menciptakan solusi intergative dan tujuan kedua belah pihak terlalu penting untuk dikompromikan, (2) Tujuan pihak yang terlibat konflik untuk mempelajari lebih jauh pandangan dari lawan konflik, (3) Kedua belah pihak tidak mempunyai cukup kekuasaan dan sumber-sumber untuk memaksakan kehendak demi mencapai tujuannya.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan, Kolaborasi konflik persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang terlaksana dengan baik.

5. Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam Aspek Kompromi.

Hasil penelitian memperlihatkan persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota

Padang telah terlaksana dengan baik. Ini dilihat dari skor capaian yang dicapai yaitu 82,50%. Hal ini disebabkan karena pada persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek kompromi memperoleh skor tertinggi terlihat pada pernyataan pimpinan menciptakan solusi musyawarah yang baik dengan mendengarkan serta menerima masukan dari semua pihak.dengan mendapatkan skor capaian 85,71%. Sedangkan skor terendah persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan yang dilihat pada aspek kompromi pada pernyataan pimpinan memilih solusi terbaik dengan berbagai pertimbangan bagi pihak yang berkonflik berdasarkan analisis panjang agar tidak merugikan pihak manapun..dengan mendapatkan skor capaian 77,86%. Berdasarkan hasil skor terendah diatas menandakan bahwa pimpinan di Balai Diklat keagamaan Kota Padang mampu tawar menawar dengan lawan konflik untuk melakukan kompromi sehingga mendapatkan kesepakatan. Untuk itu tujuan masin-masing pihak yang berkonflik adalah untuk mendapatkan kesepakatan terbaik yang menguntungkan bagi pegawai berkonflik.

Sesuai dengan pendapat Handoko (2012: 352) melalui kompromi, pimpinan mencoba menyelesaikan konflik melalui pencairan jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Bentuk-bentuk kompromi yang meliputi pemisahan (separation), dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan, arbitrase (perwasitan), dimana pihak ketiga (biasanya pimpinan) diminta memberi pendapat, kembali ke peraturan-peraturan

yang berlaku, dan dimana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan kompromi konflik dalam persepsi pegawai terhadap penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang terlaksana dengan baik.

6. Rekapitulasi Data Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang harus membawa pembaharuan. Dengan kata lain, pimpinan harus memiliki wawasan yang luas dan baru demi kelancaran organisasi. Dalam hal ini penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang yang dapat dilihat dari 1) menghindar, 2) mendominasi, 3) mengakomodasi, 4) kolaborasi, 5) dan kompromi.

Berdasarkan hasil pengolahan data, Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dalam hal ini: 1) Pada aspek menghindar, pimpinan di Balai Diklat keagamaan Kota Padang berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 64,29%, 2) Pada aspek mendominasi, pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 63,02%, 3) Pada aspek mengakomodasi, pimpinan di Balai Diklat Keagamaan kota Padang berada pada kategori cukup baik dengan skor capaian 75,50%, 4) Pada aspek kolaborasi, pimpinan di Balai Diklat keagamaan Kota Padang berada pada kategori baik dengan skor capaian 88,97%, 5) Pada aspek

kompromi, pimpinan di Balai Diklat keagamaan Kota Padang berada pada kategori baik dengan skor capaian 82,50%

Secara umum Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang terlaksana dengan kurang baik dengan skor capaian 72,94%, maka diperlukan upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan peran pimpinan dalam penyelesaian konflik di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang menjadi sangat baik.

7. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa :

- a. Antara fenomena dengan hasil penelitian ternyata tidak seluruhnya terbukti dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan karena saat melakukan pengamatan penulis tidak menggunakan alat ukur, sehingga fenomena yang penulis buat pada latar belakang masalah hanya diperoleh dari hasil pengamatan saja tanpa didukung oleh alat ukur.
- b. Saat penyebaran angket terkadang responden mengisi angket kurang serius dan hanya asal-asalan saja tanpa memperhatikan pernyataan sesuai dengan keadaan dilapangan
- c. Responden berdiskusi saat mengisi angket sehingga angket yang diisi tidak sesuai dengan pengalaman yang dialami responden
- d. Masih adanya responden yang menutupi keadaan yang sebenarnya sehingga responden mengisi angket tidak secara jujur.
- e. Sebaiknya angket penelitian di berikan kepada pimpinan atau orang yang mengamati bagaimana peran kepala sekolah sebagai inovator,

sehingga hasil yang di dapat lebih jujur. Karena angket diisi oleh orang yang bersangkutan, tentu saja mereka tidak ingin mengatakan hal buruk tentang diri mereka sendiri.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dapat diambil kesimpulan bahwa penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek menghindar berada pada kategori kurang baik dengan perolehan skor capaian 64,29%. Penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek mendominasi berada pada kategori kurang baik dengan perolehan skor capaian 63,02%. Penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek mengakomodasi berada pada kategori cukup baik dengan perolehan skor capaian 75,50%. Penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek kolaborasi berada pada kategori baik dengan perolehan skor capaian 88,97%. Penyelesaian konflik oleh pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dilihat dari aspek kompromi berada pada kategori baik memperoleh skor capaian 82,50%.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang dapat dikategorikan terlaksana dengan kurang baik yaitu dengan skor capaian keseluruhan 72,94%.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Kegamaan Kota Padang maka dapat diajukan saran sebagai bahan pertimbangan antara lain :

1. Perlu dilakukan upaya penyelesaian konflik oleh pimpinan BDK Kota Padang dalam aspek menghindar yaitu pimpinan tidak mengambil posisi yang akan menciptakan kontroversi agar menenangkan para pegawai yang berkonflik dan mengurangi ketegangan serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dan tenang sehingga meningkatkan kinerja pegawai.
2. Perlu dilakukan upaya penyelesaian konflik oleh pimpinan BDK Kota Padang dalam aspek mendominasi yaitu pimpinan mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh pegawai dan membantu pihak yang berkonflik dalam memutuskan solusi agar dalam menyelesaikan masalah antar pegawai berjalan dengan efektif.
3. Perlu dilakukan upaya penyelesaian konflik oleh pimpinan BDK Kota Padang dalam aspek mengakomodasi yaitu diharapkan pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai yang berkonflik dalam mengambil cuti kerja dalam rangka berfikir dan menemukan jalan keluar. untuk lebih memelihara kerja sama antar pegawai yang berkonflik.
4. Pimpinan BDK Kota Padang diharapkan lebih meningkatkan lagi dalam pendekatan kolaborasi yaitu pimpinan bisa menciptakan suasana kerjasama yang baik antar pegawai sehingga didalam kerjasama tersebut

pihak yang berkonflik mampu menerima kebutuhan pihak lain dan membagi ide yang menarik.

5. Pimpinan di BDK Kota Padang diharapkan lebih meningkatkan lagi dalam pendekatan kompromi yaitu mampu bernegosiasi dengan lawan konflik untuk melakukan kompromi sehingga mendapatkan kesepakatan terbaik yang menguntungkan pegawai yang berkonflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainal. 2012. *Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Daryanto. 2010. *Belajar dan Mengajar*. Bandung: Yrama Widya
- Fhtoni, Abdurahmat. 2006. *Organisasasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Handoko, Hani. 2012. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA
- Hendricks, William. 2012. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- John M. William, dkk. 2006. *Prilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi ketujuh Jilid 2*. Penerbit Erlangga: PT. Gelora Aksara Pratama
- Makawimbang, Jerry. 2012. *Kepemimpinan pendidikan yang bermutu*. Bandung : ALFABETA,cv
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : ALFABETA,cv
- Mulyasa. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2014. *Perilaku Organiasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Sudaryono. 2016. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Wahyudi, 2011. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung : ALFABETA,cv

Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta : Salemba Humanika

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba Penelitian

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

Judul : Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Item	Jumlah Item
PENYELESAIAN KONFLIK	Menghindar	Mengabaikan konflik berharap bahwa hal itu akan berlalu.	1-3	3
		Meletakkan masalah dibawah pertimbangan atau genggaman.	4-5	2
	Mendominasi	Menyelesaikan masalah yang melibatkan kekuasaan.	6-8	3
		Menonjolkan keinginan dan kemauan sendiri.	9-10	2
		Kewajiban diabaikan sehingga meremehkan kepentingan orang lain.	11-12	2
	Mengakomodasi	Mampu memberikan jalan keluar.	13-15	3
		Mampu mengalah terhadap berbagai kehendak.	16-18	3
		Mampu memadukan orang-orang yang terpisah.	19-22	4
	Kolaborasi	Mampu menghadapi perbedaan dan membagi ide.	23-26	4
		Mampu mendapatkan situasi win-win.	27-29	3
		Menerima kebutuhan pihak lain.	30-31	2
	Kompromi	Mencari persetujuan-persetujuan dan menjual ide.	32-35	4
		Menemukan solusi yang menarik dan dapat diterima.	36-38	3
		Mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan.	39-40	2
	Jumlah			40

Lampiran 2 : Data Mentah Uji Coba

Responden	Item																																								Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	36	37	38	39	40				
1	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	172		
2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	114		
3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	183		
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	5	4	3	3	150			
5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	176		
6	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	151		
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	187		
8	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	133		
9	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	170	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	192	
11	4	3	4	4	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	157		
12	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	140	
13	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	185	
14	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	167		
15	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	129		
16	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	183
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	156
18	4	5	3	3	2	4	4	3	4	4	5	5	4	3	2	5	3	3	3	3	3	5	2	2	3	2	4	3	2	3	5	2	4	4	5	5	3	4	4	2	135		
19	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	168	
20	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	3	135	

Lampiran 3 : Uji Coba Instrumen Penelitian

1. Uji validitas

Uji validitas instrumen penelitian menggunakan program SPSS 20.0 untuk mencari valid per item pernyataan yang digunakan dalam angket penelitian. Uji coba angket diberikan kepada 20 orang pegawai di Kanwil Kementerian agama Provinsi Sumatera Barat. Berhubung penyebaran angket diberikan kepada 20 pegawai, maka nilai r tabel untuk $N=20$ yaitu 0,444 yang berpedoman kepada r Product Moment. Jika nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel maka item pernyataan tersebut dinyatakan valid, namun apabila r hitung lebih kecil dari pada r tabel maka item tersebut tidak valid.

Hasil perhitungan yang dilakukan sebagai berikut :

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
VAR00001	158.9000	513.253	.845	.974	VALID
VAR00002	159.0000	511.474	.704	.974	VALID
VAR00003	158.9000	513.779	.830	.974	VALID
VAR00004	158.9000	508.095	.799	.974	VALID
VAR00005	159.1000	505.779	.887	.974	VALID
VAR00006	159.0500	514.997	.803	.974	VALID
VAR00007	159.1500	530.029	.462	.975	VALID
VAR00008	159.0000	525.158	.602	.975	VALID
VAR00009	159.1500	524.450	.583	.975	VALID
VAR00010	158.8000	520.379	.608	.975	VALID
VAR00011	159.1000	549.463	-.218	.977	TIDAK VALID
VAR00012	159.0000	511.474	.704	.974	VALID
VAR00013	159.0500	513.313	.782	.974	VALID

