

The Influence of Organizational Culture and Self Efficacy on the Ability of Cadets Conflict Management in Lemdiklat Akpol Semarang

Tri Widada

Cite this article as

Widada, Tri. "The Influence of Organizational Culture and Self Efficacy on the Ability of Cadets Conflict Management in Lemdiklat Akpol Semarang". *Unnes Law Journal* 9, no. 1 (2023): 1-44. <https://doi.org/10.15294/ulj.v9i1.66856>.

AIMS AND SCOPE

The *Unnes Law Journal* has taken a broad and visionary approach to legal scholarship in Indonesia since its beginnings in 2012. The *Unnes Law Journal* has committed to become a law journal that foster a knowledge of law in empowering justice in Indonesia and global context. The *Unnes Law Journal* has since established itself as a leading journal for theoretical, interdisciplinary, comparative, and other conceptually oriented inquiries into law and law reform in Indonesia and global context, as well as comparative legal issues in Southeast Asia. The *Journal* **regularly published articles related to Indonesian legal studies in various perspectives of legal philosophy, law and economics, legal history, criminology, justice and crime, gender and feminist analysis of law, law and literature, political aspects in law, and law and culture in contemporary global context.** The *Unnes Law Journal* is currently one of the leading law journals in Indonesia. The *Journal* also received the reputable ranking for journal quality from the Ministry of Education, Research and Technology of Republic of Indonesia.

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief: *Rahayu Fery Anitasari* (Universitas Negeri Semarang, Indonesia). **Managing Editor:** *Ridwan Arifin* (Universitas Negeri Semarang, Indonesia). **Editorial Board:** *Yoshiki Kurumisawa* (Waseda University, Japan), *Henk Addink* (Utrecht Universiteit, the Netherlands), *Sumanto Al Qurtuby* (King Fahd University, EAU), *Reid Mortensen* (University of Southern Queensland, Australia), *Dian Latifiani* (Universitas Negeri Semarang, Indonesia), *Muhammad Bahrul Ulum* (Queensland University of Technology, Australia), *Sholahuddin Al-Fatih* (Universitas Muhammadiyah Malang, Indonesia), *Dewa Gede Sudika Mangku* (Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia), *Amarru Muftie Holish* (Onati Socio Legal Institute, Spain), *Haykal Azhari* (University of Debrecen, Hungary). **Student Editors:** *Nadiyah Meyliana Putri* (Universitas Negeri Semarang, Indonesia), *Muhammad Iqbal Baiquni* (Universitas Negeri Semarang, Indonesia), *Septian Eka Adiyatma* (Universitas Negeri Semarang, Indonesia). **Online Editors:** *Yoris Adi Maretta* (Universitas Negeri Semarang, Indonesia), *Wahyudin* (Universitas Negeri Semarang, Indonesia).

The Influence of Organizational Culture and Self Efficacy on the Ability of Cadets Conflict Management in Lemdiklat Akpol Semarang

Tri Widada

ABSTRACT. The conflict management skills of cadets in the Education and Training Institute at the Semarang Police Academy (Akpol) are still low or not optimal. This needs special attention from all parties involved in the Akpol institution. Because of the various reasons put forward by cadets that they have not optimally practiced conflict management courses and that is only theoretical that cadets get. Therefore, it is necessary to pay attention to improving the ability of educators in teaching each material taught to cadets. This research is a quantitative study with a sample of 28 people. The data collection technique was a closed questionnaire technique while the data analysis technique used SPSS 21 to determine the influence of organizational culture, self-efficacy on the ability of cadets' conflict management at the Police Academy. The results showed that there was an influence of organizational culture by 28.1%, self-efficacy on conflict management by 49.5%. This shows that conflict management abilities can increase if organizational culture and self-efficacy increase effectively.

KEYWORDS. Organizational Culture, Self-Efficacy, Conflict Management

The Influence of Organizational Culture and Self Efficacy on the Ability of Cadets Conflict Management in Lemdiklat Akpol Semarang

Tri Widada*

Pendahuluan

Penelitian dan perdebatan di dunia pendidikan telah lama diarahkan pada upaya-upaya untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Tentunya tidaklah mudah untuk mendefinisikan apa yang disebut pengajaran dan pembelajaran yang efektif. Para pakar pendidikan di dunia Barat dan Timur misalnya, memandang proses pengajaran dari sejumlah perspektif ideologis dan budaya yang berbeda. Secara spesifik, Cole dan Chan (1994, hal. 2) mengatakan bahwa pengajaran *adalah “a complex phenomenon that takes into account a wide range of personal characteristics, professional skills and specialised bases of knowledge.”* Selanjutnya, diskusi atau debat di kalangan pendidik dan pakar pendidikan tampak tidak mencapai kata sepakat tentang karakteristik-karakteristik pengajaran yang efektif ini. Dalam upaya awal untuk meneliti dan mendokumentasikan efektivitas proses pengajaran, Dunkin dan Biddle

* Indonesian National Police Academy, Semarang, Indonesia
Corresponding email: triwidada2014@gmail.com

(1974) menyatakan bahwa *“disagreement among the scholars about the characteristics of the teaching effectiveness was due to several reasons: (1) failure to observe teaching activities, (2) theoretical impoverishment, (3) use of inadequate criteria of effectiveness, and (4) lack of concern for contextual effects (hal. 13).”*

Dalam hal ini, terlalu banyak variabel yang membentuk dan mempengaruhi proses ini. Namun untuk memahami efektivitas proses pengajaran dengan baik, fokus yang lebih sempit pada variabel-variabel tertentu akan lebih berguna daripada fokus yang melebar ke berbagai variabel. Untuk tujuan penelitian ini adalah budaya organisasi dan kemampuan manajemen konflik yang menarik untuk diteliti dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas pengajaran adalah efikasi diri (*self efficacy*).

Efikasi diri telah menjadi satu konsep penting di antara para peneliti pendidikan sejak Albert Bandura memperkenalkannya pada tahun 1970an lewat social learning theory yang kemudian dimodifikasi menjadi social cognitive theory pada awal dekade 1980-an. Lebih jauh, efikasi diri tenaga pendidik adalah satu fenomena khusus yang dapat dipandang sebagai salah satu kontributor terhadap proses belajar dan mengajar yang efektif. Sehubungan dengan itu, para peneliti telah berhasil mendokumentasikan bagaimana efikasi diri mempengaruhi konstruk-construct lain seperti pencapaian diri dan prestasi belajar. Dalam revidi terhadap beberapa penelitian, Pajares (1996) membuktikan bahwa *“self-efficacy is closely related to the academic performances.”* Bandura dan Schunk (1981) juga menyimpulkan bahwa *“self-efficacy contributed to the children’s intrinsic interest in arithmetic.”* Selanjutnya, Zimmerman, (2000; 82) mengungkapkan bahwa *“self-efficacy was considered “a highly effective predictor of students” motivation and learning.”*

Secara khusus, Goddard dan Woolfolk Hoy (2000) telah meneliti korelasi antara efikasi diri guru dan prestasi belajar siswa dalam membaca dan matematika. Mereka membuktikan bahwa efikasi diri guru memiliki korelasi positif dengan hasil belajar membaca dan matematika. Para peneliti lain juga membuktikan pengaruh efikasi diri guru terhadap elemen-elemen pengajaran. Misalnya, Gibson dan Dembo (1984) membuktikan bahwa efikasi diri guru merupakan satu kontributor signifikan terhadap perbedaan individu dalam efektivitas pengajaran. Dalam manajemen kelas, Henson (2001) menegaskan bahwa *“teacher self-efficacy is an important variable which influences a teacher in selecting classroom management approaches.”*

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

Tentunya masih ada sejumlah penelitian lain tentang efikasi diri guru dalam hubungannya dengan budaya organisasi.

Dengan semakin meningkatnya desakan reformasi pendidikan di negeri ini, pengajaran dan tenaga pendidik yang berkualitas menjadi isu hangat yang harus disikapi dengan arif. Tenaga pendidik dan sekolah semakin dituntut untuk memenuhi standar-standar pendidikan. Secara lebih spesifik, dalam konteks pendidikan dan persekolahan di Indonesia, budaya dan kemampuan manajemen konflik yang dimiliki oleh peserta didik (Taruna) perlu segera mendapat perhatian.

Akpol merupakan lembaga pendidikan kedinasan vokasi yang mengendepankan ketrampilan. Bobot prosentase pengajaran 60 % praktek dan 40% teori. Kekosongan dosen akan berdampak pada proses belajar mengajar terganggu. Dosen di Akpol adalah Tim baik mengajar teori di kelas maupun praktek dilapangan. Dalam pelaksanaan pembelajaran setiap kelasnya rata-rata peserta didik berjumlah 38 orang. Fungsi teknis Kepolisian yang merupakan mata kuliah inti di Akpol diampu oleh 8 orang dosen. Yang masing-masing mempunyai tanggung jawab untuk mengajar 1 (satu) kelas.

Lembaga pendidikan AKPOL merupakan suatu lembaga yang memiliki budaya organisasi yang cukup kondusif namun perlu ditingkatkan iklim organisasi yang ada di Akpol seperti komunikasi antar senior dan junior yang masih kurang berjalan dengan baik. Budaya organisasi seperti ini dapat mempengaruhi hubungan antar satu dengan yang lainnya. Tidak hanya budaya saja yang perlu ditingkatkan namun *self efficacy* dari taruna pun perlu diberi motivasi yang baik. *Self efficacy* taruna masih rendah dilihat dari kemampuan mereka dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh dosen bahkan taruna jarang sekali memiliki waktu untuk membaca di perpustakaan.

Dari latar belakang tersebut diatas rumusan masalah/ pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kemampuan manajemen konflik Taruna?
2. Seberapa besar pengaruh langsung *self efficacy* taruna terhadap kemampuan manajemen konflik?
3. Seberapa besar pengaruh langsung budaya organisasi, *self efficacy* terhadap kemampuan manajemen konflik?

Penelitian ini bertujuan untuk: menganalisis seberapa besar pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kemampuan manajemen konflik taruna, menganalisis Seberapa besar pengaruh langsung *self efficacy* taruna

terhadap kemampuan manajemen konflik, dan menganalisis seberapa besar pengaruh langsung Kompetensi, terhadap kinerja dosen.

Landasan Teoritis

1. Hakekat Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya

Wibobo (2004:43) menyatakan bahwa budaya secara etimologi diistilahkan *kultur* (Indonesia), *cultuur* (Belanda), *culture* (Inggris), *atau tsaqafah* (Arab), *colore* (Latin) merupakan segala daya dan aktivitas manusia demi mengelola dan mengubah alam dan lingkungannya. Dalam konteks yang lebih luas, budaya diartikan sebagai totalitas kebiasaan dan perilaku yang tampil dalam masyarakat, mencakup pengetahuan, kepercayaan seni, moral, kebiasaan, dan kemampuan yang diperoleh sebagai anggota komunitas (Komarudin, 1996:187). Budaya merupakan pemahaman bersama dan perilaku yang mapan dari masyarakat, oleh karena itu budaya di bangun atas dasar pemahaman orang per orang dalam masyarakat dan ditampilkan dalam bentuk sikap dan perilaku yang positif.

