

PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENGELOLAAN KONFLIK

Tri Widyastuti
AKPAR BSI Bandung
Jl. Sekolah Internasional No. 1-6 Antapani, Bandung
tri.twt@bsi.ac.id

Abstrak

Conflict, both internal and external conflicts, can cause problems in organization because of differences in purpose, interests, personalities, experiences, perceptions, and motivations among individuals or groups in the organization. Every leader needs to apply conflict management to curb the excessive nature of competition and undermine the spirit of synergism organization. Through servant leadership style and organizational culture, leaders are expected to be able to apply conflict management in accordance with the circumstances in the organization. The research proves that there is an influence between servant leadership and organizational culture to conflict management in PT. Indonesia Power - UBH at Jakarta. The evident from the results obtained from the calculation showed that there is a significant influence partially and simultaneously of servant leadership and culture organization towards conflict management. It can be concluded that the improvement, socialization and implementation of servant leadership and organizational culture are important to improve the leaders' conflict management skills in PT. Indonesia Power - UBH, Jakarta.

Keywords: *Conflict, Conflict Management, Servant Leadership, Organizational Culture.*

I. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kumpulan orang dan penunjang lainnya yang bekerjasama untuk memenuhi kebutuhan dan mengembangkan organisasi tersebut. Dalam kegiatannya untuk memperoleh informasi, bantuan, kerjasama, perkembangan dan sebaliknya, baik secara individu maupun kelompok, organisasi itu dapat mengalami konflik. Menurut Gaol (2014, 638) konflik dapat diartikan sebagai perbedaan, pertentangan dan perselisihan, proses yang bila satu pihak meraskan pihak lain telah mengetahui secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Kendati unsur konflik selalu terdapat di setiap bentuk hubungan antar pribadi, pada umumnya masyarakat memandang konflik sebagai keadaan yang harus

dihindari karena konflik dianggap sebagai faktor yang merusak hubungan. Menurut Robbins (2005), konflik mutlak diperlukan agar dapat meningkatkan kinerja secara efektif. Konflik dalam organisasi dapat memberikan dampak negatif ataupun positif.

PT. Indonesia Power – UBH adalah anak perusahaan PLN yang berlokasi di jalan KS. Tubun, Jakarta, Usaha-usaha yang dikembangkan adalah penyedia jasa *engineering* dan *technical services* dalam berbagai aspek pembangunan pembangkit listrik dan juga pengoperasian serta pemeliharannya. Dalam menjalankan usaha-usaha tersebut, PT. Indonesia Power – UBH juga mengalami berbagai macam konflik, baik konflik

interpersonal maupun konflik kepentingan. Tuntutan perusahaan seringkali menjadi tekanan bagi karyawan ketika karyawan harus memenuhi satu harapan namun sulit atau tidak bisa memenuhi harapan yang lain. Konflik merupakan suatu gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi tanpa membuat tuntutan lain diabaikan.

Manajemen harus mampu meredam konflik dan persaingan yang sifatnya berlebihan dan merusak spirit sinergisme organisasi. *Conflict management (CM) is an applied skill best managed with leaders who possess interpersonal leadership qualities* (Turnley, 2009). Pengelolaan konflik harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan interpersonal dalam menangani dan mencari resolusi konflik yang dialaminya. Menurut Hicks dan Gullett dalam Wahjosumidjo (2001) menyebutkan bahwa peranan pimpinan dalam suatu organisasi adalah menciptakan rasa aman. Pemimpin harus bisa mengelola konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan, karena setiap jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik.

Kepemimpinan pelayan adalah suatu model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu organisasi (Shah, 2014). Pemimpin pelayan mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Lowder (2009) menekankan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki kelebihan karena hubungan antara

pemimpin dan anggotanya berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual, mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin.

Selain pemimpin, di dalam organisasi ada ikatan budaya yang tercipta dan terbentuk oleh setiap individu di organisasi tersebut. Budaya ini yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya, baik dari perilaku, tindak-tanduk, kemampuan bekerja, pengambilan keputusan, maupun penyelesaian konflik. Budaya organisasi ini mengikat anggotanya menjadi satu kesatuan yang menciptakan keseragaman berperilaku karena melalui budaya organisasi setiap individu akan bersatu padu dan membentuk suatu keadaan yang kondusif terhadap segala perubahan yang mungkin timbul dalam organisasi. Keadaan ini dapat mengurangi dan menghambat terjadinya konflik kepentingan antara setiap individu.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti ingin mengarahkan penelitian lebih jauh dengan melihat analisis pengaruh pengelolaan konflik ditinjau dari gaya kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi.

