



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM *TEAM BUILDING* UNTUK MENURUNKAN KONFLIK
TUGAS DAN MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI
(STUDI PADA DIVISI EM PT XYZ)**

*Team Building Program to Reduce Task Conflict and
Enhance Organizational Commitment
(Study at EM Division PT. XYZ)*

TESIS

**AYU NILAWATI
1006796065**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PROGRAM *TEAM BUILDING* UNTUK MENURUNKAN KONFLIK
TUGAS DAN MENINGKATKAN KOMITMEN ORGANISASI
(STUDI PADA DIVISI EM PT XYZ)**

*Team Building Program to Reduce Task Conflict and
Enhance Organizational Commitment
(Study at EM Division PT. XYZ)*

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Psikologi**

**AYU NILAWATI
1006796065**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar.

Nama : Ayu Nilawati

NPM : 1006796065

Tanda Tangan : 

Tanggal : 22 Juni 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Ayu Nilawati
NPM : 1006796065
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Program *Team Building* untuk Menurunkan Konflik Tugas dan Meningkatkan Komitmen Organisasi (Studi pada Divisi EM PT. XYZ)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org. Psy.
NIP 194904031976031002
Pembimbing II : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi., Psi.
NIP 0806050141
Penguji I : Dra. Indrya Ami Rulliyati Darsono M.A.
NIP 080903007
Penguji II : Dr. Alice Salendu, M.Psi, MBA., Psi.
NIP 0806050140

(*Wilman Dahlan Mansoer*)
(*Endang Parahyanti*)
(*Indrya Ami Rulliyati Darsono*)
(*Alice Salendu*)

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

(*Dra. Dharmayati Utoyo Lubis*)

(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA., Ph.D. Psikolog)
NIP 195103271976032001



Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

(*Wilman Dahlan Mansoer*)

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.)
NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 22 Juni 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi, Program Studi Magister Psikologi Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Bapak Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org., Psy. dan Dr. Endang Parahyanti M.Psi., Psikolog., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Pihak penguji Ibu Dra. Indrya Ami Rullyati Yani Darsono, M.A. dan Dr. Alice Salendu, M.Psi., MBA., Psikolog., yang telah memberikan masukan dan saran mengenai tesis.
- (3) Bapak Sumarlan Wibawa, Bapak Indra Tjahjadi, Ibu Nurmaya A., Mbak Dita N. Annisa, dan Mas Hanggoro W. dari PT. XYZ yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (4) Bapak, Anis Dien Hartini, Vergie Veraldi, dan keluarga besar saya yang telah memberikan dukungan material dan moral; dan
- (5) Adiningtyas, Nadya Arninditha, Renny Vidya W., Ria Christiyani, serta seluruh teman-teman PIO XVI yang telah mendukung, memberi masukan, saran, kritik, dan kepercayaan kepada peneliti selama perkuliahan dan tesis.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 22 Juni 2012

Penulis

ABSTRAK

Nama : Ayu Nilawati
Program Studi : Program Magister Profesi Psikologi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Program *Team Building* untuk Menurunkan Konflik Tugas dan Meningkatkan Komitmen Organisasi (Studi pada Divisi EM PT.XYZ)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran terhadap komitmen organisasi, serta menentukan intervensi yang tepat untuk mengatasi masalah organisasi. Dalam menelusuri permasalahan organisasi, peneliti melakukan pengambilan data kuantitatif dan kualitatif, dimana data kuantitatif dijadikan sebagai data utama dan data kualitatif dijadikan sebagai data pendukung. Peneliti menyebarkan kuesioner konflik tugas, konflik afektif, konflik peran dan komitmen organisasi. Dugaan awal sesuai penggalan data kualitatif yaitu adanya pengaruh antara konflik tugas, konflik afektif, konflik peran secara bersamaan terhadap komitmen organisasi.

Untuk mengetahui dugaan tersebut, kemudian peneliti mengukur korelasi antara konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran dengan komitmen organisasi. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif signifikan antara konflik tugas, konflik afektif, konflik peran terhadap komitmen organisasi. Kemudian ketiga konflik tersebut secara bersamaan diuji pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dengan menggunakan metode perhitungan *standard multiple regression*. Melalui perhitungan tersebut diketahui bahwa ketiga konflik berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Selain itu, dari ketiga jenis konflik tersebut, konflik tugas memiliki skor kontribusi (sr^2) terbesar terhadap komitmen organisasi. Artinya konflik tugas memiliki kontribusi paling penting dalam mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi di Divisi EM PT. XYZ. Kemudian melalui hasil tersebut diperoleh pula bahwa intervensi yang tepat untuk mengatasi masalah organisasi adalah intervensi pelatihan *team building*. Pelatihan *team building* dinyatakan efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta terkait dengan materi yang diberikan.

Kata Kunci:

Konflik Tugas, Konflik Afektif, Konflik Peran, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

Name : Ayu Nilawati
Study Program : Master Program in Professional Psychology,
Specializing in Industrial and Organizational
Psychology
Title : Team Building Program to Reduce Task Conflict and
Enhance Organizational Commitment (Study at EM
Division PT. XYZ)

The study was conducted to determine the effect of task conflict, affective conflict, and role conflict on organizational commitment, and determine appropriate interventions to address organizational issues. In tracing the organizational problems, researchers conducted a quantitative and qualitative data collection, where quantitative serve as the primary data and qualitative data used as supporting data. Researcher distributing questionnaires task conflict, affective conflict, role conflict and organizational commitment. Preconception of appropriate qualitative data mining which is the relationship between task conflict, affective conflict, role conflict on organizational commitment.

To find out the allegations, then the researchers measured the correlation between task conflict, affective conflict, and conflict with the role of organizational commitment. The results of these calculations indicate that there is a significant negative relationship between task conflict, affective conflict, role conflict on organizational commitment. Then the three conflicts simultaneously tested their effects on organizational commitment using standard multiple regression methods of calculation. Through calculations it was found that all three conflicts affect organizational commitment. In addition, the three types of conflict, task conflict has the largest score contribution (sr^2) organizational commitment. This means that task conflict has contributed the most important in influencing employee commitment to the organization at EM Division PT. XYZ. Then through the results obtained are that the appropriate interventions to address the problems the organization is team building training interventions. Team building training is declared effective in improving participants' understanding related to the material provided.

Key words:

Task Conflict, Affective Conflict, Role Conflict, Organizational Commitment

DAFTAR ISI

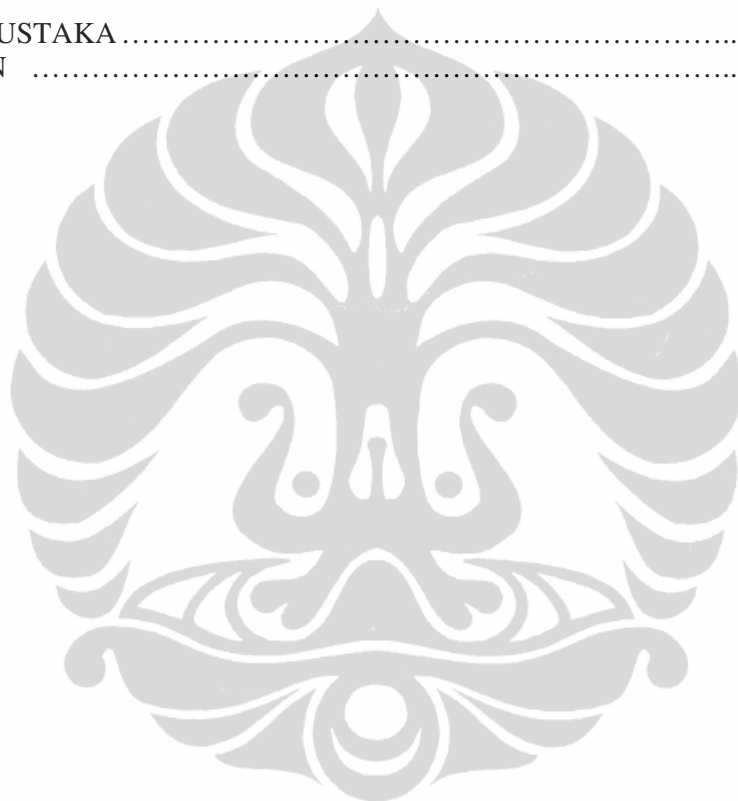
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR BAGAN	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	6
1.3 Rumusan Masalah	12
1.4 Tujuan	12
1.5 Manfaat	12
1.5.1 Manfaat Praktis	12
1.6 Sistematikan Penulisan	13
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Komitmen Organisasi	14
2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi	14
2.1.2 Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi	15
2.1.3 Faktor Penyebab (Anteseden) Komitmen Organisasi	18
2.2 Konflik	19
2.2.1 Definisi Konflik	19
2.2.2 Jenis-jenis Konflik	20
2.3 Bentuk Intervensi yang dapat Dilakukan	24
2.3.1 Bentuk Intervensi yang digunakan Dalam Penelitian.	26
2.4 Pelatihan	27
2.4.1 Definisi Pelatihan	27
2.4.2 Desain Pelatihan	27
2.4.3 <i>Training Need Analysis</i>	30
2.4.4 Metode Pelatihan	33
2.4.4.1 Metode Pembelajaran	33
2.4.4.2 Metode Penyampaian Materi Pelatihan	35
2.4.5 Evaluasi Efektivitas Pelatihan	36
2.5 Dinamika Konflik Tugas, Konflik Afektif, dan Konflik Peran terhadap Komitmen Organisasi, serta Intervensi	40
BAB 3 METODE PENELITIAN	46
3.1 Pendekatan Penelitian	46
3.2 Tipe Penelitian	46
3.3 Desain Penelitian	47
3.4 Variabel Penelitian	47

3.4.1 Variabel Bebas 1 (Konflik Tugas – <i>Task Conflict</i>)	48
3.4.1.1 Definisi Konseptual	48
3.4.1.2 Definisi Operasional	48
3.4.2 Variabel Bebas 2 (Konflik Afektif – <i>Affective Conflict</i>)	48
3.4.2.1 Definisi Konseptual	48
3.4.2.2 Definisi Operasional	49
3.4.3 Variabel Bebas 3 (Konflik Peran – <i>Role Conflict</i>)	49
3.4.3.1 Definisi Konseptual	49
3.4.3.2 Definisi Operasional	49
3.4.4 Variabel Terikat (Komitmen Organisasi)	50
3.4.4.1 Definisi Konseptual	50
3.4.4.2 Definisi Operasional	50
3.5 Rumusan Masalah	51
3.6 Responden Penelitian	51
3.6.1 Teknik Pengambilan Sampel	51
3.7 Metode Pengumpulan Data	52
3.7.1 Wawancara	52
3.7.2 <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	52
3.7.3 Observasi	53
3.7.4 Kuesioner	53
3.7.4.1 Alat Ukur Komitmen Organisasi	54
3.7.4.2 Alat Ukur Konflik Tugas	55
3.7.4.3 Alat Ukur Konflik Afektif	56
3.7.4.4 Alat Ukur Konflik Peran	56
3.7.4.5 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur	57
3.7.4.5.1 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi	59
3.7.4.5.2 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik Tugas	60
3.7.4.5.3 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik Afektif	61
3.7.4.5.4 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik Peran	61
3.8 Metode Analisis Data	62
3.9 Prosedur Penelitian	63

BAB 4 HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

4.1 Gambaran Responden Penelitian	66
4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian	66
4.1.2 Gambaran Umum Komitmen Organisasi, Konflik Tugas, Konflik Afektif, dan Konflik Peran	69
4.1.2.1 Gambaran Komitmen Organisasi	69
4.1.2.2 Gambaran Konflik Tugas	71
4.1.2.3 Gambaran Konflik Afektif	72
4.1.2.4 Gambaran Konflik Peran	74
4.2 Hasil dan Analisis Data Utama	75
4.3 Hasil dan Analisis Data Tambahan	77
4.4 Program Intervensi	78

4.4.1 Waktu	78
4.4.2 Tempat	79
4.4.3 Prosedural Intervensi.....	79
4.5 Evaluasi	85
BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN	88
5.1 Diskusi	88
5.2 Kesimpulan	92
5.3 Saran	93
5.3.1 Saran Praktis	93
DAFTAR PUSTAKA.....	93
LAMPIRAN	95



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur Komitmen Organisasi	55
Tabel 3.2 Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur Konflik Tugas	56
Tabel 3.3 Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur Konflik Afektif	56
Tabel 3.4 Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur Konflik Peran	57
Tabel 3.5 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi	60
Tabel 3.6 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Konflik Tugas	61
Tabel 3.7 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Konflik Afektif	61
Tabel 3.8 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Konflik Peran	62
Tabel 4.1 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Usia	67
Tabel 4.3 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	68
Tabel 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan	68
Tabel 4.5 Gambaran Responden Berdasarkan Lama Kerja	68
Tabel 4.6 Skor Komitmen Organisasi	69
Tabel 4.7 Klasifikasi Skor Komitmen Organisasi Responden	70
Tabel 4.8 Skor Konflik Tugas	71
Tabel 4.9 Hasil Klasifikasi Konflik Tugas Responden	71
Tabel 4.10 Skor Konflik Afektif	72
Tabel 4.11 Hasil Klasifikasi Konflik Afektif Responden	73
Tabel 4.12 Skor Konflik Peran	74
Tabel 4.13 Hasil Klasifikasi Konflik Peran Responden	74
Tabel 4.14 Hasil Uji Normalitas Alat Ukur	75
Tabel 4.15 <i>Standard Multiple Regression</i> Konflik Tugas, Konflik Afektif, Konflik Peran dengan Komitmen Organisasi	76
Tabel 4.16 Hubungan antara Usia dengan Komitmen Organisasi	77
Tabel 4.17 Hubungan antara Lama Kerja dengan Komitmen Organisasi ..	78
Tabel 4.18 Hasil Uji Beda <i>Pre – Test</i> dan <i>Post – Test</i>	86

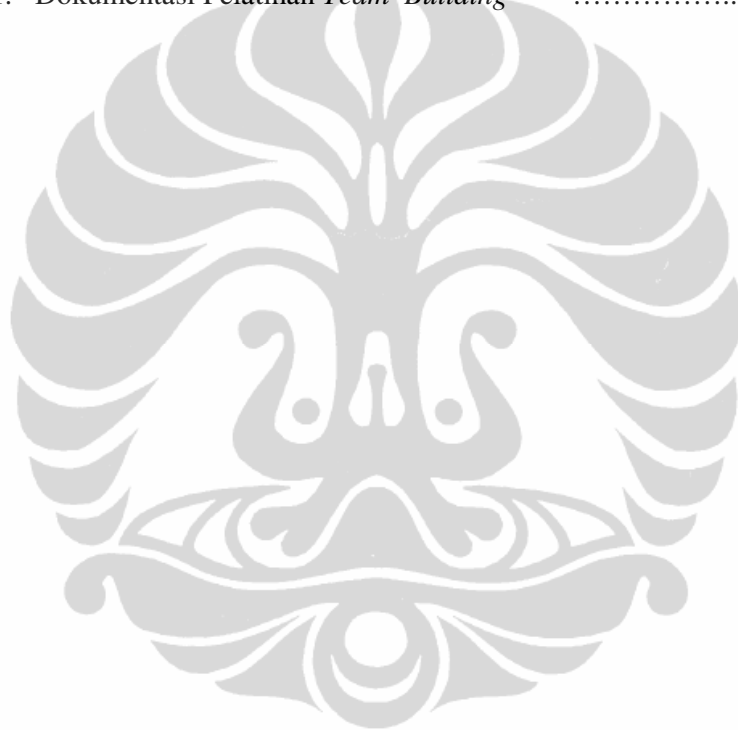
DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Fase Awal Komitmen Organisasi	16
Bagan 2.2 Fas Kedua Komitmen Organisasi	17
Bagan 2.3 Fase Ketiga Komitmen Organisasi	17
Bagan 2.4 Proses Belajar Model Kolb	34
Bagan 2.5 Model Teoritik	45
Bagan 4.1 <i>Layout</i> Ruang Pelatihan	79



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Struktur Organisasi PT. XYZ	2
Lampiran 2.	Struktur Organisasi Divisi EM	4
Lampiran 3.	Bagan Alur Berpikir	5
Lampiran 4.	Cuplikan Kuesioner yang Digunakan	6
Lampiran 5.	Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur	9
Lampiran 6.	Hasil Uji <i>Standard Multiple Regression</i>	14
Lampiran 7.	Hasil dan Analisa Data Tambahan	15
Lampiran 8.	Cuplikan Silabus, dan Modul Pelatihan <i>Team Building</i> ...	20
Lampiran 9.	Hasil Evaluasi Pelatihan Tahap 1 dan Tahap 2	37
Lampiran 10.	Hasil Uji Beda <i>Pre Test</i> dan <i>Post Test</i>	38
Lampiran 11.	Dokumentasi Pelatihan <i>Team Building</i>	40



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi dunia usaha ditandai dengan terbukanya persaingan di segala bidang, baik usaha di bidang produk maupun jasa pelayanan. Untuk mengatasi persaingan tersebut, sumberdaya manusia memiliki peran yang sangat penting dibandingkan dengan sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi. Manusia merupakan unsur utama yang menentukan tinggi rendahnya produktivitas dan efektivitas organisasi, sehingga penting bagi pihak manajemen untuk mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi demi pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara keseluruhan.

Hasil studi Schulz (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang sangat penting dalam mempengaruhi sejumlah sikap dan perilaku organisasi, termasuk salah satunya adalah performa/unjuk kerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan bersedia memberikan usaha maksimal secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi serta menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu mereka juga akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan perusahaan.

Komitmen organisasi lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Allen dan Meyer (1997) mendefinisikan komitmen organisasi melalui tiga komponen yaitu *Affective*, *continuans* dan *normative* yang intinya bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasi (ikatan afektif individu terhadap organisasi), keuntungan dan kerugian yang diperoleh apabila meninggalkan perusahaan, kewajiban untuk menetap di organisasi, yang lebih lanjut memiliki implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut sejumlah ahli perilaku, tingginya tingkat komitmen organisasi akan menurunkan sejumlah perilaku negatif karyawan di lingkungan kerja, seperti penurunan performa, kelambanan dalam bekerja, tingkat absensi, hingga intensi

meninggalkan pekerjaan (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Shore & Martin dalam Greenberg & Baron, 1993). Selain itu terdapat penelitian komprehensif mengenai sikap kerja di Indonesia dan wilayah sekitar Asia lainnya, yang menyatakan bahwa keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dan pindah ke tempat kerja lain sangat dipengaruhi salah satunya oleh komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut dinyatakan pula bahwa dari 100% karyawan di Indonesia yang berpartisipasi, hanya 35% diantaranya yang ingin bertahan di perusahaan, terkait dengan keuntungan dan rasa nyaman yang diberikan perusahaan, dan hanya terdapat 57% karyawan yang loyal terhadap perusahaannya survei Watson Wyatt (dalam Winarko, 2008).

Uraian sejumlah penelitian tentang komitmen organisasi di atas, semakin menyadarkan peneliti bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan variabel penting yang patut diteliti dan ditingkatkan lebih lanjut karena berkaitan erat dengan produktivitas dan efektivitas organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi muncul dengan sendirinya seiring dengan penerimaan nilai dan budaya organisasi terhadap diri individu. Sehingga perlu diperhatikan bahwa komitmen organisasi bukanlah suatu hal yang sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud.

Kondisi organisasi bergerak dinamis, dimana selalu terjadi dinamika di dalamnya yang dapat berdampak positif maupun negatif. Salah satu dinamika kehidupan organisasi yang tidak dapat dihindari adalah konflik. Konflik pada dasarnya dipandang sebagai sebuah keadaan atau proses dimana individu atau kelompok merasakan perbedaan dan pertentangan antara dirinya sendiri dan individu lain, atau kelompok lain terkait dengan kepentingan dan sumberdaya, keyakinan, nilai, maupun hal-hal praktis yang dianggap penting bagi mereka (De Dreu dan Gelfand, 2008). Awalnya konflik muncul dari adanya sejumlah individu yang memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda, hanya saja kemudian dipicu oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang merebak dan dapat tidak terkendali apabila pihak terkait mengabaikannya atau tidak menyelesaikannya secara optimal.

Menurut Rahim (2001) terdapat beberapa jenis konflik berdasarkan sumber, diantaranya konflik tugas (*task conflict*), konflik afektif (*affective conflict*), dan konflik peran (*role conflict*). Ketiga jenis konflik tersebut umumnya terjadi pada individu dalam tempat kerjanya, yang berkaitan dengan perbedaan penerimaan akan harapan dan kenyataan. Konflik tugas terkait dengan persepsi ketidaksetujuan mengenai ide dan pendapat atas keputusan atau hasil individu dalam kelompok, konflik afektif terkait dengan persepsi ketidakcocokkan secara personal yang dilihat dari segi nilai, norma, dan karakter pribadi, sedangkan konflik peran terkait dengan perbedaan kemampuan, nilai, norma atau budaya yang dimiliki dengan tugas yang diterimanya di tempat kerja (Rahim, 2001).

Menurut beberapa peneliti konflik berkorelasi negatif terhadap berbagai sikap kerja dalam organisasi yang salah satunya adalah komitmen organisasi (Jehn, 1995; Porter & Lyly, 1996; Rahim, 2001; Medina, 2002; Lankau *et al*, 2007). Pada dasarnya organisasi membutuhkan konflik, karena ketika organisasi tidak pernah mengalami konflik maka organisasi tersebut akan stagnan. Konflik yang diharapkan tersebut adalah konflik tugas yang frekuensinya sedang, karena mampu berfungsi konstruktif seperti memicu kreativitas, inovasi, dan kualitas pengambilan keputusan. Akan tetapi apabila frekuensinya tinggi maka akan berfungsi destruktif, seperti penurunan performa, kekecewaan, perpecahan/pengunduran diri karyawan baik pada tim kerja maupun organisasinya. Seringnya konflik terjadi maka individu akan kehilangan waktu untuk menyelesaikan tugas. Hal ini merupakan salah satu bentuk penurunan performa. Selain itu konflik biasanya diikuti oleh emosi yang membuat individu bersikeras mempertahankan pendapatnya, sehingga akan terdapat pihak lain yang kecewa, marah, dan sebagainya yang dapat berujung ketidaksukaan secara personal (Jehn, 1995). Kemudian ada pula konflik yang terjadi di dalam diri, dimana terjadi konflik antara peran yang dijalankan dengan kemampuan yang dirasa tidak sesuai, kemudian mempengaruhi kinerjanya dalam menyelesaikan tugas.

Menurut London dan Howat (1997) dampak atau fungsi konflik dipengaruhi oleh bagaimana pihak yang terlibat konflik melakukan tindakan dalam resolusi konflik. Resolusi konflik berkaitan erat dengan pemecahan masalah. Dalam hal ini

konflik berperan sebagai suatu masalah yang harus diselesaikan atau dipecahkan dengan menggunakan tahapan yang sama seperti tahapan dalam pemecahan masalah. Hanya saja resolusi konflik kini memiliki berbagai alternatif strategi atau gaya sesuai dengan jenis konflik dan kondisi saat terjadinya konflik (Rahum, 2001).

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, semakin banyak penelitian yang membahas tentang konflik secara mandiri. Artinya konflik tidak hanya diteliti secara garis besar, tetapi juga diteliti berdasarkan jenis konflik dan pengaruhnya terhadap sejumlah variabel yang berkaitan dengan performa kerja.

Mills dan Schulz (2009) menyatakan bahwa konflik afektif memiliki hubungan negatif terhadap komitmen organisasi. Kemudian penelitian lain Lankau *et al.* (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa konflik tugas dan konflik afektif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Konflik tugas yang berawal dari adanya perbedaan ide, pendapat, maupun hasil kerja di antara karyawan lambat laun menjadi suatu hal yang membawa dampak negatif karena frekuensinya yang terlalu sering sehingga menghambat proses pengambilan keputusan dan individu juga teralihkan pekerjaannya. Dalam konflik tugas apabila pemecahan atau penyelesaian masalahnya tidak efektif akan menimbulkan beberapa pihak kecewa, yang disebabkan oleh adanya persaan atas penolakan ide-ide dan ketidakpuasan terhadap solusi serta keputusan. Konflik afektif tidak hanya sekedar kekecewaan terhadap hasil putusan, karena konflik jenis ini sudah melibatkan emosi yang mempengaruhi hubungan interpersonal antar pihak sehingga terjadi ketidaksukaan antar individu dalam tim kerja secara personal.

Kemudian penelitian lainnya tentang konflik menyatakan bahwa selain kedua jenis konflik tersebut, terdapat pula jenis konflik lain yang memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi yaitu konflik peran (Gormley & Kolesar, 2005). Individu diciptakan dengan sejumlah kemampuan, minat, nilai yang dianut, serta prioritas dalam kehidupan. Dalam organisasi, perbedaan antara kemampuan, minat, nilai, dan prioritas dengan tugas yang harus dilakukan masih sering terjadi. Perbedaan ini disebut sebagai konflik peran, karena individu terpaksa melakukan suatu hal yang tidak sesuai dengan kehendak diri. Apabila perbedaan kedua hal tersebut terlalu jauh, maka karyawan tidak akan sungguh-

sebenarnya dalam menjalankan perannya di organisasi yang kemudian berdampak pada tindakan mengundurkan diri.

Uraian di atas memberitahukan bahwa ketiga jenis konflik yaitu konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran merupakan jenis yang nyata terjadi di organisasi. Konflik merupakan dinamika kehidupan yang dapat terjadi setiap hari, sehingga individu perlu memiliki pemahaman yang baik mengenai konflik agar dapat mengatasi dengan baik. Umumnya individu tidak memiliki pemahaman yang baik tentang konflik sehingga mempengaruhi kesadarannya terhadap konflik yang sedang terjadi. Hal inilah yang merupakan permasalahan dasar karena dapat mengakibatkan konflik sederhana menjadi bahaya laten yang berdampak tidak menyenangkan baik bagi individu, kelompok, maupun organisasi. Rahim (2001) menyatakan apabila organisasi ingin mendapatkan keuntungan dari sejumlah konflik yang terjadi maka sebaiknya individu perlu memiliki pemahaman terlebih dahulu mengenai konflik dan resolusi konflik. Hal ini sejalan dengan pernyataan Song dan Dyer (2006) bahwa untuk dapat menangani isu konflik, sebaiknya pihak manajemen memberikan kesempatan karyawan untuk mengikuti program pelatihan untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan baru. Hal tersebut berguna untuk meningkatkan pemahaman dan ketrampilan individu dalam menyelesaikan masalah atau konflik secara efektif Song et al (dalam Ntege, 2006). Dalam sasaran jangka panjang, karyawan diharapkan mampu secara mandiri mengatasi konflik yang terjadi serta menyesuaikan strategi yang harus digunakan dengan jenis konflik yang muncul tanpa harus menunggu dan bergantung pada kebijakan manajemen atau pihak lainnya yang terkait.

Melalui penjelasan di atas diharapkan pihak organisasi melakukan intervensi yang tepat untuk dapat menurunkan level konflik destruktif yang terjadi di dalam organisasi, dan meningkatkan level konflik konstruktif guna menghasilkan keluaran positif, seperti inovasi, kreativitas, pertumbuhan, dan pembelajaran. Di samping itu melalui pemberian intervensi tersebut, peneliti juga diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi sehingga karyawan bersedia turut aktif dalam memajukan organisasi serta menjaga nilai-nilainya. Oleh karena itu berdasarkan uraian di atas untuk melihat pengaruh konflik terhadap komitmen organisasi peneliti akan melakukan uji pengaruh ketiga konflik tersebut secara

bersamaan terhadap komitmen organisasi, kemudian mengetahui kontribusi terbesar dari ketiga jenis konflik. Hal ini akan mendasari peneliti dalam menentukan intervensi organisasi.

1.2 Permasalahan

PT. XYZ adalah salah satu perusahaan penyedia daya listrik yang paling handal dan terpercaya dalam memenuhi kebutuhan listrik dalam keadaan darurat dan pengadaan daya listrik sementara di Indonesia. PT. XYZ berdiri sejak tahun 1992 dan saat ini memiliki tiga sumber bisnis utama, yaitu *Temporary Power* (TP), *Pillar*, dan *Operating & Maintenance* (O&M). Ketiga bisnis utama ini dibantu secara penuh oleh *Department support* lainnya, seperti *Human Resources* (HR), *Business Development* (BD) & *Marketing, Finance*, serta *Business Support & Administration*. Ke empat *Department Support* ini berada pada jajaran eksekutif atau BOD (*Board of Director*), dan secara penuh membantu kebutuhan perusahaan dan bisnisnya sesuai dengan kapasitas masing-masing (Kristiyono, N. H., komunikasi pribadi, 28 Juli 2011). Untuk struktur organisasi PT. XYZ selengkapnya akan ada pada lampiran 1.

PT. XYZ memiliki kantor pusat yang berada di Cilandak, dengan tujuh *Contact Office* dan empat Depo (*workshop* dan tempat penyimpanan inventaris perusahaan yang berkaitan dengan produksi dan jasa yang dihasilkan). Salah satu kantor Depo terdekat berada di Pulogadung, yaitu Depo Pulogadung Jakarta Timur. Saat ini HRD, khususnya divisi *Learning & Development* (L&D) sedang berusaha meningkatkan kualitas program pengembangan, dengan pemerataan program pengembangan bagi karyawan, dengan prioritas utama adalah karyawan yang bekerja di cabang Depo Pulogadung. Berdasarkan wawancara dengan Manajer L&D, Depo Pulogadung patut untuk dikembangkan lebih dulu karena dari segi lokasi, Depo Pulogadung merupakan Depo yang paling strategi dan dekat dengan kantor pusat, namun masih terdapat perbedaan yang cukup jauh dengan karyawan di kantor pusat baik mengenai ketrampilan *hardskills* maupun *softskills*. Hal ini terkait dengan program pengembangan yang selama ini diberikan belum merata dan kebanyakan adalah *hard skills*, sesuai dengan kebutuhan masing-masing dalam bekerja.

Dalam upaya mendukung program Divisi L&D, peneliti fokus pada area kerja yang berada di Depo Pulogadung. Di Depo Pulogadung terdapat empat divisi yang aktif yaitu *Equipment Management (EM)*, *Project Management (PM)*, *Management Depo*, dan *Marketing*. Dari sejumlah Divisi tersebut peneliti fokus pada Divisi EM yang saat ini memang menjadi salah satu perhatian pihak manajemen karena sedang mengalami penurunan performa, peningkatan angka *turnover*, serta karyawan yang pasif dalam mengikuti kegiatan organisasi. Masalah ini dianggap merugikan perusahaan karena Divisi EM merupakan salah satu *frontliner* perusahaan karena memiliki posisi penting dalam pengelolaan mesin genset yang menjadi produk andalan perusahaan.

Divisi EM merupakan salah satu Divisi pertama yang sudah ada sejak PT. XYZ berdiri. Divisi EM berada di bawah Departemen TP yang hingga saat ini menjadi ujung tombak dalam pemasukkan perusahaan, terkait dengan produk andalannya yaitu genset. Peranan utama Divisi EM sebagai penyedia jasa perawatan dan perbaikan genset secara rutin, yang pada akhirnya menentukan apakah genset layak pakai. Tugas operasionalnya adalah mengatur strategi terkait dengan perbaikan dan pengecekan genset secara rutin setiap beberapa periode, perawatan besar (*overhaul*) maupun perawatan ringan seperti ganti oli, dan lain-lain. Sehubungan dengan strategi yang harus dilakukan, maka divisi ini dituntut pula dalam melakukan perencanaan, seperti halnya penjadwalan yang berkaitan dengan perawatan-perbaikan, yaitu pemesanan komponen atau onderdil untuk genset. Tugas-tugas tersebut dibagi secara merata berdasarkan *Section*, dimana pada akhirnya seluruh *Section* saling sambung-menyambung dan berelaborasi dalam menyelesaikan seluruh tugas Divisi EM.