Budaya berupa sebuah sistem dari simbol-simbol dengan pengertian yang umum dan abstrak yang merupakan produk aktivitas dan pikiran manusia. Sedangkan dari sudut pandang sosiologi, budaya bisa dikatakan sebagai ekspektasi yang lebih bersifat instruktif. Budaya tidak hanya mengatakan bagaimana orang seharusnya bertindak tetapi juga menyatakan apa yang orang dapat diharapkan dari orang lain. Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah teorganisir, kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah. Sebuah definisi yang praktis tentang budaya di pandang sebagai suatu perintah. Sebuah definisi yang praktis tentang budaya di pandang sebagai suatu pola keyakinan dan harapan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. keyakinan dan harapan menghasilkan norma-norma yang mampu membentuk perilaku seseorang dan perilaku kelompok.

Kooter dan Heskett dalam Arwidayanto (2013:36) yang mendefinisikan budaya sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk, yang ditransmisikan bersama. Hal yang sama juga dijelaskan oleh Sachari dan Sunaryana (2001:9) yang menyatakan bahwa budaya sebagai totalitas dari

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

proses dan hasil segala aktivitas suatu bangsa dalam bidang estetis, moral, dan ideasional yang terjadi melalui proses integrasi, baik integrasi historis maupun pengaruh jangka panjangnya. Produknya sendiri dapat berwujud barang buatan (*artifact*), kelembagaan sosial (*socifact*), dan buah pikiran (*mentifact*).

b. Pengertian Budaya Organisasi

Beberapa literatur yang ada disebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa istilah seperti *corporate culture* dan literatur yang lain disebut *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki arti yang sama. Seiring dengan berkembangnya waktu terjadi penyempurnaan terhadap definisi budaya organisasi. Menurut Wibowo (2013:19) budaya organisasi adalah filosofi dasar yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. pendapat ini dapat dimaknai bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan.

Budaya organisasi menurut Newstrom (1997) pola atas asumsi, kepercayaan, nilai dan norma yang mana dibagi kepada semua anggota organisasi. budaya ini mungkin dengan sadar dibuat oleh anggota inti organisasi tersebut, atau ini mungkin terbentuk seiring perjalanan waktu organisasi tersebut,. Ini merepresntasikan sebuah elemen pokok lingkungan kerja yang mana pekerja melaksanakan pekerjaan meraka. Budaya organisasi adalah sesuatu yang tidal terlihat, kita tidak dapat melihatnya atau ruangan, ini berada di sekeliling kita dan mempengaruhi segala sesuatu, itu terjadi dalam sebuah organisasi.

Syafaruddin (2002) menyatakan pengaruh budaya kondusif organisasi yang diciptakan di sekolah merupakan efektivitas sekolah yang dapat diartikan juga sebagai sekolah yang mampu menunjang tingkat keberhasilan kinerja yang merupakan produk kumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan dengan baik. Budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi sekolah secara umum, namun juga akan berdampak pada perkembangan kemampuan dan efektivitas kerja guru dan karyawan itu sendiri.

c. Karakteristik Organisasi yang memiliki Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stoner dkk memberikan arti budaya sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu (Stoner, dkk, 1995:57).

Pengertian lain yang dikemukakan oleh Krench dalam Koesmono (2005), budaya adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik internal maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah anngotanya (Listiyo, 2008:85). Budaya didalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisir, kepercayaan, asumsi, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengundang suatu perintah.

Karakteristik organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat menurut Juran dalam Goetsch dan Devis (2002) adalah sebagai berikut: (1) filosofi manajemen dijabarkan secara luas; (2) menekankan pentingnya sumberdaya manusia berorganisasi; (3) menyelenggarakan upacara untuk momen-momen penting organisasi; (4) pemberian pengakuan dan penghargaan bagi pekerja yang berhasil; (5) memiliki jaringan komunikasi budaya; (5) memiliki aturan perilaku yang bersifat informal; (6) memiliki sistem nilai yang kuat; (7) memiliki standar kinerja yang tinggi.

Sedangkan menurut nasution (2005:255) karakteristik organisasi yang memiliki budaya organisasi yaitu sebagai berikut: (1) komunikasi yang terbuka dan kontinyu, (2) kemitraan internal yang saling mendukung, (3) pendekatan kerjasama tim dalam suatu proses dan dalam mengatasi masalah; (4) obsesi terhadap perbaikan terus menerus; (5) pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas; dan (6) menginginkan masukan dan umpan balik/*feed back* dari pelanggan.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Burnham (2007) yang dikutip oleh Mulyadi (2010:66) mengidentifikasikan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya oragnisasi yang meliputi:

1) Nilai-nilai misi organisasi

Nilai-nilai dan misi organisasi merupakan faktor yang sangat kuat mempengaruhi budaya organisasi. budaya merupakan sesuatu yang dibangun atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi termasuk sekolah. Kasali (2006) memberikan gambaran bagaimana nilai-nilai

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

tersebut membentuk budaya organisasi yang juga sering disebut dengan budaya korporat (Mulyadi, 2010:66).

Nilai-nilai dari pendiri atau pemimpin organisasi yang kemudian bertemu dengan nilai-nilai yang dianut oleh para guru dan tenaga kependidikan lainnya akan membentuk lingkungan organisasi yang kompleks yang pada akhirnya akan menghasilkan nilai-nilai baru atau nilai-nilai tersaring yang akan dijadikan sebagai nilai-nilai kelompok yang juga disebut dengan budaya kelompok.

Budaya kelompok yang berintikan nilai-nilai untuk selalu berkembang itulah yang kemudian disebut dengan budaya organisasi. budaya ini akan diwujudkan dalam hal-hal yang nampak (*visible*) seperti logo, simbol-simbol yang kasat mata, cara-cara berpakaian, seremonial-seremonila yang dilakukan, cerita/perilaku-perilaku yang muncul. Ritual-ritual dan hal-hal lain yang kasat mata.

a) Struktur Organisasi

Struktur organisasi juga akan mempengaruhi budaya organisasi yang akan berkembang dalam organisasi. misalnya struktur organisasi dengan sistem sentralisasi pasti akan berbeda dengan struktur organisasi yang desentralisasi, karena dalam struktur organisasi yang berbeda akan membedakan pula tanggungjawab dan wewenang pada masing-masing bagian. Struktur organisasi yang handal dan mampu untuk melaksanakan proses pengembangan secara terus-menerus merupakan suatu tim yang baik.

b) Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor penting dalam banyak hal, termasuk dalam menumbuhkan budaya organisasi di lembaga pendidikan. Organisasi yang memiliki budaya yang baik selalu memiliki modal komunikasi yang efektif, baik antar individu dalam kelompok maupun antar kelompok. Alur komunikasi dapat digunakan dengan leluasa, terbuka, jujur dan berlangsung dua arah, bahkan sebuah perusahaan besar.

c) Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan akan sangat terlihat dalam organisasi yang memiliki budaya. Pengambilan keputusan dalam organisasi seringkali berkaitan dengan wewenang atau otoritas. Otoritas yang cukup dari suatu jabatan akan terhindar dari proses pengambilan keputusan yang kompleks dan berbelit-belit.

d) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja akan dapat mempengaruhi budaya di organisasi. Lingkungan organisasi yang nyaman, bersih, pengembangan secara berkelanjutan pada proses pembelajaran dan interaksi sosial yang sehat akan dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang baik.

e) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses yang banyak mendapatkan perhatian diberbagai pembahasan SDM, hal tersebut dikarenakan rekrutmen dan seleksi merupakan pintu gerbang dari masuknya SDM di suatu organisasi. rekrutmen dan seleksi pegawai baru hendaknya memperhatikan kesesuaian antara budaya dalam organisasi dengan keterampilan yang dibutuhkan.

f) Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi, hal tersebut dikarenakan pada dasarnya kurikulum merupakan pengendali utama proses pembelajaran, sehingga dapat diibaratkan bahwa kurikulum merupakan “*software*” sistem operasi di organisasi. tanpa kurikulum maka madrasah tersebut tidak lagi disebut sebagai lembaga pendidikan. Kurikulum yang digunakan organisasi sebagaimana proses penyusunannya, bagaimana proses pengembangannya, siapa saja terlibat dalam penyusunan dan pengembangan kurikulum akan mempengaruhi bagaimana budaya di sekolah tersebut dibangun atau ditumbuhkan.

g) Menejemen Sumber Daya dan Anggaran

Manajemen sumber daya dan anggaran merupakan faktor penting lain yang mempengaruhi budaya organisasi. Anggaran dan keuangan merupakan jantung utama dalam keseluruhan detak organisasi. Anggaran di dalam organisasi hendaknya memfokuskan pelaksanaannya pada pelaksanaan kurikulum, karena pelaksanaan kurikulum merupakan inti kegiatan yang ada di organisasi dengan bentuk utamanya adalah kegiatan pembelajaran.

h) Disiplin

Disiplin merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi budaya organisasi. Kasali (2006) dengan mengutip dari Collin mengatakan bahwa budaya disiplin merupakan faktor penting dalam meraih keunggulan bersaing.

i) Hubungan Masyarakat

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

Faktor terakhir yang mempengaruhi budaya organisasi adalah kualitas hubungan dengan budaya masyarakat. Hubungan yang dengan masyarakat, dengan orang tua, dengan dunia usaha dan dengan *stakeholder*, lainnya akan menyebabkan budaya organisasi di organisasi tumbuh seiring dengan faktor perkembangan yang terjadi di masyarakat. Perkembangan yang ada di masyarakat akan dengan mudah dapat diikuti oleh organisasi, sehingga upaya untuk selalu berkembang dan tumbuh yang merupakan inti dari budaya dapat diwujudkan oleh organisasi.

2. Dimensi Budaya Organisasi

Bahri (2010:33) berpendapat bahwa budaya organisasi merefleksikan pola perilaku, asumsi-asumsi, norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak yang dilakukan oleh anggota organisasi baik secara implisit maupun eksplisit, yang termanifestasi dalam inovasi, stabilitas, menghormati orang, orientasi hasil, perhatian terhadap hal-hal rinci, orientasi tim, dan keagresifan berkompetisi.