II. KAJIAN LITERATURE

Konflik merupakan masalah yang serius dalam organisasi yang dapat menimbulkan kerugian baik bagi organisasi maupun karyawannya. Konflik dilingkungan kerja banyak berkisar karena adanya kesenjangan kepentingan antara realita dengan harapan-harapan. Wirawan (2013) mendefinisikan konflik sebagai berikut: "Konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika individu atau kelompok merasa ada perbedaan dan oposisi

antara dirinya sendiri dan orang lain atau kelompok tentang kepentingannya dan sumber daya, kepercayaan, nilai-nilai, atau kebiasaan itu berarti bagi mereka”.

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan akan selalu terjadi karena setiap individu memiliki keunikan, memiliki perbedaan budaya, pendidikan, sikap, psikologi, agama, pengalaman dan fisik. Untuk itu seorang pemimpin harus memahami perbedaan di antara anggota organisasi dan memahami bahwa konflik dapat menimbulkan akibat positif dan negatif terhadap pihak yang berkonflik dan organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Wirawan (2013), konflik dapat dikelompokkan berdasarkan berbagai kriteria diantaranya adalah berdasarkan latar belakang terjadinya konflik, pihak yang terlibat dalam konflik, dan substansi konflik.

1. Konflik Personal dan Interpersonal
 - a. Konflik Personal adalah konflik yang terjadi dalam diri seseorang karena harus memilih dari beberapa pilihan berbeda. Konflik personal terdiri dari:
 - 1) *Konflik pendekatan ke pendekatan*, yaitu konflik yang terjadi karena harus memilih dua alternatif yang berbeda yang sama menarik atau sama baik kualitasnya.
 - 2) *Konflik menghindar ke menghindar*, yaitu konflik yang terjadi karena harus memilih alternatif yang sama-sama harus dihindari.
 - 3) *Konflik pendekatan ke menghindar*, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mempunyai perasaan positif dan negatif terhadap sesuatu yang sama.
 - b. Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi di dalam organisasi. Ada enam bentuk konflik ini, yaitu:
 - a. Konflik antar manajer
 - b. Konflik antar pegawai dan manajernya.
 - c. Konflik hubungan industrial,

- d. Konflik antar kelompok kerja,
 - e. Konflik antar anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya,
 - f. Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi
2. Konflik Interest yaitu suatu konflik dimana seorang individu mempunyai interest personal yang lebih besar dibandingkan interestnya sebagai pemimpin organisasi.
 3. Konflik Realistis dan Non Realistis
 - a. Konflik Realistis adalah konflik yang terjadi karena ketidaksepahaman mengenai tujuan atau cara mencapai tujuan itu.
 - b. Konflik Nonrealistis adalah konflik yang tidak ada kaitannya dengan isu substansi penyebab konflik yang dipicu oleh prasangka buruk terhadap lawan konfliknya.
 4. Konflik Konstruktif dan Destruktif
 - a. Konflik Konstruktif adalah konflik yang prosesnya mengarah pada pencarian solusi tentang substansi konflik yang memuaskan kedua belah pihak. Di dalam konflik konstruktif, kedua pihak menyadari terjadinya konflik dan berusaha untuk mengatasi masalah dengan negosiasi dan strategi *give and take* dan *win and win solution* yang memuaskan pihak berkonflik.
 - b. Konflik Destruktif adalah konflik yang menghasilkan solusi *win and lose*. Pihak-pihak yang berkonflik tidak memiliki kesadaran kerjasama, bersikap konfrontasi dan saling mengancam, sehingga polarisasi perbedaan semakin luas dan dapat menimbulkan kompetisi dan saling menjatuhkan lawan.

Menurut Juanita (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi konflik dapat dikelompokkan dua yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

Faktor intern, yaitu:

1. Kemantapan organisasi, organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak

mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya.