Tantangan Divisi EM dalam hal perencanaan adalah adanya beberapa kasus yang tidak dapat diprediksi seperti masalah mesin genset di suatu *site*, yang membuat Divisi ini harus selalu siap sedia menanganinya secara mendadak. Sehubungan dengan tantangan tersebut, sudah sepatutnya seluruh tim Divisi EM memiliki bekal pengetahuan baik *hard skills* (pengetahuan teknis) maupun *soft skills*, agar dapat menanganinya dengan baik. Namun, saat ini pembekalan materi atau pengetahuan baru sebatas pada hal-hal teknis. Mereka belum secara merata

mendapat pembekalan secara *soft skills*, karena baru jajaran manajer yang sudah mendapatkannya.

Berdasarkan wawancara dengan Manajer *General Affair* PT. XYZ, terjadi peningkatan angka *turnover* dibandingkan dengan tahun lalu. Pada periode Januari – April 2011 angka *turnover* 10 orang, sedangkan periode Januari – April 2012 terdapat 25 orang. Dari jumlah tersebut ada sekitar 35% karyawan di antaranya yang berasal dari Divisi EM. Data tersebut cukup memprihatinkan, karena masih ada beberapa karyawan yang sudah mengajukan untuk mengundurkan diri, hanya saja belum disetujui karena masih ada masalah administrasi yang harus diselesaikan karyawan yang bersangkutan. Kemudian menurut wawancara dengan Manajer *Learning & Development* dan seluruh *Section Head* di Divisi EM diketahui bahwa saat ini Divisi EM sedang mengalami penurunan performa dalam distribusi peralatan, diikuti kondisi karyawan yang sering terlambat dan dirasa pasif dalam mengikuti berbagai kegiatan organisasi, yang terlihat sekali pada kegiatan *safety talk* dan kegiatan *weekly meeting*. *Safety talk* merupakan kegiatan yang diadakan setiap pagi sebelum karyawan di Depo Pulogadung bekerja. Kegiatan ini dilakukan per-*section*, membahas keamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja disertai perencanaan kerja pada hari tersebut. Sedangkan *weekly meeting* adalah forum berkumpulnya karyawan satu Divisi, yang dilakukan setiap minggu untuk mengevaluasi kinerja dan target perencanaan di minggu berikutnya. Melihat masalah yang sedang dialami Divisi EM maka peneliti berusaha mencari tahu akar permasalahan yang mengakibatkan kondisi tersebut.

Peneliti melakukan kegiatan *Focus Group Discussion* dan wawancara dengan staf dan teknisi Divisi EM untuk mengetahui faktor yang menyebabkan munculnya masalah di Divisi EM. Berdasarkan hasil FGD dan wawancara diketahui bahwa kondisi Divisi EM sedang tidak kondusif. Saat ini sudah ada beberapa karyawan di Divisi EM mengajukan pengunduran diri namun masih kesulitan dalam hal administrasi. Menurut salah satu peserta FGD yang merupakan salah satu karyawan yang sudah mengajukan pengunduran diri, diketahui bahwa ada rekannya yang mengundurkan diri disebabkan karena adanya perasaan tidak nyaman dengan kondisi tim kerja, yang kemudian diikuti oleh

tawaran pekerjaan lain. Selain itu terdapat beberapa rekan yang sudah mengajukan pengunduran diri namun sedang kesulitan dalam hal administrasi sehingga terhambat. Menurut sebagian karyawan masalah administrasi tersebut merupakan salah satu cara pihak manajemen untuk mempersulit karyawan yang ingin keluar. Hal ini disebabkan karena masalah administrasi tersebut tidak pernah dinyatakan ketika karyawan mulai kerja.

Melalui FGD diketahui pula bahwa tidak kondusifnya Divisi EM disebabkan karena terlalu banyak perbedaan pandangan, pendapat, ide, maupun persepsi tentang hasil kerja di antara anggota tim kerja, sehingga menghambat kinerja dan performa karyawan. Perbedaan ini menurut mereka merupakan masalah yang awalnya sederhana, namun tidak ditindaklanjuti secara optimal sehingga menjadi bahaya laten bagi tim kerja juga organisasi, karena membuat sebagian karyawan tidak lagi mengikuti kegiatan-kegiatan organisasi seperti *safety talk* dan *weekly meeting*. Masalah demikian dipicu oleh pihak manajemen yang tidak membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah tersebut serta tidak adanya peraturan mengikat terkait dengan ketidakhadiran karyawan dalam kegiatan organisasi.

Menurut informasi yang diberikan pada saat FGD dan wawancara, diketahui bahwa perbedaan antar anggota terkait dengan tugas dan pekerjaan selalu terlihat ketika forum *safety talk* dan *weekly meeting*. Bagi sebagian karyawan kegiatan tersebut merupakan forum yang dapat digunakan sebagai wadah eksplorasi dan elaborasi perbedaan sehingga menghasilkan solusi dan keputusan yang memuaskan semua pihak. Akan tetapi hal tersebut tidak terjadi, karena yang terjadi adalah sebaliknya dimana karyawan beradu argumen dan saling mempertahankan pendapat masing-masing. Hal ini membuat sebagian cenderung tidak tertarik mengikuti kegiatan tersebut, karena terjadi kekecewaan.

Informasi yang diperoleh di atas kemudian dikonfirmasi kembali melalui wawancara sebagai tahap konfirmasi dengan *Technical and Support Section Head*. Hasil wawancara sejalan dengan pernyataan karyawan melalui FGD dan wawancara yang dilakukan sebelum terhadap staf dan teknisi. Menurut *Technical and Support Section Head* kegiatan *weekly meeting* dan *safety talk* hanya dihadiri oleh sebagian anggota tim, padahal sebagiannya lagi berada di tempat kerja.

Ketidakhadiran sebagian anggota tim dalam kegiatan tersebut membuat *Section Head* dan pihak HR khawatir telah terjadi permasalahan di antara anggota tim yang tidak diselesaikan dengan baik. Kekhawatiran tersebut lebih karena adanya permasalahan tugas maupun personal yang belum terungkap. Menurut informasi yang diperoleh, para karyawan di Divisi EM cenderung memiliki perasaan inferior, artinya ketika mereka bermasalah mereka tidak menyelesaikan hal tersebut, karena takut hasilnya pun tidak optimal. Hal ini disebabkan karena selama ini setiap kali masalah muncul awalnya dari adanya perbedaan persepsi akan ide, opini, pendapat, yang terkait dengan keputusan, akan tetapi selesai tanpa hasil yang memuaskan. Selain itu ada pula yang bermula dari ketidaksetujuan hasil pekerjaan yang sudah diselesaikan karyawan, namun tidak diatasi dengan baik. sehingga sering terjadi “adu mulut” antar anggota. Mereka yang cenderung inferior, merasa tidak memiliki daya/kekuatan untuk bisa menyelesaikannya karena selama ini keputusan yang dibuat tidak sepenuhnya hasil kompromi dan hasilnya tidak memuaskan semua pihak.

Menurut informasi dari salah seorang karyawan, di Divisi EM juga sering sekali terjadi *overhaul* dimana karyawan diminta untuk menyelesaikan proyek dalam waktu yang jauh lebih singkat daripada biasanya. Proyek tersebut biasanya borongan sehingga berkelanjutan dan karyawan merasa kurang cukup waktu untuk istirahat. Selain itu dalam kasus lain ada pula karyawan yang diberikan tugas tambahan oleh atasan, yang tidak pernah diinstruksikan sebelumnya oleh atasan. Pada dasarnya sebagian besar karyawan di Divisi EM tidak pernah diberikan *job description* secara tertulis. Selama ini mereka bekerja hanya berdasarkan instruksi atasan, dimana pekerjaan yang dijelaskan tidak detail dan hanya garis besarnya saja. Menurut informasi salah seorang staf mereka seringkali pekerjaan yang dilakukan tidak jelas pembagiannya. Kondisi demikian membuat karyawan merasa melakukan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya. Semakin tinggi perbedaan antara keharusan tugas yang diselesaikan dengan kemampuan yang dimiliki semakin membuat karyawan lambat laun kehilangan minat untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Melalui beberapa informasi di atas, pihak manajemen melihat adanya penurunan komitmen organisasi yang ditandai dengan gejala meningkatnya

turnover dan munculnya perilaku negatif yang ditampilkan karyawan di tempat kerja. Hal tersebut setelah dikonfirmasi lebih lanjut peneliti menduga disebabkan oleh adanya konflik dalam tim kerja serta konflik peran yang menghambat karyawan dalam menyelesaikan tugas serta untuk unjuk performa. Menurut hasil penggalan data diketahui bahwa para karyawan ini tidak didukung oleh pemahaman dan kemampuan individu dalam menyelesaikan masalah, sehingga menghasilkan keputusan yang tidak optimal dan cenderung merugikan beberapa pihak. Hal ini salah satunya disebabkan oleh minimnya program pengembangan soft skill, sehingga karyawan terhambat dalam pengembangan tersebut.

Dugaan peneliti di atas sesuai dengan pernyataan Schulz (2002) bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan bersedia memberikan usaha maksimal secara sukarela untuk mencapai tujuan organisasi serta menjaga nilai-nilai organisasi, selain itu mereka juga akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan perusahaan. Akan tetapi apabila komitmen organisasi rendah maka akan terjadi hal sebaliknya dimana karyawan memunculkan sikap negatif, seperti penurunan performa, kelambanan dalam bekerja, tingkat absensi, hingga intensi meninggalkan pekerjaan (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday *et al.*, 1982; serta Shore & Martin dalam Greenberg & Baron, 1993). Selain itu hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa bahwa konflik berkorelasi negatif terhadap berbagai sikap kerja dalam organisasi, yang salah satunya adalah komitmen organisasi (Jehn, 1995; Porter & Lyly, 1996; Rahim, 2001; Medina, 2002; Lankau *et al.*, 2007). Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa individu yang tidak dapat menangani konflik dengan baik maka perhatiannya akan teralihkan karena kehilangan waktu untuk bekerja. Hal tersebut disebabkan oleh adanya perasaan negatif seperti kecewa, marah dan sebagainya sehingga individu kehilangan cukup waktu untuk menyelesaikan tugas yang seharusnya diselesaikan. Dalam hal ini konflik berfungsi secara destruktif, karena menimbulkan sejumlah dampak negatif yang dirasakan individu, tim kerja, maupun organisasi.

Berdasarkan permasalahan dan pernyataan teoritis yang telah diuraikan di atas, maka perlu adanya program intervensi untuk dapat menangani konflik yang terjadi di Divisi EM PT. XYZ. Menanggapi rencana penelitian ini pihak Manajer

L&D, staf HRD, dan *Technical and Support Section Head* mendukung penuh proses penelitian karena secara langsung membantu pihak manajemen dalam menyelesaikan masalah organisasi di Divisi EM. Oleh karena itu, peneliti akan mengumpulkan data dan teori guna menunjang penelitian ini, dan untuk uraian teori serta metode penelitian akan dijelaskan pada bab berikutnya.

1.3 Rumusan Masalah

Permasalahan yang ingin diangkat di dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh antara konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran secara bersama terhadap komitmen organisasi?
2. Apa bentuk intervensi yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah organisasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh konflik tugas, konflik afektif, konflik peran terhadap komitmen organisasi karyawan di Divisi EM PT. XYZ

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diberikan oleh penelitian ini antara lain:

1. Untuk organisasi:
Sebagai bahan masukan perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi salah satunya dengan menurunkan konflik melalui program intervensi.
2. Untuk karyawan:
Sebagai bahan acuan karyawan untuk menangani dan menyelesaikan konflik, sehingga dapat diaplikasikan di tempat kerja.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang mencakup manfaat teoritis dan manfaat praktis, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam tesis ini.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan *dependent variable* dan *independent variable* dalam penelitian ini, serta dinamika antara kedua variabel tersebut.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan penelitian, hipotesis penelitian, variabel penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode pengolahan data, dan prosedur penelitian.

BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi gambaran responden, analisis, hasil intervensi, dan evaluasinya serta hasil dari perhitungan sebelum dan setelah intervensi, serta program intervensi yang dilakukan.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian dan saran baik bagi perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam studi seputar perilaku dalam organisasi, karena komitmen organisasi mampu memprediksi sejumlah perilaku individu di tempat kerja, seperti efektivitas performa, konstruk sikap, afeksi, dan kognisi seperti kepuasan kerja, karakteristik tugas dan peran.

2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang terdiri dari dua kata, yaitu komitmen dan organisasi. Sebuah penelitian mengenai perilaku organisasi mengemukakan komitmen sebagai suatu kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih sasaran. Komitmen merupakan persetujuan melakukan sesuatu untuk diri sendiri, orang lain, kelompok, maupun organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008). Menurut Tossi, Rizza dan Carrol (dalam Munandar, 2001) dikatakan bahwa organisasi terdiri dari kelompok orang-orang, atau kelompok-kelompok tenaga kerja yang bekerja untuk mencapai tujuan organisasinya. Selain penjelasan komitmen organisasi secara terpisah seperti yang dijelaskan di atas, terdapat pula beberapa definisi komitmen organisasi secara utuh yang dinyatakan oleh beberapa ahli maupun peneliti, berikut di antaranya:

“an attachment to the organization, characterized by an intention to main it; identification with the values and goals of the organization; and a willingness to exert extra effort on its behalf” (Porter *et al.*, 1974 p. 604).

Definisi di atas menjelaskan bahwa komitmen organisasi dipandang sebagai keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang ditandai dengan adanya intensi mengutamakan organisasi di atas kepentingan lain, identifikasi nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta adanya kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra demi

tercapainya tujuan utama perusahaan. Sedangkan Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa:

“affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization; continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization; normative commitment refers to a feeling of obligation to continue employment.” (Allen & Meyer, 1997)

Pernyataan di atas menjelaskan tipologi komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komponen organisasi yaitu komitmen *affective*, komitmen *continuans*, dan komitmen *normative*, yang menggambarkan kondisi psikologis mengenai hubungan individu dengan organisasinya mencakup ikatan afektif pada organisasi, persepsi mengenai keuntungan atau kerugian yang dialami apabila meninggalkan organisasi, serta adanya kewajiban untuk menetap di organisasinya tersebut. Lebih lanjut Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa kondisi psikologis individu tersebut juga memiliki implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi (Seniati, 2002). Berdasarkan dua definisi yang menjelaskan tentang komitmen organisasi, peneliti akan menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1997), dengan menggunakan tiga komponen psikologis pembentuk komitmen organisasi. Hal ini terkait dengan perkembangan ilmu psikologis, dimana definisi tersebut dirasa cukup kompleks dalam menjelaskan komitmen karyawan terhadap organisasi secara utuh.

2.1.2 Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi

Mowday et.al. (dalam Miner, 1992) mengemukakan bahwa faktor-faktor pembentuk komitmen organisasi akan berbeda bagi karyawan. Miner (1992) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen awal (*Initial commitment*)

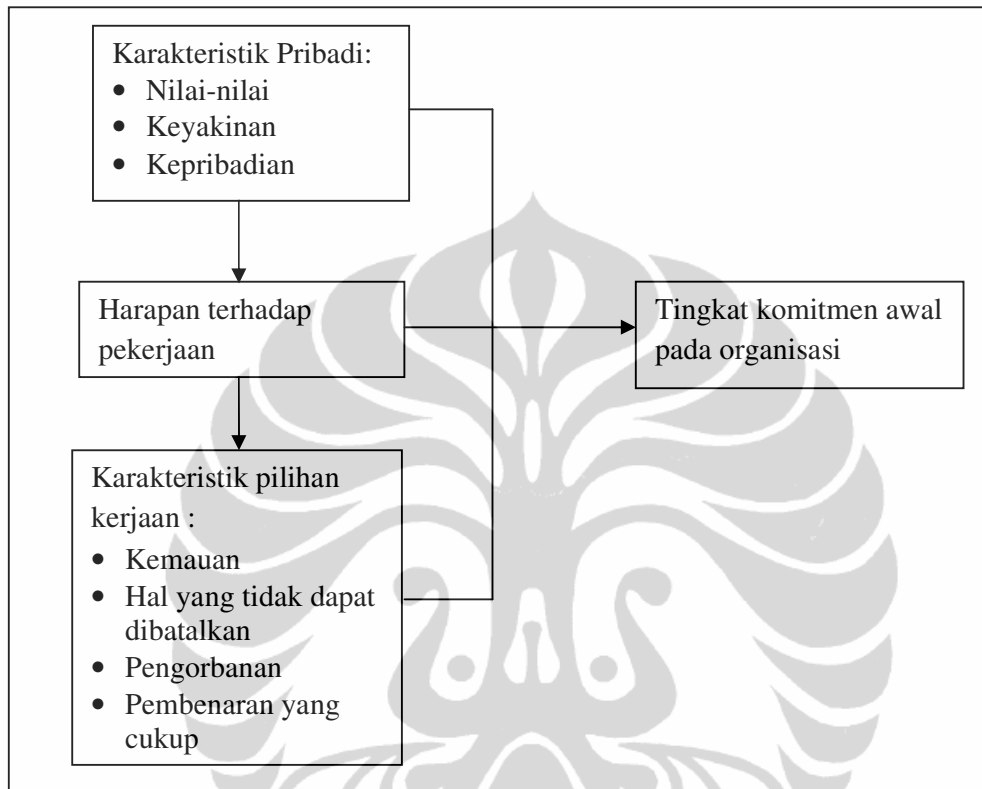
Menurut Miner (1997) pada fase awal (*initial commitment*), faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah:

- a. Karakteristik individu (usia, lama kerja, kepribadian, dll),

Universitas Indonesia

- b. Harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

Bagan 2.1
Fase Awal Komitmen

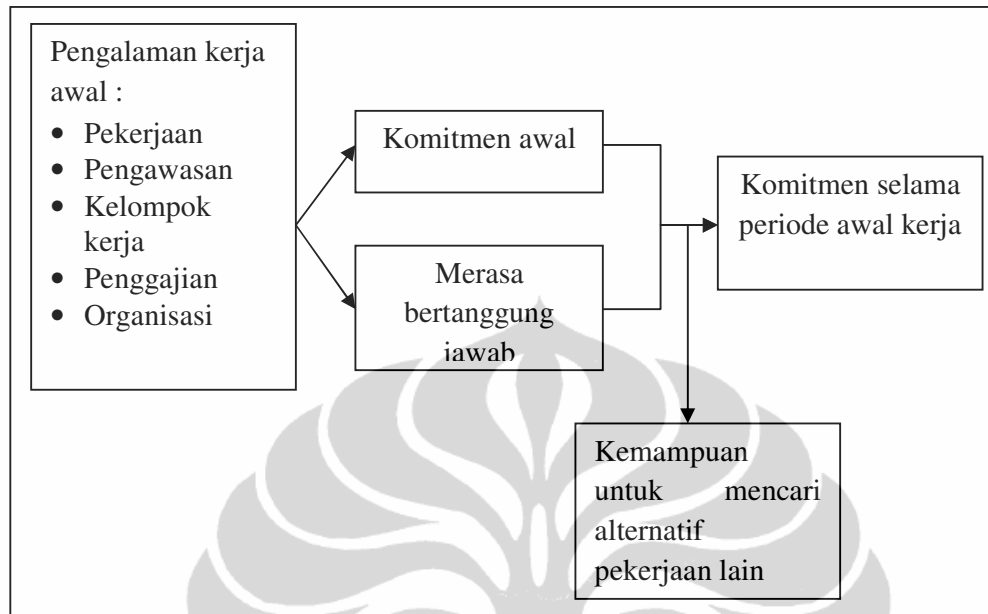


(Miner, 1992)

2. Komitmen selama periode awal kerja (*commitment during early employment*)

Fase kedua adalah (*commitment during early employment*). Pada tahapan ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi adalah pengalaman kerja yang telah terbentuk pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi yang pada akhirnya akan bermuara pada komitmen karyawan pada awal memasuki dunia kerja (Miner, 1992).

Bagan 2.2
Fase Kedua Komitmen

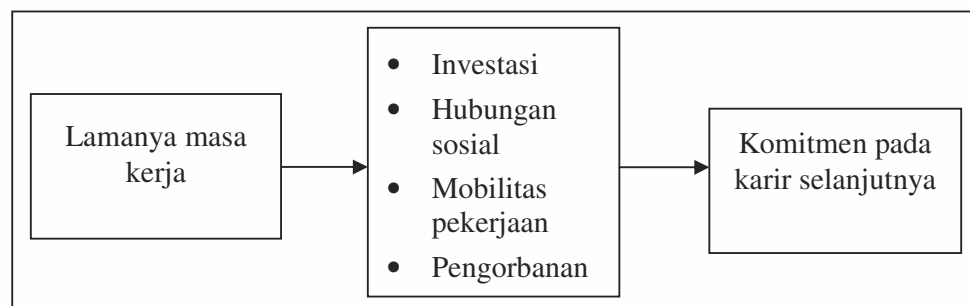


Miner (1992)

3. Komitmen pada karier selanjutnya (*commitment during later career*)

Tahapan yang ketiga yaitu *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama ia bekerja (Miner, 1992). Fase ketiga dari proses pembentukan komitmen organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2.3
Fase Ketiga Komitmen



Miner (1992)

2.1.3 Faktor Penyebab (Anteseden) Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (1990) membagi anteseden komitmen organisasi berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

1. Anteseden komitmen *affective* terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
2. Anteseden komitmen *continuans* terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.
3. Anteseden komitmen *normative* terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen *normative* karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen *normative* yang tinggi.

Dikatakan oleh Allen dan Meyer (1997), bahwa dari sekian faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, faktor pengalaman kerja karyawan yang merupakan faktor utama. Pengalaman kerja yang dimaksud adalah pengalaman

atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi. Perasaan nyaman dalam organisasi tentunya terkait dengan bagaimana individu mempersepsikan kondisi organisasi sehubungan dengan dinamika yang terjadi di dalamnya terkait dengan aspek-aspek organisasi.

2.2 Konflik

Konflik adalah salah satu fenomena kehidupan modern yang tidak dapat dihindari, dan dapat menimbulkan efek positif maupun negatif, baik bagi individu, kelompok maupun organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) terdapat beberapa kecenderungan yang mampu menimbulkan konflik, di antaranya: (1) perubahan kehidupan organisasi yang terjadi secara konstan, (2) keragaman tenaga kerja yang ada di dalam pasaran kerja, (3) adanya tim kerja yang semakin banyak, (4) komunikasi tatap muka yang semakin berkurang karena interaksi elektronik sebagai akibat perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat, (5) perkembangan ekonomi global dengan peningkatan yang signifikan dari kesepakatan lintas budaya. Oleh karena itu dikatakan bahwa antara konflik, kerja, dan organisasi terdapat jalinan yang sangat erat. Pondy (1967) dan Pfeffer (1997) menyimpulkan bahwa organisasi tidak akan ada tanpa konflik, sedangkan konflik sendiri butuh campur tangan individu yang saling ketergantungan dalam menyelesaikan tugas.

2.2.1 Definisi Konflik

Konflik merupakan proses yang muncul dalam hubungan interpersonal (Pruitt & Carnevale, 1993), baik pada hubungan *intragroup* maupun *intergroup* terkait dengan pengambilan keputusan secara strategis (Amason, 1996). Konflik sebagai proses dijelaskan oleh beberapa ahli dan peneliti secara implisit maupun eksplisit (De Dreu, Harink & Van Vianen, 1999; Thomas, 1992; Wall & Callister, 1995) :

“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 practices that matter to them”

Definisi di atas menjelaskan bahwa konflik merupakan proses ketika individu maupun kelompok memiliki perbedaan dalam mempersepsikan suatu hal dan terdapat pertentangan antara dirinya sendiri dan individu lain, atau kelompok lain terkait dengan kepentingan dan sumberdaya, keyakinan, nilai, maupun hal-hal praktis yang dianggap penting bagi mereka.

2.2.2 Jenis-jenis Konflik

Terdapat beberapa jenis konflik dengan penggolongan yang berbeda-beda. Pondy (1967) membedakan antara konflik tersembunyi (*latent conflict*) dan konflik nyata (*manifest conflict*). Konflik tersembunyi mencakup konflik yang dipersepsikan dan dirasakan (*perceived and felt conflict*), dan mengacu pada situasi dalam diri pribadi atau dalam kelompok. Sebaliknya konflik nyata mencakup negosiasi nyata konstruktif terhadap letupan-letupan kekerasan, dan mengacu pada dinamika antar pribadi atau antar kelompok.

Rahim (2001) mengklasifikasikan konflik ke dalam beberapa bentuk, seperti konflik *intrapersonal*, *interpersonal*, *intragroup*, dan *intergroup*. Sehubungan dengan variabel yang dibahas dalam penelitian ini, maka peneliti hanya menjelaskan konflik *intrapersonal* dan *intragroup* saja.

1. *Intrapersonal Conflict*

Konflik yang terjadi dalam diri individu terkait dengan situasi dan lingkungan kerja. Umumnya terjadi karena ketika melakukan tugas tertentu muncul ketidakcocokkan dalam keahlian, minat, tujuan dan nilai-nilai. Salah satu jenis konflik *intrapersonal* adalah konflik peran (*role conflict*). Konflik peran adalah ketidakcocokkan atau ketidaksesuaian persyaratan dan harapan dari peran yang dijalankan individu di tempat kerja, dimana kesesuaian tersebut dinilai berdasarkan sarangkaian kondisi yang berdampak pada kinerja peran (Rizzo, 1970). Konflik ini dapat berdampak negatif terhadap performa dan absensi karyawan apabila terdapat perbedaan yang cukup jauh antara tugas dan keharusan dalam bekerja, dengan kapasitas, kemampuan, dan nilai yang dianutnya (Gormley, 2005).

Menurut Rahim (2001) untuk dapat mengatasi masalah *intrapersonal conflict* perlu dilakukan intervensi yang meliputi proses dan struktural.

Dalam intervensi proses, pihak manajemen perlu melakukan *technique of role analysis*. Teknik ini akan melibatkan individu, kelompok, serta organisasi guna tercapainya efektivitas organisasi. Teknik analisa peran meliputi analisa tujuan peran, mendefinisikan setiap elemen yang ada dalam peran tersebut, kemudian menghubungkan suatu peran dengan peran individu lain agar tercipta sinergi dalam bekerja. Kemudian untuk intervensi secara struktural dapat dilakukan *job design*, yang meliputi perencanaan atas sebuah pekerjaan seperti konten tugas, metode yang digunakan untuk menampilkan suatu pekerjaan, serta kaitannya pekerjaan tersebut dengan kegiatan organisasi secara keseluruhan.

2. *Intragroup Conflict*

Konflik yang muncul antar anggota di dalam kelompok atau unit kerja. Umumnya terjadi akibat adanya ketidaksetujuan yang berkaitan dengan tugas maupun ketidakcocokkan nilai dan karakter pribadi yang dimiliki masing-masing individu. Konflik *intragroup* dibedakan ke dalam dua jenis berdasarkan sumbernya, yaitu konflik *substantive*/konflik tugas dan konflik *affective*.

a. Konflik Tugas

Konflik tugas merupakan jenis konflik yang terkait dengan perbedaan jenis tugas, kebijakan dan masalah bisnis, diikuti dengan adanya perbedaan ide, pendapat, dan hasil kerja antar anggota dalam tim kerja (Rahim, 2001; Jehn, 1995). Sebuah studi yang dilakukan oleh Jehn (1995) mengatakan bahwa konflik tugas yang berada pada level moderat memiliki manfaat yang positif, karena menstimulasi perdebatan dan diskusi yang membantu kelompok mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Akan tetapi konflik tugas yang berada pada level tinggi akan mengganggu individu maupun kelompok dalam menyelesaikan tugas. Meskipun konflik tugas dapat meningkatkan kinerja, konflik ini sama seperti konflik afektif yang dapat menimbulkan dampak negatif, diantaranya mengurangi loyalitas,

komitmen bekerja dalam kelompok, niat untuk tetap tinggal di organisasi, dan kepuasan kerja (Jehn, 1997b; Jehn *et al.*, 1999).

b. Konflik Afektif

Konflik afektif merupakan jenis konflik yang cenderung destruktif sehingga dapat berdampak negatif pada individu dan performanya. Konflik ini disebabkan oleh munculnya reaksi negatif dari anggota organisasi (misalnya pelecehan, perilaku tidak sopan, serangan yang sifatnya pribadi, dan sebagainya), yang mengakibatkan berkurangnya loyalitas kelompok, komitmen kerja, niat untuk tinggal di organisasi, dan kepuasan kerja (Jehn, 1995, 1997a, 1997b; Jehn *et al.*, 1999). Selain itu untuk individu yang berkaitan dengan konflik demikian kemungkinan akan mengalami kecemasan dan eskalasi konflik yang tinggi.

Konflik tugas dan konflik afektif sama-sama memiliki pengaruh negatif terhadap sejumlah performa kerja. Menurut Medina (2002) dan Lankau *et al.* (2007) apabila konflik tugas terjadi dalam frekuensi yang tinggi maka akan mengalihkan perhatian karyawan terhadap tugas-tugasnya. Selain itu konflik tugas juga dapat mengakibatkan sebagian pihak yang merasa tidak puas terhadap hasil keputusan dan kecewa apabila ide, pendapat, maupun hasil kerjanya tidak diakui. Ketika karyawan sering mendapat perlakuan seperti demikian maka tim dan juga organisasi akan kehilangan karyawan. Jehn (1995) menyatakan bahwa tingginya konflik tugas dapat berdampak buruk terhadap karyawan karena konflik terstimulasi oleh adanya perbedaan pendapat dan kritik yang dapat merusak proses pengambilan keputusan, yang kemudian meningkatkan intensitas dan kuantitas kelompok dalam menangani konflik. Ditambahkan lagi oleh Jehn (1995) dan Chatman (2000) bahwa karyawan yang tidak puas terhadap putusan terkait dengan variasi ide-ide akan timbul perasaan tidak dihargai, tidak berguna, dan bukan bagian dalam tim kerja. Karyawan seperti ini lambat laun akan menarik diri dari pekerjaan dan tim kerjanya. Oleh karena itu dalam proses pemecahan masalah yang diikuti oleh sejumlah ide,

sebaiknya diimbangi dengan kemampuan pemecahan masalah yang baik agar tercipta elaborasi dalam menghasilkan keputusan yang efektif.

Sedangkan pada konflik afektif dapat menimbulkan masalah pada hubungan interpersonal antar individu karena konflik ini melibatkan emosi secara personal. Karen et al (1999) dan Schulz (2005) menyatakan bahwa konflik afektif memiliki pengaruh secara langsung terhadap sejumlah performa kerja. Konflik jenis ini dapat mengakibatkan seseorang terhambat dalam keterlibatannya suatu tugas atau pekerjaan. Menurut Jehn (1995) konflik afektif mengakibatkan ketegangan, jengkel dan permusuhan yang berujung efek negatif terhadap kualitas pengambilan keputusan, kepuasan karyawan serta komitmen karyawan.

Konflik *intragroup* dapat diatasi melalui intervensi secara proses maupun struktural. Secara proses pihak manajemen dapat memberikan program *team building* kepada pihak-pihak yang terkait dengan konflik ini. Sedangkan secara proses struktural pihak manajer dapat melakukan intervensi dengan restrukturisasi yang terkait dengan komposisi tim kerja/unit kerja (Rahim, 2001).

Berdasarkan uraian di atas mengenai konflik dan jenis-jenis konflik, perlu diketahui bahwa konflik bersifat destruktif dan konstruktif. Destruktif yang artinya bahwa konflik merupakan sumber meningkatnya stres kerja, *burnout*, ketidakpuasan, mengurangi tingkat komunikasi dan kepercayaan individu, merusak hubungan antar individu, menurunkan performa kerja, serta menurunkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sedangkan konflik konstruktif adalah konflik yang dianggap sebagai stimulator terbentuknya inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan. Selain itu sebagai stimulator, konflik juga dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan solusi, serta meningkatkan performa (Assael, 1969; Deutsch, 1969; Jehn, 1997a; de Dreu & van de Vliert, 1997; Kelly & Kelly, 1998; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

Perlu diketahui bahwa tidak semua jenis konflik akan berdampak negatif, karena terdapat beberapa konflik yang apabila ditangani dengan efektif maka tidak akan merebak semakin buruk, Contohnya seperti konflik tugas, yang pada

dasarnya memiliki banyak nilai positif dibandingkan dengan jenis konflik lain. Menurut Rahim (2001) konflik tugas dapat menghasilkan ide dan mempercepat pengambilan keputusan. Apabila konflik tugas yang terjadi dalam batas wajar, artinya frekuensi sedang maka kemungkinan besar akan berdampak positif, namun apabila konflik ini dalam frekuensi jarang atau sering maka kemungkinan besar akan berdampak negatif. Ketika konflik tugas terjadi pada frekuensi jarang, maka organisasi akan kehilangan kesempatan untuk peningkatan ide dari berbagai karyawan, sedangkan ketika konflik tugas terjadi pada frekuensi sering akan terjadi kekacauan. Hal ini juga akan semakin bertambah buruk apabila tidak ditangani atau diselesaikan secara efektif. Kondisi ini akan membuat karyawan merasa tidak berminat untuk mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan organisasi.