Budaya organisasi dalam konteks sekolah dapat berupa nilai-nilai organisasi yang tersaji secara tertulis seperti visi, misi, tujuan program kerja dan tata tertib sekolah, atau dapat pula berwujud dalam bentuk tidak tertulis seperti pembelajaran, pola komunikasi antar warga sekolah, dan lain-lain kebiasaan yang terpolakan secara khas dan relatif permanen.

Menurut Robbins (2002:279) mengemukakan beberapa karakter utama dalam budaya organisasi, yang kesemuanya menjadi indikator penting suatu budaya organisasi, antara lain:

1. *Inovasi dan pengambilan risiko*: tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. *Perhatian terhadap detail*: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Orientasi terhadap hasil*: tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. *Orientasi terhadap individu*: tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.
5. *Orientasi terhadap tim*: tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim bukan secara perorangan.

3. Manajemen Konflik

a. Pengertian Manajemen Konflik

Istilah konflik berasal dari kata kerja Latin, *confligere*, yang berarti saling berbenturan atau semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonistis atau saling bertentangan (Kartono, 2012: 245). Kata tersebut diserap ke dalam bahasa Inggris menjadi *conflict*, yang berarti a fight, a collision, a struggle, a controversy, an opposition of interest, opinions of purposes (Umam, 2012: 261). Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (Poerwodarminto, 1976: 519), kata konflik berarti pertentangan atau percecokan. Sedangkan dalam organisasi istilah konflik menjadi konflik organisasi. (Umam, 2012: 261). Para pakar telah mengemukakan berbagai definisi mengenai konflik dengan perspektif yang berbeda. Stoner (dalam Sujito, 2012) mendefinisikan konflik sebagai: "Organizational conflict is a disagreement between two or more organization members or groups arising the fact that they must share scarce resources or work activities and / or from the fact that they have different statuses, goals, values, or perceptions". Senada dengan pendapat tersebut DiGirolamo (dalam Wirawan, 2010: 5), mendefinisikan konflik sebagai: "Conflict is a process that begins when an individual or group perceives differences and opposition between itself and another individual or group about interest and resources, beliefs, values, or practice that matter to them". Selanjutnya Deutsch (1973), Gaski (1984), Stern, El-Ansary, and Coughlan (1996) in Bradford (2003) merumuskan konflik: Conflict is defined as the behaviors or feelings of interdependent parties in response to potential or actual obstructions that impede one or more of the parties achieving their goals. Luthans (1985) dalam Umam (2012: 262) mendefinisikan konflik: the condition of objective compatibility between values or goals, as the behavior or deliberately interfering with another's goal achievement, and emotional in terms of hostility. Swamstrom and Weismann, (2005) mengemukakan: Conflict is the result of opposing interests involving scarce resources, goal divergence and frustration. Menurut Soetopo (2012: 267).

Persepsi seseorang terhadap konflik dilatarbelakangi oleh pengalaman dalam mengelola organisasi, tingkat pendidikan, dan pengaruh lingkungan social. Stoner dan Freeman (1989: 392) dalam Umam (2012: 264) membagi pandangan konflik menjadi dua bagian, yaitu pandangan tradisional (*Old view*) dan pandangan modern (*Current View*). Pandangan tradisional dan modern tentang konflik dapat dihindari konflik tidak dapat dihindari konflik

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi konflik disebabkan oleh banyak factor, seperti struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, dan nilai-nilai konflik mengacaukan organisasi konflik mengurangi kinerja organisasi dalam pelbagai tingkatan manajemen bertugas mengeliminasi konflik manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik sehingga tercapai kinerja yang optimal Untuk mencapai kinerja yang optimal konflik harus dihilangkan Untuk mencapai kinerja yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat Robbin (1996: 431) dalam Wahyudi (2011:15)

b. Fungsi Manajemen Konflik

Harjana (1994) dalam wahab (2011:356) mengemukakan manajemen konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik. Rahim (2011) dalam Setabasri (2011) merumuskan fungsi konflik adalah sebagai berikut :

1. Konflik merangsang inovasi, kreativitas, dan perubahan
2. Proses pembuatan keputusan dalam organisasi akan terimprovisasi
3. Solusi alternatif atas satu masalah akan ditemukan
4. Konflik membawa solusi sinergis bagi masalah bersama
5. Kinerja individu dan kelompok akan lebih kuat
6. Individu dan kelompok dipaksa untuk mencari pendekatan baru atas masalah
7. Individu dan kelompok perlu lebih mengartikulasi dan menjelaskan posisi mereka.

c. Prinsip-prinsip Manajemen Konflik

Sutopo (2010:282) mengemukakan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan para manajer, organisator, atau pemimpin dalam melaksanakan manajemen konflik, antara lain:

1. Perlakukanlah secara wajar dan alamiah Konflik yang timbul dalam penyelenggaraan satuan pendidikan adalah sebagai sesuatu yang wajar dan alamiah. Konflik kini menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi, tak perlu dihindari tetapi harus dihadapi pimpinan melalui manajemen konflik. Oleh karena itu pelaksanaan manajemen konflik perlu dilakukan secara wajar dan alamiah sebagaimana pelaksanaan manajemen bidang lainnya.
2. Konflik merupakan dinamisator organisasi. Pandanglah bahwa organisasi tanpa konflik berarti diam, statis, dan tidak mencapai

kemajuan yang diharapkan. Namun demikian konflik harus ditata sedemikian rupa agar dinamika yang terjadi benar-benar dapat menjadi sesuatu yang positif untuk menghasilkan perubahan sekaligus mendukung perkembangan dan pencapaian tujuan pendidikan.

3. Media pengujian kepemimpinan Kepemimpinan tidak hanya diuji ketika membawa anggota mencapai tujuan berdasarkan rutinitas tugas formal belaka. Kepemimpinan yang bersangkutan akan lebih teruji apabila menghadapi konflik.
4. Fleksibilitas strategi Strategi manajemen konflik yang digunakan oleh pemimpin adalah fleksibel, artinya pemilihan penggunaan strategi dimaksud sangat bergantung pada: (1) jenis materi konflik dan sumber penyebabnya, (2) karakteristik pihak-pihak yang berkonflik, (3) sumber daya yang dimiliki, (4) kultur masyarakat dan iklim organisasi, (5) antisipasi dampak konflik, dan (6) intensitas dan keluasan konflik.

d. Jenis-jenis Konflik

Konflik banyak jenisnya dan dapat dikelompokkan berdasarkan fungsinya pihak-pihak yang berkonflik, posisi seseorang dalam organisasi, dan sebagainya. Dari segi fungsi Robins (1996) dalam Umam (2012: 265) dan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:439) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: a) konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan dan memperbaiki kinerja kelompok, b) konflik disfungsional adalah konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi diantara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Sebagai contoh, dua departemen di sebuah rumah sakit berselisih tentang metode yang paling efisien dalam pemberian perawatan kesehatan kepada keluarga-keluarga kurang mampu. Kedua belah pihak setuju pada tujuannya tetapi tidak pada cara-caranya, tetapi apapun hasilnya keluarga kurang mampu mendapat perawatan kesehatan yang lebih baik. Konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi diantara kelompok yang merugikan organisasi atau merintangi jalannya organisasi. Manajemen harus berusaha untuk menghilangkan konflik jenis ini. Kriteria yang menunjukkan apakah konflik tergolong konflik fungsional atau konflik disfungsional dilihat dari dampak konflik terhadap kinerja kelompok. Jika dampak konflik dapat meningkatkan kinerja kelompok, meskipun kurang memuaskan bagi individu, maka konflik tersebut tergolong fungsional. Sebaliknya bila konflik hanya memuaskan individu maka tergolong konflik disfungsional. Soetopo (2012:274)

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

membagi konflik juga menjadi dua, yaitu: 1) konflik konstruktif dan konflik destruktif. Konflik konstruktif adalah konflik yang memiliki nilai positif bagi pengembangan organisasi, misalnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. dengan kata lain adanya konflik justru mendatangkan manfaat. Sedangkan konflik destruktif adalah konflik yang memiliki nilai negative bagi organisasi. Dengan konflik mendatangkan kerusakan bagi organisasi. Berdasarkan posisi seseorang dalam struktur organisasi, Kurniadin dan Machali (2009:269) membagi jenis konflik menjadi empat macam, yaitu: a) Konflik verikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi; b) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan sama; c) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasihat dalam organisasi; d) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Berdasarkan pihak yang berkonflik Stoner dan Freeman (1989:393) dalam Umam (2012:266) membagi konflik menjadi enam, yaitu: 1) konflik dalam diri individu. Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuan, 2) konflik antar individu. Konflik ini terjadi karena perbedaan kepribadian antara individu yang satu dengan individu yang lain; 3) konflik antar individu dalam kelompok. Terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja; 4) konflik antar kelompok dalam organisasi. Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya; 5) konflik antar organisasi. Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negative bagi organisasi lainnya; dan 6) konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda. Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negative bagi anggota organisasi lain.

e. Metode Penyelesaian Konflik

Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (1994) dalam (Wahyudi, 2011:50) adalah dominansi, kompromi, dan pemecahan problem secara integratif. Dominansi adalah teknik penyelesaian konflik dengan yang cocok digunakan apabila: a) suatu keputusan harus segera diambil atau jika persoalan kurang penting, b) keadaan terpaksa dan tidak mempunyai pengetahuan atau keahlian tentang

isu yang menjadi konflik, c) untuk menaruh perhatian pada seperangkat kebutuhan yang spesifik, d) berkaitan dengan persoalan-persoalan yang bersifat vital, e) bawahan bekerja tidak sesuai dengan performansi yang ditetapkan oleh organisasi. Kompromis tepat dijadikan teknik pengelolaan konflik apabila: a) pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai kekuatan seimbang, b) sebagai alternatif penyelesaian konflik jika metode konptisis tidak berhasil, c) isu-isu yang dijadikan konflik sangat kompleks, d) untuk mencapai penyelesaian sementara atas masalah yang kompleks, dan e) masing-masing pihak tidak ingin dirugikan. Adapun pemecahan masalah adalah teknik penyelesaian konflik yang tepat dipilih apabila tidak terdapat kepercayaan antar kelompok ayng terlibat konflik, cara dominansi tidak mungkin dilaksanakan karena kedua belah pihak sulit dipaksa atau tidak ada kewenangan untuk menekan konflik, masing-masing pihak mempunyai perspektif yang berbeda dalam membuat keputusan final. Thoha (2013:109) menyebutkan beberapa strategi dasar dalam memecahkan persoalan-persoalan konflik antar pribadi ada tiga, yaitu: 1) samasama merugi (lose-lose), kalah menang (win-lose), dan menang-menang (win-win). Strategi sama-sama rugi (lose-lose) dapat dilakukan dengan pendekatany adalah kompromi, memberikan perhatian pada salah satu pihak yang berkonflik, menggunakan pihak ketiga (mediasi), dan menggunakan peraturan yang ada untuk memecahkan persoalan. Startegi. Strategi kalah menang (win-lose) adalah suatu cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan memaksakan kekuatan untuk mengalahkan pihak lain. sedangkan strategi menang-menang (win-win) menyelesaikan konflik dengan mengambil asepek-asepek kebaikan dari strategi kalah menang dan membuang aspek negative dari yang tidak fungsional. Berdasarkan teori-teori tersebut di atas dapat disimpulkan, bahwa teknik-teknik penyelesaian konflik guru ada 5 macam, yaitu: (1) penghindaran (avoiding). Dalam gaya manajemen konflik ini, kedua belah pihak yang terlibat konflik berusaha menghindari konflik. Menurut Thomas dan Kilmann bentuk menghindar tersebut bias berupa: a) menjauhkan diri dari pokok masalah, b) menunda pokok masalah hingga waktu yang tepat, atau c) menarik diri dari konflik yang mengancam atau merugikan; (2) kompetisi atau pemaksaan (competing). Gaya ini merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, di mana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan lawannya; (3) akomodasi (accommodating). Gaya manajemen konflik dengan dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerjasama tinggi. Seseorang mengabaikan kepentingannya sendiri dan berupaya