2. Sistem nilai. Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik atau benar.

3. Tujuan. Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

4. Sistem lain dalam organisasi.

Faktor ekstern meliputi :

1. Keterbatasan sumber daya.
2. Kekaburan norma di masyarakat.
3. Ketergantungan dengan pihak lain.
4. Pola interaksi dengan pihak lain.

1. Pengelolaan Konflik

Conflict management (CM) is an applied skill best managed with leaders who possess interpersonal leadership qualities (Turnley, 2009). Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Pengelolaan konflik bertujuan mengembangkan dan memberikan serangkaian pendekatan alternatif untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat (Fish: 2000). Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik yang bertujuan untuk menghindari pertikaian internal dan eksternal di dalam perusahaan.

Gottman dan Korkoff seperti dikutip oleh Thontowi (2014), menyebutkan ada dua manajemen konflik, yaitu :

1) Manajemen konflik destruktif yang meliputi *conflict engagement*

(menyerang dan lepas control), *withdrawal* (menarik diri) dari situasi tertentu, dan *compliance* (menyerah dan tidak membela diri).

2) Manajemen konflik konstruktif yaitu *positive problem solving* yang terdiri dari kompromi dan negosiasi.

Menurut Wirawan (2013) tujuan pengelolaan konflik adalah:

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi.
- b. Menghormati orang lain dan memahami keberagaman
- c. Meningkatkan kreativitas.
- d. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan dan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.
- e. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerjasama.
- f. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

Mengelola konflik dimaksudkan untuk membantu orang mengatasi emosinya dan mengetahui cara mengatur tingkah laku mereka agar dapat menyelesaikan apa yang dianggap sebagai perbedaan-perbedaan. Faktor yang mempengaruhi pemilihan pengelolaan konflik (Wirawan: 2013) yaitu:

- a. Asumsi mengenai konflik
- b. Persepsi mengenai penyebab konflik
- c. Ekspektasi atas reaksi lawan konflik
- d. Pola komunikasi
- e. Kekuasaan yang dimiliki
- f. Pengalaman dalam situasi konflik
- g. Kecerdasan emosional
- h. Kepribadian
- i. Situasi dan posisi dalam konflik
- j. Budaya organisasi (sistem sosial)
- k. Prosedur pengambilan keputusan
- l. Pengalaman menggunakan salah satu gaya pengelolaan konflik
- m. Keterampilan komunikasi

Thomas dan Kilmann dalam Sean McPheat (2010) mengemukakan lima jenis pengelolaan konflik:

1. Accommodating: Gaya akomodasi merupakan cara pengelolaan konflik dengan pendekatan kalah - menang. Gaya ini mengabaikan kepentingan sendiri dan berusaha memuaskan kepentingan orang lain untuk memberi kesan mudah menyetujui ide orang lain dan ingin bekerjasama. Tindakan yang dilakukan adalah pemberian jalan keluar dan kepatuhan atau kerelaan (Rivai dan Mulyadi, 2009).
2. Avoiding: Gaya menghindar merupakan pengelolaan konflik dengan pendekatan kalah-kalah. Bentuk menghindar berarti menarik diri dari masalah, tidak membantu pihak lain mencapai tujuannya. Hal ini karena konflik yang timbul sangat kompleks, tidak ada peluang untuk menang, dan mahal. Tindakan yang dilakukan untuk adalah mengabaikan konflik, meletakkan masalah berdasarkan suatu pertimbangan dan kerahasiaan, prosedur yang lambat, dan menarik konflik dalam aturan birokrasi sebagai sebuah resolusi konflik (Rivai dan Mulyadi, 2009).
3. Collaborating: Gaya kolaborasi merupakan pengelolaan konflik dengan pendekatan menang – menang. Tindakan yang dilakukan adalah pemecahan masalah, menghadapi perbedaan dan berbagi ide dan informasi, mencari solusi yang integrative, menciptakan *win win solution*, dan memandang konflik sebagai sebuah tantangan (Rivai dan Mulyadi, 2009).
4. Competing: Gaya kompetisi merupakan pengelolaan konflik dengan pendekatan menang – kalah. Gaya ini adalah gaya yang mementingkan kekuasaan dan tidak mementingkan pihak lain. Tindakan

yang dilakukan gaya pengelolaan konflik kompetisi adalah menciptakan *win lose solution*, menggunakan persaingan dan kekuasaan, dan menekankan kepatuhan (Rivai dan Mulyadi, 2009).