VAR00014	158.9000	508.095	.799	.974	VALID
VAR00015	159.1000	505.779	.887	.974	VALID
VAR00016	159.0000	511.474	.704	.974	VALID
VAR00017	159.0000	525.158	.602	.975	VALID
VAR00018	159.0000	525.158	.602	.975	VALID
VAR00019	158.9500	513.103	.801	.974	VALID
VAR00020	159.0000	525.158	.602	.975	VALID
VAR00021	159.0000	525.158	.602	.975	VALID
VAR00022	159.0000	511.474	.704	.974	VALID
VAR00023	159.1500	510.345	.801	.974	VALID
VAR00024	159.1000	505.779	.887	.974	VALID
VAR00025	158.9500	513.103	.801	.974	VALID
VAR00026	159.1000	505.779	.887	.974	VALID
VAR00027	159.0500	513.313	.782	.974	VALID
VAR00028	159.0000	525.158	.602	.975	VALID
VAR00029	159.1500	510.345	.801	.974	VALID
VAR00030	158.9500	513.103	.801	.974	VALID
VAR00031	159.0000	511.474	.704	.974	VALID
VAR00032	159.1000	505.779	.887	.974	VALID
VAR00033	158.7500	518.934	.781	.974	VALID
VAR00034	159.1000	529.779	.628	.975	VALID
VAR00035	159.0000	511.474	.704	.974	VALID
VAR00036	159.0500	551.629	-.234	.978	TIDAK VALID VALID
VAR00037	159.0500	518.261	.706	.974	VALID
VAR00038	159.0500	513.313	.782	.974	VALID
VAR00039	159.1500	510.345	.801	.974	VALID
VAR00040	159.1500	510.345	.801	.974	VALID

Dari hasil uji coba yang telah dilakukan pada item yang berjumlah 40 item, 38 item dinyatakan valid dan 2 item dinyatakan tidak valid. Butir pernyataan yang tidak valid yaitu butir pernyataan 11 dan 36.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas instrumen penelitian menggunakan program SPSS 20.0 untuk mencari tingkat kepercayaan instrumen penelitian yang digunakan. Uji reliabilitas dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% dengan r tabel 0,444. Jika nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel maka instrumen dinyatakan reliabel, namun apabila r hitung lebih kecil dari pada r tabel maka instrumen tidak reliabel. Hasil perhitungan yang dilakukan sebagai berikut:

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	40

Dari hasil perhitungan didapatkan r hitung lebih besar dari pada r tabel yaitu sebesar $0,975 > 0,444$ yang artinya instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Lampiran 4 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

Judul :Persepsi Pegawai Terhadap Penyelesaian Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Item	Jumlah Item	
PENYELESAIAN KONFLIK	Menghindar	Mengabaikan konflik berharap bahwa hal itu akan berlalu.	1-3	3	
		Meletakkan masalah dibawah pertimbangan atau genggaman.	4-5	2	
	Mendominasi	Menyelesaikan masalah yang melibatkan kekuasaan.	6-7	2	
		Menonjolkan keinginan dan kemauan sendiri.	8-9	2	
		Kewajiban diabaikan sehingga meremehkan kepentingan orang lain.	10-11	2	
	Mengakomodasi	Mampu memberikan jalan keluar.	12-14	3	
		Mampu mengalah terhadap berbagai kehendak.	15-17	3	
		Mampu memadukan orang-orang yang terpisah.	18-21	4	
	Kolaborasi	Mampu menghadapi perbedaan dan membagi ide.	22-25	4	
		Mampu mendapatkan situasi win-win.	26-28	3	
		Menerima kebutuhan pihak lain.	29-30	2	
	Kompromi	Mencari persetujuan-persetujuan dan menjual ide.	31-34	4	
		Menemukan solusi yang menarik dan dapat diterima.	35-36	2	
		Mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan.	37-38	2	
	Jumlah			38	38

PENGANTAR ANGKET PENELITIAN

Padang, Oktober 2019

Kepada : Yth. Bapak/ibu pegawai Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

di
Tempat

Dengan Hormat,

Terlebih dahulu saya mendoakan semoga Bapak/ibu berada dalam keadaan sehat selalu dan sukses menjalankan aktivitas sehari-hari. Aamiin. Dengan ini saya sampaikan kepada Bapak/ibu bahwa saya bermaksud mengadakan penelitian tentang “Persepsi Pegawai terhadap Penyelesaian konflik Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang”. Penelitian ini sangat diperlukan untuk penulisan skripsi dalam rangka menyelesaikan pendidikan di Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan bantuan, kerjasama dan kesediaan Bapak/ibu untuk mengisi angket yang terlampir di belakang ini secara jujur dan apa adanya sesuai dengan apa yang Bapak/ibu temui, alami, rasakan, dan ketahui.