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

memuaskan kepentingan lawan konfliknya; (4) kompromi (compromising). Gaya ini disebut gaya manajemen konflik tengah atau menengah. Dengan menggunakan strategi member dan mengambil, kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternative titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka; (5) kolaborasi (colaborating). Gaya manajemen konflik ini bertujuan mencari alternative, dasar bersama, dan sepenuhnya memenuhi harapan semua pihak yang terlibat konflik. gaya kolaborasi merupakan gaya negosiasi untuk menemukan solusi yang sepenuhnya memuaskan kedua belah pihak yang berkonflik.

Disimpulkan bahwa bila konflik dikelola secara baik, maka akan berimplikasi positif yaitu dapat menciptakan semangat kebersamaan diantara anggota organisasi yang ditandai dengan beberapa sikap, yaitu: merasa memiliki identitas bersama, seide dan sepikiran, saling percaya, rendah hati, rela berkorban, memiliki semangat kerja tinggi, dan produktifitas kerja meningkat.

4. Efikasi Diri

a. Definisi Efikasi Diri

“Efikasi Diri” Efikasi diri adalah sebuah konsep yang dirumuskan oleh Albert Bandura (1997), guru besar psikologi di Stanford University, dan bersumber dari social learning theory. Menurut Bandura (1997, 3), “efficacy is a major basis of action. People guide their lives by their beliefs of personal efficacy. Self-efficacy refers to beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments.” Dengan demikian, efikasi ini merupakan satu keyakinan yang mendorong individu untuk melakukan dan mencapai sesuatu. Efikasi diri hanya merupakan satu bagian kecil dari seluruh gambaran kompleks tentang kehidupan manusia, tetapi dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kehidupan itu dari segi kemampuan manusia. Keragaman kemampuan manusia ini diakui oleh teori efikasi diri. Teori efikasi diri merupakan upaya untuk memahami keberfungsian kehidupan manusia dalam pengendalian diri, pengaturan proses berpikir, motivasi, kondisi afektif dan psikologis (Bandura, 1997, p. 36). Melalui perspektif ini, efikasi diri diyakini dapat membuat individu mampu menafsirkan dan menerjemahkan faktor-faktor internal dan eksternal ke dalam tindakan nyata. Namun perlu ditegaskan bahwa individu-individu yang berbeda memiliki kemampuan yang berbeda dalam membaca pikiran mereka dan memandang lingkungan

mereka. Pada dasarnya efikasi diri tidak spesifik bagi individu-individu tertentu karena ini merupakan satu konsep umum. Bandura (1997) berpendapat bahwa efikasi diri adalah 4 kemampuan umum yang terdiri atas aspek-aspek kognitif, sosial, emosional dan perilaku, dan individu harus mampu mengolah aspek-aspek itu untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi Bandura (1997) mengingatkan bahwa efikasi diri merupakan sebuah instrumen multi guna karena konsep ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan, namun juga mampu menumbuhkan keyakinan bahwa individu dapat melakukan berbagai hal dalam berbagai kondisi. Dengan kata lain, efikasi diri berlaku sebagai mesin pembangkit kemampuan manusia. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan jika seseorang memiliki efikasi diri yang kuat, maka ia bermotivasi tinggi dan bahkan menunjukkan pandangan yang ekstrim dalam menghadapi suatu situasi.

Taylor (2009) mengatakan bahwa self efficacy yaitu merupakan ekspektasi spesifik yang kita yakini tentang kemampuan kita dalam mencapai sesuatu atau mengerjakan tugas. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Adicondro (2011) mengatakan jika seseorang memiliki efikasi diri yang tinggi maka akan memiliki keyakinan mengenai kemampuannya dalam mengorganisasi dan menyelesaikan suatu tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu dalam berbagai bentuk dan tingkat kesulitan. Sebaliknya jika seseorang dengan efikasi diri yang rendah akan sangat mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan tugasnya untuk mencapai hasil tertentu. Menurut Adicondro (2011) efikasi diri sangat menentukan seberapa besar keyakinan mengenai kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu untuk melakukan proses belajarnya sehingga dapat mencapai hasil belajar yang optimal. Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan dengan baik mengatur dirinya untuk belajar, karena ada keyakinan dalam dirinya bahwa ia akan mampu menyelesaikan tugas sesulit apapun saat belajar, keyakinan bahwa ia mampu menyelesaikan berbagai macam tugas serta usaha yang keras untuk menyelesaikan semua tugas.

b. Sumber Informasi bagi Efikasi Diri

Efikasi diri tidak tumbuh dengan sendirinya, tetapi terbentuk dalam hubungan segitiga antara karakteristik pribadi, pola perilaku dan faktor lingkungan (Bandura, 1997). Dengan demikian, hubungan ini bersifat alami, personal dan sosial, dan mungkin terjadi proses yang panjang dan kompleks untuk menciptakan hubungan ini. Menurut Bandura (1997), ada empat sumber informasi yang memberikan kontribusi penting terhadap

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

pembentukan efikasi diri: (1) pengalaman tentang keberhasilan pribadi (enactives mastery experiences), (2) pengalaman keberhasilan orang lain yang dijadikan model (vicarious experiences), (3) pujian dan penghargaan sosial (verbal persuasion and other related social recognitions), dan (4) keadaan psikologis dan afektif individu (physiological and affective states). Keempat sumber inilah yang akan digali dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat efikasi diri mahasiswa dalam membaca dan menulis bahasa asing.

c. Teori Efikasi Diri dalam Proses Pembelajaran

Sejak lama dunia pendidikan menjadi arena untuk persaingan di antara berbagai ideologi dan filsafat guna memperoleh pengaruh dalam praktek pendidikan pada khusus dan perubahan serta modifikasi perilaku manusia pada umumnya. Dalam beberapa dekade terakhir, para peneliti dan prantisi pendidikan mencurahkan perhatian pada perspektif tentang keberfungsian perilaku manusia untuk memperbaiki proses dan hasil pembelajaran. Perspektif proses kognitif yang berkembang dari behaviorisme dan teori pengolahan informasi (information processing theory) adalah di antara perspektif dominan dalam pendidikan. Tentunya ada pro dan kontra terhadap perspektif ini. Menurut Pajares (2002) misalnya, pada dekade 1980-an para psikolog mencurahkan banyak perhatian pada perspektif ini yang menekankan tugas-tugas kognitif tanpa mengkaji isu-isu yang berkaitan dengan aspek-aspek personal. Albert Bandura adalah salah satu pakar yang telah membuka jalan untuk membuat terobosan dalam menyajikan perspektif yang lebih luas dalam bidang pendidikan. Dalam bidang akademik, pentingnya teori efikasi diri telah diakui oleh banyak peneliti meskipun masih dipandang sebagai konsep yang relatif baru. Namun demikian, konsep ini telah terbukti memberikan dampak kuat terhadap prestasi akademik guru dan siswa (Bandura, 1986, 1997; Tschannen-Moran and Woolfolk Hoy, 2001, Pajares, 1996, 2000; Zimmerman & Schunk, 1999). Model berikut ini mungkin dapat membantu kita memahami bagaimana efikasi diri berkembang dalam bidang akademik. Meskipun model *Sources of Efficacy Information Analysis of Teaching/learning Verbal Persuasion Cognitive Tasks Vicarious Experience Processing Student/Teacher Physiological Arousal Efficacy Mastery Experience Assessment of Personal Learning New Sources of Skills Efficacy Information Consequences of Self-Efficacy Performance Goals, effort, persistence, etc.* Diadaptasi dari Tschannen-Moran, Hoy & Hoy (1998) ini tidak menggambarkan dengan jelas hubungan antara efikasi diri guru dan prestasi belajar siswa, namun dapat dipastikan

bahwa sumber informasi bagi efikasi diri dan kinerja guru (kegiatan dan proses pengajaran yang dilakukan oleh guru) memainkan satu peranan penting dalam menentukan keberhasilan siswa.

5. Kerangka Berpikir

Prestasi yang dicapai seseorang ditentukan oleh kemampuan yang dimilikinya dan lingkungan yang menunjangnya yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi bakat atau kemampuan, minat, sikap, motivasi dan ketrampilan, yang ada pada dirinya. Sedangkan faktor eksternal berada diluar dirinya dan bersumber dari tiga lingkungan utama yaitu lingkungan keluarga, sekolah dan lingkungan masyarakat.

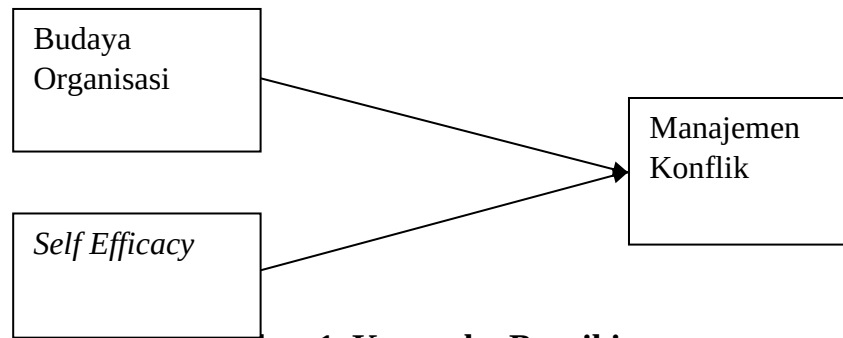
Dalam proses pendidikan efikasi diri merupakan hal yang penting untuk mendukung kemampuan diri taruna dalam proses pembelajaran. Taylor (2009) mengatakan bahwa self efficacy yaitu merupakan ekspektasi spesifik yang kita yakini tentang kemampuan kita dalam mencapai sesuatu atau mengerjakan tugas. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Adicondro (2011) mengatakan jika seseorang memiliki efikasi diri yang tinggi maka akan memiliki keyakinan mengenai kemampuannya dalam mengorganisasi dan menyelesaikan suatu tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu dalam berbagai bentuk dan tingkat kesulitan. Sebaliknya jika seseorang dengan efikasi diri yang rendah akan sangat mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan tugasnya untuk mencapai hasil tertentu. Menurut Adicondro (2011) efikasi diri sangat menentukan seberapa besar keyakinan mengenai kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu untuk melakukan proses belajarnya sehingga dapat mencapai hasil belajar yang optimal. Apabila self efficacy tinggi maka akan memiliki kemampuan diri yang baik dalam mengatur dan mengelola setiap kejadian yang dihadapi dan hal ini berkaitan dengan kemampuan manajemen konflik yang terjadi.