5. Compromising: Gaya kompromi adalah pengelolaan konflik dengan pendekatan kalah – kalah. Gaya ini berada di antara kolaborasi dan kompromi, yaitu kedua pihak membagi perbedaan dalam dua kategori untuk mencari sebuah titik tengah. Tindakan yang dilakukan adalah melakukan negosiasi, mencari persetujuan dan menjual ide, dan menemukan solusi yang menarik dan dapat diterima (Rivai dan Mulyadi, 2009).

2. Kepemimpinan Pelayan

Kepemimpinan yang melayani merupakan suatu model kepemimpinan dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu organisasi. Patterson (2010) mengemukakan bahwa Pemimpin pelayan mempunyai kecenderungan mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Greenleaf dalam Patterson (2010), *The Leader is the servant first*. Pemimpin adalah menjadi pelayan terlebih dahulu karena keinginan untuk melayani mengarahkan pada pola pikir yang berpedoman pada nilai-nilai dan keinginan untuk memimpin dengan berorientasi pada karakter, orientasi pada orang, orientasi pada tugas, dan orientasi pada proses.

Konsep kepemimpinan pelayan adalah mengubah pendekatan kepemimpinan secara revolusioner dan pribadi, konsep ini bukan perbaikan serba cepat atas dasar persoalan yang dihadapi pemimpin. Kepemimpinan pelayan menggunakan pendekatan mendasar dan bersifat jangka panjang.

Tujuan kepemimpinan pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain, yang secara optimal seharusnya menjadi motivasi utama kepemimpinan. Keuntungan kepemimpinan pelayan (Root III, 2014) adalah:

a. Keragaman : kepemimpinan pelayan dapat berjalan efektif di semua organisasi, baik organisasi yang mencari keuntungan maupun organisasi sosial di berbagai negara.

b. Kesetiaan : manajemen melihat kepentingan setiap individu dalam organisasi sangatlah penting untuk meningkatkan pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan dan secara otomatis akan meningkatkan kesetiaan karyawan pada organisasi.

c. Keterlibatan : organisasi dan pihak manajemen dapat bekerjasama dengan karyawannya dalam mencari solusi atas konflik atau masalah yang terjadi dan menentukan pengambilan keputusan yang melibatkan karyawannya.

d. Produktifitas : pemimpin dan organisasi mendapatkan penghargaan dan kepercayaan dari karyawan karena perasaan positif dan hubungan baik yang sangat kuat antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan sikap, nilai, moral yang positif, dan kepuasan serta produktifitas karyawan.

Smith (2002) mengemukakan bahwa ada dua macam karakteristik kepemimpinan pelayan, yaitu:

1. Karakteristik fungsional, yaitu kualitas operasional yang diamati melalui perilaku pemimpin pelayan di tempat kerja.

2. Karakteristik yang menyertai karakteristik fungsional, yaitu komunikasi, kredibilitas, kompetensi, pengawasan, visibilitas, pengaruh, persuasi, mendengarkan, dorongan, mengajar dan delegasi.

Menurut Larry Spears dalam Simpson (2012: 40) ada sepuluh karakteristik pemimpin pelayan, yaitu:

1. Mendengar: pemimpin pelayan adalah orang yang bisa mendengarkan orang lain, berusaha memahami dan mendengarkan apa yang dikatakan dan tidak dikatakan. Mendengarkan juga melampaui usaha-usaha memahami suara hatinya sendiri, serta memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran.
2. Kesadaran, khususnya kesadaran diri memperkuat pemimpin pelayan. Kesadaran membantu seseorang melihat persoalan dengan lebih baik dan memahami persoalan etika dan nilai-nilai yang bersifat universal.
3. Persuasi: Karakter ini menyangkut kemampuan untuk meyakinkan dan bukan pendekatan kekuasaan melainkan pengambilan keputusan dalam organisasi.
4. Konseptual: pemimpin pelayan melihat permasalahan melampaui realitas setiap hari, membiarkan pemikirannya hingga mencapai pemikiran konseptual yang mempunyai landasan lebih luas dan berusaha menjaga keseimbangan antara pemikiran tentang konsep dan fokus operasional sehari-hari.
5. Foresight: pemimpin pelayan adalah pemimpin yang mampu belajar dari masa lalu, kenyataan sekarang dan kemungkinan konsekuensi keputusan untuk masa datang.
6. Stewardship: Pemimpin pelayan adalah seperti seorang pelayan yang memiliki kemampuan untuk melayani dan terutama komitmen melayani kebutuhan orang lain.
7. Commitment to the growth: Pemimpin pelayan percaya bahwa manusia memiliki nilai intrinsik yang melampaui kontribusi mereka sebagai pekerja dan berkomitmen pada pertumbuhan setiap individu dalam organisasinya.

