

**STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DAN BUDAYA
ORGANISASI LINTAS ETNIS**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

JUNITA MARIA DE JESUS

No. Mahasiswa :11160030

**FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2020**

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Junita Maria de Jesus
NIM : 11160030
Program studi : Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI LINTAS ETNIS”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta
Pada Tanggal : 15 Desember 2020

Yang menyatakan


(Junita Maria de Jesus)
NIM.11160030

HALAMAN PENGAJUAN

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Bisnis Program Studi Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat

Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen

Disusun Oleh:

Junita Maria de Jesus

11160030

FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGYAKARTA

2020

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

“STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI LINTAS ETNI”

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

JUNITA MARIA DE JESUS

11160030

Dalam Ujian Skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

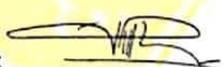
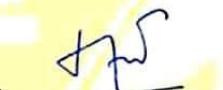
Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Sarjana Manajemen pada tanggal 06 Agustus 2020

Nama Dosen

Tanda Tangan

- | | |
|---|---|
| 1. Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D
(Ketua Tim Penguji/Dosen Penguji) | :  |
| 2. Dra. Ambar Kusuma Astuti, M.Si
(Dosen Penguji) | :  |
| 3. Dr. Heru Kristanto, M.T
(Dosen Pembimbing/ Dosen Penguji) | :  |

Yogyakarta, 03 November 2020

Disahkan Oleh:

Dekan Fakultas Bisnis,



Dr. Perminas Pangeran, M.Si.

Ketua Program Studi,



Drs. Sisnuhadi, MBA., Ph.D

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul:

“STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI LINTAS ETNIS”

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi sarjana pada program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta adalah bukan hasil tiruan atau plagiat dari karya pihak lain di perguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah plagiat atau tiruan dari karya pihak lain, maka penulis bersedia dikenai yakni pencabutan gelar saya.

Yogyakarta, 20 Juni 2020



Junita Maria de Jesus

11160030

HALAMAN MOTTO

“Meskipun prosesnya lambat, asalkan kamu bisa bersabar, selama yakin bahwa kamu melangkah NenyLfeliza”

“Saat kita benar-benar menginginkan sesuatu, segenap alam semesta bersatu untuk membantu mewujudkannya”

“Kesuksesan hidup kita di mata Tuhan, bukan seberapa yang kita bisa miliki, tapi seberapa yang kita beri. Tetapi jika aku harus hidup di dunia ini, itu berarti bagiku bekerja memberi buah. (Filipi 1:22)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Semua puji dan syukur tak terhingga kupersembahkan kepadamu ya Allah Bapak Yang maha kuasa pencipta langit dan bumi berkat rahmat karunia, dan Penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menghadapi semua kesulitan dan hambatan dalam penyelesaian proses pembuatan skripsi dapat dilalui dengan baik.

Sepenuhnya penulis menyadari bahwa tidak akan tercapai suatu impian, apabila tanpa bantuan dari berbagai pihak Khususnya Dosen pembimbing, kepada kantor Ministerio dos Negócios Estrageiros e Cooperação, Auto Toyota Dili, dan Timor Block Building Industry. Keluarga yang selalu memberi dukungan moral maupun finansial, semangat beserta doa dalam membantu penulis. Pada kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan Terima kasih tak terhingga kepada:

1. Dengan segenap doa dan ketulusan, kupersembahkan karya tulisan ini untuk yang tercinta tiga bidadariku, yang telah memberikan Cinta, kasih sayang do'a dan dukungan yang tak ada hentin-hentinya sebagai tumpunan, sandaran dan penyemangat hidupku. Semoga ini adalah awal bagiku untuk membahagiakan kalian(*Hau nia domin ba imi hanesan fitun iha lalehan no rai henek iha tasi*), Mama Olinda Carvalho, mama Virginia Barbosa dos Santos, terima kasih atas semua limpahan kasih sayang doa yang tak pernah putus, kesabaran, pengorbanan dan nasehat-nasehat yang tak terhingga. Dan Almarhuma mama Felicidade da Costa yang selalu memberi dukungan dan kasih sayang semasa hidupnya semoga mama

Felicidade da Costa tenang dan mendapatkan tempat yang terbaik di sisi Tuhan. Almarhum Kakek lawa - Masy, nenek Moru - loy, Om Carlos carvalho Lemos, Terimakasih atas segalanya, semoga Tuhan memberi tempat yang terbaik di sisihnya Amin.

2. Karya ini secara khusus kupersembahkan kepada OM Domingos Savio dan Tante Fairlie Williams beserta adik-adik. Yang senantiasa memberi dukungan, moril finansial dan segala bentuk perhatian, dan nasehat-nasehat yang tak terhingga. yang selalu menginspirasi dan tidak mengenal lelah dan mendukung kami dalam keadaan susah maupun senang, Om savio selalu berusaha dan bekerja keras untuk mencetak banyak sarjana dalam keluarga kita. Om Savio adalah malaikat penolong kami dan Panutan bagi kami.
3. Kepada Dosen pembimbing penulis, Dr. Heru Kristanto, S.E, M.T yang selama ini telah tulus dan ikhlas meluangkan waktu untuk mengarahkan penulis, serta meberikan bimbingan dan pelajaran yang tidak ternilai harganya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Kepada Kakaku Aquina Barbosa dos Santos kaka ipar Gusmao larajeira Aty, Adik Zeferinu da Costa Miranda, Keponakan Alberth PatreCh Gusmao Laranjeira Aty, calon keponakan Dymon CH, yang selalu memberikan dukungan dan motivasi serta doa yang tak pernah putus. Adik Bernardino Bosco, Alin Delia das Dores Tilman yang telah membantu saya dalam proses penelitian saya.