Adapun jawaban yang bapak/ibu berikan akan saya jamin kerahasiaannya dan jawaban tersebut tidak ada hubungannya dengan tugas ataupun karir yang merugikan Bapak/ibu bahkan informasi atau jawaban yang diberikan merupakan sumbangan yang sangat berharga untuk penyelesaian penelitian ini. Atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/ibu berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Tisa Kaspiana
NIM. 15002111

Petunjuk Pengisian Angket

Angket ini dibuat dalam bentuk pernyataan dan masing-masing pernyataan disediakan lima (5) alternatif pilihan jawaban. Alternatif jawaban tersebut untuk variabel kompetensi sosial disediakan pilihan yaitu: Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-kadang (KD), Jarang (JR), dan Tidak Pernah (TP).

Kepada Bapak/ibu diminta untuk memilih salah satu jawaban yang dianggap cocok dengan memberi tanda check list (√) pada tempat yang disediakan.

Contoh pengisian angket:

No	Pernyataan	Jawaban				
		SL	SR	KD	JR	TP
1.	Pimpinan berupaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai	√				

Jika Bapak/ibu ingin menggantikan pilihan maka beri tanda (X) pada jawaban keliru tersebut, selanjutnya pilih alternatif jawaban lain yang tersedia dengan dengan memberi tanda check list (√). Atas kesediaan dan kerja sama dari Bapak/ibu saya ucapkan terima kasih.

ANGKET PENELITIAN

PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP PENGELOLAAN KONFLIK OLEH PIMPINAN DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN KOTA PADANG

Pengelolaan Konflik

No	Pernyataan	SL	SR	KD	JR	TP
A.	Menghindar					
1.	Pimpinan mencoba menjauh dari situasi dan suasana kerja yang tegang dan tidak bermanfaat dilingkungan organisasi					
2.	Pimpinan mencoba menjauhkan pihak-pihak yang sedang berselisih atau bertengkar					
3.	Pimpinan berupaya menunda masalah sampai suasana menjadi lebih kondusif.					
4.	Pimpinan merasa bahwa perbedaan yang sering terjadi terhadap pegawai tidak perlu dikhawatirkan					
5.	Pimpinan tidak memilih untuk mengambil posisi yang akan menciptakan kontroversi					
B.	Mendominasi					
6.	Pimpinan mendengarkan pendapat yang disampaikan oleh pegawai dan membantu pihak yang berkonflik dalam memutuskan solusi.					
7.	Pimpinan membuat keputusan berdasarkan yang telah ditetapkan sesuai dengan akumulasi pikirannya sebagai pimpinan					
8.	Pimpinan memaksa salah satu pihak yang berkonflik mengambil keputusan dalam menyelesaikan perselisihan.					
9.	Pimpinan membuat keputusan sendiri untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dengan melibatkan pihak ketiga yang dipandang punya kewenangan untuk menyelesaikan persoalan					