2.3 Bentuk Intervensi yang dapat Dilakukan

Terdapat beberapa macam bentuk intervensi yang dapat dilakukan dalam organisasi, di antaranya (Cummings & Worley, 2009):

1. Human Process Interventions

Intervensi ini memfokuskan kepada individu dalam organisasi dan proses dimana mereka mencapai tujuan organisasi. Proses ini termasuk di dalamnya komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Lapangan yang dituju dari intervensi ini berupa dinamika kelompok dan *human relations*. Praktisi mengaplikasikan intervensi ini secara umum untuk pemenuhan nilai kemanusiaan dan mengharapkan bahwa efektivitas individu maupun kelompok akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

Terdapat beberapa kegiatan yang dapat dilakukan terkait dengan penjelasan di atas, seperti *coaching*, *counseling*, *training*, *teambuilding*, dan *third party*. Pada dasarnya masih ada kegiatan lain yang dapat dilakukan dalam sasaran intervensi ini, hanya saja semuanya bergantung pada kebutuhan seperti jumlah pihak yang terkait serta sumber masalahnya.

2. *Technostruktural Interventions*

Intervensi ini memfokuskan kepada teknologi organisasi (contoh: *task methods* dan *job design*) dan struktur (contoh: divisi dari pembagian kerja dan hirarki). Metode perubahan ini mencakup pendekatan terhadap keterlibatan pegawai, juga metode untuk membuat desain organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Intervensi ini diaplikasikan pada sistem sosioteknikal dan desain organisasi. Praktisi umum menekankan baik produktivitas dan pencapaian pegawai dan pencapaian efektivitas organisasi merupakan hasil dari *work designs* dan struktur organisasi yang tepat. Metode ini digunakan oleh organisasi untuk membagi pekerjaan menjadi departemen dan membuat koordinasi di antara departemen tersebut untuk mendukung pengarahannya strategi. Di sini juga harus ditentukan bagaimana untuk mengantarkan produk atau jasa, serta bagaimana menghubungkan individu kepada tugas-tugas mereka.

3. *Human Resources Management Interventions*

Intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, dan mendukung orang-orang yang ada di dalam organisasi. Dalam praktiknya mencakup perencanaan karir, sistem *reward*, *goal setting*, dan *performance appraisal*-metode perubahan yang secara tradisional sudah diasosiasikan dengan fungsi sumber daya manusia dalam organisasi.

4. *Strategic Change Interventions*

Intervensi ini merupakan penghubung fungsi internal organisasi kepada lingkungan yang lebih besar dan mentransformasikan organisasi untuk bisa beriringan dengan perubahan kondisi yang ada. Intervensi ini diaplikasikan secara menyeluruh dalam organisasi dan menghasilkan kesesuaian antara strategi perusahaan, struktur, budaya dan lingkungan yang lebih luas. Intervensi ini berasal dari disiplin ilmu manajemen strategi, teori organisasi, ekonomi dan antropologi. Dengan metode ini organisasi butuh untuk memutuskan produk atau jasa yang mereka sediakan dan pasar dimana mereka akan berkompetisi.

2.3.1 Bentuk Intervensi yang Digunakan dalam Penelitian

Berdasarkan uraian masalah yang sudah dijelaskan di Bab 1, terdapat alternatif intervensi yang dapat digunakan dalam penelitian ini terkait dengan jenis konflik yang terjadi di organisasi. Untuk konflik peran, dimana konflik tersebut merupakan bagian dari jenis konflik *intragroup* maka dapat dilakukan *tecknostructural intervention* seperti *technic role analysis* dan *job design*. *Technic role analysis* adalah metode analisa peran untuk melihat kembali tujuan dan fungsi peran, apakah sudah sesuai dengan individu yang menjalankan serta kebutuhan perusahaan dalam rangka peningkatan efektivitas. Sedangkan *job design* adalah merupakan perencanaan kerja yang meliputi konten, metode pelaksanaan, serta mengkaitkannya dengan pekerjaan lain dalam organisasi.

Kemudian konflik tugas dan konflik afektif merupakan bagian dari konflik *intragroup* yang dapat ditangani dengan *human process intervention*, secara proses dan struktural. Intervensi proses dapat dilakukan melalui program *team building*, yang tujuannya adalah merubah sikap dan perilaku individu dalam tim kerja guna meningkatkan efektivitas tim kerja. Menurut Cummings (2005) *Team building* mengacu pada serangkaian aktivitas terencana untuk membantu kelompok dalam meningkatkan strateginya dalam menyelesaikan tugas, serta membantu anggota kelompok dalam meningkatkan kemampuan interpersonal dan pemecahan masalah.

Team building dianggap sebagai pendekatan paling efektif untuk meningkatkan kerjasama dan efektivitas menyelesaikan tugas. Dalam hal ketrampilan memecahkan masalah, pendekatan ini mampu mengajarkan dan menyadarkan seluruh anggota kelompok dalam menggunakan sumberdaya yang dimilikinya secara maksimal. Menurut Noe (2009) *team building* disebut juga sebagai *group building techniques* yang membantu peserta saling berbagi ide dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika seputar hubungan interpersonal dan mengetahui lebih dalam kelemahan dan kelebihan yang ada di dalam diri masing-masing. Noe (2009) menyatakan bahwa *group building* yang paling baik adalah dengan menggunakan teknik *adventure learning* yang fokus pada pengembangan kerjasama dan ketrampilan kepemimpinan melalui kegiatan-kegiatan *outdoors*. Teknik ini sangat baik sekali untuk

meningkatkan ketrampilan terkait dengan efektivitas kelompok seperti kesadaran diri, pemecahan masalah, manajemen konflik, dan pengambilan risiko. Agar *adventure learning* berjalan optimal maka dibutuhkan sejumlah kegiatan atau aktivitas yang berkaitan dengan ketrampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Selain itu fasilitator dituntut untuk pandai dalam menggali pengalaman peserta dan diskusi terkait dengan aktivitas atau kegiatan yang telah dilakukan.

Intervensi struktural merupakan salah satu strategi penangan konflik *intragroup* yang dapat dilakukan oleh manajer dengan melihat kembali tim secara keseluruhan, baik dari segi jumlah, struktur, tugas, dan sebagainya. Hal ini dilakukan juga untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas hasil kerja tim.

2.4 Pelatihan

2.4.1 Definisi Pelatihan

Pelatihan memiliki pengertian yang akan dijelaskan sebagai berikut:

“Employee training is a planned organizational effort to help employees learn job-related knowledge, skills, and other characteristics” (Riggio, 2009 p. 153).

“Training refers to a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job-related competencies. These competencies include knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance” (Noe, 2005 p. 3).

Jadi dapat dibuat kesimpulan bahwa pelatihan adalah tindakan terencana yang dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai pengetahuan, kemampuan, tingkah laku, atau karakteristik lainnya yang dapat mendukung kesuksesan dalam kinerja kerja karyawan.

2.4.2 Desain Pelatihan

Desain pelatihan dapat diartikan sebagai hasil pengembangan lebih lanjut dari tujuan pelatihan yang telah ditetapkan (Cummings & Worley, 2005). Suatu desain pelatihan meliputi proses pengambilan keputusan mengenai variasi teknik yang akan digunakan pada eksekusi yang terkait dengan *on the job training*, metode *audiovisual*, pendekatan berdasarkan komputer/internet, atau pendekatan

tradisional lain seperti penyampaian materi di kelas, simulasi, studi kasus, dan/atau latihan-latihan untuk memberikan pengalaman kepada peserta pelatihan. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa hingga saat ini metode pengajaran tradisional dimana instruktur/*trainer* memimpin kelas masih mendominasi dalam eksekusi pelatihan, begitu juga dengan penggunaan teknologi diberbagai pelatihan dan intervensi pengembangan semakin meningkat.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) desain pelatihan yang efektif bergantung pada *learners*, *instructional strategies* dan bagaimana mengimplementasikan ilmu yang diperoleh saat pelatihan ke dalam pekerjaan nyata. Sebagai peserta pelatihan (*learners*), seorang karyawan harus siap dan memiliki keinginan untuk belajar. Kesiapan tersebut harus didukung dengan adanya kombinasi metode yang sesuai dengan karakter dari peserta pelatihan. Klatt (1999) menjabarkan 10 strategi utama dalam desain pelatihan agar eksekusi berjalan efektif. Berikut penjabarannya :

1. Pastikan peserta selalu terlibat aktif

Menyediakan berbagai kesempatan para peserta untuk bisa mengekspresikan diri mereka, bekerja sama, dan aktif. Gunakan selalu kelompok kecil dan sampaikan kepada peserta mengenai setiap kegiatan yang akan dilakukan berikutnya, bagaimana cara melakukannya, dan mengapa harus dilakukan.

2. Gunakan cerita dan contoh

Gunakan cerita yang relevan, contoh konkrit, studi kasus, dan metafora. Hal inilah merupakan kunci utama dalam memotivasi peserta dalam kelompok. Dengan adanya contoh konkrit akan memperjelas peserta memahami cerita yang diberikan.

3. Berdayakan seluruh indra agar berdampak maksimal pada peserta

Biarkan peserta menggunakan seluruh inderanya dalam proses pelatihan, seperti: melihat, mendengar, menyentuh, dan lain-lain.

4. Biarkan peserta saling berkolaborasi dan berbagi

Berikan peserta motivasi dan dukungan selama melakukan kegiatan di dalam pelatihan. Minimalisir atau eliminasi kompetisi apabila akan dilakukan kegiatan kelompok.

5. Berikan tantangan dan dukungan pada peserta
Pastikan peserta sukses dan merasa terdukung sebaik tantangan yang berikan, khususnya ketika diberikan tugas dan pertanyaan.
6. Ciptakan struktur dan suasana informal
Ciptakan suasana santai selama pelatihan berlangsung, dimana peserta dapat leluasa bergerak, makan makanan ringan dan minum, hanya saja kebebasan tersebut tetap teratur. Hal ini akan memicu kreativitas dalam memberikan ide dan pemikiran selama pelatihan.
7. Membiarkan segala hal terungkap
Strategi ini membuat trainer dituntut untuk fleksibel dalam memberikan materi, sehingga tidak harus kaku mengikuti jadwal atau materi yang sudah disusun, dan cenderung improvisasi atau sebaliknya, tidak menampilkan hal-hal yang tidak seharusnya ditampilkan.
8. Membangun fleksibilitas dalam jadwal
Dalam membuat desain pelatihan sebaiknya dibuat tidak terlalu padat antara satu kegiatan dengan kegiatan lain. Kejadian yang biasa terjadi adalah peserta terlalu serius dan aktif mengikuti kegiatan sehingga bisa memungkinkan jadwal menjadi mundur, sehingga diharapkan fleksibel dan mudah beradaptasi dengan kondisi yang terjadi.
9. Membangun waktu luang dalam jadwal pelatihan
Luangkan waktu bebas selama pelatihan berlangsung, seperti diadakan *coffee break*, *lunch break*, *evening time*, dan sebagainya. Kegiatan tersebut dapat digunakan peserta sebagai tempat untuk berbagi pengetahuan, bercerita mengenai pelatihan yang berlangsung, dan sebagainya.
10. Strategi desain pelatihan dilakukan untuk menghindari metode pengajaran tradisional
Metode pengajaran tradisional atau yang biasa disebut *paedagogy method* sebaiknya dihindari dalam memberikan materi kepada orang dewasa (*adult*), begitu juga metode dalam eksekusi pelatihan. Desainlah bentuk pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan karakter peserta, bukan untuk penyaji pelatihan. Ikut sertakan peserta dalam menentukan kebutuhannya tersebut agar materi dalam pelatihan dapat sesuai dan diterima peserta.

2.4.3 Training Needs Analysis

Training need analysis atau analisa kebutuhan pelatihan adalah suatu proses untuk mengidentifikasi pengetahuan, keahlian dan perilaku baru yang tepat sesuai dengan yang pengembangan kebutuhan personal individu maupun pengembangan kebutuhan organisasi (Donovan & Townsend, 2007).

Menurut *Departement of Employment and Training Services* Australia, analisa kebutuhan pelatihan terbagi atas dua pendekatan yakni makro dan mikro. Pendekatan makro melihat hubungan antara kebutuhan dan masalah yang dihadapi dari konteks yang besar. Sementara pendekatan mikro melihat identifikasi defisiensi performa bagaimana mengatasi defisiensi tersebut melalui pelatihan. Dalam analisa kebutuhan pelatihan baik pada pendekatan makro maupun mikro keduanya berfokus pada pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ingin ditambahkan sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Adapun teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam analisa kebutuhan pelatihan sebagai berikut:

a. Interviews

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang paling mudah untuk diaplikasikan pada analisa kebutuhan pelatihan. Teknik ini digunakan sebagai alat untuk melakukan identifikasi pada individu yang dapat menyediakan informasi mengenai kebutuhan individu ataupun kebutuhan organisasi. Keuntungan dalam menggunakan teknik ini adalah kita dapat memperoleh informasi yang mendalam mengenai situasi yang sedang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan kerugiannya adalah tipe teknik ini terlalu mengutamakan kebutuhan dan keinginan karyawan.

- *Structured Interview*

Kekuatan dari wawancara terstruktur adalah kemampuannya untuk memberikan hasil yang lebih konsisten dibandingkan wawancara tidak terstruktur, terutama ketika wawancara dilakukan oleh dua pewawancara yang berbeda. Respon yang terdapat dalam wawancara terstruktur lebih mudah untuk diukur dan diinterpretasikan

- *Telephone Interview*

Walaupun tidak ideal wawancara juga bisa dilakukan melalui telepon. Teknik ini adalah teknik yang paling efektif untuk meminimalkan biaya terutama ketika responden berada dalam jarak geografi yang berbeda dengan pewawancara ataupun ketika responden sulit untuk ditemui karena kesibukan kerjanya. Dalam melakukan wawancara melalui telepon pewawancara harus dilatih terlebih dahulu untuk menangani pertanyaan ataupun bantahan dari responden.

b. Observation Methods

Hal ini adalah teknik pengukuran kebutuhan pelatihan yang dapat diterapkan dalam dua keadaan. Pertama, hal ini berguna ketika fasilitator pelatihan melakukan pengukuran terhadap kebutuhan untuk pelatihan yang berbasis pada keahlian melakukan suatu hal. (*skill based training*). Kedua, teknik ini adalah teknik yang baik untuk digunakan ketika fasilitator pelatihan diminta untuk melaksanakan program untuk merubah perilaku. Keuntungan yang utama dari teknik ini adalah fasilitator pelatihan dapat melihat sisi nyata dari suatu situasi.

Observasi informal merupakan komponen yang penting dalam hampir setiap penelitian. Hal ini biasanya tergabung dalam penjabaran teknik lain untuk memastikan bahwa dalam di penelitian terjadi kontak dengan realita. Sementara itu, kerugian teknik ini adalah waktu yang dibutuhkan untuk teknik ini terlalu lama dan terlalu berfokus pada karyawan., atau dengan kata lain teknik observasi ini hanya dapat menunjukkan perilaku yang tampak bukan alasan yang mendasari perilaku tersebut.

c. Focus Groups

Pendekatan lain yang dapat digunakan dalam teknik pengumpulan data untuk TNA adalah diskusi kelompok terfokus. Pendekatan ini bisa dikatakan menyerupai pendekatan pengumpulan data melalui teknik wawancara, dimana fasilitator pelatihan melakukan identifikasi pada individu-individu yang dianggap dapat menjadi kunci dalam menyediakan informasi mengenai kebutuhan pelatihan. Dibandingkan mewawancarai individu satu demi satu, fasilitator pelatihan melakukan wawancara terhadap individu secara berkelompok. Keuntungan teknik ini adalah; fasilitator pelatihan dapat

melakukan wawancara pada beberapa orang dalam waktu yang relatif lebih singkat, partisipan diskusi kelompok terfokus dapat saling melengkapi dan bertukar ide antara satu peserta dengan peserta lain. Kerugian dari teknik ini adalah individu yang cenderung pendiam memungkinkan untuk tidak mengutarakan ide ataupun pandangannya terhadap suatu hal sehingga hasil yang didapat hanya berdasarkan partisipan yang berani mengutarakan pendapatnya.

d. *Questionnaire-based*

Teknik kuesioner atau survey ini sering digunakan dalam *training needs analysis*. Kuesioner digunakan ketika fasilitator pelatihan ingin mengumpulkan informasi yang spesifik dari suatu kelompok besar. Keuntungannya adalah teknik ini dapat menyediakan data dari banyak individu dan hasil yang diperoleh juga jelas. Sedangkan kerugiannya adalah teknik ini membatasi ekspresi dan ide yang ingin disampaikan oleh responden sehingga fasilitator pelatihan mungkin kehilangan data-data yang sebenarnya merupakan data yang penting.

Dalam teknik ini data yang didapatkan tergantung seberapa baik kuesioner yang berhasil dibuat. Terkadang pernyataan dapat mengundang interpretasi berbeda dari beberapa orang atau mengundang respon yang tidak sesuai dengan respon yang diharapkan. Oleh karena itu penting untuk melakukan uji coba kuesioner pada sekelompok kecil orang yang memiliki karakteristik yang sama dengan responden yang dituju.

e. *Performance data review*

Teknik ini digunakan ketika kriteria performa kerja sudah jelas dan data yang tersedia cukup untuk mengukur kriteria dari performa tersebut. Keuntungan dari teknik ini adalah topik dan tujuan pelatihan menjadi lebih mudah untuk ditentukan. Fasilitator pelatihan hanya perlu melihat diskrepansi yang terjadi antara kriteria yang ada dan performa aktual individu.

f. *Informal Discussion*

Pada pendekatan ini fasilitator pelatihan mendapatkan data mengenai pelatihan yang akan diadakan melalui percakapan yang bersifat informal dengan para karyawan, supervisor dan manajer di dalam organisasi.

Keuntungan dari pendekatan ini adalah kita mendapatkan informasi yang bersifat '*candid*' yang akan membantu dalam pemilihan pelatihan dibandingkan pendekatan pengukuran kebutuhan pelatihan dari sisi formal. Kekurangannya adalah kemungkinan adanya *bias* yang terjadi disebabkan karena metode yang tidak sistematis

g. *Knowledge test*

Tes dapat diartikan sebagai salah satu alat bantu untuk fasilitator pelatihan dalam mengidentifikasi program pelatihan yang dibutuhkan khususnya yang berbasis pada pengetahuan. Keuntungannya adalah dari tes ini dapat terlihat gambaran pengetahuan dan perilaku karyawan. Kerugiannya adalah pernyataan dalam tes keahlian mungkin tidak merefleksikan pengetahuan yang digunakan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan data hasil wawancara, observasi, FGD, dan kuesioner sebagai dasar penentuan materi pelatihan yang tepat. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kondisi perusahaan secara menyeluruh dan pemetaan masalah yang penting untuk ditangani lebih lanjut. Kemudian kegiatan FGD dan penyebaran kuesioner sebagai data tambahan, agar peneliti mendapat gambaran masalah lebih dalam. Di samping itu observasi dilakukan untuk dapat melihat sisi nyata dari kondisi yang sebenarnya.

2.4.4 Metode Pelatihan

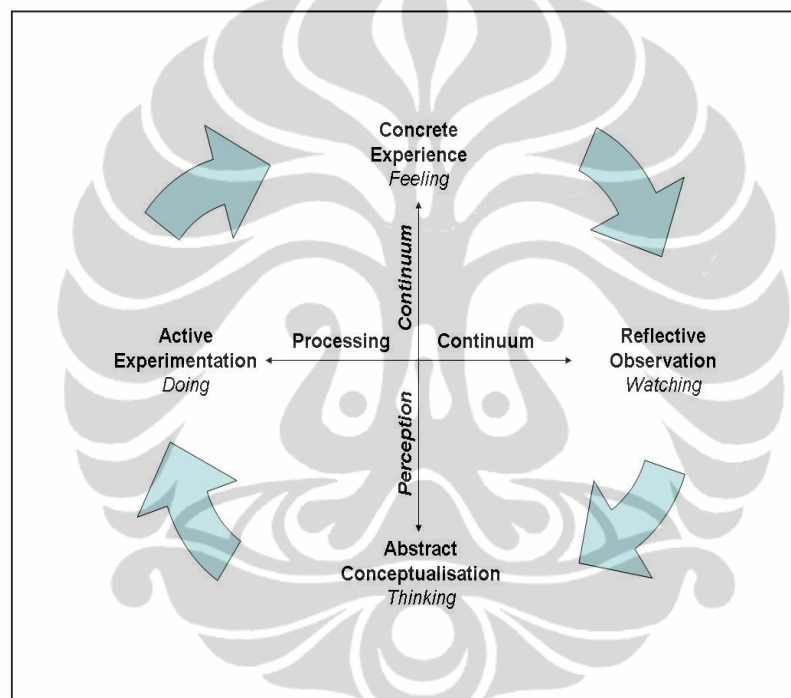
Munandar (2001) menyatakan penetapan metode pelatihan termasuk dalam penetapan responden, bahan pembahasan, teknik penyajian bahan dan penetapan pemakaian alat bantu ajar.

2.4.4.1 Metode Pembelajaran

Menurut Klatt (1999) terdapat beberapa metode atau gaya belajar yang dapat digunakan dalam penyampaian materi pelatihan, salah satunya adalah Kolb (*Kolb's Learning Style*). *Kolb's learning theory* mengajukan empat tahap siklus belajar. Kolb mengatakan, secara ideal proses ini merupakan siklus yang harus dilalui dan dilewati oleh individu. Tiap individu harus melewati proses

experiencing, reflecting, thinking, and acting. Pengalaman yang baru dialami mengarahkan individu untuk melakukan refleksi dan observasi. Refleksi yang dilakukan dikaitkan menjadi sebuah konsep abstrak dengan implikasi tindakan nyata, dimana individu dapat menguji dan bereksperimen dengan teori yang telah dibuat dan diharapkan bisa membuat pengalaman baru. Model Kolb terdiri dari dua level, yaitu *four-stage cycle*. Berikut gambar proses belajar Kolb:

Bagan 2.4
Proses Belajar Model Kolb (1984)



Kolb (1984)

1. *Concrete experience*: individu terlibat dalam pengalaman yang baru
2. *Reflective observation*: individu memperhatikan orang lain dalam melakukan suatu hal atau memperhatikan pengalaman yang dimiliki sendiri.
3. *Abstract conceptualization*: individu membuat teori untuk menjelaskan hasil observasi
4. *Active experimentation*: individu menggunakan teori yang telah dibuat untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan

Universitas Indonesia

2.4.4.2 Metode Penyampaian Materi Pelatihan

Penetapan metode penyampaian disesuaikan dengan materi yang akan dibahas dan karakteristik peserta pelatihan. Hal ini dilakukan agar peserta lebih mudah menyerap dan menerima materi, serta tidak merasa bosan selama mengikuti pelatihan. Berikut ini merupakan metode penyampaian yang digunakan pelatihan komunikasi efektif :

1. *Lecture/ceramah*

Merupakan teknik penyampaian materi secara lisan, dimana peserta diharapkan untuk mendengar, mencatat, dan bertanya secara aktif. Metode penyampaian ini sesuai digunakan dalam berbagai jumlah peserta, tidak membutuhkan banyak biaya, tidak sulit dilakukan karena tidak membutuhkan kemampuan khusus dalam mempresentasikan materi. Hanya saja metode penyampaian lisan seperti ini cenderung abstrak, karena terkadang ada peserta yang belum cukup puas hanya mendengarkan materi saja, tidak dengan pengalaman langsung.

2. *Reflection*

Peserta diberikan waktu untuk mengulas balik dan berpikir tentang materi apa yang telah dipelajari, didiskusikan, dan dipresentasikan. Biasanya dalam kegiatan ini peserta diberikan sejumlah pertanyaan oleh fasilitator seputar materi yang telah diberikan, agar dapat diketahui sejauh mana peserta memahami materi tersebut dan mampu mengaplikasikannya di tempat kerja.

3. *Game*

Peserta diikutsertakan dalam sebuah kegiatan yang disertai tugas tertentu, dimana terdapat prinsip kompetisi dan kerjasama untuk melatih ketrampilan peserta melalui pelajaran yang telah diberikan sebelumnya. *Game* harus dibuat sesuai dengan materi/topik pelatihan.

4. *Role Playing*

Peserta diminta untuk memainkan peran tertentu yang telah ditentukan fasilitator sesuai dengan materi pelatihan. Metode ini dilakukan agar peserta bisa merasakan dan mengalami berbagai peran sehingga bisa menimbulkan pemahaman dari berbagai sudut pandang berbeda.

5. *Discussion*

Sekelompok peserta diminta untuk membahas suatu masalah agar tercipta solusi dalam rangka menyelesaikan masalah tersebut. Kegiatan ini mendorong peserta untuk bisa saling berbagi informasi, ide, dan pengalaman yang berbeda-beda, serta belajar untuk menghadapi suatu konfrontasi secara positif.

6. *Instrument*

Peserta diminta untuk menyelesaikan kuesioner yang diberikan fasilitator untuk menilai sejauh mana kesan dan pemahaman peserta mengenai topik yang diberikan dalam pelatihan. Metode ini dapat disampaikan melalui *self* atau *team assessment*.

7. *Practice Exercise*

Peserta mempraktekkan pemahaman yang telah diberikan selama pelatihan, melalui latihan, tes, mengulas kembali, dan melaksanakan tugas-tugas yang terkait dengan materi pelatihan. Hal ini dilakukan agar peserta semakin paham mengenai materi yang diberikan selama pelatihan.

8. *Subgroups*

Sekelompok peserta dalam jumlah besar, dipisah ke dalam kelompok kecil untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Setelah tugas selesai, fasilitator memberikan *debriefing* baik dalam kelompok kecil maupun kelompok besar.

2.4.5 Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Menurut Kirkpatrick (2006), langkah-langkah mengevaluasi pelatihan dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Langkah pertama: Reaksi. Sejauh apa peserta pelatihan menyukai program yang diberikan kepada mereka?
2. Langkah kedua: Pembelajaran. Apa prinsip, fakta, dan teknik yang telah dipelajari oleh peserta?
3. Langkah ketiga: Tingkah laku. Apa perubahan tingkah laku di tempat kerja yang terjadi setelah program pelatihan diberikan?
4. Langkah keempat: Hasil. Hasil apa yang jelas terlihat dari program dalam mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, meningkatkan kuantitas, dan lain-lain?

Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing langkah:

a. Langkah Pertama: Reaksi

Tahap pertama dalam proses evaluasi adalah untuk mengukur reaksi terhadap program pelatihan. Penting untuk menentukan perasaan peserta terhadap pelatihan yang mereka hadiri. Keputusan dari top management terkadang menjadi dasar pada satu atau dua komentar yang dibuat oleh peserta yang hadir. Program pelatihan kepemimpinan dapat saja dibatalkan karena satu superintendent memberitahukan manajer bahwa program yang dibuat itu tidak berguna. Peserta yang menyukai program pelatihan akan lebih mendapat keuntungan maksimal dari program tersebut. Reaksi dapat didefinisikan sebagai seberapa besar peserta menyukai program pelatihan yang diberikan. Evaluasi dalam hal reaksi sama dengan mengukur perasaan dari peserta. Penting untuk ditekankan bahwa evaluasi reaksi tidak memasukkan unsur pengukuran pembelajaran dari peserta. Evaluasi reaksi sangat mudah untuk diukur, sehingga banyak pelatih yang menggunakan pengukuran ini.

b. Langkah Kedua: Pembelajaran

Penting untuk dipahami bahwa reaksi baik yang diberikan kepada sebuah program tidak berarti bahwa peserta mempelajari sesuatu dari program tersebut. Kirkpatrick (2006) mendefinisikan pembelajaran sebagai prinsip, fakta, dan keterampilan yang dipahami dan diserap oleh peserta pelatihan. Beberapa panduan harus digunakan dalam menentukan prosedur untuk mengukur jumlah pembelajaran yang terjadi adalah:

- a. Pembelajaran dari tiap peserta harus diukur sehingga hasil kuantitatif bisa didapatkan.
- b. Pelatih disarankan untuk menggunakan pendekatan sebelum-dan sesudah sehingga pembelajaran yang terjadi dapat terkait dengan program.
- c. Pembelajaran harus diukur dengan dasar yang objektif sebisa mungkin.

- d. Ketika memungkinkan, ada *control group* (karyawan yang tidak mendapatkan pelatihan) yang dapat dibandingkan dengan *experimental group* (karyawan yang mendapatkan *training*).
- e. Ketika memungkinkan, hasil evaluasi dianalisa secara statistik sehingga pembelajaran dapat dibuktikan dengan korelasi.
- f. Pelatih harus memperhatikan apakah tes yang ada secara akurat dapat meng-*cover* materi yang diberikan.

c. Langkah Ketiga: Tingkah Laku

Katz (dalam Kirkpatrick, 2006) menyatakan bahwa untuk mengubah tingkah laku kerja, seseorang harus memiliki lima dasar persyaratan:

- a. Dia harus memiliki keinginan untuk berkembang,
- b. Dia harus menyadari kelemahannya sendiri,
- c. Dia harus bekerja dalam iklim yang permisif,
- d. Dia harus mendapat bantuan dari seseorang yang memiliki ketertarikan dan kemampuan,
- e. Dia harus memiliki kesempatan untuk mencoba ide baru.

Katz (dalam Kirkpatrick, 2006) sudah menjelaskan permasalahan yang ada pada transisi antara pembelajaran dan perubahan dalam tingkah laku di pekerjaan. Evaluasi program pelatihan untuk perubahan tingkah laku kerja lebih sulit dibandingkan evaluasi reaksi dan pembelajaran. Pendekatan ilmiah perlu dilakukan, dan banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Berikut hal yang diperlukan dalam melakukan evaluasi pelatihan yang berhubungan dengan perubahan tingkah laku:

1. Penilaian sistematis harus dibuat untuk kinerja kerja sebelum dan sesudah pelatihan,
2. Penilaian kinerja harus dibuat oleh satu atau lebih kelompok berikut ini (lebih banyak, lebih baik):
 - a. Peserta yang menerima pelatihan
 - b. Atasan dari peserta
 - c. Bawahan dari peserta

- d. *Peer* dari peserta atau orang yang *familiar* dengan kinerja peserta tersebut
3. Analisa statistik harus dibuat untuk membandingkan kinerja sebelum dan sesudah dan untuk menghubungkan perubahan pada program pelatihan,
4. Penilaian setelah pelatihan harus dibuat tiga bulan atau lebih setelah pelatihan agar peserta memiliki kesempatan untuk bisa mempraktekkan apa saja yang telah mereka pelajari. Penilaian subsekuensial dapat diberikan untuk validitas dari penilaian,
5. Perlu diadakan kelompok kontrol (karyawan yang tidak menerima pelatihan).

d. Langkah Keempat: Hasil

Tujuan dari kebanyakan program pelatihan dapat dinyatakan dalam hasil seperti berkurangnya *turnover*, berkurangnya biaya, peningkatan dari kualitas dan kuantitas produksi, atau semangat yang meningkat. Dari sudut pandang evaluasi, akan lebih baik untuk mengevaluasi program pelatihan secara langsung dengan mengukur hasil yang diharapkan. Namun terkadang, terlalu banyak faktor yang dapat mengkomplikasi dapat membuat lebih sulit, bahkan membuat menjadi tidak dapat memungkinkan, untuk mengevaluasi beberapa jenis hasil program. Oleh karena itu, direkomendasikan bahwa fasilitator mengevaluasi lebih kepada reaksi, pembelajaran, dan tingkah lakunya. Walaupun begitu, beberapa jenis program pelatihan dapat dievaluasi hasilnya secara nyata. Hal yang perlu diwaspadai adalah terkadang sulit untuk memisahkan peningkatan yang terjadi karena pelatihan dengan peningkatan yang terjadi karena hal di luar pelatihan.