5. Kepada Avo Madalena yang selalu mendukung saya dalam moral maupun finansial, serta doa selama menyelesaikan kuliah ini.
6. Kepada Mae, Izilda, mae Juvita, Tio Paulo dan Tio Alitu, beserta keluarganya yang telah memberikan perhatian bantuan moril dan materil selama kuliah.
7. Kepada Mama Eliza dan Bapak Suryadi, Mana Eka, Alin Dewa, dan Alin Ginuk Fitri, yang sudah kasih dukungan motivasi serta dukungan.
8. Kepada Tante Virginia, Tante Amalia, dan Kaka Laurinda yang tidak henti-hentinya kasih dukungan dan motivasi kepada saya.
9. Kepada Sahabat saya Antonio Carmona dos Reis Amaral yang telah membantu saya selama penelitian berlangsung, dan yang telah senantiasa memberikan motivasi, dukungan serta doa yang tidak pernah putus.
10. Kepada seluruh staff Kementerian Luar Negeri Timor-Leste (MNEC), yang sudah mengizinkan penulis untuk mengambil sampel kuisisioner, terutama kepada staff kabinet sumber daya manusia yang sudah membantu saya dan memudahkan saya dalam pengumpulan kuisisioner.
11. Kepada seluruh karyawan perusahaan Toyota Auto Timor, dan Timor block building industri, yang telah mengizinkan saya untuk mensebar kuisisioner.
12. Kepada kampus tercinta UKDW, Almaterku duta wacana hidup Sorbum, Fakultas Bisnis, dan seluruh Dosen Fakultas Bisnis yang sudah membagi ilmunya dan sudah memfasilitasi penulis selama masa perkuliahan sampai proses pengerjaan skripsi hingga semua terselesaikan dengan baik dan lancar.

13. Kepada Amigas masa kuliah dan seperjuangan Skripsweet, Jeje, Niken, Nita Christi, Melaty, dan Christi Yusuf, yang selalu kasih semangat dan dukungan kepada penulis.
14. Kepada Suster Ruth Bernadete, Teman-teman dari Nigeria, sesama merantau di negeri orang, Brother petershon, Ibrahim, Manding, Ibu Eunike, yang selalu kasih dukungan, motivasi dan doa yang tak pernah putus.
15. Kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan proposal, penelitian, dan penyusunan skripsi ini. Semoga segala jerih payah, bimbingan bantuan, dukungan, dan dorongan serta motivasi yang telah diberikan kepada penulis akan mendapatkan balasan yang setimpal dari yang Maha Kuasa. Penulis menyadari karya tulisan atau skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka dari situ penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna kesempurnaan skripsi ini, berharap skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.
16. Akhir kata, terima kasih atas semua pihak yang tidak saya sebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam dukungan moril, support dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.

Yogyakarta, 20 juni 2020

Penulis

Junita Maria de Jesus

KATA PENGANTAR

Wujud syukur tak lupa penulis mengucapkan Terima kasih ke pada Allah bapak di surga penguasa Manusia dan alam semesta, kepada Tuhan Yesus, Bunda Maria, kepada para Malaikat di surga, kepada Nenek moyang yang telah duluan menghadap Tuhan dan leluhur Rumah Adat “faralata Laihira”, atas berkat rahmatnya untuk menyelesaikan Skripsi ini dengan judul: **“STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI LINTAS ETNIS”**

Penulisan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan untuk mencapai gelar kesarjanaan Strata-1 (S1) pada jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta wacana Yogyakarta .Untuk itu segala keterbatasan yang ada maka kontribusi apapun yang sudah penulis peroleh dari sekian banyak orang yang memperkaya hasil skripsi ini dari awal hingga akhir patutlah di beri penghargaan **“ Satu Pendapat”** walaupun satu pendapat penulis kira tidak cukup untuk mengungkapkan segala kontribusi itu. Maklum menulis bukan pekerjaan gampang bagi penulis. Bagi penulis ini adalah pertanggungjawaban, pertanggungjawaban pada perkelahian makna yang selalu menghantam pada pikir penulis, sekaligus pertanggungjawaban kepada keluarga penulis yang tak sabar melihat sukses menjadi sarjana.

Yogyakarta, 20 Juni 2020

Junita Maria de Jesus

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAM MOTTO	v
HALAM PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan penelitian.....	12
1.4 Manfaat.....	12
A. Bagi Peneliti.....	12
B. Bagi Instansi Pemerintah dan Perusahaan.....	12
C. Bagi Pembaca.....	13

BAB II.....	14
LANDASAN TEORI.....	14
2.1 Pengertian Manajemen Konflik	14
2.1.1 Jenis-jenis konflik	16
2.1.2 Tipe manajemen konflik (Strategi dalam Manajemen konflik).....	17
2.1.3 Pola Konflik.....	20
2.1.4 Konflik dalam Organisasi-organisasi.....	21
2.2 Pengertian Budaya	21
2.3 Budaya Menurut Hofstede.....	24
2.4 Pengertian Etnis	28
2.5 Etnis\Suku yang ada di Timor Leste.....	30
2.6 Pemilihan Manajemen Konflik Diantara Etnis/ Suku.....	31
2.7 Budaya Kerja Diantara Etnis	33
BAB III.....	37
METODA PENELITIAN	37
3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian.....	37
3.2 Pendekatan penelitian.....	37
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	37
3.4 Sumber Data.....	39
3.5 Kuisisioner (Angket).....	39
3.6 Instrument Penelitian.....	40
3.7 Teknik Analisis Data.....	43
1. Uji Validitas.....	42