	tersebut.					
10.	Pimpinan menyelesaikan masalah antar pegawai dengan memanfaatkan kewenangannya sebagai pimpinan.					
11	Pimpinan sering kali meremehkan/tidak menganggap keberadaan seseorang dalam memutuskan perkara.					
C.	Mengakomodasi					
12.	Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai agar pendapat yang lebih baik bisa didengar.					
13.	Pimpinan memberikan waktu dan melakukan berbagai pendekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi antar pegawai untuk dipelajari terlebih dahulu.					
14.	Pimpinan mencoba menarik perhatian pegawai untuk menyelesaikan konflik yang terjadi.					
15.	Pimpinan melakukan kerjasama yang baik dengan pegawai.					
16.	Pimpinan memberikan ruang gerak yang cukup bagi pegawai dalam menyelesaikan konflik yang mereka hadapi.					
17.	Pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai yang berkonflik untuk mengambil cuti kerja dalam rangka beerfikir dan menemukan jalan keluar.					
18.	Pimpinan memperbanyak komunikasi dengan semua anggota tim.					
19.	Pimpinan meniptakan iklim kompetensi yang sehat untuk menimbulkan rasa saling percaya antar pegawai.					
20.	Pimpinan menyediakan tenaga ahli (psikolog atau konselor) dalam menyelesaikan konflik yang sulit dihadapi oleh pegawai.					

21.	Pimpinan menyatukan semua perbedaan individu dengan membuat kesepakatan bersama untuk penguatan soliditas kerja.					
D.	Kolaborasi					
22.	Pimpinan mengembangkan keterampilan yang dimiliki pegawai dengan membentuk tim atau kelompok-kelompok kerja sejenis..					
23.	Pimpinan bernegosiasi dan saling adu argumen untuk menciptakan solusi yang sepenuhnya memuaskan pihak yang berkonflik					
24.	Pimpinan menggunakan kreativitas dan inovasi dari banyak pegawai atau pihak untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak konflik					
25.	Pimpinan meminta kedua belah pihak duduk bersama dan saling mendengarkan pandangan atau pendapat masing-masing sebelum memutuskan solusi atas konflik yang terjadi					
26.	Pimpinan membentuk forum pegawai untuk mendiskusikan dan menyelesaikan masalah atas konflik yang terjadi untuk kepentingan bersama.					
27.	Pimpinan mempertahankan hubungan yang harmonis dan menciptakan situasi agar semua pihak yang terlibat sama-sama diuntungkan (win-win solution)					
28.	Pimpinan melakukan kerja sama yang baik dan adil untuk memecahkan masalah konflik yang ada					
29.	Pimpinan mendengarkan dan menerima masukan atau kebutuhan semua pihak yang terlibat konflik sebelum memutuskan solusi atau jalan keluar.					
30.	Pimpinan menerima saran dan masukan terhadap pegawai untuk bekerja lebih baik.					

E.	Kompromi					
31.	Pimpinan menciptakan solusi musyawarah yang baik dengan mendengarkan serta menerima masukan dari semua pihak.					
32.	Pimpinan mengecilkan perbedaan-perbedaan sikap dan ide dari perorangan dan kelompok yang tengah bertikai					
33	Pimpinan menawarkan dan menjual berbagai solusi untuk ditawarkan atau dipikirkan oleh pihak yang berkonflik sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.					
34.	Pimpinan memberi kesempatan untuk berdiskusi mengenai permasalahan yang terjadi antar pegawai					
35.	Pimpinan mengajak pegawai berkomunikasi secara jelas mengenai keinginannya dalam menawarkan saran dan rekomendasi untuk penyelesaian konflik.					
36.	Pimpinan mengajak pegawai untuk bekerja sama dalam menyelesaikan konflik dan mengambil kesepakatan terbaik yang paling menguntungkan bagi semua pihak					
37.	Pimpinan melihat masalah dengan kepala dingin dan mendiskusikannya dengan pegawai yang berkonflik.					
38.	Pimpinan memilih solusi terbaik dengan berrbagai pertimbangan bagi pihak yang berkonflik berdasarkan analisis panjang agar tidak merugikan pihak manapun.					