2.5 Dinamika Konflik Tugas, Konflik Afektif, dan Konflik Peran terhadap Komitmen Organisasi, serta Intervensi

Menurut Rotenberry dan Moberg (2007), komitmen organisasi lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Artinya karyawan yang komit terhadap organisasi memiliki identifikasi yang kuat disertai keikutsertaannya dalam sejumlah kegiatan organisasi guna mewujudkan tujuan utama organisasi. Selain itu, karyawan yang komit juga akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, meyakini dan menerima nilai dan tujuan utama organisasi.

Allen dan Meyer (1997) mendefinisikan komitmen organisasi melalui tiga komponen yaitu *affective*, *continuans* dan *normative* yang intinya bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan memiliki implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen dinyatakan sebagai sikap kerja yang berjalan lambat namun konsisten di setiap waktu, dibandingkan dengan kepuasan kerja Porter, et al (dalam Steers, 1977). Komitmen karyawan terhadap organisasi muncul dengan sendirinya seiring dengan penerimaan nilai dan budaya organisasi terhadap diri individu. Berbeda dengan kepuasan kerja yang lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal lainnya, seperti *reward*. Dengan kata lain komitmen organisasi dianggap sebagai suatu konsep yang berguna dan bersifat lebih global daripada kepuasan kerja. Namun demikian perlu diperhatikan bahwa komitmen organisasi bukanlah suatu hal yang sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud.

Kondisi organisasi bergerak dinamis, dimana selalu terjadi dinamika di dalamnya yang dapat berdampak positif maupun negatif. Salah satu dinamika kehidupan organisasi yang tidak dapat dihindari adalah konflik. Organisasi tanpa konflik akan stagnan dan tidak akan berkembang, yang kemudian lambat laun mati (Pfeffer, 1997). Hal ini sehubungan dengan dampak konflik yang bersifat

destruktif tetapi juga konstruktif, tergantung jenis konflik dan bagaimana penanganannya.

Konflik merupakan salah satu fenomena kehidupan yang tidak dapat dihindari, dan dapat menimbulkan efek positif maupun negatif, baik bagi individu, kelompok maupun organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) terdapat beberapa kecenderungan yang mampu menimbulkan konflik, di antaranya: (1) perubahan kehidupan organisasi yang terjadi secara konstan, (2) keragaman tenaga kerja yang ada di dalam pasaran kerja, (3) adanya tim kerja yang semakin banyak, (4) komunikasi tatap muka yang semakin berkurang karena interaksi elektronik sebagai akibat perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat, (5) perkembangan ekonomi global dengan peningkatan yang signifikan dari kesepakatan lintas budaya. Oleh karena itu dikatakan bahwa antara konflik, kerja, dan organisasi memiliki jalinan yang sangat erat. Pondy (1967) dan Pfeffer, (1997) menyimpulkan bahwa organisasi tidak akan ada tanpa konflik, sedangkan konflik sendiri butuh campur tangan individu yang saling ketergantungan dalam menyelesaikannya.

De Dreu dan Gelfand (2008) menyatakan bahwa konflik merupakan proses ketika individu maupun kelompok memiliki perbedaan dalam mempersepsikan suatu hal dan terdapat pertentangan antara dirinya sendiri dan individu lain, atau kelompok lain terkait dengan kepentingan dan sumberdaya, keyakinan, nilai, maupun hal-hal praktis yang dianggap penting bagi mereka. Dalam kaitannya dengan dunia kerja Rahim (2001) mendefinisikan konflik sebagai ketidaksetujuan atau ketidakcocokkan antara beberapa pihak (karyawan) mengenai tugas dan performa kerja yang meliputi perbedaan pandangan, ide/opini, serta karakteristik personal. Hal ini umumnya muncul karena ada perbedaan persepsi antara kedua belah pihak atau lebih, dimana ketertarikan satu pihak tidak disukai oleh pihak lain.

Menurut Rahim (2001) jenis konflik yang sering muncul di dalam organisasi khususnya tim kerja adalah konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran. Konflik tugas dapat terjadi ketika berinteraksi dengan orang lain pada saat rapat, pengadaan program baru, serta diskusi. Konflik seperti ini pada dasarnya dapat membangun ide-ide baru, solidaritas juga komitmen baik terhadap

tim kerja maupun organisasi secara keseluruhan. Hanya saja tergantung dari bagaimana kemampuan individu dalam menangani masalah dalam mengelaborasi ide-ide tersebut hingga menghasilkan keputusan yang baik bagi semua pihak (Laukun, *et al.*, 2007). Seperti yang diungkapkan oleh Jehn (1995), Laukan *et al.* (2007), Medina (2002) bahwa konflik tugas dapat memberikan efek negatif layaknya konflik afektif. Semakin tinggi frekuensi level tugas maka semakin tinggi atau sering terjadinya perbedaan dan kritik yang menimbulkan keengganan karyawan dalam berpartisipasi aktif di kegiatan organisasi, apabila tidak menghasilkan keputusan yang baik dan efektif. Lain halnya dengan keputusan efektif yang ternyata di sisi lain juga dapat mengakibatkan individu merasa tidak puas, karena pendapat atau idenya tidak pernah diterima sehingga merasa kecewa, tidak dihargai, tidak diakui dan membuat dirinya menarik diri dari tugas maupun tim dan organisasinya.

Konflik afektif merupakan permasalahan atas ketidakcocokan pihak mengenai atribut personal sehingga dapat mempengaruhi hubungan interpersonal kedua belah pihak yang bersangkutan (Rahim, 2001). Hambatan dalam hubungan interpersonal apabila tidak diselesaikan dengan baik akan menghambat pula proses kinerja individu, yang berujung pada penurunan komitmen organisasi. Konflik tugas dan konflik afektif termasuk dalam jenis konflik *intragroup*. Kedua jenis konflik ini dapat diatasi melalui proses dan struktural. Secara proses, bentuk intervensi yang dapat dilakukan adalah *team building*, sedangkan struktural adalah dengan perumusan kembali tentang tujuan, pembagian tugas, dan restrukturisasi tim kerja yang terkait dengan jumlah anggota dan beban kerja.

Kemudian lain halnya dengan konflik peran yang didefinisikan sebagai perbedaan antara kemampuan, kompetensi, nilai, budaya, dan karakter personal dengan tugas yang harus dikerjakan di tempat kerja. Dalam dunia kerja konflik peran merupakan salah satu jenis konflik yang biasa terjadi, sebagai contoh sederhananya adalah ketika karyawan diminta lembur atau menyelesaikan tugas atasan yang sebenarnya tidak ada di dalam *job description*. Apabila seseorang sudah merasa tidak nyaman dengan apa yang dikerjakan karena tidak sesuai dengan kemampuan, minat, dan nilai personal akan mengakibatkan penurunan minat untuk menyelesaikan tugas tersebut. Hal ini sejalan dengan pernyataan

Gormley (2005) bahwa konflik peran dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kondisi tidak nyaman ini berarti semakin besar perbedaan antara keharusan dengan kemampuan dan nilai yang dianut oleh karyawan. Menurut Rahim (2001) konflik peran dapat diatasi dengan melakukan *job design* atau analisa peran dalam organisasi.

Beberapa peneliti menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara konflik dengan komitmen organisasi, dimana hubungan tersebut bersifat negatif (Rahim, 2001; Medina; 2002; Jehn, 1995). Adapun bentuk nyata pengaruh ketiga konflik tersebut terhadap komitmen dapat dilihat melalui adanya peningkatan ketidakhadiran karyawan terhadap sejumlah kegiatan organisasi, penurunan performa, dan peningkatan *turnover* berikut dengan intensinya (Laukan, *et al.*, 2007; Rahim, 2001; Medina, 2002; Gormley, 2005). Bentuk sikap kerja demikian erat kaitannya dengan komitmen karyawan terhadap organisasi, karena menurut sejumlah ahli perilaku, tingginya tingkat komitmen organisasi akan menurunkan sejumlah perilaku negatif karyawan di lingkungan kerja, seperti penurunan performa, kelambanan dalam bekerja, tingkat absensi, hingga intensi meninggalkan pekerjaan (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; Mowday *et al.*, 1982; serta Shore & Martin dalam Greenberg & Baron, 1993).

Menurut Laukan *et al* (2007) konflik akan mengalihkan individu dalam keaktifannya di berbagai kegiatan organisasi serta elemen organisasi lainnya sehingga menghambat kinerja dan produktivitas. Selain itu menurut Bodtker dan Jameson (dalam Nair, 2008) di dalam konflik akan ada emosional yang berakibat karyawan tidak dapat berkomitmen terhadap organisasi. Konflik muncul disertai emosi, yang kemudian menimbulkan rasa saling kurang pengertian dan niat baik sehingga mengalihkan perhatian individu dalam menyelesaikan tugas serta kualitas pengambilan keputusan. Di samping itu konflik dapat mengakibatkan individu mudah sensitif, mudah marah, curiga, dan benci. Hal ini merupakan konsekuensi negatif pada proses dan hasil kelompok kerja.

Studi Parayitam, *et al* (2010) menunjukkan bahwa orang bereaksi terhadap konflik melalui konflik itu sendiri maupun kerjasama. Reaksi individu terhadap konflik kemudian menghasilkan fungsi konflik itu sendiri yang dapat bersifat destruktif maupun konstruktif. Fungsi konflik yang bersifat konstruktif dapat

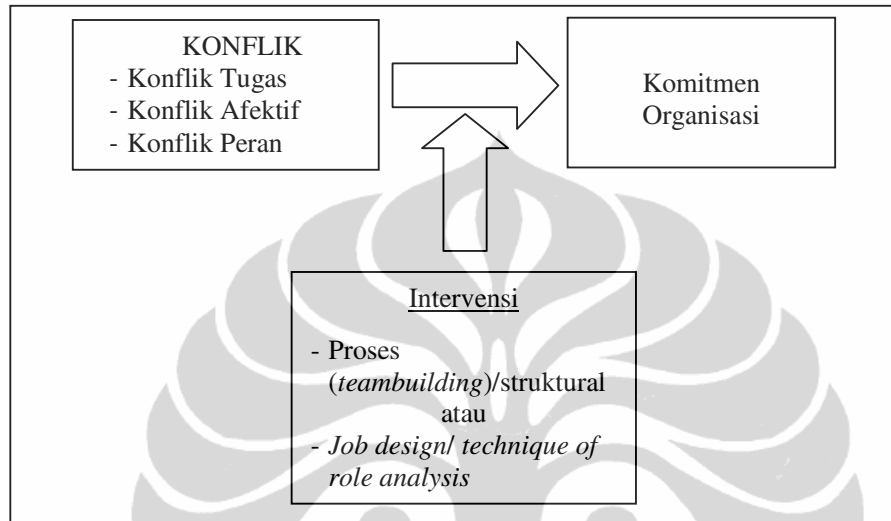
menghasilkan sejumlah output positif seperti stimulator terbentuknya inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan, dan lain-lain. Sedangkan konflik destruktif adalah konflik yang dapat menimbulkan stres kerja, *burnuot*, ketidakpuasan, mengurangi tingkat komunikasi dan kepercayaan individu, merusak hubungan antar individu, menurunkan performa kerja, serta menurunkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Rahim, 2001). Hanya saja saat ini masih banyak individu yang memandang dan menyikapi konflik secara negatif sehingga konflik berujung pada fungsi destruktif.

Rahim (2001) menyatakan apabila organisasi ingin mendapatkan keuntungan dari sejumlah konflik yang terjadi maka sebaiknya individu perlu memiliki pemahaman terlebih dahulu mengenai konflik dan resolusi konflik. Pemahaman dasar yang juga perlu diketahui adalah pemahaman dalam memecahkan masalah (*problem solving skill*). Kemudian baru diberi pemahaman berupa strategi atau cara yang dapat dilakukan untuk menangani konflik sesuai dengan jenis dan kondisi yang terjadi. Terkait dengan pemberian pemahaman, tersebut, organisasi perlu melakukan intervensi yang sesuai dan tepat untuk dilakukan bagi pihak-pihak yang membutuhkannya. Rahim (2001) menyatakan terdapat alternatif intervensi yang bisa dilakukan sesuai dengan jenis konflik masing-masing. Konflik tugas dan konflik afektif merupakan jenis konflik *intragroup* yang dapat ditanggulangi melalui intervensi secara proses (*teambuilding*) maupun struktural, tergantung kondisi konflik yang muncul serta pertimbangan dampak dari kedua jenis intervensi tersebut. Sedangkan konflik peran dapat ditanggulangi melalui intervensi proses (*technique of role analysis*) atau struktural (*job design*).

Berdasarkan uraian teori di atas mengenai pengaruh konflik terhadap komitmen organisasi, maka peneliti hendak melihat pengaruh konflik terhadap komitmen. Peneliti akan mengukur konflik melalui tiga jenis konflik yaitu konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran sebagai IV kemudian melihat hubungan dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi secara bersama. Melalui perhitungan tersebut akan diperoleh mana jenis konflik yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mempengaruhi komitmen organisasi di Divisi EM, dan fokus rancangan intervensi yang akan dibuat peneliti. Adapun kerangka penelitian dari

model teoretik akan dijabarkan melalui bagan di bawah ini, sedangkan gambaran umum permasalahan ada pada lampiran 3.

Bagan 2.5
Model Teoretik



BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Pendekatan kuantitatif menyajikan data dalam bentuk angka dan memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel dalam organisasi (Smither, Houston, McIntire, 1996). Karakteristik dari penelitian kuantitatif adalah dilakukan pada lingkungan kontrol dengan tujuan mencapai hasil yang objektif dan tidak dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, fokus pada perilaku yang muncul, menitikberatkan pada prediksi deskripsi, umumnya melibatkan penggunaan metode eksperimental atau kuesioner terstruktur, dan dilakukan pada jumlah responden yang besar (Langdridge, 2004).

Pendekatan kualitatif menuntun peneliti untuk mempelajari isu-isu tertentu secara mendalam dan mendetail, karena pengumpulan datanya tidak dibatasi oleh kategori tertentu (Poerwandari, 2001). Pendekatan ini fokus pada kualitas suatu fenomena serta menitikberatkan pada teks dan pengertian (Langridgde, 2004), umumnya digunakan pada penelitian sosial dan tingkah laku yang didasarkan pada observasi lapangan *unobstrusive* yang dapat dianalisa tanpa menggunakan angka atau statistik (Kenglinger & Lee, 2000).

Pada penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur pengaruh antara tiga variabel bebas terhadap satu variabel terikat serta uji beda antara *pre test* dan *post test* dalam intervensi. Sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh data atau informasi tambahan guna mendukung isu yang diangkat dalam penelitian ini. Pada penelitian ini data yang diperoleh melalui pendekatan kualitatif hanya akan dirangkum untuk mendukung data utama.

3.2 Tipe Penelitian

Menurut Kumar (1999) tipe penelitian secara garis besar dibedakan menjadi tiga jenis yaitu *applicant*, *objectives*, dan *type of information sought*. Penelitian ini secara garis besar tergolong dalam penelitian *applicant* dengan jenis *applied*

research. Applied research merupakan jenis tipe penelitian yang mengaplikasikan suatu teori atau metode yang sudah ada pada situasi tertentu atau masalah tertentu. Manfaat dari penelitian ini adalah pemanfaatan dan penerapan ilmu pengetahuan pada isu-isu praktis tertentu, contohnya seperti membahas pemecahan masalah (*problem solving*). Penelitian ini fokus pada pencarian solusi untuk masalah yang akan ditangani dengan menggunakan teori atau pemahaman yang sudah ada.

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *ex post facto design*. Menurut Kerlinger (2003) *ex post facto design* adalah penelitian yang dilakukan setelah suatu kejadian tersebut terjadi. Artinya variabel bebas sudah ada dan sudah terjadi sebelum penelitian sehingga tidak diperlukan manipulasi.

Desain ini disebut juga sebagai *restropective study* karena penelitian ini merupakan penelitian penelusuran kembali terhadap suatu peristiwa atau kejadian dan kemudian menurut ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut. Sehingga secara singkat peneliti ingin mengetahui kembali apa yang menjadi faktor penyebab terjadinya suatu masalah tersebut. Desain penelitian ini peneliti melacak kembali, apa yang menjadi faktor penyebab terjadinya suatu masalah. Studi ini dimulai dengan melukiskan keadaan sekarang, yang dianggap sebagai akibat dari faktor yang terjadi sebelumnya, kemudian mencoba menyelidiki ke belakang guna menetapkan faktor-faktor yang diduga sebagai penyebabnya.

3.4 Variabel Penelitian

Kumar (1999) menyatakan bahwa variabel penelitian merupakan sebuah gambaran, persepsi atau konsep yang dapat diukur. Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah konflik tugas dan konflik afektif, sedangkan variabel terikat adalah komitmen organisasi.

3.4.1 Variabel Bebas 1 (Konflik Tugas – *Task Conflict*)

3.4.1.1 Definisi Konseptual

Variabel bebas pertama dalam penelitian adalah konflik tugas. Terdapat beberapa definisi konseptual mengenai konflik tugas, diantaranya:

“a perception of disagreement among group members or individuals about the content of their decisions, and involves differences in viewpoints, ideas and opinions” (Jehn, 1995)

“Disagreements among group members’ ideas and opinions about the task being performed, such as disagreement regarding an organization’s current strategic position or determining the correct data to include in a report” (Jehn, 1997 p. 288)

Melalui dua definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa konflik tugas adalah persepsi mengenai ketidaksetujuan atau ketidaksesuaian antar individu di dalam kelompok terhadap konten sebuah keputusan yang mencakup ide atau opini individu lain. Variabel ini merupakan salah satu bentuk dari jenis konflik dalam *intragorup* (Jehn, 1995, 1997; Rahim 2001).

3.4.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel ini adalah rata-rata skor total item konflik tugas yang diadaptasi dari alat ukur hasil rancangan Jehn (1995). Terdapat empat item pada kuesioner ini, dimana skala yang digunakan adalah skala tipe *Likert* dengan tujuh pilihan jawaban. Adapun pilihan jawaban tersebut adalah skala 1 Sangat Tidak Sesuai (STS) hingga skala 7 Sangat Sesuai (SS).

3.4.2 Variabel Terikat 2 (Konflik Afektif – *Affective Conflict*)

3.4.2.1 Definisi Konseptual

Variabel bebas kedua dalam penelitian ini adalah konflik afektif. Berikut ini merupakan definisi seputar konflik afektif :

“perception of interpersonal incompatibility, and includes annoyance and animosity among individuals. Examples of relationship conflict are disagreements about values, personal or family norms, or about personal taste” (Jehn, 1995).

Universitas Indonesia

“a condition in which group members have interpersonal clashes characterized by anger, frustration, and other negatif feelings” Pelled et al. (dalam Rahim, 2001).

Berdasarkan kedua definisi di atas maka dapat dikatakan definisi konseptual konflik afektif adalah persepsi atas ketidakcocokkan/ketidaksesuaian interpersonal antara individu dalam kelompok, meliputi nilai, norma, minat/kesukaan, dan karakteristik personal. Adapun pilihan jawaban tersebut adalah skala 1 Sangat Tidak Sesuai (STS) hingga skala 7 Sangat Sesuai (SS).

3.4.2.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel ini adalah rata-rata skor total dari item yang ada di alat ukur konflik afektif, hasil adaptasi rancangan Jehn (1995). Terdapat empat item pada kuesioner ini, dimana skala yang digunakan adalah skala tipe *Likert* dengan tujuh pilihan jawaban. Pilihan jawaban tersebut adalah skala 1 Sangat Tidak Sesuai (STS) – hingga skala 7 Sangat Sesuai.

3.4.3 Variabel Terikat 3 (Konflik Peran)

3.4.3.1 Definisi Konseptual

Variabel bebas ketiga dalam penelitian ini adalah konflik peran. Adapun definisi teoritisnya yaitu

“incompatibility of requirements and expectations from the role, where compatibility is judged based on the set of conditions that impact role performance” (Rizzio, 1970)

Melalui uraian teoritis di atas maka definisi konseptual konflik peran adalah ketidakcocokkan/ketidaksesuaian persyaratan dan harapan dari peran yang dijalankan individu di tempat kerja, dimana kesesuaian tersebut dinilai berdasarkan serangkaian kondisi yang berdampak pada kinerja peran.

3.4.3.2 Definisi Operasional

Pada penelitian ini definisi operasional konflik peran adalah rata-rata skor total dari item yang ada di alat ukur konflik peran, hasil adaptasi rancangan Rizzo (1970). Terdapat tujuh item pada kuesioner ini, dimana skala yang digunakan

adalah skala tipe *Likert* dengan tujuh pilihan jawaban. Pilihan jawaban tersebut adalah skala 1 Sangat Tidak Sesuai (STS) – hingga skala 7 Sangat Sesuai.

3.4.4 Variabel Terikat (Komitmen Organisasi – *Organizational Commitment*)

3.4.4.1 Definisi Konseptual

Terdapat beberapa definisi dalam menjelaskan konsep komitmen organisasi, diantaranya :

“multidimensional in nature, involving an employee’s loyalty to the organization, willingness to exert effort on behalf of the organization, degree of goal and value congruency with the organization, and desire to maintain membership” Bateman dan Stresser (dalam Schulz, 2002)

Sedangkan Allen dan Meyer (1997) mendefinisikan komitmen organisasi melalui tiga komponen, yaitu komponen afektif, kontinuans, dan normatif. Berikut ini kutipannya :

“affective commitment refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization; continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization; normative commitment refers to a feeling of obligation to continue employment.” (Allen & Meyer, 1997)

Dari kedua definisi di atas, peneliti akan menggunakan definisi yang dinyatakan oleh Allen dan Meyer (1997) karena berkaitan dengan alat ukur dan analisa yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun definisi konseptual komitmen organisasi adalah gambaran kondisi psikologis mengenai hubungan individu dengan organisasinya mencakup ikatan afektif pada organisasi, persepsi mengenai keuntungan atau kerugian yang dialami apabila meninggalkan organisasi, serta adanya kewajiban untuk menetap di organisasinya tersebut.

3.4.4.2 Definisi Operasional

Definisi operasional komitmen organisasi adalah rata-rata skor total item dari tiga komponen yang ada di dalam alat ukur komitmen organisasi hasil adaptasi rancangan Allen dan Meyer (1997). Alat ukur ini terdiri dari tiga

komponen dengan jumlah total item sebanyak 23 item, dengan menggunakan skala *Likert*. Pilihan jawaban tersebut adalah skala 1 Sangat Tidak Sesuai (STS) hingga skala 5 Sangat Sesuai.

3.5 Rumusan Masalah

Berikut ini merupakan rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian :

1. Apakah terdapat pengaruh antara konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran secara bersama dengan komitmen organisasi?
2. Apa bentuk intervensi yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah organisasi?

3.6 Responden Penelitian

Target penelitian ini adalah karyawan Divisi EM yang berada di Jakarta (Kantor pusat dan Pulogadung). Adapun jumlah karyawan EM yang berada di Jakarta sekitar 50 orang, sisanya berada di *site*. Jumlah tersebut cukup representatif karena lebih dari separuh jumlah total, yaitu 95 orang. Sehubungan dengan keterbatasan peneliti dalam menjangkau responden yang berada di luar Jakarta, maka nantinya dalam intervensi target responden adalah karyawan yang berada di area Jakarta dan sekitarnya (Depo Pulogadung dan HO-Jakarta) dengan jumlah sekitar 50 orang.

Adapun subjek yang akan diteliti adalah karyawan Divisi EM di PT. XYZ. Adapun karakter responden adalah sebagai berikut :

1. Karyawan Divisi EM PT. XYZ yang bekerja aktif di cabang Depo Pulogadung
2. Memiliki latar belakang pendidikan minimal SMA/STM dan pendidikan setara lainnya

3.6.1 Teknik Pengambilan Sampel

Sampling merupakan pengambilan suatu bagian populasi sebagai presentasi dari populasi tersebut (Kerlinger, 2001). Dalam pengambilan sampel diusahakan agar sampel tersebut merupakan representasi dari populasi, yang artinya mewakili

hal umum yang menjadi karakteristik dari populasi yang sesuai dengan area fokus penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan jenis *accidental sampling*. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mendapatkannya dan peneliti tidak menentukan kriteria spesifik yang harus dimiliki responden (Kumar, 1999). Akan tetapi kelemahan dari teknik pengambilan sampel jenis ini adalah jumlah sampel yang mungkin tidak representatif karena tergantung dari ketersediaan anggota sebagai yang dapat dijadikan responden dan sampel pada saat itu.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), observasi, dan kuesioner.

3.7.1 Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi yang interaktif antara dua pihak. Pada proses tersebut, satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk mendalami secara lebih lanjut dan penggalian data mengenai data komitmen karyawan terhadap organisasi, penyebab penurunan komitmen tersebut serta konflik yang umumnya muncul, sumber konflik, dampak yang pernah terjadi, serta harapan perusahaan dalam menanggulangi konflik.

3.7.2 Focus Group Discussion (FGD)

Ciri khas kelompok terfokus adalah penggunaan secara eksplisit dari interaksi kelompok untuk menghasilkan data dan apabila dalam kelompok tidak ditemukan interaksi maka data yang ada dianggap kurang memuaskan Morgan (dalam Flick 1998). Jumlah kelompok ditentukan berdasarkan pertanyaan penelitian dan jumlah *subgroup* dalam populasi. Dalam *setting* kelompok terfokus umumnya disarankan agar individu yang ada dalam kelompok merupakan individu yang tidak mengenal satu sama lain dengan baik, karena akan

meningkatkan kedalaman beberapa hal yang terkait dengan *taken from granted* (Flickk, 1998). Penelitian ini akan menggunakan metode kelompok terfokus sebagai salah satu kegiatan pengambilan data, terkait dengan tahap awal dalam proses diagnosis.

3.7.3 Observasi

Metode observasi merupakan metode mendasar, karena dalam cara-cara tertentu kita selalu terlibat proses mengamati. Observasi diarahkan pada kegiatan yang memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. observasi selalu menjadi bagian dalam penelitian psikologis, yang dapat berlangsung dalam konteks eksperimental maupun alamieah Banister dkk.(1994 dalam Poerwandari 2005).

Selama berkunjung ke PT. XYZ peneliti selalu melakukan observasi untuk mengetahui proses kerja dan situasi/kondisi kerja karyawan sebenarnya di divisi EM. Di samping itu observasi selalu dilakukan ketika peneliti melakukan proses pengambilan data lain seperti wawancara, FGD, dan penyebaran kuesioner. Hal ini perlu dilakukan agar informasi yang didapat lebih komprehensif, karena mendapat data tambahan berdasarkan kondisi nyata.

3.7.4 Kuesioner

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kerlinger & Lee (2000) menyatakan bahwa kuesioner adalah alat pengumpul data yang berisikan beberapa pertanyaan tertulis. Pada kuesioner terdapat sejumlah pertanyaan tertulis dimana jawabannya diisi sendiri oleh responden (Kumar, 1996). Lebih lanjut Kumar (1996) juga menjelaskan mengenai keuntungan menggunakan kusioner, yaitu dapat digunakan pada isu-isu sensitif karena besarnya anonimitas yang terjadi dalam penggunaan kuesioner, menghindari bias pewawancara, dan lebih efisien dalam hal waktu dan biaya.

Terdapat empat jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu komitmen organisasi (Allen dan Meyer, 1990), konflik tugas dan konflik afektif (Jehn, 1995), serta konflik peran (Rizzo, 1970). Penyebaran kuesioner dilakukan

secara bersamaan, sehingga memudahkan peneliti dalam pengelompokan dan pengolahan data. Di samping itu, melalui cara tersebut karyawan juga tidak terganggu secara terus menerus dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.

Kuesioner komitmen organisasi digunakan untuk melihat gambaran komitmen para karyawan Divisi EM di PT. XYZ terkait dengan masalah meningkatnya *turnover*, menurunnya keaktifan karyawan dalam mengikuti kegiatan serta kualitas performa di tempat kerja. Kemudian dalam pengukuran konflik, peneliti menggunakan tiga kuesioner konflik berdasarkan sumber konflik yang terdiri dari kuesioner konflik tugas dan konflik afektif rancangan Jehn (1995), serta kuesioner konflik peran buatan Rizzo (1970).

Masing-masing kuesioner menggunakan skala *Likert* karena konstruk psikologis yang dikur tidak memiliki jawaban benar maupun salah. Dalam skala ini responden tidak hanya terbatas memilih jawaban benar atau salah maupun sesuai atau tidak sesuai, melainkan dapat memberikan kepastian derajat kesesuaian dari pilihan jawaban pada masing-masing item. Derajat kesesuaian antar pilihan jawaban tersebut disusun berdasarkan interval yang diasumsikan sama sehingga responden dapat menentukan pilihannya dengan menyesuaikan karakteristik yang ada pada dirinya (Kumar, 1999).

Keempat kuesioner menggunakan skala *likert*, dimana kuesioner komitmen organisasi menggunakan skala 1-5, sedangkan kuesioner konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran menggunakan skala 1-7. Kedua jenis skala tersebut memiliki arti yang sama, nilai paling kecil 1 artinya Sangat Tidak Sesuai sedangkan skala 7 artinya Sangat Sesuai. Masing-masing kuesioner sudah diadaptasi oleh peneliti sebelum, sehingga peneliti hanya mengukur reliabilitas dan validitas terhadap responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan responden target penelitian sebenarnya.

3.7.4.1 Alat Ukur Komitmen Organisasi

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur konstruk ini, peneliti menggunakan alat ukur dari Allen dan Meyer (1997) yang sudah diadaptasi oleh Mas'ud (2004) dengan tiga komponen, yaitu komitmen *affective*, komitmen

continuans, dan komitmen *normative*. Masing-masing komponen terdiri dari delapan item, sehingga total item sebanyak 23.

Masing-masing item memiliki respon jawaban berbentuk skala *Likert* dengan rentang 1-5, dari skala 1 (sangat tidak sesuai) hingga 5 (sangat sesuai), mengikuti kuesioner aslinya. Skoring pada kuesioner komitmen organisasi dilakukan dengan cara menjumlahkan total poin, akan tetapi pada item-item tertentu (item 18 dan item 23) akan dilakukan *reverse* terlebih dahulu. Alat ukur berupa kuesioner komitmen organisasi ditampilkan di lampiran 4.

Tabel 3.1
Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur Komitmen Organisasi

Pilihan Jawaban	<i>Item Favorable</i>	<i>Item Unfavorable</i>
STS	1	5
TS	2	4
R	3	3
S	4	2
SS	5	1

3.7.4.2 Alat Ukur Konflik Tugas

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur konflik tugas diadaptasi dari alat ukur *task conflict* rancangan Jehn (1995). Alat ukur ini terdiri dari empat item yang sudah dibahasa indonesiakan dan diadaptasi oleh peneliti sebelumnya (Temaluru, 2012) dan mengukur level konflik tugas yang terjadi dalam *intragroup*. Adapun alat ukur berupa kuesioner konflik tugas akan ditampilkan di lampiran 4.

Masing-masing item memiliki respon jawaban berbentuk skala *Likert* dengan rentang 1-7, dari skala 1 (sangat tidak sesuai) hingga 7 (sangat sesuai). Skoring pada kuesioner konflik tugas dilakukan dengan cara menjumlahkan total poin.

Tabel 3.2
Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur Konflik Tugas

Pilihan Jawaban	Item Favorable
SSTS	1
STS	2
TS	3
R	4
S	5
SS	6
SSS	7

3.7.4.3 Alat Ukur Konflik Afektif

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur konflik afektif diadaptasi dari alat ukur *task affective* rancangan Jehn (1995). Alat ukur ini terdiri dari empat item yang sudah dibahasa indonesiakan oleh peneliti sebelumnya (Temaluru, 2012) dan mengukur level konflik tugas yang terjadi dalam *intragroup*. Adapun alat ukur berupa kuesioner konflik afektif akan ditampilkan di lampiran 4.