Pandangan tradisional dan modern tentang konflik dapat dihindari. Konflik tidak dapat dihindari. Konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi. Konflik disebabkan oleh banyak faktor, seperti struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, dan nilai-nilai. Konflik mengacaukan organisasi. Konflik mengurangi kinerja organisasi dalam pelbagai tingkatan. Manajemen bertugas mengeliminasi konflik. Manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik sehingga tercapai kinerja yang optimal. Untuk mencapai kinerja yang optimal konflik harus

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

dihilangkan Untuk mencapai kinerja yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat Robbin (1996: 431) dalam Wahyudi (2011:15)

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Berpikir

6. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang dimaksudkan untuk menjawab permasalahan yang ada. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

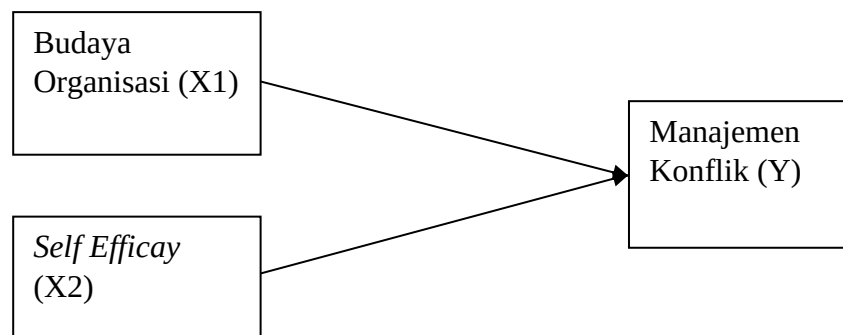
- H1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Manajemen Konflik
- H2. *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap Manajemen Konflik
- H3. Budaya Organisasi dan *Self Efficacy* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Manajemen Konflik

Metode

1. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data numerical atau angka yang diperoleh dengan metode statistik serta dilakukan pada penelitian inferensial atau dalam rangka pengujian hipotesis sehingga diperoleh signifikansi hubungan antar variable yang diteliti. Sugiyono (2011) mengemukakan sebagai berikut : Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif /statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis.

Merujuk pada pendapat diatas, penelitian ini adalah suatu proses yang dimulai dengan observasi berupa pengalaman pendahuluan terhadap fenomena-fenomena dalam kemampuan manajemen konflik taruna di Lemdiklat Akpol dalam bentuk penghimpunan data awal. Selanjutnya pengkajian teori dan formulasi kerangka teori , pengujian hipotesis, analisis dan diakhiri dengan kesimpulan. Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, maka desain penelitian sebagai model konstelasi penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4
Desain Penelitian

- X1 adalah variabel bebas budaya organisasi yang diposisikan sebagai variable independen
- X2 adalah variabel bebas *self efficacy* yang juga diposisikan sebagai variable independen
- Y adalah variable manajemen konflik diposisikan sebagai varibel dependen

2. Polpulasi dan sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generelasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda yang ada disekitar kita (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah keseluruhan taruna Akpol tingkat 3 yang berjumlah 282 Orang.

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Teknik ini digunakan karena peneliti menganggap populasi dalam penelitian ini adalah homogeny yaitu keseluruhan populasi adalah taruna tingkat 3 Akpol.

Husen Umar (2003) mengemukakan bahwa untuk menghitung besarnya ukuran sampel dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin yaitu Rumusnya sebagai berikut:

$$n = N \\ = 1 + (N(e)^2)$$

Keterangan :

n = Anggota atau unit sampel

N = Jumlah Populasi

e = Error yang ditoleransi karena mennggunakan sampel sebagai

pengganti anggota populasi biasanya diambil 10 %
Berdasarkan rumus tersebut maka ukuran sampel dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$n = 282 \text{ Orang} \\ 1 + (28,2 (0,1)^2) \\ N = 28,2 = 28$$

Berdasarkan teknik tersebut maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian adalah sebanyak 28 orang. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Variabel Independen dan Dependen. Variable Independen terdiri dari X1= Budaya Organisasi, X2 = *Self Efficacy*, dan Variabel Dependen , Y = Manajemen Konflik.

3. Instrumen dan teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang dipakai adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh dari langsung responden. Sedangkan sumber data sekunder dari keterangan-keterangan dari orang lain yang mengerti mengenai obyek yang diteliti dan keterangan-keterangan dari buku, artikel, dan sejenisnya yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti.

a. Jenis Instrumen Penelitian

Data yang diperlukan dalam penelitian kuantitatif harus berupa angka agar dapat dianalisis secara statistik. Untuk mendapatkan data yang terukur, diperlukan instrumen penelitian yang dapat mengungkap variabel penelitian. Adapun jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket.

Angket sebagai alat pengumpulan data dapat mengungkap fakta menurut pengalaman responden berdasarkan pertanyaan/pernyataan penelitian yang dapat dikuantifikasi untuk kepentingan analisis data kuantitatif (Sugiyono, 1999). Sudjana dan Ibrahim (1989: 47) menegaskan bahwa, “Angket sebagai alat pengumpul data digunakan untuk mendapatkan informasi yang berkenaan dengan pendapat, aspirasi, harapan, persepsi, keinginan, dan keyakinan dari responden”.

Angket merupakan alat pengumpul data yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang diajukan kepada responden untuk mendapatkan atau memperoleh jawaban/tanggapan sesuai dengan maksud pertanyaan dan petunjuk pengisian angket.

Angket dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis menurut sifat jawaban yang diinginkan yaitu: (1) angket tertutup atau berstruktur terdiri atas pertanyaan atau pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan, tugas responden memilih jawaban yang paling sesuai dengan pendiriannya; (2) angket terbuka atau tak berstruktur, peneliti tidak menyediakan jawaban yang diharapkan, namun memberi kesempatan penuh kepada responden untuk memberi jawaban menurut pendapat dan pendiriannya, (3) kombinasi angket tertutup (berstruktur) dan angket terbuka (tak berstruktur) yaitu angket yang menyediakan pertanyaan-pertanyaan yang telah disediakan jawabannya dilengkapi dengan alternatif terbuka yang memberikan kesempatan kepada responden untuk memberikan jawaban menurut pendapat dan pandangannya (Nasution, 1996; Ali, 1993).

Kelebihan angket tertutup adalah: (1) data yang diperoleh menggunakan angket tertutup mudah dianalisis secara statistik, (2) responden tinggal memilih alternatif jawaban yang tersedia sesuai dengan pendiriannya, (3) responden tidak perlu menulis atau mengekspresikan pikirannya dalam bentuk tulisan, (4) waktu untuk mengisi angket tertutup lebih singkat dibandingkan dengan angket terbuka.

Sedangkan kelemahan menggunakan angket tertutup adalah: (1) responden tidak diberi kesempatan memberikan jawaban yang tidak tercantum dalam angket, sehingga ada kemungkinan responden terpaksa memilih jawaban yang tidak sesuai dengan pendapatnya, (2) kemungkinan

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

responden mengisi angket tidak serius dan sekedar memenuhi permintaan peneliti atau atasannya, (3) angket tertutup menunjukkan kesamaan jawaban, sedangkan angket terbuka jawaban responden dapat bervariasi, dan (4) kecerobohan dalam menjawab disebabkan oleh panjangnya angket.

Angket disusun berdasarkan indikator variabel penelitian. Penyusunan angket mengacu pada variabel yang akan diteliti. Variabel-variabel yang diteliti meliputi kompetensi dosen, kepuasan kerja, dan Kinerja Dosen.

Dalam penyusunan angket, alternatif jawaban menggunakan *Skala Likert*. Prinsip ataupun aturan penggunaan *Skala Likert* menurut Agung (1992), dipakai untuk mengukur tingkat kesepakatan seseorang terhadap sejumlah pertanyaan berkaitan dengan suatu konsep tertentu dengan membuat rentangan jawaban skor 0 sampai 4, atau skor 1 sampai 5 untuk tiap pernyataan dengan kategori tertentu. Pernyataan-pernyataan yang dipakai dapat dibedakan dalam pernyataan positif dan pernyataan negatif.

Alternatif jawaban dalam instrumen menggunakan *Skala Likert* (yang dimodifikasi). Menurut Sugiyono (2002: 73) *Skala Likert* dapat digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen menggunakan *Skala Likert* yang mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Rentang jawaban diberi skor dari 0 sampai 4 atau 1 sampai 5. Katagori penskoran *Skala Likert* dapat disusun dalam tabel 12.4 berikut ini.

Tabel 1. Katagori Penskoran Jawaban Angket Berdasarkan Skala Likert

Alaternatif Jawaban	Positif (+)	Negatif (-)
Sangat baik/sangat tinggi/sangat setuju/selalu.	5	1
Baik/tinggi/setuju/sering	4	2
Cukup baik/sedang/tidak tahu/kadang-kadang	3	3
Kurang baik/kurang/tidak setuju/jarang	2	4
Tidak baik/rendah/sangat tidak setuju/tidak pernah.	1	5

b. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam proses penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang diperlukan adalah teknik

pengumpulan data mana yang paling tepat sehingga benar-benar di dapat data yang valid dan reliabel.

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data. Berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data, oleh karena itu instrumen yang telah teruji validitas dan reliabelitasnya belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel, apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam mengumpulkan datanya.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan angket tertutup dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangannya. Untuk mengatasi beberapa kelemahan tersebut peneliti mengumpulkan teman-teman Dosen / Gadik Akpol yang menjadi responden.