8. **Community Building:** Pemimpin pelayan melihat bahwa komunitas sejati bisa diciptakan di kalangan mereka yang bekerja dalam bisnis dan organisasi lainnya dan memperlihatkan kemampuan serta tanggungjawab tak terbatas untuk kelompok yang terkait dengan komunitas khusus.
9. **Empathy:** pemimpin pelayan berusaha keras memahami dan berempati kepada orang lain. Orang perlu diterima dan diakui dengan keunikan dan kekhususan mereka.
10. **Healing:** Pemimpin pelayan belajar untuk menyembuhkan merupakan kekuatan bagi transformasi dan integrasi, memiliki kemampuan untuk memulihkan diri sendiri dan orang lain.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai, pandangan, asumsi dan kebiasaan yang dimiliki oleh organisasi dan dianut oleh seluruh anggota organisasi untuk menyatukan perilaku, pandangan dan tujuan organisasi agar tercapai hasil yang maksimal (Rivai dan Mulyadi, 2009). Budaya organisasi adalah suatu cara pandang, nilai-nilai, persepsi dan kepercayaan yang dianut, dirasakan dan dilakukan oleh anggota organisasi, dan menciptakan suatu pola pikir, tingkah laku dan sikap yang diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2013) ada 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu tingkat seberapa jauh para anggota organisasi didorong menjadi inovatif dan pengambilan resiko guna terwujudnya visi.
- b. Perhatian pada Detil, yaitu tingkat seberapa jauh para anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian untuk detil.

- c. Orientasi Hasil, yaitu tingkat seberapa jauh manajemen fokus pada hasil daripada teknik dan proses yang dipakai untuk mencapai hasil-hasilnya.
- d. Orientasi kepada Para Individu, yaitu tingkat seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada para individu di dalam organisasi.
- e. Orientasi Tim, yaitu tingkat aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim daripada individual.
- f. Keagresifan, yaitu tingkat seberapa jauh para individu agresif dan kompetitif dari pada "easy going".
- g. Stabilitas, yaitu tingkat sejauh mana kegiatan organisasi menekankan posisi status quo daripada perubahan organisasi.

Gambaran mengenai organisasi dapat diperoleh melalui penilaian berdasarkan dimensi-dimensi tersebut, dan sebagai dasar untuk memperoleh pemahaman bersama dari seluruh anggota organisasi, penyelesaian urusan di dalam organisasi, dan cara berperilaku seluruh anggota organisasi (Robbins, 2013).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) fungsi budaya organisasi adalah:

- a. Memberikan identitas dan menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang berinovasi.
- b. Memfasilitasi komitmen bersama..
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi menyadari atas lingkungannya.

4. Penelitian yang Relevan

Pengelolaan konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi

kepentingan dan interpretasi; dan bagi pihak yang tidak terlibat konflik, komunikasi yang efektif dan informasi yang akurat sangat diperlukan.

Dalam jurnalnya, Barbuto and Wheeler (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh signifikan dalam pengelolaan konflik dimana kepemimpinan pelayan merupakan prediktor yang lebih baik untuk leader-member exchange daripada transformational leadership. Sedangkan Ghorbani dan Razavi dalam Wirawan (2013) mengungkapkan adanya hubungan antara budaya organisasi rasional dan manajemen konflik kompetisi dan kerjasama. Untuk budaya organisasi partisipatori dan ideologi, tidak ada hubungan signifikan dengan setiap gaya manajemen konflik. Untuk budaya organisasi hierarkikal hanya berkaitan dengan gaya manajemen konflik kompetisi.