Masing-masing item memiliki respon jawaban berbentuk skala *Likert* dengan rentang 1-7, dari skala 1 (sangat tidak sesuai) hingga 7 (sangat sesuai). Skoring pada kuesioner konflik afektif dilakukan dengan cara menjumlahkan total poin.

Tabel 3.3
Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur Konflik Afektif

Pilihan Jawaban	Item Favorable
SSTS	1
STS	2
TS	3
R	4
S	5
SS	6
SSS	7

3.7.4.4 Alat Ukur Konflik Peran

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur konflik peran dalam penelitian adalah buatan Rizzo (1970) yang sudah pernah diuji validitas dan reliabilitas oleh beberapa peneliti di seluruh dunia. Akan tetapi demi kepentingan penelitian ini, peneliti harus mengukur kembali tingkat reliabilitas dan validitasnya dengan

menggunakan responden yang memiliki karakter sama seperti target responden penelitian sebenarnya. Sebelum disebarkan, kuesioner konflik peran diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia terlebih dahulu kemudian diuji validitas keterbacaan oleh rekan yang memiliki nilai TOEIC di atas rata-rata, Manajer *L&D* yang sudah fasih dalam menekuni dunia HR pada beberapa industri perminyakan dan alat berat, serta pembimbing penelitian tesis.

Alat ukur konflik peran memiliki delapan item, dimana terdapat pilihan jawaban yang menggunakan skala *Likert* dengan poin 1 – 7. 1 artinya Sangat Tidak Sesuai dengankan 7 artinya Sangat Sesuai. Adapun alat ukur konflik peran yang berupa kuesioner ditampilkan pada lampiran 4.

Tabel 3.4
Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur Konflik Peran

Pilihan Jawaban	Item Favorable
SSTS	1
STS	2
TS	3
R	4
S	5
SS	6
SSS	7

3.7.4.5 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur

Perlu diperhatikan bahwa semua kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur penelitian, akan melalui pengujian kualitatif dan kuantitatif. Untuk menguji secara kualitatif kuesioner yang telah peneliti susun, maka dilakukan uji validitas isi dengan metode *face validity* (Anastasi & Urbina, 1997). *Face Validity* dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada tiga orang yang dianggap ahli dalam melakukan uji *face validity*, yaitu rekan peneliti, Manajer *L&D*, dan pembimbing tesis yang dianggap memiliki kemampuan bahasa Inggris dengan baik serta memahami tugas dan pekerjaan responden. Tujuannya adalah untuk menguji sejauh mana petunjuk pengerjaan beserta pernyataan-pernyataan alat ukur sudah dapat dipahami dan dimengerti dengan baik oleh responden.

Rekan peneliti tersebut merupakan lulusan Psikologi UI dengan program *twinning*, dan mengalami proses belajar dua tahun di Indonesia dan dua tahun

berikutnya di Brisbane Australia. Manajer *L&D* yang merupakan lulusan S2 Hukum Universitas Indonesia, yang sudah lima tahun menjadi HR Professional di perusahaan multinasional di bidang tambang dan alat berat sehingga beliau tahu seluk beluk detail pekerjaan target responden penelitian. Sedangkan pembimbingan tesis, yaitu Dr. Wilman Dahlan Mansoer M.Org., Psy., yang saat ini aktif sebagai Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Beliau memiliki latar belakang doktor dan sarjana Psikologi dari Universitas Indonesia dan lulus dengan gelar master dalam Psikologi dari *University of Queensland*, Brisbane, Australia.

Seluruh kuesioner kemudian diuji reliabilitas dan validitasnya. Oleh karena keterbatasan waktu, maka peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas tersebut langsung pada saat pengambilan data, yang umumnya disebut sebagai uji coba terpakai. Uji coba terpakai adalah uji coba yang dilakukan hanya satu kali, dan dilakukan ketika populasi penelitian sedikit atau waktu yang ada terbatas (Aritonang, 2005). Aritonang lebih lanjut lagi mengatakan bahwa apabila alat ukur yang ada ditemukan tidak valid dan tidak reliabel dalam uji coba terpakai, maka sebaiknya alat ukur tidak digunakan.

Adapun perhitungan reliabilitas, peneliti menggunakan *single trial test* dengan metode *Cronbach Alpha*, karena dinilai tepat untuk mengintervensi *internal consistency* pada bentuk alat ukur dengan respon jawaban berbentuk skala kontinum. Metode ini dipilih oleh peneliti sehubungan dengan keterbatasan waktu sehingga pengambilan tes hanya dapat dilakukan sekali. Batasan nilai dari koefisien alfa di dalam penelitian ini agar alat ukur dapat dikatakan reliabel akan mengikuti pernyataan Anastasi dan Urbina (1997), yang menyarankan bahwa sebaiknya koefisien reliabilitas yang ada mencapai 0.7.

Untuk perhitungan validitas peneliti menggunakan validitas konstruk. Validitas konstruk digunakan untuk melihat seberapa besar sebuah tes dapat dikatakan mengukur sebuah konstruk teoritis atau sifat (Anastasi & Urbina, 1997). Salah satu cara untuk mengukur validitas konstruk adalah dengan mengukur konsistensi internalnya. Untuk mengukur hal tersebut, peneliti mengkorelasikan item dengan total skor di dalam suatu dimensi atau dengan total skor di dalam suatu tes. Korelasi item dilihat dengan menggunakan *corrected item – total item*

correlation agar korelasi yang didapat bisa lebih murni karena mengeluarkan item penjumlahan total skor sebelum dikorelasikan. Batasan nilai korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0.2 sesuai dengan batasan dari Cronbach (1990). Apabila korelasi antara item dengan total skor dimensi di bawah 0.2 maka item tersebut akan dibuang. Adapun hasil uji reliabilitas dan validitas dari kuesioner komitmen organisasi, konflik tugas dan konflik afektif akan dijelaskan pada sub bab berikutnya.

3.7.4.5.1 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, termukan bahwa adaptasi alat ukur komitmen organisasi Allen dan Meyer (1997) mengasilkan $\alpha = 0.9$. Angka tersebut menunjukkan bahwa alat ukur komitmen organisasi reliabel menurut patokan dari Anastasi dan Urbina (1997), yaitu 0.7. Hal ini menunjukkan bahwa item-item di dalamnya sudah mengukur satu konstruk yang sama. Selanjutnya adalah hasil uji coba validitas item dari adaptasi alat ukur komitmen organisasi Allen dan Meyer (1997). Adapun versi pengolahan secara lengkap akan ditampilkan pada lampiran 5.

Tabel 3.5
 Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Komitmen Organisasi

No. <i>Item</i>	R <i>Item</i> dengan Total Skor	α Apabila <i>Item</i> dieliminasi
1	.783	.934
2	.698	.935
3	.774	.934
4	.625	.936
5	.596	.937
6	.666	.936
7	.625	.937
8	.764	.934
9	.617	.937
10	.752	.935
11	.636	.936
12	.627	.936
13	.528	.937
14	.807	.934
15	.717	.935
16	.597	.937
17	.547	.938
18	.567	.938
19	.507	.938
20	.508	.938
21	.453	.939
22	.575	.937
23	.283	.942

Dengan mengacu pada standar skor Cronbach (1990) yang menyatakan bahwa item yang valid memiliki korelasi 0.2 dengan skor totalnya, dapat dikatakan seluruh item kuesioner komitmen organisasi valid.

3.7.4.5.2 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik Tugas

Setelah melalui uji terpakai, alat ukur konflik tugas memiliki $\alpha = 0.9$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur konflik tugas sudah dapat dikatakan reliabel berdasarkan patokan dari Anastasi dan Urbina (1997), yaitu $\alpha > 0.7$. Hal ini menunjukkan bahwa item-item di dalamnya sudah mengukur satu konstruk yang sama. Selanjutnya berikut ini merupakan hasil uji validitas item dari alat ukur konflik tugas. Adapun versi pengolahan secara lengkap akan ditampilkan di lampiran 5.

Tabel 3.6
Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Konflik Tugas

No. <i>Item</i>	R <i>Item</i> dengan Total Skor	α Apabila <i>Item</i> dieliminasi
1	.825	.895
2	.809	.901
3	.862	.877
4	.789	.903

Mengacu pada standar skor Cronbach (1990) yang menyatakan bahwa item valid apabila memiliki korelasi 0.2 dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa seluruh item kuesioner konflik tugas sudah valid.

3.7.4.5.3 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik Afektif

Setelah melalui uji terpakai, alat ukur konflik afektif memiliki $\alpha = 0.9$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur konflik afektif sudah dapat dikatakan reliabel berdasarkan patokan dari Anastasi dan Urbina (1997), yaitu $\alpha > 0.7$. Hal ini menunjukkan bahwa item-item di dalamnya sudah mengukur satu konstruk yang sama. Selanjutnya berikut ini merupakan hasil uji validitas item dari alat ukur konflik afektif. Adapun versi pengolahan secara lengkap akan ditampilkan pada lampiran 5.

Tabel 3.7
Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Konflik Afektif

No. <i>Item</i>	R <i>Item</i> dengan Total Skor	α Apabila <i>Item</i> dieliminasi
1	.720	.912
2	.800	.885
3	.803	.884
4	.877	.857

Berdasarkan patokan standar skor Cronbach (1990) yang menyatakan bahwa item valid apabila memiliki korelasi 0.2 dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa seluruh item pada kuesioner konflik afektif sudah valid.

3.8.4.5.4 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Konflik Peran

Setelah melalui uji terpakai, alat ukur konflik peran memiliki $\alpha = 0.9$. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur konflik peran sudah dapat dikatakan

Universitas Indonesia

reliabel berdasarkan patokan dari Anastasi dan Urbina (1997), yaitu $\alpha > 0.7$. Hal ini menunjukkan bahwa item di dalamnya sudah mengukur satu konstruk yang sama. Selanjutnya berikut ini merupakan hasil uji validitas item dari alat ukur konflik peran. Adapun versi pengolahan data akan ditampilkan di lampiran 5.

Tabel 3.8
Hasil Uji Coba Validitas Alat Ukur Konflik Peran

No. <i>Item</i>	R <i>Item</i> dengan Total Skor	α Apabila <i>Item</i> dieliminasi
1	.673	.884
2	.714	.881
3	.668	.884
4	.720	.880
5	.722	.880
6	.595	.891
7	.691	.882
8	.670	.884

Berdasarkan patokan standar skor Cronbach (1990) yang menyatakan bahwa item valid apabila memiliki korelasi 0.2 dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa seluruh item pada kuesioner konflik peran sudah valid.

3.8 Metode Analisis Data

Data pengukuran variabel menggunakan analisis kuantitatif, sehingga analisis data tersebut menggunakan perangkat lunak SPSS 17.0. Berikut ini adalah metode pengolahan data yang digunakan oleh peneliti :

1. Metode analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi, persentase, *mean*, skor maksimum, skor minimum, dan standar deviasi. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum terhadap aspek-aspek yang diukur. Untuk data yang sifatnya nominal, analisis berhenti sampai frekuensi dan persentase. Di sisi lain untuk data yang bersifat numerik, analisis yang digunakan adalah *mean*, skor maksimum, skor minimum, dan standar deviasi.
2. Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian, maka peneliti akan menggunakan korelasi. Metode

korelasi yang digunakan adalah dengan menggunakan korelasi parametrik, karena sampel penelitian berjumlah 43 orang. Adapun teknik yang digunakan adalah korelasi *Pearson Product Moment* untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara dua variabel.

3. Untuk mengetahui kontribusi beberapa IV terhadap DV, peneliti menggunakan teknik *standard multiple regression*. Melalui teknik ini peneliti mendapat gambaran mengenai kontribusi masing-masing IV yang diukur secara bersama dalam mempengaruhi DV, kemudian menguji kembali melalui perhitungan sr^2 untuk mengetahui lebih jauh kontribusinya (*shared contribution score*) sehingga mendapatkan data mengenai jenis konflik yang kontribusinya paling besar terhadap komitmen organisasi, karena skor tertinggi diartikan sebagai variabel bebas terpenting dalam mempengaruhi variabel terikat.
4. Pada data kualitatif seperti wawancara, observasi, FGD peneliti hanya membuat kesimpulan secara umum karena data kualitatif sebagai data pendukung dalam penelitian.

3.9 Prosedur Penelitian

Prosedur yang akan dilakukan pada penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* seperti yang dinyatakan oleh Cummings dan Worley (2009), yaitu *entering and contracting, diagnosing, planning and implementing change*, serta *evaluating and institutionalizing change*. Di bawah ini akan dijelaskan secara detail kegiatan untuk masing-masing tahapan :

1. *Entering and contracting*

Tahapan ini merupakan awal dari proses penelitian yang melibatkan pengumpulan data awal untuk memahami isu untuk membantu organisasi lebihh efektif. Informasi dikumpulkan melalui berbagai sumber baik media cetak, elektronik maupun hasil tanya jawab langsung dengan beberapa pihak terkait. Begitu informasi dan isu diperoleh, kemudian peneliti mengkonfirmasi temuan dengan pihak-pihak terkait melalui forum diskusi. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan kontrak atau persetujuan terkait

dengan perencanaan perubahan dan program pengembangan yang akan dilakukan.

Tahapan ini terjadi pada akhir Maret sampai dengan April 2012. Dalam waktu tersebut peneliti melakukan serangkaian kegiatan dalam rangka pengumpulan data, seperti wawancara, FGD, observasi, dan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan gambaran pemetaan masalah. Adapun wawancara yang dilakukan saat itu adalah dengan HR – *Learning and Development Manager*, HR – *General Affair Manager*, HR – *Staff, Technical and Support Section Head*, serta beberapa *team leader* di divisi EM untuk memahami isu yang terjadi di PT. XYZ khususnya divisi EM serta gejala yang muncul akibat dari isu tersebut. Selain wawancara, peneliti juga melakukan kegiatan FGD bersama beberapa staf dan teknisi dari divisi EM, serta menyebar kuesioner terkait dengan dugaan masalah organisasi.

2. *Diagnosing*

Tahap ini meliputi proses pemahaman mengenai sejauh mana fungsi organisasi berjalan, yang berguna sebagai informasi untuk mendesain intervensi perubahan. Diagnosa terfokus pada pemahaman masalah organisasi, termasuk penyebab dan dampaknya. Pada tahapan ini peneliti melakukan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisa, serta memeberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah yang ada.

Tahapan ini berlangsung selama bulan April sampai dengan Mei 2012. Dalam periode tersebut peneliti mengambil data melalui penyebaran kuesioner untuk mengukur pengaruh antara empat variabel yang diteliti. Adapun kuesioner yang digunakan adalah kuesioner komitmen organisasi, dan kuesioner konflik (konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran). Kemudian melalui hasil pengambilan data tersebut peneliti memperoleh validasi data dan gambaran dalam menyusun perencanaan program intervensi perubahan

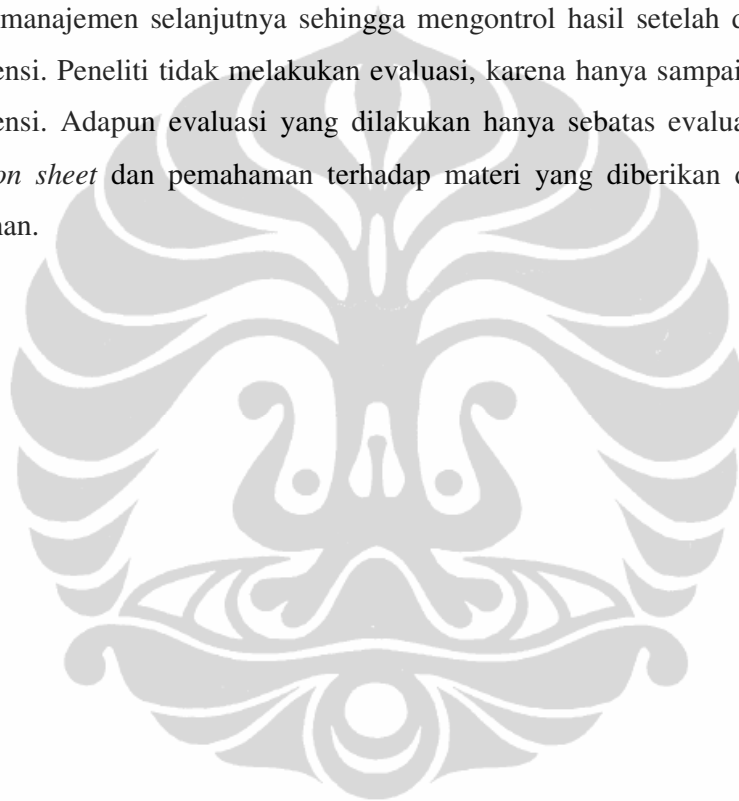
3. *Planning and implementing change*

Pada tahap ini, peneliti dan pihak perusahaan terkait bersama-sama membuat perencanaan program intervensi serta implementasinya. Intervensi

didesain berdasarkan isu organisasi kemudian diagnosa yang telah didapatkan di tahapan sebelumnya. Intervensi didesain untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana tindakan untuk mengimplementasikannya.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahap terakhir dari pembuatan model *planned change* melibatkan evaluasi efek dari intervensi dan perencanaan program yang dapat dilakukan pihak manajemen selanjutnya sehingga mengontrol hasil setelah diberikan intervensi. Peneliti tidak melakukan evaluasi, karena hanya sampai tahapan intervensi. Adapun evaluasi yang dilakukan hanya sebatas evaluasi tahap *reaction sheet* dan pemahaman terhadap materi yang diberikan di dalam pelatihan.



BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 70 kuesioner kepada seluruh karyawan di kantor pusat (HO) maupun kantor Depo Pulogadung. Karyawan yang mengisi kuesioner adalah karyawan Divisi EM dan Divisi PM. Dari 70 kuesioner, terdapat 61 kuesioner yang kembali, sehingga apabila diakumulasi berdasarkan persentase maka terdapat 87% dari total kuesioner yang kembali, dan 13% kuesioner yang tidak kembali. Dari 61 kuesioner peneliti hanya menggunakan data dari Divisi EM sebanyak 43 kuesioner.

Empat puluh tiga kuesioner tersebut kemudian diolah untuk dihitung validitas dan reliabilitas masing-masing alat ukur. Setelah itu diuji normalitasnya untuk memastikan bahwa data dapat diolah dengan perhitungan parametrik. Lalu dihitung korelasi dan kontribusinya antara konflik tugas, konflik afektif, konflik peran dengan komitmen organisasi. Pada masing-masing kuesioner terdapat data demografik yang harus diisi responden agar peneliti dapat mengetahui gambaran karakteristik subjek sebagai bahan analisa data tambahan. Adapun gambaran karakteristik subjek akan diuraikan pada sub bab berikut ini:

4.1.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Pada sub bab ini peneliti menguraikan klasifikasi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama kerja.

Tabel 4.1
Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (<i>n</i>)	Persentase (%)
Laki – laki	37	86.04
Perempuan	1	2.33
Tidak mengisi	5	11.63
Total	43	100

Melalui tabel 4.1 dapat diketahui bahwa terdapat 86% responden yang berjenis kelamin laki-laki, dan 2% responden yang berjenis kelamin perempuan. Melalui

data tersebut diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki. Data ini sesuai dengan data demografik Divisi EM secara keseluruhan yang kebanyakan berjenis kelamin laki-laki. Dari jumlah keseluruhan sebanyak 95 orang, terdapat 93 karyawan berjenis kelamin laki-laki dan 2 karyawan berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.2
Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (<i>n</i>)	Persentase (%)
15 - 24 tahun	9	20.93
25 - 44 tahun	26	60.46
45 - 65 tahun	1	2.36
Tidak mengisi	7	16.28
Total	43	100

Penelitian ini menggunakan pengelompokan usia berdasarkan lima tahapan perkembangan yang diidentifikasi oleh Super (1957). Tahapan perkembangan ini sering digunakan dalam berbagai penelitian seputar perkembangan karir, dimana tahapan karir dimulai pada usia 15 tahun – 65 tahun. Oleh karena itu peneliti hanya menggunakan tiga tahapan yaitu 15 – 24 tahun yang disebut sebagai *exploration stage*, 25 – 44 tahun disebut sebagai *establishment stage*, dan 45 – 65 tahun *maintenance stage*.

Berdasarkan tabel di 4.2 diketahui terdapat 20.93% responden penelitian yang berusia antara 15 – 24 tahun (*exploration stage*), 60.46% responden penelitian berusia antara 25 – 44 tahun (*establishment stage*), dan 2.36% (*maintenance stage*). Melalui data tersebut dapat diketahui bahwa kebanyakan responden penelitian berada pada usia 25 – 44 tahun, dimana mereka sedang pada tahap *establishment stage*. Pada tahap ini individu mengalami pembentukan peran dan identitas diri. Dalam pekerjaannya pun demikian, individu sedang dalam masa pembentukan untuk menentukan pekerjaan mana yang tepat dengan mengumpulkan sejumlah pengalaman yang membantunya dalam menentukan hal tersebut.

Tabel 4.3
Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah (<i>n</i>)	Persentase (%)
SMA, SMK, atau sederajat	20	46.5
D3	6	13.95
S1	10	23.26
Tidak mengisi	7	16.28
Total	43	100

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa kebanyakan responden penelitian berlatar belakang pendidikan SMA, SMK, atau sederajat lainnya (46.5% dari responden). Sedangkan lainnya terdapat 13.95% memiliki latar belakang pendidikan D3, 23.26% berlatar belakang pendidikan Strata 1, dan sisanya 16.28% tidak mengisi data diri secara lengkap.

Tabel 4.4
Gambaran Responden Berdasarkan Jenjang Jabatan

Jabatan	Jumlah (<i>n</i>)	Persentase (%)
Staf/Teknisi	21	48.84
Koordinator	13	30.23
Supervisor	4	9.3
Tidak mengisi	5	11.63
Total	43	100

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden penelitian sebagian besar adalah staf dan teknisi (48.84% dari responden). Hal ini sesuai dengan persentase secara keseluruhan karyawan EM yang didominasi oleh posisi staf dan teknisi. Sedangkan lainnya terdapat 30.23% responden merupakan koordinator, 9.3% merupakan supervisor, dan sisanya 11.63% tidak mengisi data secara lengkap.

Tabel 4.5
Gambaran Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja (tahun)	Jumlah (<i>n</i>)	Persentase (%)
< 2 tahun	10	23.26
2 – 10 tahun	19	44.18
>10 tahun	7	16.28
Tidak mengisi	7	16.28
Total	43	100

Pengelompokan lama kerja didasarkan pada teori tahapan karir karyawan menurut Morrow dan Mc Elroy (dalam Seniati, 2002). Tahap I adalah tahap perkembangan (*establishment stage*) yang dimulai semenjak karyawan mulai bekerja hingga 2 tahun. Tahap II adalah tahap lanjutan (*advancement stage*) yaitu 2- 10 tahun dalam bekerja. Terakhir adalah tahap III atau tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) yaitu masa kerja di atas 10 tahun.

Pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerja 2 – 10 tahun (44.18% dari responden). Sedangkan lainnya sebanyak 23.26% baru bekerja selama kurang dari 2 tahun, 16.28% sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun, dan sisanya 16.28% tidak mengisi data secara lengkap.

4.1.2 Gambaran Umum Komitmen Organisasi, Konflik Tugas, Konflik Afektif, dan Konflik Peran

Pada sub bab ini peneliti akan memberikan gambaran mengenai komitmen organisasi, konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran dari responden penelitian. Masing-masing responden diklasifikasikan berdasarkan pengelompokan *all possible scores*. Dalam pengelompokan ini, responden dimasukkan ke dalam kategori yang dibuat berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.1.2.1 Gambaran Komitmen Organisasi

Pada tabel di bawah ini akan diuraikan skor komitmen organisasi pada skala 1 – 5:

Tabel 4.6
Skor Komitmen Organisasi

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Komitmen Organisasi	2	4.7	3.35	.73

Berdasarkan data yang diperoleh melalui 43 responden, diketahui bahwa skor komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata/*mean* (M) = 3.35 dan standar deviasi (SD) = 0.73. Selanjutnya skor responden akan digolongkan ke dalam

kelompok yang dibagi dengan menggunakan *all possible scores*. Skor minimal yang mungkin bisa didapatkan melalui alat ukur ini adalah 23, sedangkan skor maksimalnya adalah 114. Adapun skor minimal dan maksimal tersebut diperoleh melalui skala kuesioner 1 – 5 dengan jumlah total item sebanyak 23. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa skor minimum yang dihasilkan responden adalah 2, sedangkan skor maksimum adalah 4.7. Tabel berikut ini akan menguraikan hasil pengelompokan skor responden berdasarkan *all possible scores*:

Tabel 4.7
Klasifikasi Skor Komitmen Organisasi Responden

Komitmen Organisasi	<i>N</i>	Persen (%)
Rendah (23 – 53)	4	9.30
Sedang (54 – 84)	22	51.16
Tinggi (85 - 115)	17	39.53
Total	43	100

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki skor komitmen organisasi yang berada pada level sedang, artinya karyawan sudah komit terhadap organisasi saat ini. Akan tetapi data tersebut tidak cukup sejalan dengan hasil temuan lain, seperti wawancara dan data *turnover*. Melalui data *turnover* diketahui terdapat peningkatan sebanyak dua kali lipat, dimana 35% di antaranya berasal dari Divisi EM. Data tersebut didukung oleh hasil wawancara, karena sebenarnya saat ini sudah terdapat beberapa pengakuan karyawan yang ingin mengundurkan diri dalam waktu dekat. Selain itu dari hasil wawancara diketahui juga bahwa saat ini tingkat keaktifan karyawan untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan organisasi mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat melalui kegiatan *safety talk*, *meeting*, serta kegiatan-kegiatan yang terkait dengan usaha pengembangan organisasi lainnya. Menurut pihak HR sebaiknya dilakukan usaha mengetahui sumber permasalahan yang terjadi pada karyawan di Divisi EM untuk membuat program pengembangan terkait dengan peningkatan komitmen mereka.

4.1.2.2 Gambaran Konflik Tugas

Pada tabel di bawah ini akan diuraikan skor konflik tugas pada skala 1 – 7 :

Tabel 4.8
Skor Konflik Tugas

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Konflik Tugas	2.5	7	5.13	1.26

Berdasarkan data yang diperoleh melalui 43 responden, diketahui skor konflik tugas memiliki nilai rata-rata/*mean* (M) = 5.13, dengan standar deviasi (SD) = 1.26. Selanjutnya skor responden akan digolongkan ke dalam kelompok yang dibagi dengan menggunakan *all possible scores*. Skor minimal yang bisa didapat melalui alat ukur konflik tugas adalah 4 dan skor maksimalnya 28. Melalui tabel diketahui bahwa skor minimum yang dihasilkan oleh responden adalah 2.5, sedangkan skor maksimum adalah 7. Tabel berikut akan memperlihatkan pengelompokan nilai konflik tugas responden berdasarkan *all possible scores*.

Tabel 4.9
Hasil Klasifikasi Konflik Tugas Responden

Konflik Tugas	N	Persen (%)
4 – 12 (rendah)	2	4.65
13 – 20 (sedang)	21	48.84
21 – 28 (tinggi)	20	46.51
Total	43	100

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa rata-rata skor responden mengarah ke sedang dan tinggi, yang artinya sebagian besar responden mengakui bahwa perbedaan pendapat, opini, ide, maupun hasil kerja cukup sering terjadi. Data ini sesuai dengan hasil wawancara yang menyatakan bahwa konflik tugas hampir setiap hari terjadi di Divisi EM.

Berdasarkan konfirmasi lebih lanjut melalui wawancara dengan pihak EM dan HR, pada dasarnya konflik tugas yang sering sekali terjadi, bahkan hampir setiap hari. Hal ini disebabkan karena proses tugas dan tantangan yang mereka hadapi setiap hari sangat memicu terjadinya konflik tugas. Dalam tugas sehari-

hari Divisi EM selalu dihadapkan oleh berbagai situasi yang menuntutnya untuk sigap dalam bertindak. Kesigapan ini dibutuhkan untuk menyikapi tantangan tugas, seperti kerusakan mesin genset, perubahan perencanaan kerja, serta penundaan pengiriman yang disebabkan oleh vendor maupun permintaan dadakan oleh pelanggan. Hanya saja terlalu perbedaan yang tidak diselesaikan dengan baik.

Usaha mereka dalam menyikapi hal ini dengan cara berdiskusi melalui forum *safety talk*, *weekly meeting*, dan sebagainya. Melalui forum tersebut diharapkan muncul berbagai ide maupun opini untuk dapat menghasilkan keputusan secara efisien dan efektif. Akan tetapi kegiatan tersebut belum diimbangi dengan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah. Ketika masalah terdapat sebagian karyawan yang masih fokus terhadap individu bukan sumber masalah dan alternatif solusi. Selain itu ketika terjadi banyak variasi ide, mereka belum bisa mengelaborasi hingga menghasilkan keputusan yang memuaskan semua pihak. Hal ini seringkali terjadi sehingga terdapat beberapa yang merasa sudah tidak nyaman karena dianggap forum seperti itu tidak kondusif, malah mengecewakan beberapa pihak. Sehubungan dengan isu tersebut pihak manajemen mengharapkan adanya program pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan seputar pemecahan masalah, konflik beserta resolusi konflik melalui program pelatihan.

4.1.2.3 Gambaran Konflik Afektif

Pada tabel di bawah ini akan diuraikan skor konflik afektif pada skala 1 – 7 :

Tabel 4.10
Skor Konflik Afektif

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Konflik Afektif	1.25	6.75	4.5	1.14

Dari data yang diperoleh diketahui responden memiliki skor konflik afektif dengan nilai rata-rata/*mean* (M) = 4.51 dan standar deviasi (SD) = 1.15. Kemudian skor responden akan digolongkan ke dalam kelompok yang dibagi dengan menggunakan *all possible scores*. Adapun skor minimal yang mungkin

bisa diperoleh melalui alat ukur konflik afektif ini adalah 4 dan skor maksimalnya adalah 28. Pada tabel berikutnya akan memperlihatkan gambaran pengelompokan nilai dari responden. Melalui tabel 4.10 diketahui bahwa skor minimum yang dihasilkan responden adalah 1.25, sedangkan skor maksimum adalah 6.75.

Tabel 4.11
Hasil Klasifikasi Konflik Afektif Responden

Konflik Afektif	<i>N</i>	Persen (%)
4 – 12 (rendah)	3	7
13 – 20 (sedang)	27	62.8
21 – 28 (tinggi)	13	30.23
Total	43	100

Berdasarkan tabel 4.11 di atas diketahui bahwa sebagian besar responden mempersepsikan adanya konflik afektif dengan frekuensi sedang, yang artinya terdapat sebagian karyawan Divisi EM yang merasa tidak cocok dengan karyawan lain secara personal yang bisa saja disebabkan oleh perbedaan karakter personal, nilai dan budaya, kemampuan dan kompetensi. Menurut hasil konfirmasi melalui wawancara dengan pihak Divisi EM sebenarnya konflik afektif atau personal seperti ini jarang sekali terjadi, misalnya pun terjadi lebih banyak di Divisi lain. Menurut pengakuan beberapa pihak tersebut mungkin konflik seperti ini bisa terjadi karena adanya masalah sederhana yang tidak diselesaikan dengan efektif sehingga menjadi besar. Masalah sederhana yang dimaksud biasanya hanya seputar masalah pekerjaan yang mungkin tidak dikomunikasikan dengan baik, sehingga menjadi bulan-bulanan. Umumnya masalah seperti ini mudah terlihat antara karyawan lama dan karyawan baru yang terkadang saling terjadi ketidakcocokan atas gaya atau cara bekerja.

4.1.2.4 Gambaran Konflik Peran

Pada tabel di bawah ini akan diuraikan skor konflik peran pada skala 1 – 7 :

Tabel 4.12
Skor Konflik Peran

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	SD
Konflik Peran	1.88	6.88	4.71	1.15

Dari data yang diperoleh diketahui responden memiliki skor konflik peran dengan nilai rata-rata/*mean* (M) = 4.71 dan standar deviasi (SD) = 1.15. Kemudian skor responden akan digolongkan ke dalam kelompok yang dibagi dengan menggunakan *all possible scores*. Adapun skor minimal yang mungkin bisa diperoleh melalui alat ukur konflik peran ini adalah 8 dan skor maksimalnya adalah 56. Melalui tabel 4.12 diketahui bahwa skor minimum yang dihasilkan responden adalah 1.88, sedangkan skor maksimum adalah 6.88. Kemudian pada tabel berikutnya akan memperlihatkan gambaran pengelompokan nilai dari responden.