Lampiran 5 : Data Mentah Penelitian

No	Responden	Butir																																					Jumlah					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		38	umiah			
1	A	2	1	4	4	1	2	5	4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	141			
2	B	3	2	3	3	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	157		
3	C	3	1	5	3	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	164		
4	D	3	2	4	3	3	4	3	5	5	4	4	5	5	5	3	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	165		
5	E	3	1	3	3	3	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	151		
6	F	2	2	3	3	2	4	2	5	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	158	
7	G	3	2	2	2	2	5	5	2	5	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	2	4	3	2	4	3	4	142		
8	H	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	2	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	148
9	I	2	2	3	2	2	5	2	5	5	3	5	4	5	5	5	3	2	3	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	147	
10	J	3	1	5	3	2	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	158	
11	K	3	2	4	3	2	4	4	3	5	2	3	4	4	3	4	4	2	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	143	
12	L	2	3	3	4	3	2	3	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	145		
13	M	3	2	3	4	2	3	5	3	4	3	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	147	
14	N	3	2	3	3	3	2	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	164	
15	O	3	3	3	3	2	3	2	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	153	
16	P	3	4	4	3	3	2	4	4	3	2	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	142	
17	Q	3	5	3	2	2	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	171	
18	R	2	4	4	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	146		
19	S	3	5	5	2	2	3	5	5	5	3	5	5	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	163	
20	T	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	1	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	144	
21	U	1	5	4	5	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	172	
22	V	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	139	
23	W	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	140		
24	X	3	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	176	
25	Y	3	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	2	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	2	5	2	4	4	3	3	5	5	152			
26	Z	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	146		
27	AA	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	161	
28	AB	4	3	5	4	3	5	4	2	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	146		
Jumlah		78	87	100	92	80	98	112	114	125	104	117	121	121	115	111	113	99	114	110	118	107	128	114	119	128	130	119	125	128	130	120	114	118	117	114	119	113	109					
Rata-rata		2,79	3,11	3,57	3,29	2,86	3,5	4	4,07	4,46	3,71	4,18	4,32	4,32	4,11	3,96	4,04	3,54	4,07	3,93	4,21	3,82	4,57	4,07	4,25	4,57	4,64	4,25	4,46	4,57	4,64	4,29	4,07	4,21	4,18	4,07	4,25	4,04	3,89					

Lampiran 6 : R Product Moment

NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

Lampiran 8 Surat Izin Uji Coba



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI & PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Alamat: Jln. Prof. Dr. Hamka Air Tawar Padang 25131, Telephone: 0751-40343 Fax: 0751*-7058693

Nomor : 653/UN35.1.4.2/AK/2019

25 Oktober 2019

Lamp : -

Hal : *Izin Penelitian*

A.n. Tisa Kaspiana

Kepada : Yth. Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat
 di

Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian studi sdr **a.n. Tisa Kaspiana NIM: 15002111/2015** mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP, akan melakukan *penelitian* untuk penulisan skripsi:

Judul Skripsi : Persepsi Pegawai Terhadap Pengelolaan Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Objek : Pegawai

Tempat Penelitian : Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Alamat : Jalan Duku No. 5, Ujung Gurun, Kec. Padang Barat, Kota Padang, Sumatera Barat

Dosen Pembimbing : Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd

Mulai Pelaksanaan : 25 Oktober 2019 s/d selesai

Sehubungan dengan ini kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan izin kepada mahasiswa tersebut untuk *penelitian* di wilayah Bapak/Ibu.

Atas kesediaan dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Mengetahui,
 Wakil Dekan I FIP UNP



Dr. Hadyanto, M.Ed
 NIP. 19600416 198603 1 004

Tembusan :

1. Dekan FIP (sebagai laporan)
2. Yang bersangkutan
3. Arsip Jurusan

Ketua Jurusan

Dr. Syahril, M.Pd., Ph.D
 NIP. 19630424 198811 1 001

Lampiran 9 surat balasan uji coba penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
PROVINSI SUMATERA BARAT**

Jl. Kuini No. 79B Telp. 29220,21686 Fax. (0751) 810096- Padang (25114)
Website: <http://sumbar.kemenag.go.id>-Email: paiskemenagsumbar@yahoo.com

Nomor : /Kw.03/3a-b/PP.00. 1/09/2019 26 Oktober 2019
Lamp : -
Hal : Izin Uji Coba Penelitian a.n Tisa Kaspiana