5. Kerangka Pemikiran

Pengelolaan konflik yang efektif sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Faktor yang mempengaruhi pengelolaan konflik antara lain gaya kepemimpinan, budaya organisasi, tipe komunikasi, tipe kepribadian dan sosio-ekonomi. Melalui nilai kepemimpinan pelayan dan penerapan budaya organisasi yang baik, seorang pemimpin dapat mengelola konflik dengan memandang masalah sebagai hal yang dapat membangun dan mengembangkan organisasi di masa depan. Hipotesa penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Budaya Organisasi secara terpisah terhadap Pengelolaan Konflik.
2. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Pengelolaan Konflik.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif dengan teknik deskriptif kausalitas. Model empiris berupa analisis regresi sederhana dan regresi berganda dengan bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan seperangkat variabel independen terhadap variabel dependen dengan pendekatan SPSS.

IV. PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada masing-masing variabel menggunakan SPSS 17.0, yaitu apabila *Cronbach's Alpha* > 0,600, maka dinyatakan *Reliabel* sedangkan data dinyatakan valid jika nilai r hitung > r tabel . Hasil pengujian reliabilitas dibawah ini:

Tabel 4.1 Uji Realiabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Ket
Pengelolaan Konflik	0,879	Reliabel
Kepemimpinan Pelayan	0,909	Reliabel
Budaya Organisasi	0,897	Reliabel

Sumber: Data hasil pengolahan 2015

Hasil pengujian validitas dengan perhitungan menggunakan korelasi Pearson (two tailed) taraf signifikansi 1% atau 0,01 dan $df = n-2$ ($30-2=28$) menunjukkan bahwa :

1. Kepemimpinan Pelayan dengan butir soal 3, 10, dan 12 mendapatkan r hitung lebih kecil dari r table, yakni B3 ($0,350 < 0,478$); B10 ($0,177 < 0,478$); dan B12 ($0,120 < 0,478$). Dengan demikian untuk butir pertanyaan 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 dan 26 dinyatakan valid karena r hitung > r table. Hasil perhitungan koefisien korelasi antara indikator yang valid

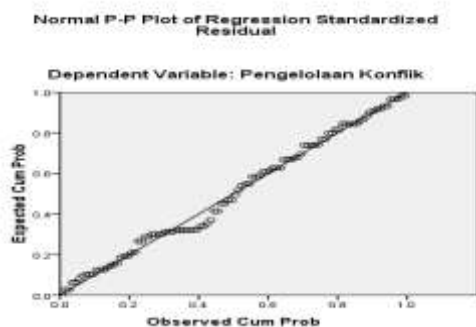
juga menunjukkan hasil perhitungan koefisiennya lebih kecil dari 0,05.

2. Budaya Organisasi pada pertanyaan butir 15 tidak valid karena r hitung $<$ r table ($B15 = 0,299 < 0,478$). Dengan demikian untuk butir pertanyaan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19 dan 20 dinyatakan valid karena r hitung $>$ r table. Hasil perhitungan koefisien korelasi antara indikator yang valid juga menunjukkan hasil perhitungan koefisiennya lebih kecil dari 0,05.

3. Pengelolaan Konflik dengan butir 6, 10, 11, 15 dan 19 mendapatkan r hitung lebih kecil dari r table, yakni $B6 (0,393 < 0,478)$; $B10 (0,207 < 0,478)$; $B11 (0,376 < 0,478)$; $B15 (0,379 < 0,478)$; dan $B19 (0,452 < 0,478)$. Dengan demikian untuk butir pertanyaan 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 22 dan 23 dinyatakan valid karena r hitung $>$ r table. Hasil perhitungan koefisien korelasi antara indikator yang valid juga menunjukkan hasil perhitungan koefisiennya lebih kecil dari 0,05.

Teknik analisa yang dilakukan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Uji normalitas data



Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Data

Berdasarkan gambar 4.1 berupa grafik dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal atau mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi layak digunakan.

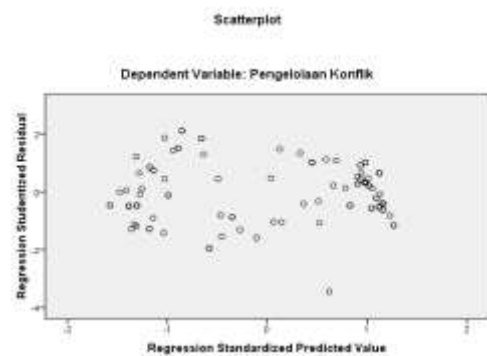
2. Analisa Multikolinearitas

Tabel 4.2 Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan Pelayan	0,160	6,258
Budaya Organisasi	0,160	6,258

Hasil uji melalui *Variance Inflation factor* (VIF) menunjukkan masing-masing variabel independen memiliki VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang dari 0,1. Maka dapat dinyatakan model regresi linier berganda terbebas dari asumsi klasik statistik dan dapat digunakan dalam penelitian.