Tabel 4.13
Hasil Klasifikasi Konflik Peran Responden

Konflik Peran	N	Persen (%)
Rendah (8 - 24)	3	6.9
Sedang (25 - 41)	24	55.81
Tinggi (42 - 56)	16	37.21
Total	43	100

Berdasarkan tabel di 4.13 di atas diketahui bahwa terdapat sebagai individu yang mempersepsikan adanya konflik peran dengan frekuensi sedang, serta sebagian lagi mempersepsikan dengan frekuensi tinggi. Hal ini diakui oleh beberapa pihak EM yang menyatakan bahwa seringkali terjadi pekerjaan yang saling tumpang tindih dengan beban yang cukup berat. Hal ini terjadi disebabkan karena sebagian dari mereka tidak memiliki *job description* sehingga tugas-tugas yang dijalani saat ini sebatas penjelasan dari atasan. Ketika dikonfirmasi dengan pihak HR memang sebagian karyawan EM tidak diberikan *job desc* sesuai dengan kebijakkan pihak EM sendiri.

4.2 Hasil dan Analisis data Utama

Pada sub bab ini, penjelasan akan diawali mengenai hasil uji normalitas untuk mengetahui apakah data yang digunakan memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (statistik inferensial). Metode yang digunakan dalam uji normalitas adalah *Kolmogorov Smirnov*, yang termasuk dalam kategori *Goodness of Fit Test*. Dalam penelitian ini digunakan uji *one sample Kolmogorov – Smirnov* melalui aplikasi SPSS versi 17.00. Nilai signifikansi yang digunakan untuk uji normalitas adalah .05 sesuai dengan panduan dari Santoso (2012). Berikut ini akan ditampilkan tabel yang berisi hasil uji normalitas seluruh alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.14
Hasil Uji Normalitas Alat Ukur

Alat Ukur	Nilai Signifikansi
Komitmen Organisasi	.78
Konflik Tugas	.43
Konflik Afektif	.45
Konflik Peran	.83

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui bahwa nilai signifikansi dari hasil uji normalitas keempat alat ukur lebih besar dari nilai signifikansi yang telah ditetapkan ($>.05$) pada l.o.s .05. Jadi dapat dikatakan bahwa data dari kedua variabel tersebut berdistribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik. Setelah diketahui hasilnya peneliti melakukan uji *standard multiple regression* untuk mengetahui bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain.

Tabel 4.15
Standard Multiple Regression Konflik Tugas, Konflik Afektif, Konflik Peran
 dengan Komitmen Organisasi

Variables	Organizational Commitment (DV)	Task Conflict	Affective Conflict	Role Conflict	B	B	Sr^2 (unique)
Task Conflict	-.778				-	-	.2
Affective Conflict	-.527	.682			.266	.072	.03
Role Conflict	-.633	.614	.552	Intercept =	-.487	-	.04
Means	3.34	5.13	4.51	4.71		.265	
Standard Deviation	.073	1.25	1.15	1.15			
							$R^2 = .65$
							<i>Adjusted R</i> ² = .62
							$R = .80^a$
							<i>Sig</i> = .000

$p < .01$

Unique variability = .27; shared variability = .38

Berdasarkan tabel 4.15 diketahui bahwa terdapat korelasi antara keempat variabel (konflik tugas, konflik afektif, konflik peran, dan komitmen organisasi), *unstandardized regression coefficients (B)* dan *intercept, standardized regression coefficients (β)*, korelasi semiparsial (sr^2), R^2 , dan *adjusted R*². R untuk regresi signifikan berbeda dari nol, $p < .000$, dan R2 sebesar .65 dengan batas kepercayaan 99%. *Adjusted R*² sebesar .62 mengindikasikan bahwa 3/5 variabilitas komitmen organisasi untuk berubah diprediksi oleh konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran. Dalam perhitungan regresi ini terdapat dua koefisien regresi yang secara signifikan berbeda dari nol, dengan batas kepercayaan 99%.

Dari kombinasi ketiga IV memiliki kontribusi terhadap yang lain sebesar . pada .38 *shared variability*. Secara bersama-sama .65% (.62 telah disesuaikan) variabilitas komitmen organisasi dapat diprediksi dengan mengetahui skor ketiga variabel bebas (konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran). Namun dari

Universitas Indonesia

ketiga variabel bebas tersebut konflik tugas dianggap sebagai faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi, dimana diindikasikan berdasarkan besarnya *squared semipartial correlation* (sr^2) yaitu sebesar .20. Sedangkan nilai *squared semipartial correlation* (sr^2) dari konflik afektif .03 dan konflik peran .04. Adapun pengolahan data *standard multiple regression* antara konflik tugas, konflik afektif, konflik peran secara bersamaan terhadap komitmen organisasi akan ditampilkan pada lampiran 6.

4.3 Hasil dan Analisis Data Tambahan

Pada penelitian ini, peneliti mendapatkan temuan tambahan disamping dari hasil utama yang telah dijelaskan di atas. Adapun temuan tersebut adalah korelasi antara usia dan masa kerja terhadap komitmen organisasi. Perhitungan korelasi tersebut dilakukan secara terpisah artinya usia dikorelasikan secara mandiri terhadap komitmen organisasi, sedangkan masa kerja dikorelasikan juga secara mandiri terhadap komitmen organisasi. Uji korelasi menggunakan *Spearman* karena data berbentuk ordinal dan rasio, dimana usia dan masa kerja dikelompokkan berdasarkan tahapan secara teoritis yang telah dijelaskan di atas.

Tabel 4.16
Hubungan antara Usia dengan Komitmen Organisasi

Variabel	Komitmen Organisasi	
	<i>Correlation Coefficient</i>	Signifikansi
Usia	-.487	.003

Berdasarkan tabel 4.16 diketahui bahwa usia memiliki korelasi negatif signifikan terhadap komitmen organisasi, dimana nilai probabilitasnya sebesar .003 ($p < .01$). Hasil ini sesuai dengan pernyataan Allen dan Meyer (1997) yang menyatakan bahwa karakteristik personal seperti usia dan masa kerja merupakan anteseden dari komitmen organisasi. Selain itu Cohen (1993) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan yang berusia muda memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karena usia mudanya dikaitkan dengan kurangnya pengalaman kerja. Sehingga kesempatan kerja yang dimilikinya lebih rendah dibandingkan dengan karyawan berusia tua. Oleh karena itu kebanyakan

karyawan muda lebih memilih menetap untuk memperoleh pengetahuan serta pengalaman dari tempatnya bekerja.

Tabel 4.17
Hubungan antara Lama Kerja dengan Komitmen Organisasi

Variabel	Komitmen Organisasi	
	<i>Correlation Coefficient</i>	Signifikansi
Lama Kerja	-.71	.000

Berdasarkan tabel 4.17 diketahui bahwa lama kerja memiliki korelasi negatif signifikan terhadap komitmen organisasi, dimana nilai probabilitasnya sebesar .000 ($p < .01$). Hasil ini sesuai dengan pernyataan Allen dan Meyer (1997) yang menyatakan bahwa karakteristik personal seperti usia dan masa kerja merupakan anteseden dari komitmen organisasi. Pada penelitian Cohen (1993) dinyatakan bahwa semakin lama usia kerja maka karyawan semakin komitmen terhadap organisasi. Hal ini disebabkan karena semakin lama karyawan bekerja pada satu tempat kerja maka semakin banyak karyawan tersebut mendapat kesempatan fasilitas dan program pengembangan. Sehingga karyawan tersebut sudah merasa nyaman dengan organisasinya. Akan tetapi hasil dari temuan ini menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja karyawan semakin tidak komitmen terhadap organisasinya. Hal ini disebabkan karena pengalaman karyawan di organisasi yang dikaitkan dengan fasilitas dan program belum optimal. Untuk tampilan pengolahan data tambahan akan ditampilkan pada lampiran 7.

4.4 Program Intervensi

4.4.1 Waktu

Intervensi dilaksanakan pada hari Selasa, 29 Mei 2012. Idealnya intervensi pelatihan minimal dilakukan selama 8 jam. Akan tetapi setelah berdiskusi dengan pihak manajemen perusahaan yaitu pihak HR dan EM, akhirnya intervensi hanya bisa dilakukan selama 5 jam. Pada pelaksanaannya, intervensi dilakukan selama 5 jam 30 menit. Hal ini disebabkan karena pada waktu mulai terlambat 15 menit begitu pula ketika sesi setelah makan siang telat sekitar 15 menit, dan peserta membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan *post test* dan *reaction sheet*.

4.4.2 Tempat

Intervensi dilakukan pada salah satu ruang rapat di Depo Pulogadung. Ruang rapat yang digunakan untuk pelatihan tidak terlalu besar, hanya memiliki kapasitas maksimal 15 orang. Adapun *layout* ruangan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Bagan 4.1
Layout Ruang Pelatihan



Keterangan :

○ : Peserta

□ : Meja *trainer* & fasilitator

4.4.3 Prosedural Intervensi

a. Persiapan Intervensi

Sebelum intervensi dilaksanakan, peneliti beberapa persiapan. Berdasarkan data yang telah diperoleh sebelumnya baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif intervensi dilakukan dengan tujuan agar karyawan Divisi EM bisa memahami dan mengaplikasikannya di lingkungan kerja.

- Intervensi yang direncanakan adalah *teambuilding* melalui kegiatan pelatihan. Peneliti mengkomunikasikan pelatihan kepada beberapa pihak terkait, pertama pihak *L&D HR* dan *Technical & Support Section Head EM* untuk menginformasikan temuan-temuan beserta rancangan intervensi. Temuan dan rancangan intervensi yang dibuat peneliti akhirnya disetujui dan didukung penuh oleh kedua pihak tersebut.
- Setelah disetujui membuat modul pelatihan, kemudian meminta umpan balik kepada pembimbing tesis dan Manajer *L&D*.

- Melalui hasil umpan balik, peneliti melakukan revisi dan finalisasi baik modul dan materi yang akan ditampilkan dalam bentuk *power point*. Adapun materi yang akan disampaikan sudah disesuaikan dengan kondisi Divisi EM agar tepat sasaran.
- Kemudian peneliti membuat jadwal untuk menentukan waktu, tempat, dan peserta pelatihan. Selain itu, peneliti juga mengkomunikasikan dengan pihak Manajer Divisi EM beserta beberapa karyawan Divisi EM lainnya untuk memberitahukan mereka bahwa akan diadakan pelatihan *teambuilding*. Hal ini dilakukan sebagai bagian dari bentuk sosialisasi, terkait dengan proses penelitian dan hasil yang bisa mereka peroleh. Adapun cuplikan silabus dan modul pelatihan pada lampiran 8.
- Sembari menunggu konfirmasi atas jadwal pelatihan, peneliti menyiapkan materi dan peralatan yang dibutuhkan pada saat pelatihan.
- Ketika waktu, tempat, dan peserta pelatihan sudah ditentukan peneliti melakukan evaluasi persiapan untuk mengantisipasi apabila masih ada kekurangan.
- Pada H-1 peneliti menyempatkan diri untuk berkunjung ke Depo Pulogadung. Hal ini dilakukan dengan tujuan observasi tempat pelatihan dan mengkomunikasikan segala persiapan kepada pihak-pihak terkait di Depo Pulogadung.

b. Pelaksanaan Intervensi

Pada saat pelaksanaan intervensi, terdapat beberapa penyesuaian yang terjadi diantaranya: (1) terdapat beberapa peserta yang tidak sesuai dengan daftar undangan. Seharusnya peserta yang hadir adalah section head, koordinator, serta staf maupun teknisi, namun karena kondisi sebagian besar karyawan Divisi EM sedang mengikuti *site leader training* maka hanya terdapat koordinator, staf dan teknisi, (2) jumlah peserta yang seharusnya 15 orang, pada saat pelatihan hanya 13 orang, (3) selama pelatihan sebagian besar peserta keluar masuk karena harus

mengurus tugas dan pekerjaan, (4) terdapat sebagian peserta yang hadir tidak tepat waktu, sehingga waktu mulai mundur sekitar 20 menit. Selain itu selama pelatihan berlangsung, terdapat beberapa peserta yang keluar masuk karena harus berurusan dengan tugas. Adapun gambaran pelaksanaan pada setiap sesi adalah sebagai berikut:

1. Sesi 1: Pembukaan

Pada sesi ini, manajer *L&D* memperkenalkan diri beserta tim UI kemudian menjelaskan alasan diadakannya pelatihan dan manfaatnya sekitar 5 menit

2. Sesi 2: Kontrak belajar dan harapan terhadap pelatihan

Sesi ini peserta digali untuk asetivitasnya dalam mengemukakan kesepakatan bersama terkait dengan kegiatan pelatihan. Adapun kesepakatannya adalah: (1) Boleh menerima telepon tetapi di-*silent*, (2) Boleh langsung mengajukan pertanyaan, (3) Boleh keluar-masuk ruangan asal tertib, (4) dilarang menggunakan kata-kata negatif.

3. Sesi 3: *Pre test*

Peserta diberikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan materi pelatihan. Pertanyaan disajikan dalam bentuk *multiple choices*, kemudian peserta diberikan waktu selama 10 menit untuk menyelesaikan *pre test*. Ketika 10 menit berlalu terdapat sebagian peserta yang masih belum bisa menyelesaikan soal-soal *pre test*.

4. *Ice breaking* & Perkenalan → “*Let’s start*”

Pada saat sesi ini peserta diminta untuk menuliskan kata sifat yang mewakili ciri khas masing-masing, kemudian ditukar secara random, dan diminta mengembalikannya. Hal ini untuk melihat seberapa jauh peserta saling mengenal satu sama lain. Pada saat sesi tersebut, terdapat beberapa peserta dengan cepat menemukan pemilik *name tag* tersebut, dan terdapat pula yang tidak dapat menemukannya. Para peserta yang tidak dapat menemukan pemilik *name tag* akhirnya berkeliling dan bertanya langsung. Padahal mereka tidak diperkenankan bertanya kepada sesama peserta.

5. Sesi 4: konsep dasar tim

Pada ini peserta diputarakan sebuah video yang berkaitan dengan kerjasama tim. Melalui video tersebut peserta diberikan sejumlah pertanyaan untuk menggali pemahaman mereka seputar tim. Hasilnya, ternyata sebagian diantara mereka masih belum memahami sepenuhnya mengenai makna tim, bahkan sebagian dari peserta belum bisa membedakan antara tim dengan kelompok. Setelah menggali peserta melalui video, *trainer* memberikan penjelasan pemahaman mengenai konsep dasar tim berdasarkan teori. Pada saat sesi ini selesai, terdapat dua orang peserta yang menanyakan sumber teori yang digunakan peneliti dalam membuat materi pelatihan.

6. *Coffee break* selama 15 menit

7. Sesi 5: kerjasama membangun tim efektif

Pada sesi ini peserta diberikan kegiatan berupa game *broken square*. Tujuan adalah melatih kemampuan mereka dalam bekerja sama dan pemecahan masalah. Peserta diminta membuat kelompok yang terdiri dari 4 orang, sehingga terdapat 1 orang yang tidak masuk ke dalam kelompok kemudian diminta menjadi observer. *Trainer* memberikan instruksi permainan kemudian mereka diminta melakukan permainan selama 30 menit. Seharusnya ketika permainan berlangsung peserta tidak boleh berkomunikasi dan meminta potongan *impraboard*, namun pada kenyataannya mereka masih melakukan hal tersebut. Setelah 30 menit berlalu hanya terdapat 2 kelompok yang berhasil menyusun potongan *impraboard* menjadi bujur sangkar, salah satunya menyatukan keempat bujur sangkar kecil menjadi 1 bujur sangkar besar. Kemudian terdapat kelompok yang tidak berhasil membuat bujur sangkar kecil. Awalnya *trainer* menanyakan hasil observasi satu peserta yang menjadi observer, menurutnya semua kelompok melanggar peraturan dan untuk kelompok yang tidak berhasil memang disebabkan karena ada 1 anggota yang tidak peka terhadap peran maupun kebutuhan

rekan lainnya. Respon kelompok terhadap permainan ini: pada kelompok yang berhasil menyatukan keempat bujur sangkar adalah diperlukan kekompakan dan kepekaan dalam tim, sehingga bisa menangani hambatan yang ada. Pada kelompok yang hanya berhasil menyatukan empat bujur sangkar kecil adalah diperlukan kerjasama yang baik walaupun untuk bisa melewati suatu hambatan, hanya saja untuk bisa menggabungkan menjadi satu bujur sangkar besar, diperlukan perintah yang jelas agar pekerjaan dapat selesai sesuai dengan harapan dan tujuan utama. Sedangkan pada kelompok yang tidak berhasil sama sekali, menurut mereka komunikasi benar-benar menghambat proses kerja. Selain itu mereka merasa ada satu peserta yang tidak kompak dan tidak mengerti kebutuhan anggota lainnya sehingga bujur sangkar tidak dapat utuh. Setelah selesai melakukan diskusi permainan, kemudian *trainer* memberikan pemahaman teori seputar kerjasama.

8. Istirahat selama 60 menit

9. *Ice breaking*

setelah makan siang dimulai agak mundur 15 menit. Sebelum memulai sesi selanjutnya *trainer* membuka dengan *ice breaking* dimana mereka ditutup matanya diminta berhadapan-hadapan saling berjabat tangan kemudian menyampaikan harapan dan meletakkan tangan kanan dipinggul kanan agar harapannya terwujud. Hasilnya sebagian dari mereka kebingungan, ada yang saling tarik-tarikkan ada pula yang menyentuhkan lengan kanannya ke pinggul serta ada pula yang melepaskan jabatan tangan tersebut. Walaupun demikian terdapat satu pasangan yang akhirnya dapat secara bergantian menyentuhkan tangan ke pinggul kanan secara bergantian tanpa melepas jabatan tangan mereka. Hasil penggalan yang didapat adalah masih terdapat individu yang mengutamakan kepentingan individu di atas tim sehingga seringkali muncul konflik. Namun ada pula yang tidak menyadari bahwa hal tersebut bisa menimbulkan konflik.

10. Sesi 6: konflik dan resolusi konflik

Setelah *ice breaking* dan penggalan terhadap peserta, *trainer* memutar video mengenai konflik yang sering terjadi di jalan raya sehubungan dengan adanya hambatan. Di video tersebut terlihat ada sebuah pohon tumbang yang mengakibatkan seluruh pengguna jalan terhalang untuk melewati jalan tersebut. Ada beberapa pengguna jalan yang saling beradu argumen dan marah, karena pohon tersebut menghambat rutinitasnya. Kemudian pada akhirnya ada anak kecil yang mencoba mendorong pohon tersebut, diikuti oleh seluruh pengguna jalan. Hal ini menggali pemahaman peserta mengenai sumber konflik dan resolusinya. Menurut mereka konflik sering sekali muncul di tempat kerja. Hal ini biasanya disebabkan karena adanya sumber masalah yang tidak teridentifikasi dengan baik serta cara penyelesaiannya yang tidak tepat. Seringkali mereka tidak fokus pada masalah dan ada beberapa yang ternyata tidak memahami hal tersebut merupakan masalah yang dapat berakibat konflik. Kemudian peserta diberikan sebuah kasus dengan *setting* tempat kerja. Mereka diminta menanggapi sesuai dengan pertanyaan yang diajukan, kemudian melakukan diskusi klasikal untuk membahas seputar konflik yang terjadi dan alternatif solusi bagi konflik tersebut. Melalui kasus seluruh peserta hanya terbatas pada, seharusnya konflik dikomunikasikan dengan baik melalui duduk bersama. Tidak ada respon untuk evaluasi apabila konflik tidak selesai. Melalui pelatihan ini peneliti dapat melihat bahwa karyawan belum memiliki pemahaman seputar *problem solving* dan konflik. Oleh karena itu banyak pertanyaan dari peserta mengenai dari mana pernyataan seputar teori konflik dan resolusi konflik tersebut.

11. Sesi 7: strategi penanganan konflik

Berikutnya peneliti memberikan kuesioner yang dapat menggambarkan kecenderungan masing-masing peserta dalam menangani konflik. Hasilnya dari keseluruhan mereka terbagi menjadi dua kategori, yaitu kecenderungan menghindari serta

kompromi. Kemudian *trainer* menjelaskan satu persatu makna dari masing-masing strategi penanganan konflik, dengan memberikan pemahaman berupa ciri-ciri serta kondisi/situasi yang tepat untuk menggunakan strategi tersebut.

12. Sesi 8: kesimpulan, *post test* , dan penutup

Pada sesi akhir peneliti menggali pemahaman peserta terhadap materi dan kesimpulan. Pada sesi ini terdapat beberapa peserta yang mengaku selama ini mereka belum optimal dalam tim, masih terdapat beberapa yang mengutamakan kepentingan pribadi. Selain itu belum optimalnya tim juga dapat dilihat dari proses pemecahan masalah seringkali tidak tepat, karena belum memahami dengan benar proses yang sebaiknya dilakukan.

4.5 Evaluasi

Secara umum intervensi diterima dengan baik oleh peserta maupun pihak HR PT. XYZ. Pertama karena pelatihan *soft skill* seperti ini belum pernah dilaksanakan di PT. XYZ. Selain itu peserta merasa butuh *refreshment* seperti ini karena sesuai dengan kebutuhan pada pekerjaan mereka sehari-hari. Partisipan banyak bertanya dan menanggapi materi di setiap sesi, karena menurut mereka materi yang disampaikan belum pernah diperoleh sebelum. Selama ini bagi mereka materi tersebut hanya sebatas *learning by doing* di lapangan. Banyak peserta yang menanyakan materi yang disampaikan diperoleh melalui sumber apa, karena mereka berminat sekali memperoleh lebih detail. Menurut mereka hal ini sangat menunjang proses kerja. Di samping itu, menurut Manajer *L&D* materi pelatihan ini akan digunakan di kemudian hari untuk karyawan lain agar pengetahuan seperti ini dapat diperoleh dan diimplementasikan secara merata.

Berdasarkan hasil evaluasi reaksi (*reaction sheet*), diketahui bahwa peserta merasa puas dengan materi, aktivitas, *trainer* dan fasilitator, alat bantu, serta ruangan dan suasana selama pelatihan. Nilai rata-rata yang diberikan peserta terkait dengan materi adalah 6.22 (1-7). Nilai ini menunjukkan bahwa peserta puas dengan materi yang diberikan karena dianggap tepat sesuai kebutuhan dan menambah pengetahuan mereka yang belum pernah diperoleh. Pada setiap sesi,

peneliti memberikan kegiatan atau aktivitas untuk memberikan pengalaman kepada peserta terkait dengan materi yang akan disampaikan. Mengenai aktivitas nilai rata-rata yang diberikan peserta adalah 6.27. Menurut peserta aktivitas ini dapat memberikan *refreshment* dan membantu mereka mempelajari suatu hal berdasarkan pengalaman nyata. Selain itu *trainer* dan fasilitator juga mendapatkan nilai rata-rata 6.3 yang menunjukkan bahwa mereka sudah puas dengan cara *trainer* dan fasilitator menyampaikan materi dan memfasilitasi peserta untuk belajar serta berbagi pengetahuan dan pengalaman. Menurut peserta *trainer* dan fasilitator menggunakan bahasa sederhana yang mudah dipahami oleh peserta, sehingga makna dari materi bisa sampai ke peserta dengan baik. Nilai paling tinggi adalah untuk alat bantu, yang menurut peserta memudahkan mereka untuk memahami materi yang diberikan selama pelatihan. Sedangkan nilai terendah adalah ruangan dan suasana nilai rata-ratanya adalah 6. Menurut salah satu peserta ruangan yang digunakan terlalu sempit sehingga cukup membatasi peserta untuk bergerak, padahal terdapat beberapa aktivitas yang membutuhkan ruang gerak yang lebih luas. Adapun hasil perhitungan evaluasi tahap 1 dan 2 pelatihan *team building* akan disajikan pada lampiran 16.

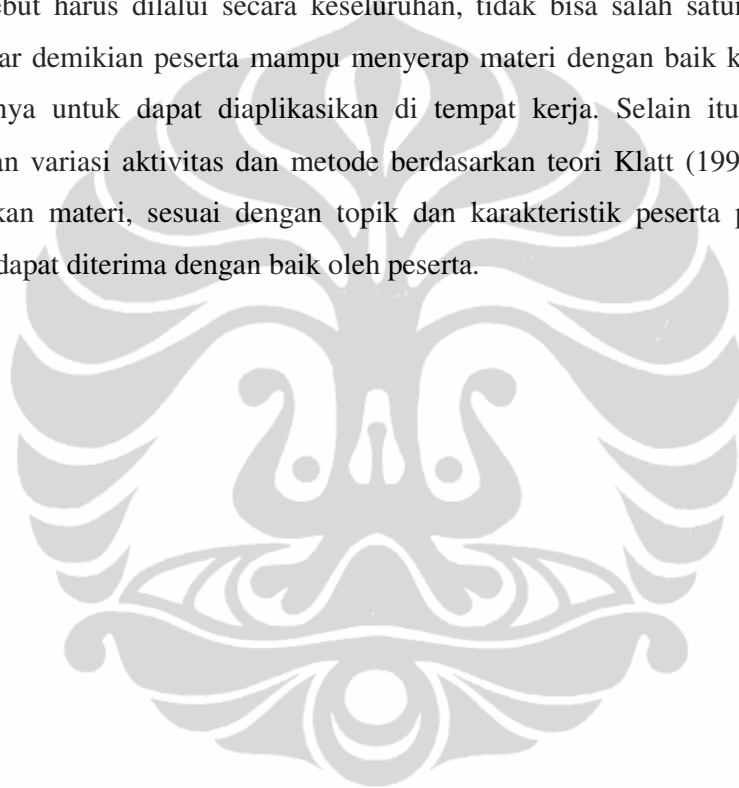
Untuk mengetahui apakah intervensi yang dilakukan secara umum mempengaruhi peningkatan pemahaman peserta, peneliti mengukur uji beda antara pre dan post test dengan menggunakan metode *Wilcoxon Signed – Rank Test*. Pada metode ini, peneliti melihat signifikansi (p) dari nilai z yang diperoleh. Apabila $p < .05$, maka skor *pre tes* dan *post test* responden memiliki perbedaan yang signifikan. Berikut ini adalah uji signifikansi perbedaan *rank order* yang telah dilakukan:

Tabel 4.18. Hasil Uji Beda *Pre – Test* dan *Post – Test*

	Z	P
<i>Pre – post test</i>	-2.81	.005

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara *pre – test* dan *post – test* ($p = .005 < .05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat peningkatan pemahaman peserta setelah dilakukan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa intervensi yang diberikan peneliti telah berhasil

meningkatkan pemahaman peserta mengenai materi yang disampaikan dalam pelatihan. Untuk hasil perhitungan uji beda secara lengkap akan ditampilkan pada lampiran 10. Perbedaan skor *pre-post test* ini sepertinya disebabkan karena penggunaan gaya belajar model Kolb (1984), yang meliputi proses *experiencing, reflecting, thinking, and acting*. Proses belajar tersebut melibatkan pengalaman peserta, mengembangkan observasi dan merefleksi, menciptakan konsep, dan menggunakan teori untuk memecahkan masalah. Menurut Kolb (1984) proses belajar tersebut harus dilalui secara keseluruhan, tidak bisa salah satunya saja. Proses belajar demikian peserta mampu menyerap materi dengan baik kemudian menyimpannya untuk dapat diaplikasikan di tempat kerja. Selain itu peneliti menggunakan variasi aktivitas dan metode berdasarkan teori Klatt (1999) untuk menyampaikan materi, sesuai dengan topik dan karakteristik peserta pelatihan agar materi dapat diterima dengan baik oleh peserta.



BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN, DAN SARAN

5.1 Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh antara konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran secara bersamaan terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa konflik berpengaruh terhadap sejumlah sikap kerja termasuk salah satunya adalah komitmen organisasi (Rahim, 2001; Medina, 2002; Lankau, et al., 2007; Schulz & Mills, 2009; De Dreu & Gelfand, 2008). Konflik dalam hal ini bersifat destruktif, karena konflik justru menimbulkan sejumlah *output* negatif yang merugikan individu, tim kerja, maupun organisasi.

Pada penelitian ini konflik tugas memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jehn *et al.* (1995), Laukan *et al.* (2007), dan Medina (2002). Konflik tugas yang terjadi dalam frekuensi tinggi atau sering dapat menimbulkan efek negatif seperti konflik afektif. Hal ini disebabkan karena tingkat terjadinya perbedaan yang berujung pada debat dan kritik dapat membuat karyawan teralihkan dari pekerjaan utamanya, sehingga tugas pun terbengkalai. Selain itu ketika perbedaan terkait dengan tugas semakin tinggi serta didukung oleh pemahaman dan ketrampilan pemecahan masalah yang kurang baik maka akan menimbulkan ketidakpuasan atas solusi atau keputusan yang ditetapkan. Di satu sisi masalah terpecahkan namun, di sisi lain akan terdapat pihak yang merasa idenya tidak diakomodir kemudian berujung perasaan bukan bagian dari kelompok. Hal ini mengakibatkan tim dan juga organisasi dapat kehilangan karyawannya secara perlahan.

Kemudian dalam penelitian ini juga dinyatakan bahwa konflik afektif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Schulz & Mills, 2009) yang menyatakan bahwa konflik afektif memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Konflik afektif terkait dengan adanya keragaman anggota dalam organisasi, dimana keragaman tersebut terdapat perbedaan karakter yang dimiliki masing-masing individu. Konflik ini cenderung melibatkan interpersonal dan emosi secara mendalam dibandingkan dengan jenis

konflik lainnya, sehingga menimbulkan respon negatif yang dapat merusak hubungan interpersonal yang berujung penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi De Dreu dan Weingart (dalam Schulz & Mills, 2009). Dengan adanya perbedaan karakter atau atribut personal yang melibatkan emosi dan interpersonal secara mendalam membuat individu yang berkonflik saling terhambat dalam berinteraksi yang berujung pada disfungsi dan penurunan performa dalam organisasi Wall dan Nolan (dalam Schulz & Mills, 2009).

Kemudian pada penelitian ini diketahui pula bahwa konflik peran memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gormley (2005), yang menyatakan bahwa konflik peran berhubungan negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. Konflik peran terkait dengan adanya konflik intra personal atau konflik dalam diri individu yang disebabkan karena terjadi ketidakselarasan antara kemampuan, keinginan, nilai pribadi dengan kondisi yang harus dijalankannya. Dalam lingkungan kerja, hal ini akan mengakibatkan individu yang bersangkutan mengalami penurunan minat dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Adapun dampak berikutnya yang mungkin terjadi adalah ketidakhadiran dan *turnover*.

Dalam penelitian ini terdapat temuan mengenai konflik tugas yang memiliki kontribusi tertinggi dalam mempengaruhi komitmen organisasi dibandingkan dengan konflik afektif dan konflik tugas. Pada data lapangan konflik tugas memiliki nilai rata-rata tinggi, menurut informasi secara kualitatif konflik tugas dapat terjadi setiap hari dan dirasakan oleh semua karyawan. Menurut Jehn *et al.* (1995) dan, Porter dan Lilly (1996) dalam penelitian tentang konflik *intragroup*, menyatakan apabila konflik tugas dalam batas yang terlalu tinggi maka konflik tersebut tidak akan berfungsi secara konstruktif. Artinya konflik tidak akan menghasilkan kualitas keputusan yang baik namun justru memberikan efek negatif bagi individu maupun kinerja kelompoknya. (Laukan, *et al.*, 2007) Konflik tugas diharapkan mampu meningkatkan inovasi dalam pengambilan keputusan, karena didukung oleh variasi ide dan pendapat terkait dengan konten keputusan dan hasil kerja. Hanya saja diperlukan pemahaman dan ketrampilan yang baik dalam proses pemecahan masalah, yang artinya dibutuhkan kemampuan untuk dapat mengelaborasi sejumlah perbedaan tersebut guna menghasilkan keputusan

yang mampu mengakomodir perbedaan yang ada. Ketika hal tersebut tidak terjadi, maka akan ada pihak yang merasa kecewa, tidak puas dengan putusan dan perasaan ditolak. Semakin sering hal tersebut terjadi dapat membuat individu merasa tidak dapat tampil dan berkontribusi dalam kelompok dan organisasi, yang kemudian memunculkan perasaan tidak berguna dan bukan bagian dari tim lagi. Apabila masalah seperti ini muncul dan tidak segera diatasi dengan baik, maka tim dan organisasi akan kehilangan anggota, karena individu tersebut akan mencari tim atau organisasi lain yang dapat menjadikan dirinya sebagai anggota yang berguna dan berkontribusi dalam setiap keputusan tim.