2. Uji Reliabilitas.....	43
3.8 Pengujian Hipotesis	43
a. Analisis Korelasi Parsial <i>Pearson product Moment</i>	44
b. Uji Anova	45
BAB IV	46
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Hasil dan Pembahasan.....	48
4.2 Uji Validitas.....	50
4.3 Uji Reliabilitas.....	58
4.4 Uji <i>One Way Anova</i>	62
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	68
BAB V.....	70
PENUTUPAN DAN SARAN.....	70
5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Keterbatasan Penelitian	70
5.3 Saran.....	71
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN	77

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Pengukuran dan variabel Penelitian	41
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	48
Tabel 4.2 Usia Responden	48
Tabel 4.3 Masa Kerja Responden	49
Tabel 4.4 Suku di Timor Leste	50
Tabel 4.5 Analisis Faktor Manajemen Konflik Hasil uji KMO and Bartlett's Test	52
Tabel 4.6 Hasil uji Communalities Manajemen Konflik ..	53
Tabel 4.7 Hasil uji Rotated Component Matrix ^{an} , Manajemen Konflik	55
Tabel 4.8 Analisis Faktor Budaya Organisasi Hasil uji KMO and Bartlett's Test	57
Tabel 4.9 Hasil uji Communalities Budaya Organisasi	58
Tabel 4.10 Hasil uji Component Matrix ^a , Budaya Organisasi	59
Tabel 4.11 Hasil uji Reliabilitas Manajemen Konflik	62
Tabel 4.12 Hasil uji Reliabilitas Budaya Organisasi	63
Tabel 4.13 Hasil Pengujian One Way ANOVA Manajemen Konflik Berdasarkan Suku	65
Tabel 4.14 Hasil Pengujian <i>one way ANOVA</i> , Budaya Organisasi	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar kuisisioner.....	79
Lampiran 2 Hasil Uji Frekuensi.....	85
Lampiran 3 Daftar Nama Responden.....	85
Lampiran 4 Uji Rotated Component Matrix ^a	88
Lampiran 5 suku Suku di Timor Leste.....	89
Lampiran 6 Tabel KMO and Bartlett's Test.....	89
Lampiran 7 Tabel Uji Communalities, Manajemen Konflik.....	89
Lampiran 8 Tabel uji Component Matrix ^a Manajemen konflik.....	90
Lampiran 9 Tabel uji Rotated Component Matrix ^a Manajemen konflik.....	90
Lampiran 10 tabel uji KMO and Bartlett's Test, Budaya Organisasi	91
Lampiran 11 tabel uji Communalities, Budaya Organisasi	91
Lampiran 12 Uji Component Matrix ^a , Budaya Organisasi	92
Lampiran 13 Analisis uji ANOVA ONE WAY, Manajemen konflik berdasarkan suku.....	93
Lampiran 14 Analisis uji analisis ANOVA ONE WAY, Budaya Organisasi Berdasarkan suku.....	93
Lampiran 16 Surat Pengantar penelitian Dari kampus.....	94
Lampiran 17 Surat Keterangan Selesai Penelitian (MNEC)	95
Lampiran 18 Surat Keterangan Selesai Penelitian (TBBI).....	96
Lampiran 19 Surat Keterangan Selesai penelitian (Auto Toyota).....	97
Lampiran 20 kartu Konsultasi.....	98

LAMPIRAN FOTO PENELITI DALAM MELAKUKAN PENELITIAN DI

TIMOR LESTE..... 101

©UKDW

STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DAN BUDAYA ORGANISASI LINTAS ETNIS

Junita Maria de Jesus

Program Studi Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana

Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo Nomor 5-25, Kotabaru, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta,

Daerah Istimewa Yogyakarta 55224

Email: junitaneny@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji atau mengetahui perbedaan pemilihan gaya manajemen konflik dan budaya organisasional berdasarkan etnis/suku yang bekerja di perusahaan dan instansi pemerintahan di Timor Leste khususnya di kantor kementerian luar negeri, (MNEC), Auto Timor, dan Timor Block Building Industry. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan instrumen kuisisioner, Sampel penelitian ini diambil dari 3 tempat yaitu instansi pemerintah dan perusahaan jumlah sampel 100 orang yang terdiri dari Pegawai, manajer dan karyawan di kantor kementerian luar negeri (MNEC), Auto Timor, dan Timor block Building industri.

Teknik analisis data yang digunakan adalah uji *ANOVA one way*. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan bahwa tidak terdapat perbedaan pemilihan strategi manajemen konflik dan budaya organisasi antara suku yang bekerja di perusahaan dan instansi pemerintah di Timor Leste berdasarkan budaya dan suku.

Kata kunci: Strategi manajemen konflik, Budaya Kerja, suku.

CONFLICT MANAGEMENT STRATEGY AND CROSS-CULTURAL ETHNICITY

ORGANISATION

Junita Maria de Jesus

Department of Management University Kristen Duta Wacana

Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo Nomor 5-25, Kotabaru, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta,

Daerah Istimewa Yogyakarta 55224

Email: junitaneny@yahoo.com

Abstract

The main purpose of this research is to investigate or examine the distinction between the forms of conflict managements and organizational culture based on people from different ethnic groups who works in companies and government institutions in Timor-Leste (so-called East-Timor), specifically in Ministry of Foreign Affairs and Cooperation (Acronym in Portuguese: MNEC), Auto Timor, and Timor block building industry.

Quantitative methods are applied in this research and questionnaire as its instrument, sample of these research are took in three places that was mentioned above, and there are a hundred people who involved as sample they are from different position e.g: employees and managers in each private company and the government institution (MNEC).

The technique of data analysis was One Way ANOVA Test. The result of study had discovered that it was no distinction between Conflict management strategies and organizational culture which had applied among people from different ethnic groups who works in companies and government institutions in Timor-Leste.

Key words: *Conflict management strategies, Work Culture, ethnicity*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang.