3. Uji Heterokedastisitas



Gambar 4.2 Scatterplot Uji Heterokedastisitas

Data menunjukkan titik-titik menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0, maka disimpulkan bahwa model regresi linier berganda ini bebas dari asumsi klasik heteroskedastisitas.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.3 Hasil Regresi berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	3,532	2,464	
KP	0,388	0,068	0,512
BO	0,423	0,085	0,444

Tabel 4.3 menunjukkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$PK = 3,532 + 0,388KP + 0,423BO + \epsilon$$

Intrepretasi dari persamaan regresi linier berganda tersebut adalah:

1. Setiap peningkatan sebesar 1% variable kepemimpinan pelayan (KP) dengan asumsi variable budaya organisasi (BO), dianggap konstan maka pengelolaan konflik akan meningkat semakin baik sebesar 0,388.
2. Setiap peningkatan sebesar 1% variable budaya organisasi (BO) dengan asumsi variable kepemimpinan pelayan (KP) dianggap konstan maka pengelolaan konflik akan meningkat semakin baik sebesar 0,423.

5. Analisa Koefisien Determinasi

Tabel 4.4 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.936 ^a	.876	.874	4.269

Berdasarkan hasil output SPSS diperoleh nilai koefisien determinasi adjusted R² sebesar 0,874. Hal ini menunjukkan bahwa besar prosentase pengaruh variable kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi terhadap pengelolaan konflik sebesar 87,4%, dan sisanya sebesar 12,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

6. Hasil Uji F

Tabel 4.5 Hasil Uji F ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12516,602	2	6258,301	343,388	.000 ^a
Residual	1767,838	97	18,225		
Total	14284,440	99			

Dari tabel di atas diperoleh hasil *Fhitung* 343,388 dengan tingkat

signifikan < 0,05, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan pelayan, budaya organisasi dan kemampuan komunikasi asertif secara simultan mempengaruhi pengelolaan konflik.

7. Hasil Uji Parsial t

Tabel 4.6 Hasil Uji t

Coefficients^a

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
	1 (Constant)	3.532	2.464			
Kepemimpinan Pelayan	.388	.068	.512		5.735	.000
Budaya Organisasi	.423	.085	.444		4.965	.000

Berdasarkan dari tabel *coefficients* diatas dapat disimpulkan:

- Variabel X1 (Kepemimpinan pelayan) t hitung = 5,735 > t tabel = 1,998 dan nilai probalitas 0,000 < 0,05. Hal ini berarti H₀₁ ditolak, sehingga kepemimpinan pelayan adalah signifikan berpengaruh terhadap variabel Pengelolaan konflik; dan disimpulkan bahwa Ha₁ diterima.
- Variabel X2 (Budaya organisasi) t hitung = 4,965 > t tabel = 1,998 dan nilai probalitas 0,000 < 0,05. Hal ini berarti H₀₁ ditolak, sehingga variabel budaya organisasi adalah signifikan berpengaruh terhadap variabel Pengelolaan konflik; dan disimpulkan bahwa Ha₁ diterima.

V. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) menunjukkan bahwa hipotesis (H_1) terbukti benar, yaitu bahwa secara parsial variabel kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan konflik (Y). Sehingga semakin kuat kepemimpinan pelayan maka pengelolaan konflik pada PT. Indonesia Power - UBH juga akan semakin tinggi.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji t) berikutnya, menunjukkan bahwa hipotesis (H_1) terbukti benar, yaitu bahwa secara parsial variabel budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan konflik. Sehingga semakin kuat budaya organisasi maka pengelolaan konflik pada PT. Indonesia Power - UBH juga akan semakin tinggi.
3. Berdasarkan hasil uji hipotesis (uji F), diketahui bahwa hipotesis yang dihasilkan sesuai untuk menggambarkan hipotesis (H_2), yaitu secara simultan kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan konflik.

Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pengambil keputusan di lingkungan PT. Indonesia Power- UBH untuk membuat kebijakan yang lebih baik dalam nilai-nilai kepemimpinan pelayan, menerapkan dan mensosialisasikan budaya organisasi yang lebih baik, dan membuat program pelatihan mengenai kepemimpinan pelayan, budaya organisasi sebagai karakteristik perusahaan dan manajemen konflik agar pemimpin dan karyawan PT. Indonesia Power – UBH memiliki keterampilan personal lebih baik, memahami dan dapat menerapkan budaya organisasi perusahaan, serta mampu mengorganisasi dan memilih

manajemen konflik yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan Anak Agung Ayu Sriathi. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 2. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Barbuto, J. E. Jr., and D. W. Wheeler. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3): 300-26.
- Turnley, Cheron. 2009. *A Leaders' Obligations in Conflict Management*. University of Phoenix. <http://brainmass.com/ebooks/conflict-management>
- Coleman, Patterson. 2010. *Management Briefs – Management and Leadership Theory Made Simple*. Ventus Publishing Aps. Diambil dari www.bookboon.com pada tanggal 20 Agustus 2014.
- Flint, B. 2012. *The journey to competitive advantage through servant leadership*. Westbow Press. US.
- Gaol, CHR. Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital, Manajemen SDM: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: PT. Grasindo Anggota Ikapi.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya Gentama.
- Handoyo, Seger. 2010. *Pengukuran servant leadership sebagai alternative kepemimpinan di institusi pendidikan tinggi pada masa perubahan organisasi*.

- MAKARA, *SOSIAL HUMANIORA, VOL. 14, NO. 2, DESEMBER 2010: 130-140.*
- Hendel T., Fish M & Galon V. 2005. Leadership style and choice of strategy in conflict Management among Israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management* 13, 137–146.
- Irsyadi, Abdur Rahman. 2009. Meningkatkan kompetensi komunikasi asertif. *GEMA Jamsostek: Media Internal Vol.02 Edisi 06 hal. 12-13.* Jakarta: Biro Humas PT. Jamsostek (Persero)
- Juanita. 2002. *Memajemen Konflik Dalam Organisasi.* Medan. Digitized by: USU digital library. <http://library.usu.ac.id/download/fkm/fkm-juanita3.pdf> diambil pada tanggal November 20th, 2014.
- Lowder, Tim.M. 2009. *The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses Servant Leadership.*
- McPheat, Sean. 2010. *Dealing with Conflict and Complaints.* MTD Training Academy. Ventus Publishing Aps.
- Rahim, M. A. (2002) *Toward a theory of managing organizational conflict.* *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins,P.,Stephen and Timothy A.Judge. 2013. *Organization Behavior.* 15th ed. New Jersey: Prentice-Hall International,Inc.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2007. *Organizational Behavior.* Seventh Edition. McGraw-Hill,
- Root III, George N. 2014. *The Advantages of the Servant Leadership Style.* Demand Media. Dikutip dari <http://smallbusiness.chron.com/advantages-servant-leadership-style-11693.html>. Pada tanggal 30 November 2014.
- Shah, Rizal. 2014. *Kepemimpinan Yang Melayani.* Artikel di www.kemahasiswaan.narotama.ac.id. Surabaya: Universitas Narotama Surabaya Dilihat pada tanggal 3 Deember 2014.
- Simpson, Sarah. 2012. *The Styles, Models & Philosophy of Leadership.* (Ventus Publishing Aps).
- Wirawan, Dr. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian.* Edisi 1. Cet. 1. Jakarta: Rajawali Pers.

BIODATA PENULIS

Tri Widyastuti, S.Pd., MM., dilahirkan di Jakarta, 10 Mei 1976. Pada tahun 1995 - 2001 menempuh pendidikan di jurusan Pendidikan Bahasa Inggris, FPBS, Universitas Negeri Jakarta, Kemudian melanjutkan pendidikan pada tahun 2013 – 2015 di Program Pasca Sarjana Magister Management, Universitas “BSI” Bandung, Pada tahun 2001 - 2005 bekerja di PT. Indonesia Power sebagai Penerjemah dan Instruktur B.Ingggris pada program In-house Training. Pada tahun 2010 sampai sekarang mulai aktif mengajar sebagai tenaga dosen di akademi-akademi yang ada di Bina Sarana Informatika.