4. Teknis Analisis Data

Teknis analisis data dalam penelitian ini digunakan :

- a. Uji validitas yaitu pengujian tingkat ketepatan menggunakan alat pengukur terhadap suatu gejala atau kejadian
- b. Uji realibilitas yaitu yang dicapai untuk menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukur relative konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih

Dalam penelitian ini, penghitungan uji validitas dan reliabelitas menggunakan program SPSS 21. Bila hasil pengujian data $> r$ table dianggap layak untuk dianalisis.

Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini berisi temuan hasil penelitian sebagai jawaban dari rumusan masalah dan ajuan hipotesis yang diajukan. Bagian ini diawali pemaparan hasil penelitian sekaligus pemaknaan data semua variabel penelitian. selanjutnya dilaporkan mengenai hasil penelitian dan pembahasannya,

Deskripsi Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis statistik deskriptif variabel budaya organisasi, *self efficacy* dan manajemen konflik dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Budaya Organisasi	28	25,00	60,00	56,4286	7,34559
Self Efficacy	28	35,00	46,00	42,6071	2,21676
Manajemen Konflik	28	35,00	50,00	43,5000	2,78222
Valid N (listwise)	28				

Tabel tersebut di atas menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai mean sebesar 56,4286 dan standar deviasi sebesar 7,34559. Variabel *self efficacy* memiliki nilai mean sebesar 42,6071 dan standar deviasi sebesar 2,21676 dan variabel manajemen konflik dengan nilai mean sebesar 43,5000 dan standar deviasi sebesar 2,78222.

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

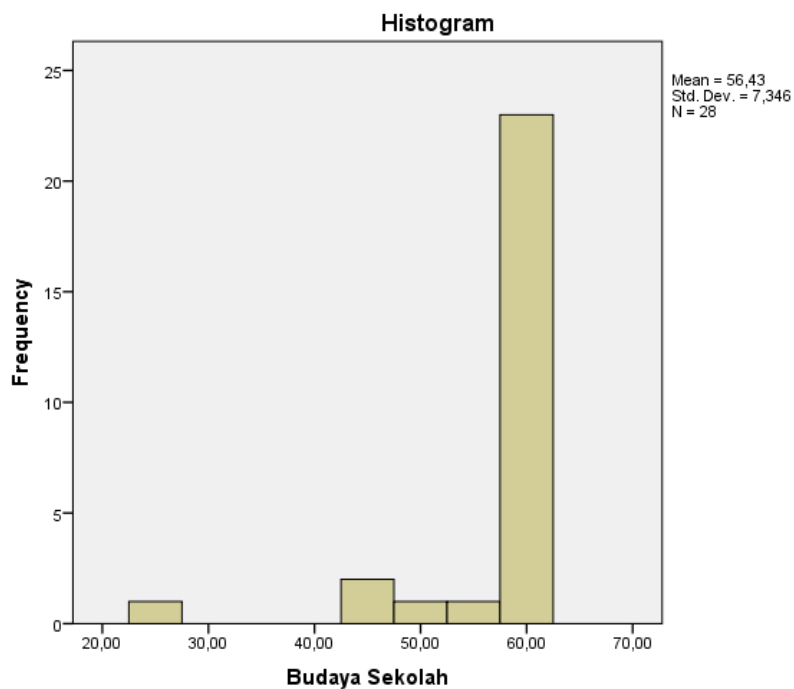
Tabel 3 menginformasikan hasil analisis variabel budaya organisasi. Komponen statistik deskriptif yang dihasilkan meliputi nilai *mean*, minimum, maksimum dan standar deviasi secara rinci dari tiap-tiap variabel pengukuran dijelaskan pada tabel 3

Tabel 3. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian Budaya Organisasi
Statistics

Budaya Organisasi

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		56,4286
Std. Error of Mean		1,38819
Median		59,0000
Mode		59,00
Std. Deviation		7,34559
Skewness		-3,380
Std. Error of Skewness		,441
Range		35,00
Minimum		25,00
Maximum		60,00

Berdasarkan tabel 4.2. setelah dicocokkan dengan angka kriteria mutlak yang telah ditetapkan atas dasar instrumen penelitian sebanyak 12 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, dihasilkan skor terendah 25 dan skor tertinggi 60, range 35.



CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

Deskripsi Variabel *Self Efficacy*

Tabel 4 menginformasikan hasil analisis variabel *self efficacy*. Komponen statistik deskriptif yang dihasilkan meliputi nilai *mean*, minimum, maksimum dan standar deviasi secara rinci dari tiap-tiap variabel pengukuran dijelaskan pada tabel berikut.

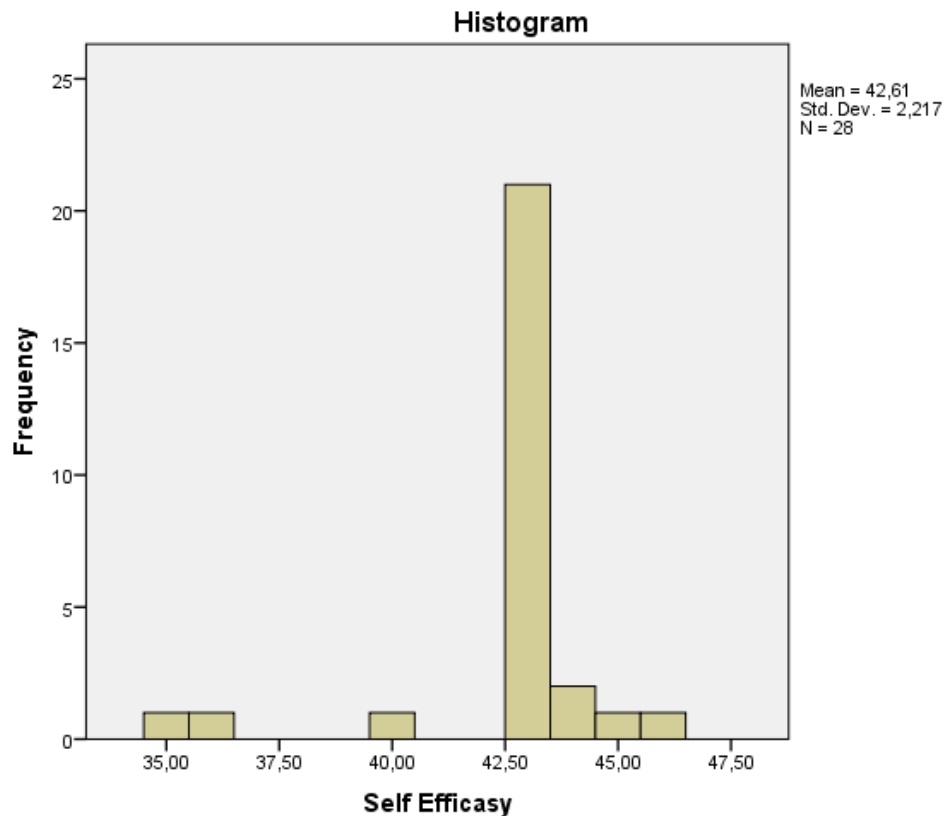
Tabel. 4. Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel *Self Efficacy*

Statistics

Self Efficacy

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		42,6071
Std. Error of Mean		,41893
Median		43,0000
Mode		43,00
Std. Deviation		2,21676
Skewness		-2,515
Std. Error of Skewness		,441
Range		11,00
Minimum		35,00
Maximum		46,00

Berdasarkan tabel 5 setelah dicocokkan dengan angka kriteria mutlak yang telah ditetapkan atas dasar instrumen penelitian sebanyak 10 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, dihasilkan skor terendah 35 dan skor tertinggi 46, range 11.



Deskripsi Variabel Manajemen Konflik

Tabel 6 menginformasikan hasil analisis variabel manajemen konflik. Komponen statistik deskriptif yang dihasilkan meliputi nilai *mean*, minimum, maksimum dan standar deviasi secara rinci dari tiap-tiap variabel pengukuran dijelaskan pada tabel berikut.

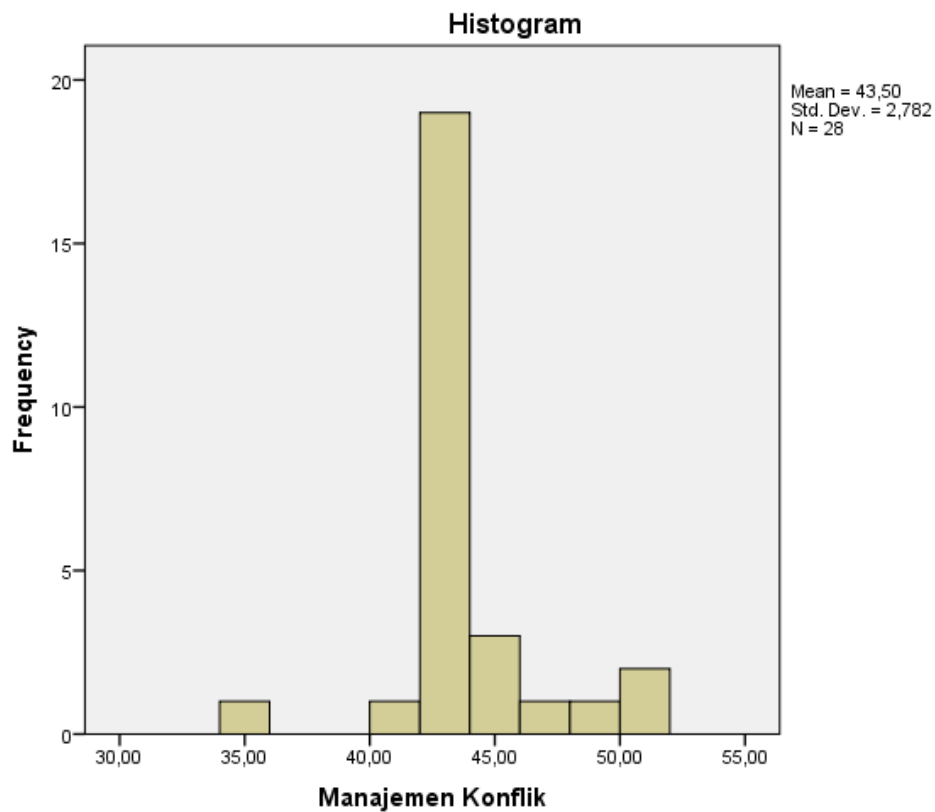
Tabel 6. Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Manajemen Konflik

Statistics		
Manajemen Konflik		
N	Valid	28
	Missing	0
Mean		43,5000
Std. Error of Mean		,52579
Median		43,0000
Mode		43,00
Std. Deviation		2,78222

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

Skewness	,039
Std. Error of Skewness	,441
Range	15,00
Minimum	35,00
Maximum	50,00
Sum	1218,00

Berdasarkan tabel 6 setelah dicocokkan dengan angka kriteria mutlak yang telah ditetapkan atas dasar instrumen penelitian sebanyak 10 butir pertanyaan dengan 5 pilihan, dihasilkan skor terendah 35 dan skor tertinggi 50, range 15.