Konflik merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua sudut pandang (pendapat) baik itu terjadi dalam ukuran besar seperti instansi/perusahaan maupun organisasi derajat, dan sistem imbalan yang pengaruh atas pihak yang terlibat, baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Sedangkan menurut Lambert *et al.* (2006), konflik merupakan situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandangan berbeda, dalam upaya mencapai satu tujuan, maka mereka berada dalam posisi oposisi bukan kerjasama. Di lingkungan tempat kerja setiap karyawan mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan dengan tugasnya yang masing-masing. Ketika interaksi di antara mereka mengalami perbedaan pendapat atau kepentingan maka konflik akan terjadi. Setiap individu memiliki pola pikir/kreativitas dan karakter yang berbeda satu dengan yang lain sehingga tidak dapat menutupi kemungkinan dalam aktivitas atau dalam bekerja dapat di temukan persaingan atau bentrokan yang menimbulkan masalah bagi yang bersangkutan maupun dalam instansi/perusahaan, apabila masalah tersebut dibiarkan maka akan berpengaruh terhadap produktivitas atau kinerja karyawan dalam suatu instansi/perusahaan.

Begitu juga halnya dalam sebuah instansi/perusahaan, dimana individu-individu yang ada di dalamnya seringkali dihadapkan pada konflik. dengan adanya perubahan atau inovasi dapat menjadi timbulnya konflik, terlebih jika tidak dibarengin dengan pemahaman yang baik terhadap ide-ide baru. Mengingat adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, maka rasional untuk menduga akan timbulnya perbedaan-perbedaan pendapat, keyakinan-keyakina serta ide-ide. Untuk itu strategi manajemen konflik sangat diperlukan untuk diperhatikan di dalam instansi pemerinta maupun perusahaan.

Asumsi orang mengenai konflik akan mempengaruhi gaya manajemen konflik orang ketika menghadapi situasi konflik, apabila orang tersebut menjabat posisi kepemimpinan atau jabatan manajerial, maka hal itu akan mempengaruhi gaya kepemimpinan dan gaya manajemennya. Pimpinan dalam konsep manajemen konflik memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi timbulnya atau bahkan lebih jauh menyelesaikan konflik. Karena itu ada kuat dari seorang pimpinan/manajer dalam usaha mempengaruhi menyelesaikan konflik dengan membawa konflik dari arah negatif ke arah positif. Oleh karena itu seorang pemimpin/manajer harus paham bagaimana mengelola konflik, yaitu mengubah konflik menjadi motivasi agar mampu mencapai tujuan bersama. Konflik dapat bersifat disfungsional, yaitu berkembang dari konflik konstruktif menjadi konflik desktruktif yang akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Wirawan (2009) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan

menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik adalah cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau lebih dari dua, atau kelompok supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut. Di suatu instansi/perusahaan pasti terdapat begitu banyak karyawan yang dengan latar belakang yang berbeda, seperti berbeda suku, budaya bahkan berbeda karakteristik. Karyawan yang berbeda-beda nilai serta kepercayaan akan memunculkan konflik dan bentrokan antar karyawan dan perusahaan.

Strategi manajemen konflik sebagai upaya untuk suatu proses perbaikan hubungan personal yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Instansi/perusahaan yang berupaya mengimplementasikan strategi manajemen konflik ternyata mampu menciptakan hubungan kerja yang harmoni dengan adanya saling menghargai perbedaan, mau menerima masukan agar mencapai tujuan instansi/perusahaan, saling menjaga dan menghargai perbedaan dan menghargai perasaan serta saling membangun komunikasi terbuka dengan penuh keikhlasan. Pengelolaan konflik dimaksudkan agar tidak menimbulkan kerugian bagi semua pihak seperti faktor psikis pribadi karyawan itu sendiri. Kerugian nilai hubungan dengan rekan sekelompok kerja serta kerugian bagi instansi/perusahaan secara keseluruhan. Pemahaman manajemen konflik akan lebih sempurna jika individu-individu paham format budaya kerja yang berlaku di lingkungan kerja. Dampak hubungan strategi dan budaya dapat menimbulkan konflik jika individu-individu dalam instansi/perusahaan kurang dapat beradaptasi menepatkan diri pada posisinya dan mementingkan kelompok/golongannya.

Budaya adalah hasil karya ciptaan manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat seperti kebiasaan rajin bekerja, dan kebiasaan ini berpengaruh secara jangka panjang yaitu pada semangat rajin bekerja yang terus terjadi hingga di usia senja Hofstede dalam Fahmi (2014:94).

Hofstede (dalam Sobirin 2019:72), budaya merupakan suatu pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota suatu kelompok atau kategori orang, dengan yang lain. Dimensi budaya menurut Hofstede, perbandingan budaya mengandaikan bahwa ada sesuatu yang harus dibandingkan, sebenarnya tidak begitu unik, setiap budaya yang paralel dengan kebudayaan lain tidak memiliki makna yang begitu berarti. Hofstede memberikan pengertian budaya nasional sebagai budaya yang tumbuh dan berkembang di dalam masyarakat yang tinggal di sebuah Wilayah (Negara). Pengertian ini menunjukkan bahwa sekelompok orang (masyarakat) yang tinggal di sebuah negara dianggap memiliki kesamaan-kesamaan dan tujuan publik yang sama. Oleh karena itu, di dalam masyarakat tersebut tumbuh dan berkembang sebuah budaya yang disebut budaya nasional.

Di suatu instansi/perusahaan, setiap orang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda, oleh sebab itulah, memahami variasi budaya dalam gaya manajemen konflik termasuk di dalamnya bagaimana cara mengatasi konflik yang terjadi di dalam instansi/perusahaan dengan karyawan yang budayanya berbeda. Dengan mengetahui atau mempelajari budaya dari karyawan dari latar belakang yang berbeda maka dapat membantu pemimpin/manajer dalam mengatasi konflik yang terjadi di instansi/perusahaan sehingga memahami budaya staf/karyawan sangat diperlukan dalam gaya manajemen konflik.