Adanya konflik di dalam tim kerja menjadikan suatu bentuk pengalaman negative yang dirasakan oleh karyawan, secara otomatis mempengaruhi persepsi dan pengalamannya terhadap organisasi secara keseluruhan. Pengalaman merupakan faktor utama dalam membentuk komitmen karyawan terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990, 1997; Minner, 1997). Pengalaman menjadi bagian dari proses pembentukan komitmen organisasi, bagaimana individu merasakan atmosfer tim kerja dan organisasi secara keseluruhan, bagaimana hubungan sosialnya dengan atasan, rekan, maupun bawahan akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan yang terbentuk pada tahap awal dan juga tahap akhir. Oleh karena itu dibutuhkan sejumlah pengalaman positif atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi agar individu mempersepsikan kondisi organisasi dengan sudut pandang yang positif.

Pada penelitian ini, peneliti mendapat temuan tambahan mengenai korelasi antara karakter personal (usia dan lama kerja) terhadap komitmen organisasi. Hasil uji korelasi antara usia dengan lama kerja diketahui bahwa karyawan yang berusia muda dinyatakan lebih komitmen terhadap organisasi daripada karyawan yang usianya lebih muda. Sesuai dengan pernyataan Allen dan Meyer (1997) bahwa karakteristik personal berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini karakteristik personal menjadi anteseden komitmen organisasi. Hasil ini sesuai juga dengan penelitian Cohen (1993) yang menyatakan bahwa usia berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi dimana karyawan yang berusia muda dinyatakan lebih komitmen dengan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang berusia tua. Menurut Cohen (1993) usia muda dikaitkan dengan

pengalaman sehingga mempengaruhi kesempatannya untuk bekerja di tempat lain. Kemudian hasil temuan tambahan lain adalah lama kerja berkorelasi negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. Pada penelitian Cohen (1993) dinyatakan bahwa semakin lama usia kerja maka karyawan semakin komitmen terhadap organisasi. Hal ini disebabkan karena semakin lama karyawan bekerja pada satu tempat kerja maka semakin banyak karyawan tersebut mendapat kesempatan fasilitas dan program pengembangan. Sehingga karyawan tersebut sudah merasa nyaman dengan organisasinya. Akan tetapi hasil dari temuan ini menunjukkan bahwa semakin lama masa kerja karyawan semakin tidak komitmen terhadap organisasinya. Hal ini disebabkan karena pengalaman karyawan di organisasi yang dikaitkan dengan fasilitas dan program belum optimal.

Hasil selanjutnya yang dibahas adalah efek dari intervensi berupa *team building* melalui kegiatan pelatihan, yang menyatakan bahwa intervensi yang dilakukan efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta. Melalui hasil tersebut diketahui bahwa intervensi dinyatakan efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta terkait dengan materi yang diberikan. Dalam penelitian ini efek intervensi hanya diukur berdasarkan perbedaan skor pengetahuan dan pemahaman seputar materi yang dilatihkan dengan mengukur skor *pre-* dan *post test* karena keterbatasan waktu penelitian. Menurut Kirkpartick (2006) dalam sebuah program pelatihan penting untuk memahami reaksi bahwa peserta sudah dapat mempelajari suatu hal melalui program pelatihan tersebut. Pembelajaran merupakan prinsip, fakta, dan ketrampilan yang dapat meningkatkan pemahaman peserta dalam pelatihan. Dari hasil pengukuran skor *pre-* dan *post test* maka dapat terlihat bahwa terdapat perbedaan skor yang signifikan antara sebelum dan sesudah diberikan pelatihan. Adanya perbedaan skor antara *pre test* dengan *post test*, dimana hasil *post test* dinyatakan lebih besar disebabkan karena proses dan metode belajar yang digunakan dalam pelatihan. Dalam pelatihan *team building*, peneliti menggunakan proses belajar model Kolb (1984) yang meliputi proses *experiencing, reflecting, thinking, and acting*. Proses belajar tersebut melibatkan pengalaman peserta, mengembangkan observasi dan merefleksi, menciptakan konsep, dan menggunakan teori untuk memecahkan masalah. Menurut Kolb (1984) proses belajar tersebut harus dilalui secara keseluruhan, tidak bisa salah satunya saja.

Proses belajar demikian peserta mampu menyerap materi dengan baik kemudian menyimpannya untuk dapat diaplikasikan di tempat kerja. Selain itu peneliti menggunakan variasi aktivitas dan metode berdasarkan teori Klatt (1999) untuk menyampaikan materi, sesuai dengan topik dan karakteristik peserta pelatihan agar materi dapat diterima dengan baik oleh peserta.

Dalam penelitian ini peneliti memiliki keterbatasan dalam segi waktu. Hal ini menyebabkan peneliti tidak melakukan evaluasi tahap tiga dan tahap empat, serta *post test* mengenai pengaruh diberikannya intervensi terhadap konflik tugas dan komitmen organisasi. Seharusnya evaluasi tahap tiga dilakukan untuk melihat efektivitas intervensi lebih jauh terhadap perubahan tingkah laku di tempat kerja setelah program pelatihan *team building* diberikan, terkait dengan penurunan konflik dan peningkatan komitmen organisasi. Menurut Katz (dalam Kirkpatrick, 2006) evaluasi program pelatihan untuk perubahan tingkah laku kerja lebih sulit dibandingkan evaluasi reaksi dan pembelajaran. Pendekatan ilmiah perlu dilakukan, dan banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Adapun proses penilaian atau pengukuran kembali harus dilakukan tiga bulan atau lebih setelah pelatihan agar peserta memiliki kesempatan untuk bisa mempraktekkan apa saja yang telah mereka pelajari (Kirkpatrick, 2006). Setelah itu baru dilakukan evaluasi tahap empat untuk mengetahui keuntungan yang diperoleh perusahaan melalui program pelatihan tersebut. Oleh karena itu dengan adanya keterbatasan waktu penelitian, maka melalui perbedaan skor pemahaman peserta terhadap materi diasumsikan bahwa akan terjadi penurunan konflik dan meningkatkan komitmen organisasi.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara konflik tugas, konflik afektif, dan konflik peran secara bersamaan dengan komitmen organisasi karyawan Divisi EM di PT. XYZ. Selain itu melalui analisa permasalahan organisasi maka dapat disimpulkan bahwa intervensi yang tepat adalah pelatihan *team building*. Program intervensi tersebut dinyatakan efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta terhadap materi yang diberikan.

5.3 Saran

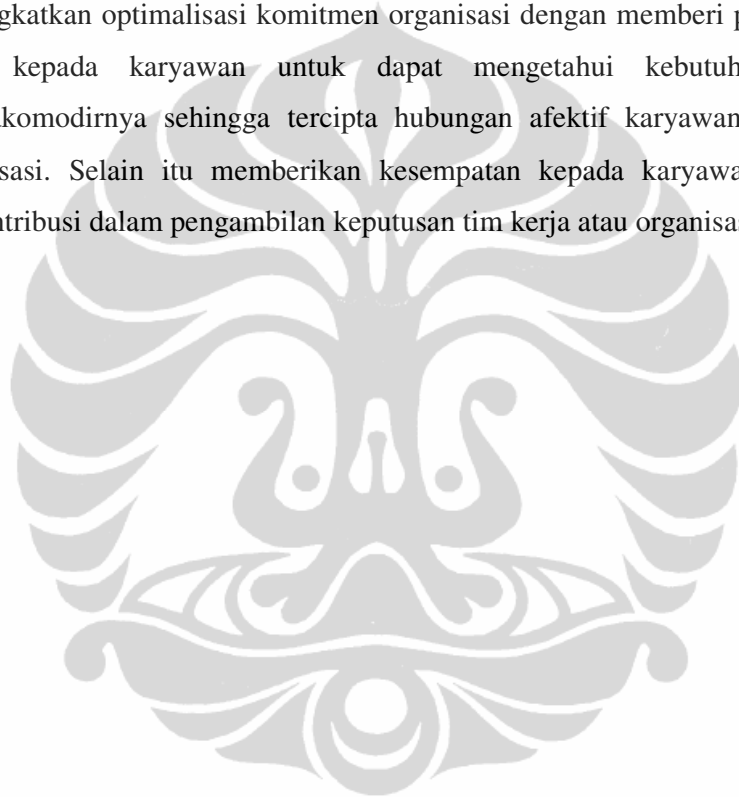
5.3.1 Saran Praktis

Saran praktis yang dapat digunakan untuk memperbaiki intervensi *team building* yang akan dilaksanakan selanjutnya adalah:

1. Apabila intervensi belum optimal, artinya konflik tugas belum menurun, pihak manajemen sebaiknya mempertimbangkan intervensi proses struktural yang dapat dilakukan oleh manajer tim kerja, dengan
2. Menambahkan durasi waktu pada saat pelatihan dan jenis aktivitas, karena pelatihan merupakan strategi belajar yang diperoleh dengan menggali pengalaman peserta. Hal ini terkait dengan proses pembelajaran model Kolb (1984) yang meliputi proses *experiencing, reflecting, thinking, dan acting*. Melalui elaborasi proses tersebut peserta lebih bisa memahami materi dan mengimplementasikannya di tempat kerja. Selain itu penambahan durasi terkait dengan realisasi tujuan *team building* yaitu mengevaluasi atau merevisi tujuan tim kerja, agar frekuensi konflik tugas menurun dan menghasilkan fungsi konstruktif.
3. Umumnya program *teambuilding* dilakukan di luar ruangan, akan tetapi apabila dilakukan di dalam ruangan tidak masalah. Hanya saja diperlukan ruangan yang kapasitasnya cukup besar dan fleksibel. Fleksibel di sini artinya setiap instrumen di dalam ruangan dapat dipindah-pindahkan dengan mudah. Hal ini terkait dengan pernyataan Noe (2009) bahwa teknik *adventure learning* baik untuk membangun kerjasama dan ketrampilan kepemimpinan melalui kegiatan-kegiatan *outdoor*. Teknik ini sangat baik sekali untuk meningkatkan ketrampilan terkait dengan efektivitas kelompok seperti kesadaran diri, pemecahan masalah, manajemen konflik, dan pengambilan risiko.
4. Membuat evaluasi tahap 3, untuk mengetahui apakah peserta mengimplementasikan materi pelatihan dan mengalami perubahan perilaku di dalam lingkungan kerja. Sehubungan dengan keterbatasan waktu penelitian, membuat peneliti tidak mengukur *post test* untuk mengetahui pengaruh intervensi terhadap peningkatan variabel bebas maupun variabel terikat. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk

mengukur *post test* agar diperoleh hasil mengenai pengaruh intervensi *team building* dalam menurunkan konflik dan meningkatkan komitmen organisasi. Adapun waktu yang tepat untuk melakukan pengukuran tersebut adalah tiga bulan atau lebih setelah intervensi diberikan. Kemudian melakukan evaluasi tahap 4 untuk mengetahui nominal keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan melalui pelatihan.

5. Pihak manajemen sebaiknya melakukan usaha lain dalam rangka meningkatkan optimalisasi komitmen organisasi dengan memberi perhatian lebih kepada karyawan untuk dapat mengetahui kebutuhan dan mengakomodirnya sehingga tercipta hubungan afektif karyawan dengan organisasi. Selain itu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan tim kerja atau organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* pg. 63.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*. 39(1), 123-148.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing (7th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Ayoko, O.B. (2007). Communication Openness, Conflict Events and Reactions to Conflict in Culturally Diverse Workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 105 – 124.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Cohen, Aaron. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organizational development and change (9th ed)*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed)*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- De Dreu, Carsten. K. W., Dierendonck, Dirk van., Dijkstra, Maria T. M. (2004). Conflict at Work and Individual Well – Being, *International Journal of Conflict Management*; 2004; 15, 1; Proquest Psychology Journal pg. 6.
- De Dreu, Carsten. K. W., Beersma, Bianca. Conflict in Organizations; Beyond Effectiveness and Performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005, 14 (2), 105 – 117.
- De Dreu, Carsten. K. W., and Gelfand, Michael J. (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organization*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Donovan and Townsend. (2004). *The Training Pocketbook (Management Pocketbooks)*. UK: Management Pocketbooks Ltd.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., & Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Fisher, et al. 2000. *Mengelola Konflik: Ketrampilan dan Strategi untuk Bertindak*. Indonesia: British Council.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work (5th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Guilford, J.P. & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistics in psychology and education (6th ed)*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Jehn, K.A. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 256-82.
- Kalt, Bruce. (1999). *The Ultimate Training Workshop: A Comprehensive Guide to Leading Successful Workshop & Training Programs*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Katzenbach, J. R. and D. K. Smith. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. New York: Harper Collins.
- Karen, Jehn, Chatman, Jennifer. A. (2000). The Influence of Propotional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance. *International Journal of Conflict Management*; 2000; 11, 1; Proquest Psychology Journals pg. 56 - 73
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research (4th ed)*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Kirkpatrick, D. L & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: the four level (3rd Ed)*. San Fransisco. Berret – Koehler Publisher Kendrik 2006.
- Kolb D.A. (1984). *Experiential Learning experience as a source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki.(2001). *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill. Companies, Inc. 420-425.
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Malaysia: Sage Publications.
- Langridge, B. (2004). *Research Methods & Data Analysis in Psychology*. Pearson

- Laukan, Melanie J., et al. (2007). Examining the Impact of Organizational Value Dissimilarity in Top Management Teams. *Journal of Managerial Issues* Vol. XIX Number 1 Spring 2007: 11 – 34.
- Lam, P.K., Chin, K.S. & Pun, K.F. (2007). Managing Conflict in Collaborative New Product Development: a Supplier Perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(9), 891 – 907.
- Lawler, E. E., III, S. A. Mohrman and G. E. Ledford, Jr.(1995). *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, J. P. (1993). *How to Build and Manage a Winning Project Team*. New York: American Management Association.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Medina, F., Munduate, L., Dorado, M., Martinez, I. & Ciseros, I. (2002). Types of conflict and personal and organizational consequences. *Association for Conflict Management Conference*, Park City, USA.
- Medina, F., et al. (2005). Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 3/4.
- Meyer, J. P., Natalie J. Allen, and Catherine A. Smith, (1993). “Commitment to Organization and Occupation: Extension and Test of Three Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, No.4, 538 – 351.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill International Edition.
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Nair, N. (2008). Towards Understanding the Role of Emotions in Conflict: a Review and Future Directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359 – 381.
- Noe, Raymond A. (2009). *Employee and Development (5th Edition)*. Illinois: McGraw-Hill International Edition

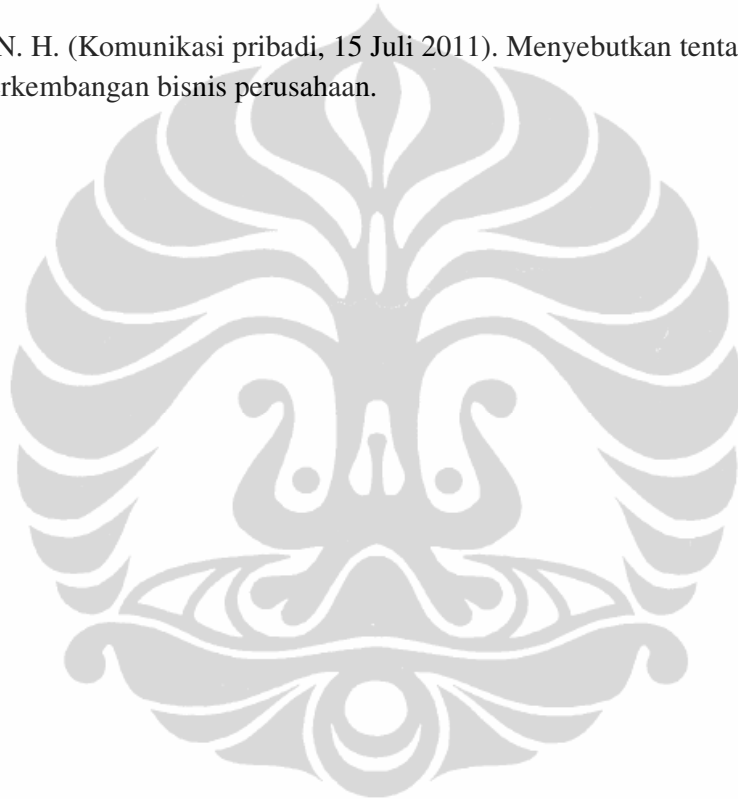
- Ntege, Freddie. (2010). *Organizational Conflict, Psychology Contract, Commitment and Organizational Citizenship Behaviour: A Case of Kyambogo University*. Disertation of Makerere University.
- O'Reilly, C. III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Parayitam et al. (2010). Task Conflict, Relationship Conflict and Agreement – Seeking Behavior in Chinese Top Management Teams. *International Journal of Conflict Management* 21.1. (2010; 94 – 116)
- Pearson, Allison W., Ensley, Michael. D., Amason, Allen C. (2002). An Assessment and Refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale, *The International Journal of Conflict Management*; 2002; 13, 2; Proquest Psychology Journals, Vol. 13 No. 2. pg. 110 - 126
- Pfeffer, J. (1997). *New Direction for Organization Theory*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-609.
- Porter, Thomas W., dan Lilly, Bryan S. (1996). The Effect of Conflict, Trust, and Task Commitment on Project Team Performance. *The International Journal of Conflict Management*; Proquest Psychology Journals pg. 361.
- Poerwandari, E.K. (2009). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Depok: LPSP3.
- Pruitt, D.G., & Carnevale, P.J. 1993. *Negotiation in social conflict*. Buckingham. England: Open University Press
- Putnam, L. L. (1994). Dimensions of Conflict Frame: Mediator and Disputant Interpretation of Conflict. *Journal of Conflict Management*, 5, 207-304.
- Rahim, M. Afzalur. (2001). *Managing Conflict in Organization*. Westport: Quorum Books.
- Riggio, R.E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. NJ:Pearson Education, Inc.

- Rizzo, J. R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). *Role conflict and ambiguity in complex organization*. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163. doi:10.2307/2391486
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior (13th ed)*. NJ: Pearson Education, Inc.
- Santoso, Singgih. (2012). *Aplikasi SPSS Pada Statistik Nonparametrik*. Jakarta: Kompas – Gramedia.
- Schulz, John., Mills, Heather. (2009). Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment, *Sport Management International Journal*, SMIJ – Vol 5, Number 1.
- Seniati, Liche. (2002). *Seputar Komitmen Organisasi*. Diakses pada 3 April 2012 dari <http://staff.ui.ac.id/internal/131998622/material/Arisan86/KomitmenOrganisasi-Liche.pdf>.
- _____. (2002). *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia*. Disertasi (Tidak Diterbitkan). Depok : Program Pascasarjana UI.
- Song, Michael., Dyer, Barbara., Thieme, R. Jeffrey. 2006. Conflict Management and Inovation Performance: An Integrated Contingency Perspective, *Academy of Marketing Science Journal*; Summer 2006; 43, 3; Proquest Journals pg. 341.
- Steers, R.M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56.
- Super, David E. (1957). *Psychology odd Careers*. New York: Harper and Row.
- Stewart, C.J. & Cash, W.B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices (11th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Tabachnick, Barbara G., dan Fidell, Linda S. (2001). *Using Multivariate Statistic: Fourth Edition*. New York: Library of Congres in Publication Data.
- Temaluru, Yohanes. (2012). *Faktor Kepribadian dan Group Atmosphere sebagai Moderator Hubungan antara Konflik Tugas dan Konflik Afektif*. Disertasi Program Doktor Universitas Indonesia, Kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi, Depok.
- Vodosek, Markus. (2007). Intragroup Conflict as A Meditor Between Cultural Diversity And Work Group Outcomes. *International Journal of Conflict Management*; 2007; 18, ¾; ProQuest Psychology Journals pg. 345.

Wang, Guofeng, and Jing, Runtian. (2007). Antecedents and Management of Conflict: Resolution Styles of Chinese Top Managers in Multiple Rounds of Cognitive and Affective Conflict. *International Journal of Conflict Management*; 18, 1; ProQuest Psychology Journals pg. 74.

Winarko. (2008). Hubungan antara Efikasi Diri dan Tekanan Kerja dengan Komitmen Organisasi. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Surakarta: Fakultas Psikologi UMS.

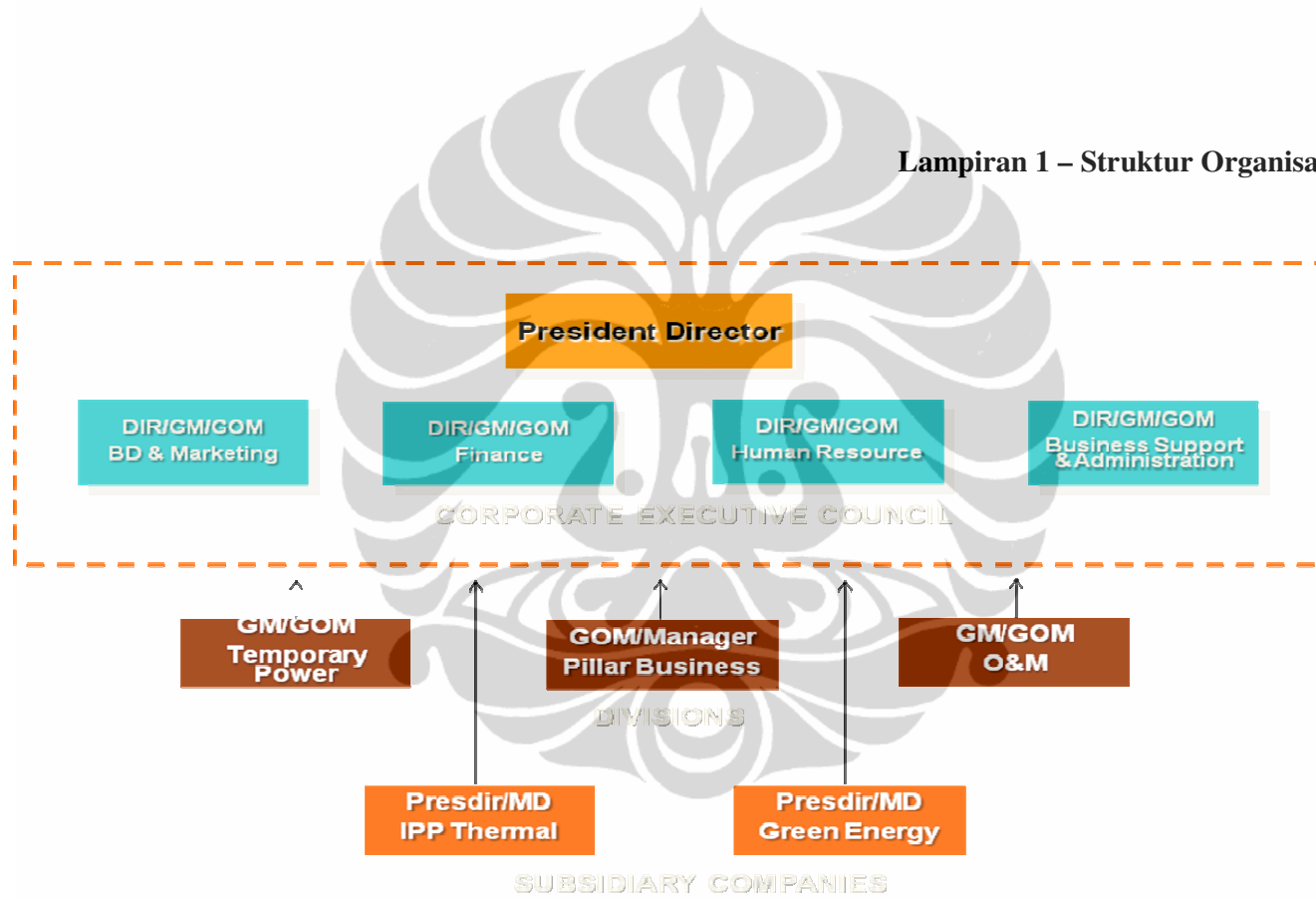
Kristiyono, N. H. (Komunikasi pribadi, 15 Juli 2011). Menyebutkan tentang profil dan perkembangan bisnis perusahaan.



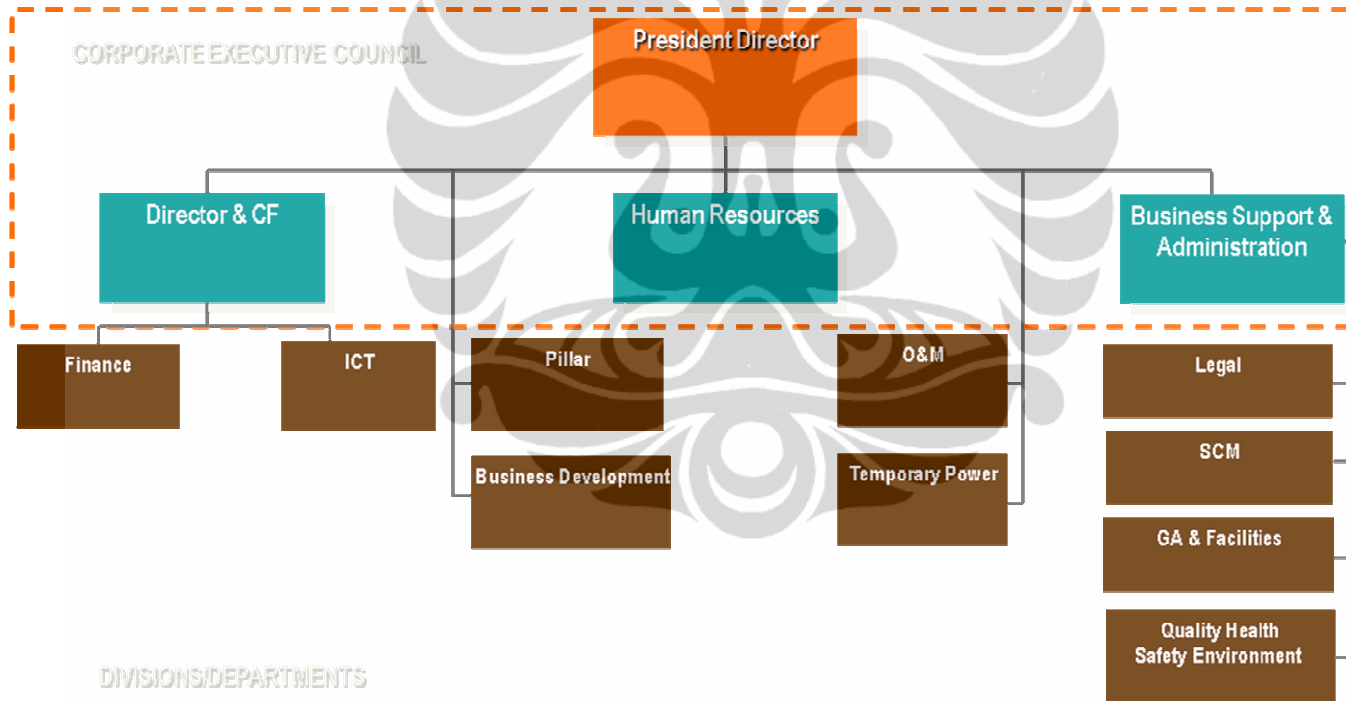
LAMPIRAN



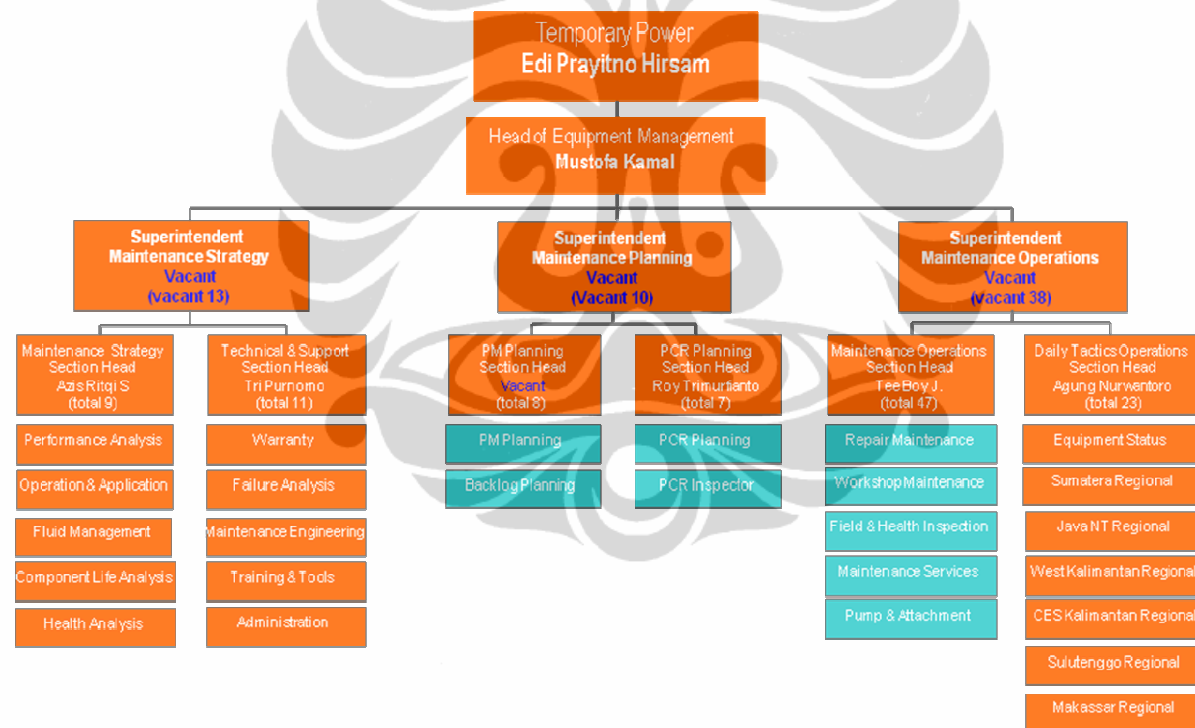
Lampiran 1 – Struktur Organisasi PT. XYZ



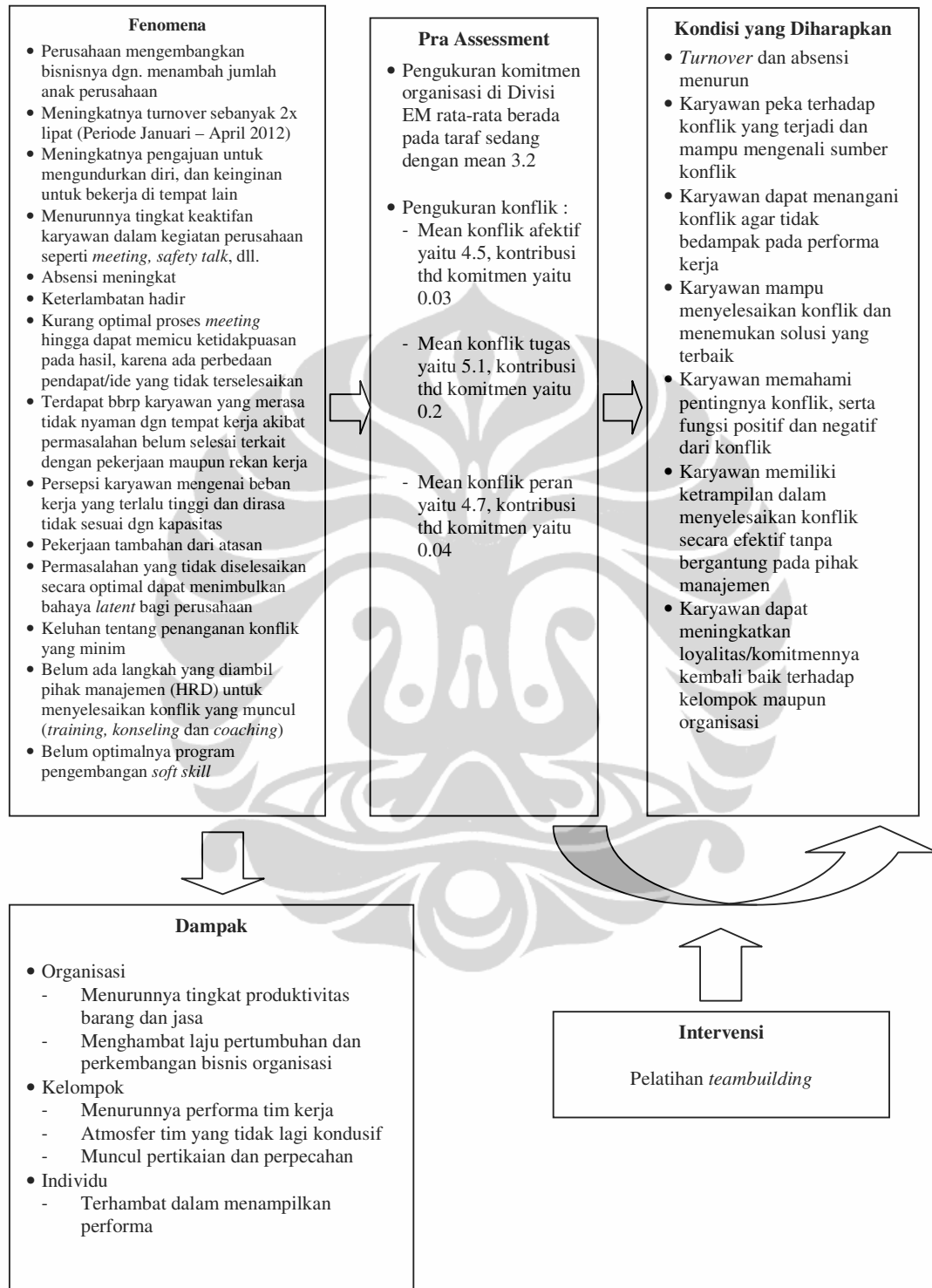
Lampiran 1 (lanjutan)



Lampiran 2 – Struktur Organisasi Divisi EM



Lampiran 3 – Bagan Alur Berpikir



Lampiran 4 – Cuplikan Kuesioner yang Digunakan

(hubungi ayu.nilawati166@gmail.com untuk kuesioner versi lengkap)

Dengan hormat,

Kami adalah **Mahasiswa Magister Profesi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia**. Pada kesempatan ini, kami ingin meminta bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah kami susun.