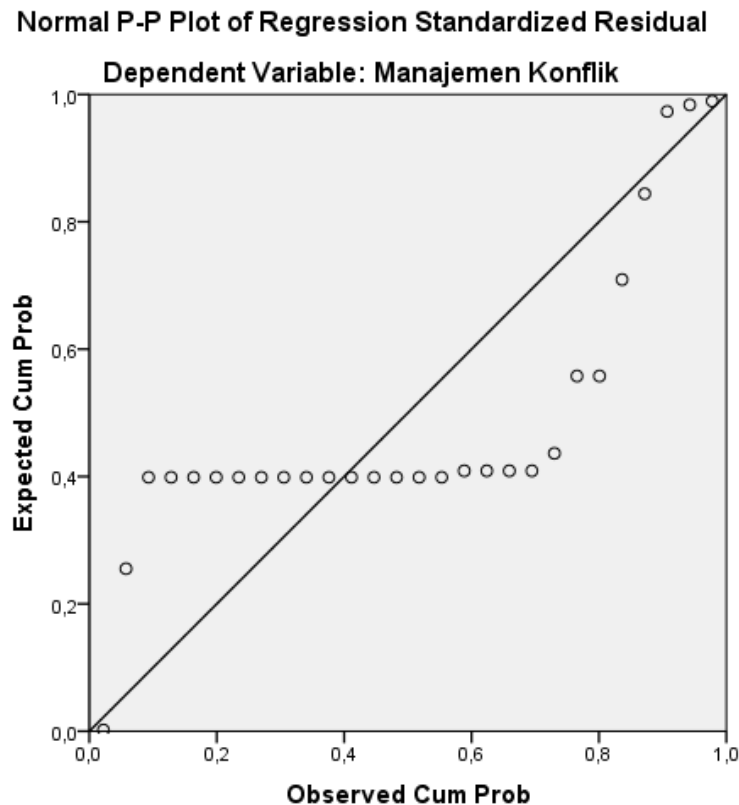


2. Analisis Data

a. Prasyarat Analisis

1) Uji Normalitas

Uji Normalitas dengan menggunakan P-Plot adalah sebagai berikut:



Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam analisis regresi adalah model regresi berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik yaitu untuk melihat normalitas residual dengan melihat normal P-Plot (Probabilitas Plot) yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

Dengan menggunakan P-Plot dapat dilihat bahwa data menyebar dan mengikuti garis diagonal sehingga dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal.

Pengujian normalitas menggunakan Kolmogorov smirnov adalah sebagai berikut:

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

Tabel 7. Uji Normalitas menggunakan Kolmogorov Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Budaya Organisasi	,423	28	,000	,475	28	,000
Self Efficacy	,463	28	,000	,564	28	,000
Manajemen Konflik	,322	28	,000	,724	28	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Data menunjukkan bahwa tingkat signifikan budaya organisasi (0,423), *self efficacy* (0,463) dan manajemen konflik (0,322) > 0,05. Berdasarkan hal tersebut data dinyatakan berdistribusi normal sehingga analisis regresi dapat dilanjutkan dan hasil penelitian akan dapat digunakan pada waktu yang berbeda di tempat yang berbeda pula.

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu keadaan yang menggambarkan adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti di antara beberapa atau semua variabel independen dari model yang diteliti. Syarat berlakunya model regresi ganda adalah antar variabel bebasnya tidak memiliki hubungan sempurna atau tidak mengandung multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dengan menggunakan VIF (*Variance Inflation Factor*) adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Uji Multikolinieritas

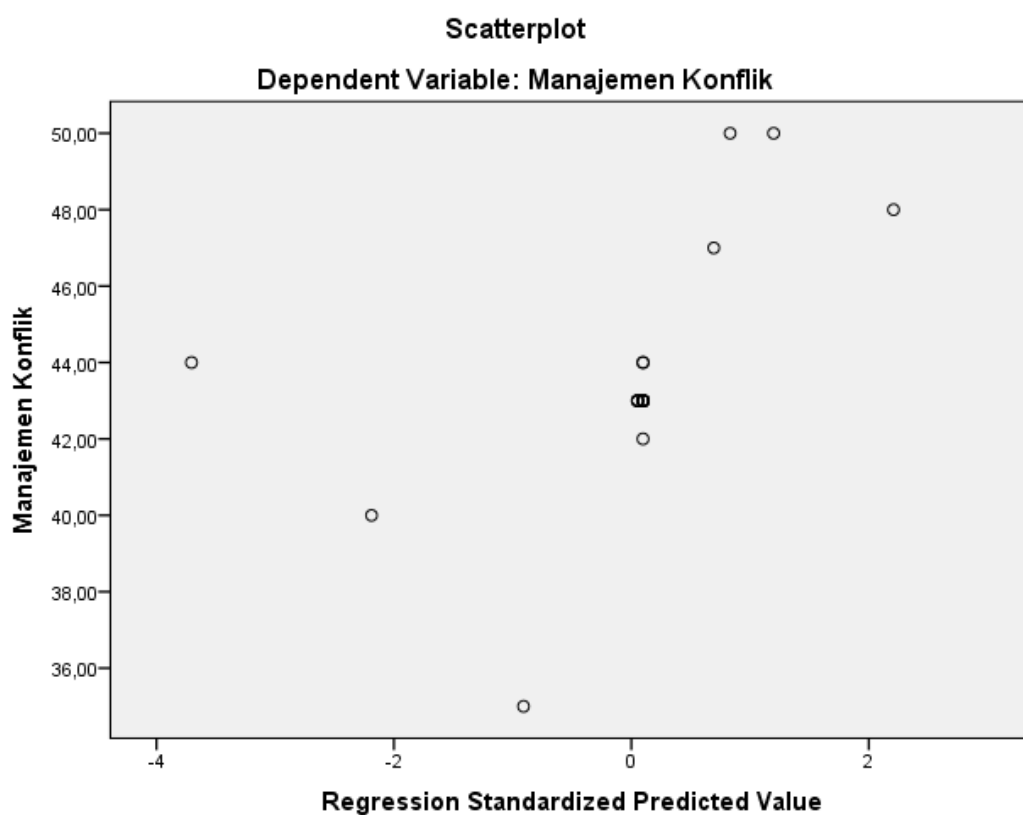
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13,972	10,229		1,366	,184		
	Budaya organisasi	-,065	,095	-,172	-,684	,500	,468	2,137
	Self Efficacy	,779	,316	,621	2,468	,021	,468	2,137

a. Dependent Variable: Manajemen Konflik

Data di atas menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel budaya organisasi 2,137. variabel *self efficacy* 2.137. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIP lebih dari 10 karena nilai $VIF < 10$ sehingga data dinyatakan bebas dari multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *Scatter Plot* adalah sebagai berikut:



Gambar di atas menunjukkan bahwa data menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga data dinyatakan terbebas dari heteroskedastisitas.

b. Analisis Regresi

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Konflik

Hasil analisis regresi dengan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen adalah sebagai berikut:

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

Tabel 9. Persamaan Regresi dengan Variabel Manajemen Konflik sebagai variabel dependent

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13,972	10,229		1,366	,184		
	Budaya organisasi	-,065	,095	-,172	-,684	,500	,468	2,137
	Self Efficasy	,779	,316	,621	2,468	,021	,468	2,137

a. Dependent Variable: Manajemen Konflik

$$Y = -0,172 x_1 + 0,621 x_2$$

Persamaan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi berpengaruh positif sebesar 0,172 atau 17,2%. Hal ini berarti pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen konflik adalah positif dan signifikan. Peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik dan penurunan budaya organisasi akan menurunkan kemampuan manajemen konflik. Hasil uji t adalah sebagai berikut.

Tabel 10. Uji t test dengan variabel manajemen konflik sebagai Variabel Dependent

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13,972	10,229		1,366	,184		
	Budaya organisasi	-,065	,095	-,172	-,684	,500	,468	2,137
	Self Efficasy	,779	,316	,621	2,468	,021	,468	2,137

a. Dependent Variable: Manajemen Konflik

Berdasarkan perhitungan SPSS 21, maka nilai t test (1,366) lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel alpha 0,05 (df = 123) sebesar 1,166 dan tingkat signifikan (0,07 < 0,05). Jadi kesimpulannya Ho ditolak dan Ha diterima (H1 diterima). Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya

organisasi terhadap manajemen konflik, hal ini berarti bahwa budaya organisasi akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik.

Perhitungan besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap manajemen konflik dapat dilihat dari koefisien *standardized* pada tabel diatas dengan perhitungan $(0,172)^2 = 0,0295$ hal ini berarti terdapat pengaruh langsung sebesar 2,95% budaya organisasi terhadap manajemen konflik.

Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Manajemen Konflik

Hasil analisis regresi dengan variabel manajemen konflik sebagai variabel dependen adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Persamaan analisis Regresi dengan Variabel *Self Efficacy* sebagai Variabel Independent

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17,007	9,122		1,864	,074
Self Efficacy	,622	,214	,495	2,908	,007

a. Dependent Variable: Manajemen Konflik

$$Y = 17,007 + 0,622$$

Persamaan pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel *self efficacy* adalah positif sebesar 0,495. Hal ini berarti pengaruh *self efficacy* terhadap manajemen konflik adalah positif dan signifikan. Peningkatan *self efficacy* akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik taruna dan penurunan *self efficacy* akan menurunkan kemampuan manajemen konflik taruna. Hasil uji t seperti pada tabel 4.9 di atas adalah sebagai berikut.

Berdasarkan perhitungan SPSS 21, maka nilai t test (2.908) lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel alpha 0,05 (df = 123) sebesar 1,658 dan tingkat signifikan ($0,04 < 0,05$). Jadi kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima (H_1 diterima). Ada pengaruh yang positif dan signifikan *self efficacy* terhadap kemampuan manajemen konflik taruna, hal ini berarti bahwa *self efficacy* akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik.

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

Perhitungan besarnya pengaruh langsung *self efficacy* terhadap manajemen konflik dapat dilihat dari koefisien *standardized* pada tabel 4.9 dengan perhitungan $(0,495)^2 = 0,245$ hal ini berarti terdapat pengaruh langsung sebesar 24,5% *self efficacy* terhadap manajemen konflik.