Budaya organisasi juga berpengaruh di suatu instansi/perusahaan karena memiliki sistem makna dan keyakinan yang dianut oleh seluruh anggota yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak, berkomunikasi satu dengan yang lain dan terhadap orang luar. Budaya adalah persepsi individu mempersepsikan budaya organisasi berdasarkan apa yang mereka lihat, dengan tau alami di dalam organisasi itu. Robbins & Judge (2007).

Budaya organisasi dan budaya kerja memiliki hubungan yang kuat dan saling mempengaruhi satu sama lain. Perkembangan dan kemajuan sebuah instansi/perusahaan sangat tidak bisa dikesampingkan dengan peran format dan konsep budaya yang diterapkan di dalam instansi/perusahaan tersebut, karena budaya sebagai cermin cara berpikir, bersikap, berkomunikasi yang dianut oleh sekelompok orang dan itu telah menjadi suatu kebiasaan berlaku lama. Budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap anggota dalam instansi/perusahaan yang telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan, seperti nilai-nilai yang telah menjadi sifat kebiasaan dan, kekuatan

pendorong, membudaya dalam kehidupan setiap anggota yang tercermin menjadi dari sikap menjadi perilaku kepercayaan, dan tindakan terwujudnya kerja atau bekerja.

Republik Demokratik Timor-Leste (*Republika Demokratika de Timor-Leste*) adalah sebuah Negara yang terletak di Asia Tenggara, yang secara resmi berdiri pada tanggal 20 Mei 2002. Kepala Negara Republik Demokratik Timor-Leste adalah seorang presiden, yang dipilih secara langsung dengan masa bakti selama 5 tahun. Perdana menteri ditunjuk dari partai mayoritas sebuah koalisi mayoritas. sebagai kepala pemerintahan, perdana menteri mengepalari dewan menteri atau kabinet dalam kabinet pemerintahan. Ibu kota Timor Leste adalah Dili. Negara ini memiliki luas wilayah sebesar 15.410 km² dengan pembagian wilayah sebanyak dua belas (12) kabupaten termasuk RAEOA (*Municipiu*) yaitu: Aileu, Ainaru, Baucau, Bobonaro, cova-lima (suai), Dili, Ermera, Lautem, Liquica, Manatuto, Manufahi (same), Viqueque, termasuk daerah istimewa Oe-cousse (*Regiao Administrativa Especial Oe-cusse Ambeno*) Yang mencakup enam puluh lima (65) kecamatan (*Postu administrativu*) dan empat ratus empat puluh dua (442) desa (*sucos*). Negara ini terdiri dari berbagai ragam budaya atau multikultural yang berbeda berdasarkan dari masing-masing kabupaten, selain itu wilayah Negara ini juga mempunyai Dua pulau, yaitu pulau Atauru dan pulau Jaco. Menurut data statistik tahun 2019 total populasi saat ini 1,298,584 jiwa. Penduduk Timor-Leste merupakan campuran antara suku bangsa Melayu dan Portugis. Mayoritas penduduk Timor Leste menganut agama Katolik. Mata uang yang digunakan adalah Dollar Amerika (US \$).

Timor Leste memiliki dua bahasa resmi yaitu Bahasa tetum dan bahasa Portugis, selain itu dalam konstitusi di sebutkan bahwa bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia dijadikan bahasa kerja, dalam praktik keseharian masyarakat Timor Leste menggunakan bahasa portugis dan bahasa tetum sebagai bahasa ucap. Potensi sumber daya ekonomi yang dimiliki oleh negara Republik Demokratik Timor Leste yaitu berupa Minyak dan Gas bumi. Sektor ini menjadi salah satu jaminan utama kepercayaan negara untuk dapat diinvestasikan kedalam bidang layanan pembangunan infrastruktur, sarana dan prasarana pendidikan, kesehatan keluarga, serta membantu menciptakan lapangan kerja dan lain sebagainya.

Timor Leste merupakan negara yang terdiri dari banyak distrik memiliki berbagai macam suku bangsa, bahasa, adat istiadat atau yang sering kita sebut kebudayaan. Keanekaragaman budaya yang terdapat di Timor Leste merupakan suatu bukti bahwa Timor Leste merupakan negara yang akan kaya budaya tidak bisa kita pungkiri, bahwa kebudayaan daerah merupakan faktor utama berdiri budaya yang lebih Global, yang biasanya kita sebut dengan budaya nasional. Maka atas dasar itulah segala bentuk kebudayaan daerah akan sangat berpengaruh terhadap budaya nasional, begitu pula sebaliknya kebudayaan nasional yang bersumber dari kebudayaan daerah, akan sangat berpengaruh pula terhadap kebudayaan daerah/kebudayaan lokal.

Budaya merupakan suatu kekayaan yang sangat bernilai karena selain merupakan ciri khas dari suatu daerah juga menjadi lambang dari kepribadian suatu bangsa atau daerah. Karena kebudayaan merupakan kekayaan serta ciri khas

suatu daerah, maka menjaga, memelihara dan melestarikan budaya merupakan kewajiban dari setiap individu, dengan kata lain kebudayaan merupakan kekayaan yang harus dijaga dan dilestarikan oleh setiap suku bangsa.