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Air Tawar
Padang

Dengan hormat, menjawab Surat Bapak Nomor 635/UN35.1.4.2/AK/2019 Tanggal 25 Oktober 2019 tentang Permohonan Izin Uji Coba Penelitian mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Padang berikut:

Nama : Tisa Kaspiana
Nim/BP : 15002111/2015
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Judul Penelitian : Persepsi Pegawai Terhadap Pengelolaan Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang
Dosen Pembimbing : Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd
Mulai Pelaksanaan : 25 Oktober 2019 s/d selesai

Kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami memberika izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melakukan uji coba penelitian terkait di instansi kami selama tidak mengganggu tugas pokok dan fungsi yang kami laksanakan sehari-sehari.

Demikian kami sampaikan, atas kepercayaan bapak kami ucapkan terima kasih.

Kepala

Hendri

Lampiran 10 surat izin penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI & PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Alamat: Jln. Prof. Dr. Hamka Air Tawar Padang 25131, Telephone: 0751-40343 Fax: 0751*-7058693

Nomor : 653/UN35.1.4.2/AK/2019

25 Oktober 2019

Lamp : -

Hal : *Izin Penelitian*

A.n. Tisa Kaspiana

Kepada : Yth. Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat
 di

Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian studi sdr **a.n. Tisa Kaspiana NIM: 15002111/2015** mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP, akan melakukan *penelitian* untuk penulisan skripsi:

Judul Skripsi : Persepsi Pegawai Terhadap Pengelolaan Konflik Oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Objek : Pegawai

Tempat Penelitian : Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Alamat : Jalan Duku No. 5, Ujung Gurun, Kec. Padang Barat, Kota Padang, Sumatera Barat

Dosen Pembimbing : Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd

Mulai Pelaksanaan : 25 Oktober 2019 s/d selesai

Sehubungan dengan ini kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan izin kepada mahasiswa tersebut untuk *penelitian* di wilayah Bapak/Ibu.

Atas kesediaan dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Mengetahui,
 Wakil Dekan I FIP UNP



Dr. Madiyanto, M.Ed
 NIP. 19600416 198603 1 004

Tembusan :

1. Dekan FIP (sebagai laporan)
2. Yang bersangkutan
3. Arsip Jurusan

Ketua Jurusan

Drs. Syahril, M.Pd.,Ph.D
 NIP. 19630424 198811 1 001

Lampiran 11 surat balasan penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEAGAMAAN PADANG
 Jalan Batang Kapur No. 7 Padang 25138 Telepon (0751) 7053807 Faksimili (0751) 41169
 Website <http://bdkpadang.kemenag.go.id> Email bdkpadang@kemenag.go.id

Nomor : B- 1241/Bdl.02/TL.00/08/2019 26 Oktober 2019
 Lampiran : -
 Hal : Izin Penelitian a.n. Tisa Kaspiana

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
 Universitas Negeri Padang
 Jl. Prof. Dr. Hamka Air Tawar
 Padang

Dengan hormat, menjawab Surat Bapak Nomor 635/UN35.1.4.2/AK/2019 Tanggal 25 Oktober 2019 tentang Permohonan Izin Penelitian mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Padang berikut :

Nama : Tisa Kaspiana
 NIM/BP : 15002111/ 2015
 Jurusan : Administrasi Pendidikan
 Judul Penelitian : Persepsi Pegawai terhadap Pengelolaan Konflik oleh Pimpinan di Balai Diklat Keagamaan Kota Padang

Waktu Pelaksanaan : 25 Oktober S/d Selesai

kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami memberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melakukan penelitian terkait di instansi kami selama tidak mengganggu tugas pokok dan fungsi yang kami laksanakan sehari-hari.

Demikian kami sampaikan, atas kepercayaan Bapak kami ucapkan terima kasih.

Kepala Balai Pendidikan dan
 Pelatihan Keagamaan Padang



Korul Amani