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Manajemen Konflik

Hasil analisis regresi dengan variabel manajemen konflik sebagai variabel dependen adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Persamaan analisis Regresi dengan Variabel budaya organisasi sebagai Variabel Independent

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	37,496	4,056		9,246	,000
Budaya Sekolah	,106	,071	,281	1,492	,148

a. Dependent Variable: Manajemen Konflik

$$Y = 37,496 + 0,106$$

Persamaan pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi adalah positif sebesar 0,106. Hal ini berarti pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen konflik adalah positif dan signifikan. Peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik taruna dan penurunan budaya organisasi akan menurunkan kemampuan manajemen konflik. Hasil uji t seperti pada tabel 4.10 adalah sebagai berikut.

Berdasarkan perhitungan SPSS 21, maka nilai t test (9,246) lebih besar jika dibandingkan dengan t tabel alpha 0,05 (df = 123) sebesar 1,658 dan tingkat signifikan ($0,04 < 0,05$). Jadi kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima (H_1 diterima). Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap manajemen konflik, hal ini berarti bahwa budaya organisasi akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik.

Perhitungan besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap manajemen konflik dapat dilihat dari koefisien *standardized* pada tabel 4.10

dengan perhitungan $(0,281)^2 = 0,0789$ hal ini berarti terdapat pengaruh langsung sebesar 7,89% budaya organisasi terhadap manajemen konflik.

4.3.4 Budaya Organisasi dan *Self Efficacy* Bersama-sama Berpengaruh terhadap Manajemen Konflik.

Hasil perhitungan SPSS 21 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,194	2	27,097	4,376	,023 ^b
	Residual	154,806	25	6,192		
	Total	209,000	27			

a. Dependent Variable: Manajemen Konflik

b. Predictors: (Constant), Self Efficacy, Budaya Organisasi

Berdasarkan perhitungan SPSS pada tabel 4.11, maka nilai F test (4,376) dengan tingkat signifikan $(0,000) < 0,05$. Jadi kesimpulan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi, *self efficacy* terhadap manajemen konflik. Budaya organisasi, *self efficacy* yang baik akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik.

Tabel 13. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,509 ^a	,259	,200	2,48842	1,802

a. Predictors: (Constant), Self Efficacy, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Manajemen Konflik

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai *adjusted r square* adalah sebesar 0,200 berarti nilai koefisien determinasi adalah sebesar 20,0 %. Hal ini berarti variasi perubahan manajemen konflik dipengaruhi oleh budaya organisasi dan *self efficacy* sebesar 20,0 %.

Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Konflik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap manajemen konflik. budaya adalah sebagai suatu pola semua susunan, baik internal maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah anngotanya (Listiyo, 2008:85). Budaya didalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisir, kepercayaan, asumsi, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengundang suatu perintah.

Karakteristik organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat menurut Juran dalam Goetsch dan Devis (2002) adalah sebagai berikut: (1) filosofi manajemen dijabarkan secara luas; (2) menekankan pentingnya sumberdaya manusia berorganisasi; (3) menyelenggarakan upacara untuk momen-momen penting organisasi; (4) pemberian pengakuan dan penghargaan bagi pekerja yang berhasil; (5) memiliki jaringan komunikasi budaya; (5) memiliki aturan perilaku yang bersifat informal; (6) memiliki sistem nilai yang kuat; (7) memiliki standar kinerja yang tinggi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen konflik, berarti apabila budaya organisasi baik maka kemampuan manajemen konflik juga akan baik dan apabila budaya organisasi jelek maka kemampuan manajemen konflik akan jelek pula. Karena budaya organisasi sangat berkaitan dengan keterampilan, nilai dan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Maka seorang taruan harus memiliki perilaku yang memadai secara profesional dalam melakukan pekerjaannya atau tugasnya

2. Pengaruh Self Efficasy terhadap Manajemen Konflik

Hasil Penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan *self efficacy* terhadap manajemen konflik. yaitu pandangan tradisional (*Old view*) dan pandangan modern (*Current View*). Pandangan tradisional dan modern tentang konflik dapat dihindari konflik tidak dapat dihindari konflik disebabkan oleh kesalahan manajemen dalam merancang dan memimpin organisasi konflik disebabkan oleh banyak factor, seperti struktur organisasi, perbedaan tujuan, persepsi, dan nilai-nilai konflik mengacaukan organisasi

konflik mengurangi kinerja organisasi dalam pelbagai tingkatan manajemen bertugas mengeliminasi konflik manajemen bertugas mengelola dan mengatasi konflik sehingga tercapai kinerja yang optimal Untuk mencapai kinerja yang optimal konflik harus dihilangkan Untuk mencapai kinerja yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat Robbin (1996: 431) dalam Wahyudi (2011:15)

Self Efficacy memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kemampuan manajemen konflik taruna, berarti *self efficacy* baik maka kemampuan manajemen konflik juga akan baik dan apabila *self efficacy* kurang baik maka kemampuan manajemen konflik akan kurang baik pula. Sebab *self efficacy* sangat berkaitan erat dengan psikologis seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara baik. Hal itu bisa tercapai apabila *self efficacy* secara individu maupun secara kelompok dapat terpenuhi. oleh karena itu, institusi harus mampu memberikan kesadaran diri secara baik kepada taruna sehingga tujuan organisasi atau institusi dapat tercapai.

3. Pengaruh Kompetensi Dosen, Kepuasan Kerja secara Bersama-sama terhadap Kinerja Gadik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, *self efficacy* terhadap manajemen konflik. Dimana kontribusi dari budaya organisasi dan *self efficacy* secara bersama-sama terhadap peningkatan manajemen konflik sebesar 20,0%. Hal ini berarti variasi perubahan kemampuan manajemen konflik taruna dipengaruhi oleh budaya organisasi dan *self efficacy* sebesar 20,0 %.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajemen konflik taruna masih perlu ditingkatkan dan perlu diteliti lebih lanjut berkaitan dengan faktor lain yang mempengaruhinya yang belum diteliti dalam penelitian ini. Sebab manajemen konflik merupakan kemampuan seseorang dalam mengatasi persoalan yang dihadapi.

Kesimpulan

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab II dan IV, maka dapat disimpulkan bahwa:

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Konflik

Variabel budaya organisasi adalah positif sebesar 0,281 atau 28,1%. Hal ini berarti pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen konflik adalah positif dan signifikan. Peningkatan budaya organisasi akan

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

meningkatkan kemampuan manajemen konflik taruna dan penurunan budaya organisasi akan menurunkan kemampuan manajemen konflik taruna.

Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Manajemen Konflik.

Variabel *self efficacy* adalah positif sebesar 0,495 atau 49,5%. Hal ini berarti pengaruh *self efficacy* terhadap kemampuan manajemen konflik taruna adalah positif dan signifikan. Peningkatan *self efficacy* akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik taruna dan penurunan *self efficacy* akan menurunkan kemampuan manajemen konflik taruna.

Pengaruh Budaya Organisasi, *Self Efficacy* secara Bersama-sama terhadap Manajemen Konflik.

Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi, *self efficacy*, terhadap manajemen konflik. Budaya organisasi, *self efficacy* yang baik akan meningkatkan kemampuan manajemen konflik taruna. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *adjusted r square* adalah sebesar 0,200 berarti nilai koefisien determinasi adalah sebesar 20,0 %. Hal ini berarti variasi perubahan kemampuan manajemen konflik dipengaruhi oleh budaya organisasi dan *self efficacy* sebesar 20,0 %.

Saran

1. Bagi Lembaga pendidikan Akademi Kepolisian diharapkan dapat menata kembali berbagai bentuk strategi untuk meningkatkan budaya organisasi dan *self efficacy* taruna dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas yang diberikan oleh tenaga pendidik.
2. Perlu adanya kerjasama yang baik antara seluruh komponen yang ada di Lemdik Akpol dalam pengajaran, pengasuhan dan pembinaan taruna.

Referensi

- Arwildayanto. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, Pendekatan Kerja Budaya Profesional*. Bandung: Alfabeta.
- Bahri, S. 2010. *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Gibon Books
- Bandura, Albert .1986. *Social Foundations of thought and action: a social cognitive theory*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company, New York.
- Byrne, D.1988. *Teaching Writing Skills*, London: Longmann, MA.

- Dwyer, Richard & Chadwick.2003. *Gender Diversity in Management and Firm performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture*. Journal Of Business
- Dyson, A.H. 1990. *The word and the world. Reconceptualizing written language development or do rainbows mean a lot to little girls?* (Technical Report No. 42). National Center for the Study of Writing and Literacy. University of California, Berkeley
- Fatimah, 2013. *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual Guru Bimbingan dan Konseling Terhadap Pengelolaan Konflik*. Program Pascasarjana UNG, Prodi Manajemen Pendidikan.
- Goetsch dan Davis. 2002. *Pengantar Manajemen Mutu 2*. Ed. Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Gorontalo Gibson, Ivancevich, Donelly, 1996. *Organisasi*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher Ghaffar Abdul. Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies. *Journal of Managerial Sciences* Volume III, Number 1I.
- Hasan, Iqbal, 2006. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hendriks, William. 2001. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono Kartini, 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa Kurniadin, D dan Machali,I, 2012. *Manajemen Pendidikan*, Cetakan Ke satu. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Kasali, R. 2006. *Change*. Jakarta: Gramedia
- Khayati E, 2013. *Manajemen Konflik* (<http://pengertianmanagement.blogspot.com/2013/03/manajemen-konflik-definisi-ciri-sumber.html>)
- Koesmono, H. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengelolaan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Jurnal Ekonomi Manajemen, 7(2): 171-188
- Komariah, A. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Bandung: Bumi Aksara
- Komaruddin.1996. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Listiyo, P. S. 2008. *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Yogyakarta: UIN Malang Press
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Multi Kasus di Madrasah*

CONFLICT MANAGEMENT IN LEMDIKLAT AKPOL

- Terpadu MAN 3 Malang, MAN Malang 1 dan MA Hidayatullah Mubtadi'in Kota Malang*, Balitbang Kemenag RI.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Newstrom, J.W. 1997. *Organization Behavior*. United States: The McGraw-Hill Companies.Inc
- Pace R. Wayne and Faules. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Purwodarminta, 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Riduwan, 2012, *Belajar Mudah Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- Robbins, S. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Terj. Handayani P. Jakarta: Prenhallindo
- Sachari, A., & Sunaryana. 2001. *Wacana Tranformasi Budaya*. Bandung: ITB Press
- Stoner, dkk. 1995. *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo
- Sutopo Hendiyat, 2012, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ke dua. Bandung: Rosdakarya
- Syafaruddin, 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Gramedia
- Thoha Miftah (2012). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa
- Umam Khaerul, 2012, *Manajemen Organisasi*, cetakan ke satu. Bandung; CV Pustaka Setia
- Wibowo. 2013. *Budaya Sekolah Sebuah Kebutuhan untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

*True public safety requires a
collaboration between law
enforcement and the community.*

Betsy Hodges