Dalam perjalanan kehidupan masyarakat Timor Leste selalu seiring dengan tradisi yang dianut turun-temurun terdapat karya-karya dari kebudayaan yang dimiliki. Karya-karya ini akan selalu dipertahankan sebagai suatu kebanggaan karena sudah memiliki turun-temurun dari generasi ke generasi. Perkembangan jaman dan wawasan manusia yang semakin bertambah, menimbulkan kesadaran-kesadaran akan potensi yang dimiliki seperti ciri kebudayaan yang dapat dipertahankan dengan cara mengadaptasikan kepada kebutuhan-kebutuhan yang ada dan ini memberi keunikan tersendiri, sehingga muncul sebagai suatu kebanggaan yang dapat dinikmati di setiap daerah dan menjadi identitas dari daerah tersebut.

Negara Timor Leste saat ini berjuang untuk pembangunan nasional namun untuk mencapai tujuan bersama membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas beserta pemimpin yang bertanggung jawab, seperti disiplin terhadap kerja, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta volume kerja yang di hasilkan dalam keadaan normal sangat berpengaruh dalam suatu pemerintahan maupaun perusahaan. Dalam perusahaan dan instansi pemerintah mereka selalu mendepankan ketelitian dan disiplin terhadap kinerja, namun masih ada beberapa yang belum/ masih kurang

teliti dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga terjadi kesalahpahaman yang mengakibatkan konflik muncul antar dalam instansi/perusahaan.

Pemerintahan Timor Leste mempunyai keterbatasan dalam sumber daya manusia, dan membutuhkan sumber daya manusia yang banyak. Dalam hal ini terkadang terjadi masalah dalam pekerjaan, karena tingkat pengetahuan setiap staff/karyawan yang berbeda sehingga mengakibatkan kesalahpahaman antar karyawan, gaya bahasa dalam komunikasi, budaya komunikasi yang berbeda antar staff dan pimpinan, atau manajer sama karyawan dan yang lainnya. Terkadang timbul konflik yang akan berdampak buruk pada kinerja staff/karyawan yang bersangkutan. Oleh karena itu, di perlukan pendekatan-pendekatan manajemen konflik seperti melatih pimpinan atau manajer untuk mendalami teknik strategi manajemen konflik agar dapat menangani jika terjadi konflik.

Konflik yang terjadi antar staff atau karyawan di dalam sebuah Instansi atau perusahaan, jika tidak di tangani dengan baik akan mengakibatkan adanya hambatan bagi staff atau karyawan dalam bekerja sama untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang di berikan sehingga kinerja staff/karyawan tersebut menjadi menurun. strategi manajemen konflik di suatu negara terutama di instansi/perusahaan sangat penting untuk di perhatikan agar mengoptimalkan sumber daya manusia sehingga kinerja karyawan atau staff dapat maksimal dan mencapai tujuan bersama. Dengan adanya manajemen konflik staff atau karyawan jadi tahu bagaimana pentingnya komunikasi yang baik serta saling memahami perbedaan budaya dan bekerja sama untuk menyelesaikan tugas atau

pekerjaan yang tidak mungkin diselesaikan seorang diri serta dapat menjadi pelajaran bagi staff/karyawan untuk lebih berkembang.

Manajemen konflik yang efektif di dalam sebuah instansi/perusahaan memungkinkan terciptanya lingkungan yang kondusif untuk melakukan sebuah aktivitas dan kesejahteraan komunitas dalam hal bekerja. Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk mengetahui persiapan para pemimpin tentang penyelesaian konflik di sebuah instansi/perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pemilihan strategi manajemen konflik dan budaya organisasi terhadap suku yang bekerja di perusahaan dan institusi pemerintahan, Strategi manajemen konflik perlu untuk di teliti karena disadari atau tidak bahwa konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap instansi/perusahaan tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas instansi/perusahaan. konflik dapat terjadi pada siapa saja dan dimana saja dengan tidak mengenal status pendapat dan kedudukan. Konflik tersebut mungkin tidak membawa 'kematian' bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. seseorang yang tidak mampu mengelola konflik akan menjadi boomerang bagi kinerja dirinya sendiri dan akhirnya berdampak pula bagi kinerja instansi/perusahaan. dengan demikian mengelola strategi manajemen konflik sebagai salah satu upaya untuk menciptakan kinerja baik untuk kinerja individu karyawan maupun kinerja team agar mencapai tujuan bersama. pengelolaan konflik dengan efektif bagi karyawan akan menghasilkan hubungan yang positif dan kondusif dimana pengelolaan tersebut mampu menciptakan keharmonisan

dalam bekerja. Adanya saling membutuhkan antar rekan kerja kelompok dengan kata lain rasa ketergantungan sangat dirasakan bagi sekelompok karyawan sebagai satu kesatuan tim dalam kerja dan secara keseluruhan tentunya akan meningkatkan kinerja tim.

Menurut Peneliti manajemen konflik ini penting untuk diteliti dan perlu untuk diperhatikan, karena selain mengatur dan mengelola, manajemen konflik juga berfungsi untuk menciptakan hubungan baik antara atasan dan bawahan yang berada dalam instansi/perusahaan, maupun pihak luar agar tetap mempertahankan kerja sama yang kooperatif sehingga mencapai kinerja yang optimal. Bagaimanapun jika konflik dikelola dengan baik maka konflik dapat mendukung percepatan pencapaian tujuan organisasi dan dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan di instansi/perusahaan. Pengelolaan manajemen konflik yang baik akan membawa energi yang kuat sehingga dapat dijadikan alat inovasi, akan tetapi jika konflik tidak dikelola dengan baik atau tidak dapat dikendalikan akan mengakibatkan kinerja yang rendah.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

- a. Apakah terdapat perbedaan pemilihan manajemen konflik berdasarkan etnis/suku?
- b. Apakah terdapat perbedaan budaya organisasi berdasarkan etnis/suku?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji perbedaan pemilihan gaya manajemen konflik dengan budaya organisasional dan etnis/suku.