Dalam kuesioner ini terdapat **beberapa pernyataan dengan pilihan jawaban**. Bapak/Ibu diminta untuk membaca dengan teliti setiap pernyataan dan memilih jawaban yang sesuai dengan kondisi Anda. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan tidak bersifat benar atau salah, sehingga setiap individu dapat memiliki jawaban yang berbeda. Setelah Bapak/Ibu selesai menjawab seluruh pernyataan yang ada, mohon untuk mengecek kembali jangan sampai ada pernyataan yang terlewat.

Selain itu, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi identitas diri yang tertera dalam kuesioner ini. **Semua data identitas dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan studi dan akan kami jamin kerahasiaannya.**

Demikian, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Tim Peneliti

Lampiran 4 (lanjutan)

1. Kuesioner Komitmen Organisasi

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
<i>Affective Commitment</i>						
1	Saya bahagia apabila menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini.					
2	Saya membanggakan perusahaan tempat saya bekerja kepada orang lain di luar perusahaan.					
<i>Continuance Commitment</i>						
3	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa.					
4	Akan berat bagi saya untuk meninggalkan perusahaan saat ini, walaupun ada keinginan untuk keluar dari perusahaan ini.					

2. Kuesioner Konflik Tugas dan Konflik Afektif

No.	Karakteristik	STS	TS	R	S	SS
Konflik Tugas						
1	Seringkali orang-orang dalam kelompok saya tidak sepakat tentang opini/pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan yang sudah dilakukan					
Konflik Afektif						
2	Sering terjadi perselisihan/friksi antar anggota di dalam kelompok saya					

Lampiran 4 (lanjutan)

3. Kuesioner Konflik Peran

No.	Karakteristik	STS	TS	R	S	SS
<i>Inter-role conflict</i>						
1	Saya bekerja dengan tim/kelompok lain yang cara kerjanya berbeda dengan saya					
<i>Intrasender conflict</i>						
2	Terkadang saya harus menyelesaikan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan/tenaga yang saya miliki					

Lampiran 5 – Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur

1. Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.939	.941	23

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OCA73	2.6279	1.52789	43
OCA76	3.0233	1.31816	43
OCA79	2.8372	1.21362	43
OCA82	3.2093	1.03643	43
OCA85	3.3023	.96449	43
OCA88	3.3256	1.08498	43
OCA91	3.4186	.95699	43
OCC74	3.1860	1.15996	43
OCC77	3.1628	.97420	43
OCC80	3.6279	.92642	43
OCC83	3.2791	1.03108	43
OCC86	3.3023	1.01266	43
OCC89	3.4186	.76322	43
OCC92	3.6047	1.00332	43
OCC94	3.6279	1.21544	43
OCN75	3.6279	1.02407	43
OCN78	2.9767	1.31816	43
OCN81	3.5349	1.33361	43
OCN84	3.6279	1.04707	43
OCN87	3.3953	1.15757	43
OCN90	3.6512	.97306	43
OCN93	3.7442	1.13585	43
OCN95	3.6047	1.32987	43

Lampiran 5 (lanjutan)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OCA73	74.4884	244.970	.783	.829	.934
OCA76	74.0930	253.705	.698	.847	.935
OCA79	74.2791	253.396	.774	.925	.934
OCA82	73.9070	262.705	.625	.865	.936
OCA85	73.8140	265.155	.595	.888	.937
OCA88	73.7907	260.265	.666	.875	.936
OCA91	73.6977	264.406	.625	.785	.937
OCC74	73.9302	255.114	.764	.948	.934
OCC77	73.9535	264.283	.617	.878	.937
OCC80	73.4884	261.399	.752	.779	.935
OCC83	73.8372	262.473	.636	.869	.936
OCC86	73.8140	263.155	.627	.882	.936
OCC89	73.6977	269.597	.582	.861	.937
OCC92	73.5116	257.780	.807	.944	.934
OCC94	73.4884	255.446	.717	.875	.935
OCN75	73.4884	263.875	.597	.933	.937
OCN78	74.1395	259.790	.547	.913	.938
OCN81	73.5814	258.678	.567	.919	.938
OCN84	73.4884	266.351	.507	.835	.938
OCN87	73.7209	264.301	.508	.846	.938
OCN90	73.4651	269.350	.453	.849	.939
OCN93	73.3721	262.334	.575	.903	.937
OCN95	73.5116	270.637	.283	.897	.942

Lampiran 5 (lanjutan)

2. Konflik Tugas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.919	.923	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KT1	5.58140	1.199852	43
KT2	4.69767	1.596647	43
KT3	4.44186	1.468759	43
KT4	5.79070	1.301247	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	14.93023	15.876	.825	.698	.895
KT2	15.81395	13.250	.809	.710	.901
KT3	16.06977	13.685	.862	.758	.877
KT4	14.72093	15.444	.789	.683	.903

Lampiran 5 (lanjutan)

3. Konflik Afektif

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.912	.911	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KA1	4.7674	1.25047	43
KA2	4.3256	1.28584	43
KA3	4.4419	1.31479	43
KA4	4.4884	1.31606	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT1	14.93023	15.876	.825	.698	.895
KT2	15.81395	13.250	.809	.710	.901
KT3	16.06977	13.685	.862	.758	.877
KT4	14.72093	15.444	.789	.683	.903

Lampiran 5 (lanjutan)

4. Konflik Peran

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.897	.898	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP1	5.1628	1.51076	43
KP2	5.0698	1.75113	43
KP3	4.4419	1.56300	43
KP4	4.6512	1.34313	43
KP5	4.3023	1.31900	43
KP6	5.4186	1.34930	43
KP7	3.9302	1.53368	43
KP8	4.6977	1.62620	43

Lampiran 5 (lanjutan)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	32.5116	65.494	.673	.579	.884
KP2	32.6047	61.530	.714	.685	.881
KP3	33.2326	64.945	.668	.609	.884
KP4	33.0233	66.642	.720	.646	.880
KP5	33.3721	66.906	.722	.697	.880
KP6	32.2558	69.052	.595	.530	.891
KP7	33.7442	64.814	.691	.654	.882
KP8	32.9767	64.118	.670	.602	.884

Lampiran 6 - Hasil Uji *Standard Multiple Regression*

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TotalKomitmenOrganisasi	77.1163	16.87519	43
Totalkonflikugas	20.5116	5.02078	43
Totalkonflikafektif	18.0233	4.59549	43
Totalkonflikperan	37.6744	9.17741	43

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.804 ^a	.647	.619	10.41068	.647	23.785	3	39	.000	1.571

a. Predictors: (Constant), Totalkonflikperan, Totalkonflikafektif, Totalkonflikugas

b. Dependent Variable: TotalKomitmenOrganisasi

Lampiran 6 (lanjutan)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
	1												
	(Constant)	136.488	7.704		17.716	.000	120.905	152.072					
	Totalkonfliktugas	-2.234	.475	-.665	-4.704	.000	-3.195	-1.273	-.778	-.602	-.448	.454	2.203
	Totalkonflikafektif	.266	.491	.072	.541	.592	-.728	1.259	-.527	.086	.051	.507	1.973
	Totalkonflikperan	-.487	.228	-.265	-2.134	.039	-.948	-.025	-.633	-.323	-.203	.589	1.697

a. Dependent Variable: TotalKomitmenOrganisasi

Lampiran 6 (lanjutan)

Variables	Organizational Commitment (DV)	Task Conflict	Affective Conflict	Role Conflict	B	B	Sr ² (unique)
Task Conflict	-.778				-2.234	-.665	.2
Affective Conflict	-.527	.682			.266	.072	.03
Role Conflict	-.633	.614	.552	Intercept =	-.487	-.265	.04
Means	3.34	5.13	4.51	4.71			
Standard Deviation	.073	1.25	1.15	1.15			
							$R^2 = .65$ $Adjusted R^2 = .62$ $R = .80^a$ $Sig = .000$

$p < .01$

Unique variability = .27; shared variability = .38

Lampiran 7 – Hasil Data Tambahan

Hasil Uji Korelasi Antara Usia dengan Komitmen Organisasi

			Usia	Komitmenorganisasi
Spearman's rho	Usia	Correlation Coefficient	1.000	-.499**
		Sig. (2-tailed)	.	.002
		N	36	36
	Komitmenorganisasi	Correlation Coefficient	-.499**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.002	.
		N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Korelasi Antara Lama Kerja dengan Komitmen Organisasi

			Lamakerja	Komitmenorganisasi
Spearman's rho	Lamakerja	Correlation Coefficient	1.000	-.710**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	36	36
	Komitmenorganisasi	Correlation Coefficient	-.710**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 8 – Cuplikan Silabus dan Modul Pelatihan *Team Building*

(hubungi ayu.nilawati166@gmail.com untuk silabus dan modul versi lengkap)

WAKTU	KEGIATAN	DURASI	METODE PENYAMPAIAN	TUJUAN	PERALATAN	PIC
09.00 – 09.10	Pembukaan	10'	Ceramah/presentasi	<ul style="list-style-type: none"> - Perkenalan (<i>trainer</i>, fasilitator & peserta) - Memberikan informasi kepada peserta mengenai tujuan pelatihan - Memberikan informasi kepada peserta susunan kegiatan secara singkat 	<ul style="list-style-type: none"> - Laptop - <i>Power Point</i> - Layar - Proyektor - Mic - Handout pelatihan 	
09.10 – 09.20	Kontrak/perjanjian belajar	10'	Diskusi	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui harapan peserta terhadap pelatihan - Membuat kesepakatan antara <i>trainer</i> & peserta selama pelatihan berlangsung 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Power Point</i> - Layar - Proyektor - Mic - Kertas HVS/post it! - Alat tulis (spidol warna/i) 	

					<ul style="list-style-type: none"> - Styrofoam - Paku payung 	
09.20 – 09.30	<i>Pre test</i>	10'	<i>Practice exercise</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui pemahaman peserta mengenai materi sebelum pelaksanaan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> - Lembar persoalan <i>pre test</i> - Instruksi <i>pre test</i> dalam bentuk ppt - Alat tulis (pulpen) - Laptop - Layar - proyektor - Mic - Speaker - Lagu 	
09.30 – 09.45	<i>Ice breaking: "Let's start!"</i>	15'	Games, diskusi	<ul style="list-style-type: none"> - Mencairkan suasana - Memberi kesempatan peserta untuk saling mengenal dan menimbulkan kedekatan peserta satu sama lain - Menciptakan suasana pelatihan yang kondusif 	<ul style="list-style-type: none"> - Laptop - Layar - Proyektor - Mic - Materi/instruksi games berupa ppt - <i>Name tag</i> sesuai jumlah peserta 	

					- Tali kur	
09.45 – 10.30	Konsep Dasar Tim	45'	Video, diskusi, ceramah	<ul style="list-style-type: none"> - Menggali pemahaman peserta mengenai pentingnya tim dan kerja sama tim - Memberikan pemahaman mengenai konsep dasar tim 	<ul style="list-style-type: none"> - Materi pembelajaran berupa ppt - Laptop - Proyektor - Layar - Mic - Spidol - Video tentang “<i>individual is good but, team is better</i>” - <i>Speaker</i> 	
10.30 – 10.45	<i>Coffee break</i>	15'		-	-	



MODUL PELATIHAN TEAM BUILDING

PEMBUKAAN



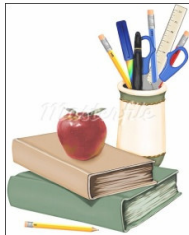
Tujuan:

1. Saling berkenalan (*Trainer*, fasilitator, dan peserta)
2. Memberikan informasi pada peserta mengenai tujuan pelatihan
3. Memberikan informasi pada peserta mengenai susunan kegiatan secara singkat



Metode:

Ceramah/presentasi



Peralatan:

1. Laptop
2. Layar
3. Proyektor
4. Mic
5. *Handout* Pelatihan



Durasi: 10 menit

KONTRAK BELAJAR



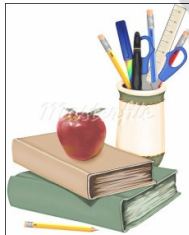
Tujuan:

1. Mengetahui harapan peserta terhadap pelatihan
2. Membuat kesepakatan antara *Trainer* dan peserta selama pelatihan berlangsung



Metode:

Diskusi



Peralatan:

1. Power point
2. Layar
3. Proyektor
4. Mic
5. Kertas HVS/*post it!*
6. Alat tulis (spidol warna warni)
7. *Styrofoam*
8. Paku payung



Durasi: 10 menit



Deskripsi Kegiatan

1. *Trainer* membuka sesi ini dengan memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengungkapkan harapan-harapannya terkait dengan pelatihan yang diberikan
2. Fasilitator memberikan kertas HVS yang sudah dipotong-potong berbentuk buah-buahan dan alat tulis (spidol warna warni, pulpen, dan pensil) kepada masing-masing peserta
3. *Trainer* meminta peserta menuliskan harapan-harapannya tersebut di atas HVS yang sudah dibagikan
4. Jika sudah peserta diminta menempelkannya di pohon harapan yang sudah disediakan di sisi depan kelas
5. Setelah seluruh peserta meletakkan kertas harapannya, *Trainer* mulai membacakan satu demi satu secara random
6. Kemudian menyesuaikan dengan harapan yang mungkin dapat diwujudkan melalui pelatihan ini
7. Hal ini dilakukan untuk mencegah kesalahpahaman dan kekecewaan peserta terhadap pelatihan hari ini
8. Setelah sesi pohon harapan selesai, *Trainer* membuka forum kepada peserta untuk mendiskusikan poin-poin kontrak belajar (peraturan non formal) selama pelatihan
9. Kontrak belajar harus berdasarkan kesepakatan bersama, disertai dengan konsekuensi bagi yang melanggarnya

PRE-TEST



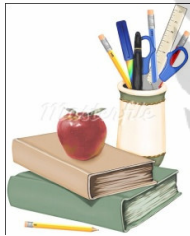
Tujuan:

1. Mengetahui pemahaman peserta mengenai materi yang dilatihkan sebelum pelaksanaan pelatihan



Metode:

Practice exercise



Peralatan:

1. Lembar persoalan *pre-test*
2. Instruksi *pre-test* dalam bentuk ppt
3. Alat tulis
4. Laptop
5. Layar
6. Proyektor
7. Mic
8. *Speaker*
9. Lagu



Durasi: 10 menit



Deskripsi Kegiatan

1. *Trainer* memberikan instruksi pengerjaan, sementara itu fasilitator membagikan lembar *pre-test* kepada masing-masing peserta
2. Peserta diminta mengerjakan *pre-test* dengan waktu 5 menit, sesuai dengan durasi lagu yang diputarkan oleh *Trainer*

Instruksi:

1. Sebelum memulai pelatihan, Anda akan diberikan satu lembar persoalan yang terkait dengan materi yang akan diberikan selama pelatihan
2. Silahkan tulis identitas Anda terlebih dahulu, kemudian baca petunjuk pengerjaan dengan seksama
3. *Trainer* membacakan instruksi: Anda diminta menjawab 20 pertanyaan yang terbagi menjadi 2 bagian (bagian I dan bagian II)
4. Pada bagian I Anda akan menjumpai 10 pertanyaan yang disertai 5 pilihan jawaban (A, B, C, D, E), kemudian pada bagian II Anda akan menjumpai 10 pernyataan disertai 2 pilihan jawaban (benar atau salah)
5. Pilih satu jawaban yang paling Anda anggap benar untuk setiap pertanyaan dan pernyataan yang ada
6. Waktu mengerjakan dibatasi sehingga kerjakan secepatnya
7. Anda hanya diberikan waktu selama 1 lagu diputarkan
8. Apabila lagu tersebut selesai, maka Anda diminta berhenti mengerjakan dan nanti rekan fasilitator akan mengambil lembar persoalan Anda
9. Apakah ada pertanyaan sebelum saya mulai?
10. Jika tidak silahkan kerjakan

Nama : Lama bekerja di Perusahaan :
Jabatan : Lama menjabat di posisi ini :
Departemen/Divisi : Tanggal :

PRE TEST

Di bawah ini terdapat sepuluh pertanyaan. Bacalah setiap persoalan dengan seksama, kemudian berilah tanda silang pada jawaban yang anda anggap paling benar.

1. Tim adalah
 - a. Sejumlah individu yang berkumpul berdasarkan persamaan tujuan
 - b. Sejumlah individu yang berkumpul karena memiliki ciri dan kepentingan
 - c. Jenis khas kelompok kerja yang terorganisir dan dikelola secara berbeda dengan jenis kelompok kerja lainnya
 - d. Jenis khas kelompok yang terorganisir dan memiliki tujuan bersama
 - e. Semua jawaban benar

1. Mengapa tim dibutuhkan ?
 - a. Karena dengan tim pekerjaan selesai secara tepat waktu
 - b. Karena dengan adanya tim, tanggung jawab dapat dibagi secara merata
 - c. Karena tim mampu menghasilkan variasi ide dan mempercepat pengambilan keputusan dalam organisasi
 - d. Karena demi variasi pergaulan
 - e. Meningkatkan kepercayaan diri

LET'S START!



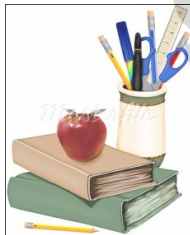
Tujuan:

1. Mencairkan suasana
2. Memberi kesempatan peserta untuk saling mengenal dan menimbulkan kedekatan peserta satu sama lain
3. Menciptakan suasana pelatihan yang kondusif



Metode:

Games, diskusi



Peralatan:

1. Laptop
2. Proyektor
3. Layar
4. Mic
5. Materi/instruksi games berupa ppt
6. *Name tag* sesuai jumlah peserta
7. Tali kur



Durasi: 15 menit



Deskripsi Kegiatan

1. *Trainer* dan fasilitator berkenalan kepada peserta
2. *Trainer* memberikan instruksi kegiatan, sedangkan fasilitator membagikan kertas *name tag* kepada peserta
3. Peserta diminta menuliskan kata sifat yang mewakili dan sangat menggambarkan dirinya.
4. Fasilitator mengambil kembali *name tag* yang sudah diisi kata sifat oleh peserta
5. Fasilitator mengembalikan *name tag* secara acak kepada masing-masing peserta
6. *Trainer* meminta peserta untuk mencari pemilik *name tag* namun tidak diperkenankan menanyakan secara langsung menggunakan kata yang ditulis di *name tag*, atau hanya sekedar bertanya apa yang ditulis oleh teman yang ia jumpai

Instruksi kegiatan:

1. Saat ini semua peserta sudah mendapatkan *name tag* yang masih kosong, beserta tali kur
2. Silahkan Anda tulis kata sifat yang paling menggambarkan diri Anda
3. Anda tidak diperkenankan menulis nama Anda terlebih dahulu
4. Jika sudah, fasilitator akan mengambil *name tag* Anda kemudian membagikan kembali secara acak dengan posisi *name tag* dibalik
5. Apakah semua sudah mendapatkan *name tag*?
6. Jika sudah silahkan Anda balik *name tag* yang sudah Anda terima, kemudian cari siapa pemilik *name tag* tersebut sesuai dengan kata sifat yang tertera
7. Anda tidak boleh menanyakan kepada peserta untuk memastikan bahwa *name tag* yang Anda pegang adalah miliknya

8. Maka dari itu silahkan Anda berpikir terlebih dahulu sebelum mengembalikan *name tag* sesuai dengan pemilik aslinya
9. Jika sudah benar, silahkan angkat tangan
10. Kegiatan ini sudah selesai dimana yang pertama berhasil menemukan pemilik *name tag* adalah ..., kemudian kedua ..., ketiga ...
11. Mari kita bahas!

Pertanyaan untuk menggali peserta:

1. Apa yang anda mainkan tadi?
2. Siapa yang berhasil menemukan pemilik *name tag*?
3. Siapa yang tidak berhasil? mengapa?
4. Bagaimana kesan dengan kegiatan tersebut?
5. Apa yang terjadi pada kegiatan tersebut?
6. Apa nilai/pembelajaran yang diperoleh dari kegiatan tersebut?
7. Sebutkan dua hal penting/berguna yang Anda peroleh dari kegiatan ini.
8. Mengapa hal tersebut penting bagi Anda?

KONSEP DASAR TIM



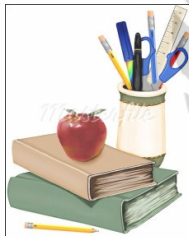
Tujuan:

1. Memberi pemahaman mengenai konsep dasar tim
2. Memberi pemahaman mengenai tim efektif dan tim dinamis



Metode:

Ceramah, diskusi



Peralatan:

1. Materi pembelajaran berupa ppt
2. Laptop
3. Proyektor
4. Layar
5. Mic
6. Spidol
7. Video *"the power of teamwork"*
8. *Speaker*



Durasi: 45 menit



Deskripsi Kegiatan

1. *Trainer* menayangkan video tentang *teamwork* “*turtle and rabbit story, amazing teamwork version*”
2. *Trainer* menggali persepsi dan pemahaman nilai peserta mengenai video tersebut
3. Mendiskusikannya dalam kelas secara klasikal
4. *Trainer* menjelaskan konsep dasar seputar tim
5. Fasilitator membantu *Trainer* dalam menjalankan laptop dan materi ppt, dan mengobservasi peserta
6. Selama menjelaskan, *Trainer* juga membuka forum tanya – jawab secara langsung

Pertanyaan untuk menggali peserta:

1. Apa yang Anda lihat pada video yang ditayangkan tadi?
2. Menggambarkan tentang apa?
3. Pesan atau nilai yang Anda dapatkan melalui video tersebut ...
4. Hal penting bagi diri Anda melalui video tersebut ...
5. Mengapa?

KONSEP DASAR MEMBANGUN KERJASAMA TIM

A. Beda Kelompok dan Tim

Kelompok adalah sejumlah individu yang berkumpul berdasarkan persamaan ciri-ciri atau kepentingan, sedangkan **tim** adalah Jenis khas kelompok kerja yang terorganisir dan dikelola secara berbeda dengan jenis kelompok kerja lainnya.

Walaupun tak dapat disangkal bahwa ada beberapa kegiatan/aktivitas yang mungkin lebih efisien bila dikerjakan oleh perseorangan, namun banyak sekali masalah yang bersifat terlalu luas dan terlalu kompleks untuk ditangani oleh satu orang. Dalam hal ini kerja tim pada manajemen dapat memberikan hasil akhir yang lebih efektif dibanding dengan kerja perorangan.

No.	Kelompok	Tim
1.	Belum tercipta elaborasi (anggota bekerja mandiri dan tujuan masih berbeda-beda)	Tercipta elaborasi (anggota saling ketergantungan dan tujuan jelas)
2.	Anggota masih mementingkan diri sendiri	Anggota ikut merasa memiliki pekerjaan dan organisasi (tercipta sense of belonging dan komitmen)
3.	Anggota diperintah mengerjakan pekerjaan, bukan diminta saran untuk mencapai sasaran yang terbaik	Anggota diminta memberikan saran/solusi sebagai bentuk kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan
4.	Anggota belum memahami perannya sendiri maupun orang lain	Sudah memiliki peran dan tugas yang jelas, begitu pula dengan koordinasinya
5.	Menyatakan pendapat atau kritik dianggap sebagai upaya memecah belah	Menyatakan ide, pendapat, ketidaksetujuan diikuti dengan rasa saling percaya sehingga mendorong inovasi dan pengambilan keputusan yang tepat

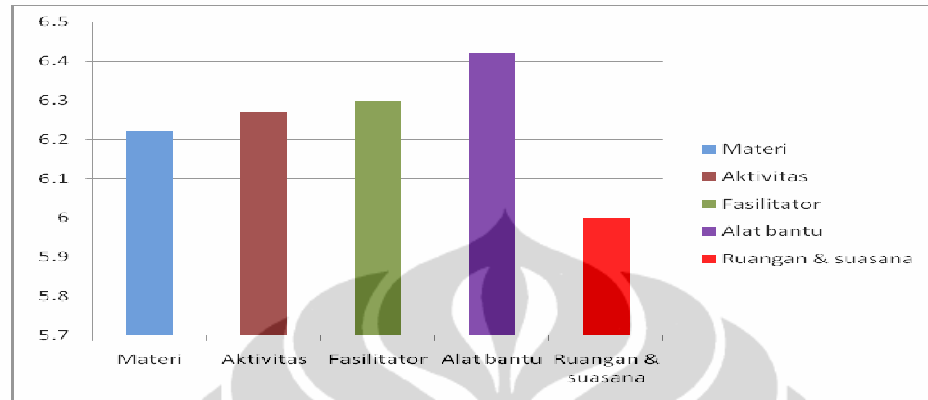
6.	Sangat berhati-hati dalam menyampaikan pendapat karena kurang saling toleransi	Komunikasi dilakukan secara terbuka karena sudah saling memahami sudut pandang masing-masing
7.	Ketika terjadi konflik, anggota merasa hal tsb adalah ancaman, tidak mengetahui sebab dan cara pemecahan masalahnya	Menganggap konflik adalah hal yang wajar, karena kesempatan untuk mengembangkan ide dan kreatifitas apabila konflik diselesaikan secara konstruktif
8.	Anggota tidak didorong berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan	Anggota berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi tim, meskipun saling menyadari bahwa keputusan tetap berada di tangan pemimpin apabila menemui jalan buntu. Tujuannya adalah memperoleh hasil positif.

B. Mengapa Tim dibutuhkan

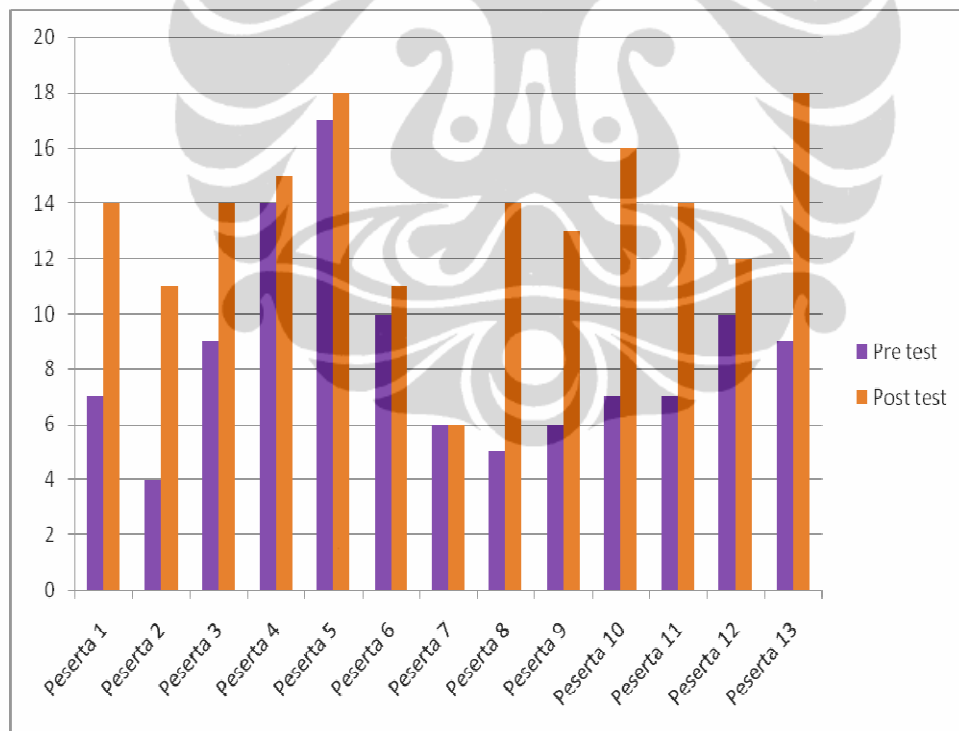
1. Untuk mempercepat pengambilan keputusan dalam organisasi, kini banyak organisasi perusahaan mengubah strukturnya menjadi struktur yang berdasarkan tim kerja (*team based organization*). Oleh karenanya dituntut adanya pemberdayaan dan kekompakan kerja (Ray & Bronstein, 1995).
2. Kepemimpinan global sekarang ini memasuki tahap versi 3,0, di mana cara kerja mereka lebih berorientasi pada "*Team Building*" (Majalah Swa, 2008).
3. Karena tim dapat menghasilkan lebih banyak dan lebih baik dalam menyelesaikan masalah daripada yang dapat dilakukan individu-individu (Blanchard, 1988).
4. Perubahan terus-menerus yang dihadapi manajemen berakibat adanya pergerakan yang mengarah pada kolaborasi, kerja sama, dan tim, sehingga para manajer dituntut mampu berkolaborasi dan membangun tim yang efektif (Robinson, 1990).
5. Kualitas output yang lebih baik

Lampiran 9 – Hasil Evaluasi Tahap 1 dan Tahap 2 Pelatihan *Team Building*

Hasil *Reaction Sheet* (Evaluasi Tahap I)



Hasil *Pre – dan Post Test* (Evaluasi Tahap II)



Lampiran 10 – Hasil Uji Beda *Pre* - dan *Post Tes*

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 PRE	8.7692	13	3.87629	1.07509
POST	13.5385	13	3.17845	.88154

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 PRE & POST	13	.444	.129

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 PRE - POST	-4.76923	3.76727	1.04485	-7.04577	-2.49269	-4.565	12	.001

Lampiran 10 (lanjutan)

		Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
POST - PRE	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	10 ^b	5.50	55.00
	Ties	3 ^c		
	Total	13		

a. POST < PRE

b. POST > PRE

c. POST = PRE

Test Statistics^b

	POST - PRE
Z	-2.831 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.005

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Lampiran 11 – Dokumentasi Pelatihan *Team Building*