1.4 Manfaat Penelitian

A. Bagi Peneliti

Adapun manfaat yang diharapkan dari peneliti ini antara lain:

- a. Sebagai bahan informasi ilmiah dan wawasan ilmu bagi peneliti yang ingin mengetahui strategi manajemen konflik di Timor Leste.
- b. Diharapkan dapat memberikan informasi, pengalaman, pengetahuan serta menambah wawasan bagi peneliti tentang gaya manajemen konflik lintas budaya.

B. Bagi Instansi/Perusahaan

- a. Dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Ministerio dos Negocios Estrageirus e Cooperação, Timor Block, dan Toyota Auto Timor Leste, dalam strategi manajemen konflik sehingga bisa mengetahui gaya manajemen konflik yang ada di instansi pemerintah dan perusahaan tersebut.
- b. Untuk dijadikan sebagai pengalaman untuk memajukan instansi pemerintah dan Perusahaan.

C. Bagi pembaca

Sebagai bahan referensi bagi peneliti lainnya yang berminat untuk mengkaji dalam bidang yang sama dengan pendekatan dan ruang lingkup yang berbeda.

1.5 Batasan Masalah.

Dalam penelitian tentang Strategi manajemen konflik ini, peneliti hanya membahas strategi manajemen konflik, Budaya Organisasi, Obyek penelitian (MNEC, Auto Toyota, Timor – Block Bulding) :

- a. Strategi Manajemen Konflik adalah serangkaian aksi dan reaksi yang dilakukan oleh para pelaku konflik atau pihak ketiga secara rasional dan seimbang untuk pengendalian situasi dan kondisi perselisihan atau pertikaian yang terjadi antara beberapa pihak.
- b. Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lain.

Dalam penelitian ini ada beberapa etnis yang diteliti antara lain: Baikenu, Fataluku, Makasae, Mambae, Terik.

- c. Obyek Penelitian
 - (1) Ministério dos Negócios Estrangeiros e Cooperação (Kementerian Luar Negeri) adalah sebuah instansi atau lembaga pemerintahan yang berada dalam suatu negara dengan tujuan untuk membahas tentang perkembangan dan stabilitas negara dari berbagai sektor dalam kepentingan suatu negara dengan negara yang lain.
 - (2) Auto Toyota adalah sebuah perusahaan automotif yang bergerak dibidang dagangan yang melakukan kegiatan perdagangannya di negara Timor Leste.

(3) Timor Block Building Industry, sebuah perusahaan manufaktur yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi. Perusahaan ini sebagai salah satu perusahaan terbesar di Timor-Leste yang memproduksi Batako dan perlengkapan bangunan.

©UKDW

BAB V

PENUTUPAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.

Dapat disimpulkan bahwa dari hasil analisis pembahasan terhadap strategi manajemen konflik dan budaya organisasi bahwa tidak terdapat pemilihan strategi manajemen konflik dan budaya organisasi diantara suku yang bekerja di perusahaan dan instansi pemerintahan di Timor Leste, karena seluruh staff dan karyawan memang berasal dari berbeda suku namun semuanya wajib mengikuti budaya kerja dan regulasi yang berlaku di tempat dimana mereka berkerja. Semua staff dan karyawan diwajibkan untuk bekerja dengan team dan jika terjadi konflik antar karyawan strategi yang digunakan adalah kolaborasi dan akomodasi, konflik dapat teratasi dengan baik dan semua pihak bekerja sama dengan team untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik dilakukan dengan baik oleh pemerintah pusat Timor Leste untuk semua instansi dan perusahaan maka semakin dapat meningkatkan kinerja teamwork di antara suku yang bekerja di instansi pemerita dengan perusahaan, walaupun mereka berasal dari berbagai suku dan budaya.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan jumlah responden relatif sedikit dan hanya dua lembaga yang diteliti, hal ini menimbulkan generalisasi hasil penelitian rendah.

5.3 Saran

- a. Saran yang bisa diberikan pada instansi pemerintah dengan perusahaan di Timor Leste, konflik yang terjadi di tempat kerja memerlukan strategi yang efektif untuk bisa mengelola konflik agar tidak menjadi hambatan dalam meningkatnya kinerja team maupun kinerja individu. Dengan menggunakan cara kolaborasi, akomodasi, menghindar, dan kompromi merupakan kesempatan kepada pihak yang mengalami konflik agar mereka bisa menunjukkan kemampuannya mencari solusi atau penyelesaian dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.
- b. Saran penelitian lanjutan adalah menambah jumlah responden dan meneliti di lembaga dan perusahaan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Barth, F. (1969). *Ethnic Groups and Boundaries*. Jerman: Sage publication.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Teori, Aplikasi, Kasus, dan Solusi* (Edisi 3). Bandung, Indonesia: ALFABETA, CV.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*.(Edisi 3)Semarang: Bandung, Indonesia: Universitas Diponegoro.
- Hakim,M, A. (2002). *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis*.(Edisi 6) Yogyakarta, Indonesia:Ekonisia.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences; International Differences in Work Related Values*. California USA: Sage Inc.
- Hofstede, G. (1994). *Culture's and Organization; Software of mind*. London. Harper-Collins.
- Ilhamzen. (2013). *Statistika Parametrik Part 5 Uji ANOVA Satu Arah (One-Way ANOVA) Menggunakan Program SPSS, Free Learning*, (Online), <http://freelearningji.wordpress.com>, diakses 24 April 2020.
- Kasmadi,. & Sunariah, N.S. (2013). *Panduan Moderen Penelitian Kuantitatif* (P 65), (Edisis 2), Bandung, Indonesiat: Alfabeta.
- [Koentjaraningrat](#). (1971). *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia* (Edisi 13) Jakarta, Indonesia: Djambatan.
- [Koentjaraningrat](#). (1974). *Kebudayaan, Mentalitet, dan pembangunan*. Jakarta, Indonesia: Gramedia.

- Lambert EG, Pasupileti S, Cluse-Tolar T, Jennings M, Baker D. (2006). *The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment. An exploratory study. Administration in Social Work, 30(3): 55-74.*
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior.*(12th Edition) U.S McGraw-Hill, Boston.
- Malesevic, S. (2004). *The sociology of Ethnicity.* London, UK: Sage Publications.
- McWilliam, A. (2007). *East and West in Timor Leste: Is There an Ethnic Divide? Crisis In Timor Leste : Understanding the past, Imaging the future.*(p 33-44.) Darwin, Australia: Charles Darwin University Press.
- Nawawi. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Edisi 1)Yogyakarta, Indonesia: Gadjah Mada University Press.
- Najwaan. (2009). *Konflik antar Budaya dan Antar Etnis di Indonesia serta Alternatif penyelesaiannya.* Jurnal Hukum. Edisis khusus Vol. 16 Oktober Hal: 195-208.
- Rahim, M., A (2001). *Managing conflict in organization* (3rd edition).London: Quarum Book.
- Robbins, S. P & Coulter, M. (2007). *Manajemen.*(Edisi 8) Jakarta, Indonesia: PT. Indeks.
- Robbins, S.p, & Judge, (2007). *Perilaku Organisasi* (Edisi 12). Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Sarwono, J (2012). *Metode Riset Skripsi: Pendekatan Kuantitatif Dengan SPSS* (Edisi 1) Jakarta, Indonesia: Elex Media Komputindo.

- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif* (p 176, Edisi 1) Jakarta, Indonesia: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Sobirin, A. (2019) *Budaya Organisasi*. Yogyakarta, Indonesia: UPP STIM YKPN.
- Schein, H., E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (P 18) 3rd editios, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Sobirin, A. (2019). *Budaya organisasi Pengertian, makna, dan Aplikasinya dalam kehidupan Organisasi*. (Edisi 3) Yogyakarta, Indonesia: UPP STIM YKPN.
- Smith, D, A. (1991). *The Ethnic Origins of Nations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. (Edisi 2) Yogyakarta, Indonesia: Andi Offset.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, Kualitatif R & D* (Edisi 2) Bandung, Indonesia: Alfabeta CV
- Sugiyono. (2013). *Statistik induktif Untuk Ekonomi & Bisnis* (Edisi 1, p 216) Bandung Indonesia: Alfabeta CV.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D, dan Penelitian Pendidikan* (p 13). Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Taylor, E.B. (1887). *Primitive Culture. Researches into the Development of mythology, Philosophy, Religion, Art*. New York: Henry Holt.
- Triguno. (2004). *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta indonesia: PT. Golden Trayon Press.

Winardi. (1994). *Manajemen konflik perubahan dan pengembangan*.(Edisi)
Bandung,Indonesia: Mandar Maju.

Winardi. (2004). *Manajemen perilaku organisasi* (edisi) Jakarta, Indonesia: Kencana
Prenada Media Group.

Wirawan. (2007). *Manajemn konflik konflik perubahan dan pengembangan*
(Edisi) Bandung, Indonesia: Pustaka Setia.

Wirawan. (2009). *Konflik dan Manajemen konflik Teori, Aplikasi, dan*
Penelitian.(Edisi)Jakarta, Indonesia: Salemba Humanika.

Wirawan. (2010). *Konflik dan Manajemen konflik Teori, Aplikasi, dan*
Penelitian.(Edisi) Jakarta selatan. Penerbit: Salemba Humanika.

Wolf, S. (2006). *Ethnic Conflict: A global perspective*. Oxford: University Press.

Website:

<https://www.worldometers.info/world-population/timor-leste-population/> diakses pada 18
September 2019 Pukul 19:35 WIB

https://id.wikipedia.org/wiki/Timor_Leste diakses pada 18 September 2019 Pukul 22:05
WIB

[https://www.yumpu.com/it/document/read/8954590/matenek-lokal-timor-nian-haktuir-husi-
links-unesdoc-unesco](https://www.yumpu.com/it/document/read/8954590/matenek-lokal-timor-nian-haktuir-husi-links-unesdoc-unesco) diakses pada 23 September 2019 pukul 21:22 WIB

https://www.academia.edu/34829372/PDF_Monografia_Tetun_UNDIL_Fredy_de_Jesus_Silva
diakses pada 23 September 2019 pukul 01: 05 WIB

<https://medium.com/@edriclay2002/the-literature-of-timor-leste-2d53f2ec6507> diakses pada
24 September 2019 pukul 22:28 WIB

https://kemlu.go.id/dili/id/pages/profil_negara_timor-leste_/1748/etc-menu diakses

pada tgl 23 November 2019 pukul 0:28 WIB

<https://www.statistikian.com/2014/03/interprestasi-analisis-faktor-dengan-spss.html>

diakses pada 01 Mei 2020 pukul 22:15 WIB.

<http://www.spssstatistik.com/uji-validitas-dan-reliabilitas-dengan-spss/>

diakses pada 11 april 2020 pukul 01:07 WIB

<https://www.spssindonesia.com/2014/01/uji-reliabilitas-alpha-spss.html> diakses pada

11 april 2020 pukul 01:45 WIB

<https://www.semestapsikometrika.com/2018/05/penggunaan-analisis-faktor-untuk->

[uji.html](https://www.semestapsikometrika.com/2018/05/penggunaan-analisis-faktor-untuk-) diakses pada 11 april 2020 pukul 02:10 WIB

https://id.wikipedia.org/wiki/Kelompok_etnik, [Smith, Anthony D.](#) (1987). "*The Ethnic*

Origins of Nations". Blackwell dalam diakses 07 april 2020, pukul 22:44 WIB