

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP MANAJEMEN KONFLIK BERDAMPAK
PADA KOMITMEN ORGANISASI**

Kuswanti¹, Evi Nilawati², Hartono Setiawan³, Fransisca Anri Widyayani⁴

¹Universitas Pancasila, Magister Management,

Jalan Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta Selatan, Jakarta 12640

^{2, 3, 4} Universitas Persada Indonesia Y.A.I

Jalan Diponegoro No. 74, Jakarta Pusat, Jakarta 10340

Email : wantiimm@yahoo.com¹ evinila31@yahoo.com² hartonosetiawan72@gmail.com³
Fransis.anri@gmail.com⁴

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang jasa keuangan dengan tujuan untuk menguji model teoritik mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap pelaksanaan manajemen konflik yang berdampak pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Pengumpulan data responden menggunakan instrument kuesioner skala Linkert terhadap karyawan tetap dengan lama kerja lebih dari satu tahun. Teknik pengolahan data menggunakan program software Lisrel dengan metode statistik aplikasi menggunakan *The Structural Equation Model* (SEM). Dari hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh secara signifikan iklim organisasi terhadap manajemen konflik dan berdampak pada tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kata kunci : iklim organisasi, manajemen konflik, komitmen organisasi.

ABSTRACT

This research was conducted on one of the state-owned enterprises engaged in financial services with the aim of examining theoretical models about the influence of the organizational climate on the implementation of conflict management that has an impact on employee commitment to the organization. The data collection of respondents used the Linkert scale questionnaire instrument against permanent employees with a working period of more than one year. Data processing techniques use the Lisrel software program with the application statistical method using *The Structural Equation Model* (SEM). From the results of data processing it can be concluded that there is a significant influence on the organizational climate on conflict management and has an impact on the level of employee commitment to the organization.

Keywords: organizational climate, conflict management, organizational commitment.

PENDAHULUAN

Iklim organisasi berkaitan dengan suasana atau lingkungan internal dan sangat penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi karyawan tentang apa yang diberikan oleh organisasi. Iklim organisasi ditentukan oleh apakah terdapat karyawan diarahkan dan dihargai oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan langkah karyawan selanjutnya. Jika iklim organisasi menyenangkan, maka akan menimbulkan komitmen karyawan pada organisasi yang semakin tinggi, karena karyawan akan loyal dan bersedia menjadi bagian dari organisasi. Seperti pendapat Spector (2012) menyebut komitmen organisasi sebagai bentuk etika secara umum yang dapat berubah dalam ruang lingkup kerja. Namun sebaliknya apabila iklim organisasi yang tidak menyenangkan, maka komitmen karyawan pada organisasi tersebut rendah.

Dalam proses organisasi tentu tidak terlepas adanya interaksi baik personal maupun kelompok, dari interaksi ini akan memungkinkan timbulnya suatu konflik. Demi kelangsungan proses organisasi dan pencapaian tujuan organisasi sangatlah penting dalam penanganan dan pengelolaan konflik, pengelolaan konflik yang baik tentu akan dapat mendorong kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dengan adanya tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi dapat menggerakkan perilaku serta keterlibatan karyawan dalam setiap proses organisasi. Hal ini selaras dengan pendapat Simmel (1903) bahwa konflik mempunyai faktor positif dalam organisasi, kemudian Ahmad dan Marinah (2013) berpendapat bahwa manajemen konflik mempunyai peran utama dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

LANDASAN TEORI

Komitmen Organisasi

Menurut Newstrom (2015) menyatakan komitmen organisasi adalah suatu tingkat atau derajat identifikasi diri pegawai dengan organisasi dan keinginan-keinginannya untuk meneruskan partisipasi

aktifnya dalam organisasi. Schultz dan Shultz (2006) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah hubungan antara individu dengan faktor-faktor organisasi. Steers, Ungson dan Mowday (1985) Komitmen karyawan pada organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan menyakini dan menerima tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi, mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Meyer dan Allen (1997). Komitmen organisasi menurut penulis adalah suatu keadaan yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat dari setiap individu terhadap tujuan, nilai-nilai organisasi, dan kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi sampai pada tingkat sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Dalam mengukur komitmen organisasi terdapat tiga aspek menurut Meyer dan Allen (1997), sebagai berikut :

Komitmen afektif (*Affective*), berasal dari kelekatan emosional dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi.

Komitmen kelanjutan (*Continuance*), didasarkan atas kebutuhan yang bersifat rasional dan terbentuk atas dasar untung rugi.

Komitmen normatif (*Normative*), berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Manajemen Konflik

Pendapat Rubenstein (1996) bahwa manajemen konflik adalah upaya pencegahan konflik dari kekerasan tanpa harus mencapai pemecahan masalah. Rahim (2002) berpendapat manajemen konflik sebagai proses dalam memberi batasan pada aspek negatif konflik.

Menurut Thomas (1992) manajemen konflik adalah peran pelengkap suatu proses dan intervensi struktural, serta beberapa pertanyaan bersifat diagnostik untuk membantu praktisi dalam mengidentifikasi target intervensi. Dalam penelitian ini, manajemen konflik adalah cara yang digunakan individu maupun organisasi dalam menghadapi pertentangan atau perselisihan antara dirinya dengan orang lain yang terjadi di dalam kehidupan.

Thomas dan Kilmann (1974) membagi aspek-aspek manajemen konflik kerjasama (*cooperativeness*) keasertifan (*assertiveness*) yang dikembangkan menjadi lima dimensi yaitu :

Kompetisi (*competing*), gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan tinggi dan tingkat kerjasama rendah.

Kolaborasi (*collaborating*), gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerja sama yang tinggi.

Kompromi (*Compromising*), gaya manajemen konflik tengah atau menengah, di mana tingkat keasertifan dan kerjasama sedang.

Menghindar (*Avoiding*), gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan dan kerjasama yang rendah.

Mengakomodasi (*accommodating*), gaya manajemen konflik dengan tingkat keasertifan rendah dan tingkat kerjasama tinggi.

Iklm Organisasi

Tagiuri dan Litwin (1968), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku karyawan dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut Owens dan Valesky (2007) berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Sedangkan Wirawan (2008) berpendapat iklim organisasi adalah persepsi anggota

organisasi baik secara individual maupun kelompok yang berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi yang akan menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi dalam penelitian ini diartikan sebagai kualitas dari sebuah lingkungan internal dari organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang berpengaruh pada perilaku kerja karyawan.

Untuk mengukur iklim organisasi diperlukan aspek-aspek yang terjadi di setiap organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi, aspek-aspek iklim menurut Wirawan (2008) yaitu :

Lingkungan fisik, meliputi keadaan ruang kerja serta alat produksi yang mendukung kegiatan operasional serta proses produksi yang menghasilkan produk yang sesuai target.

Lingkungan sosial, merupakan hubungan antara atasan dan bawahan serta sesama teman yang mengkondisikan hubungan yang kondusif.

Sistem manajemen, meliputi lapisan struktur dan birokrasi, serta standar dan prosedur kerja yang efektif dan produktif.

METODE PENELITIAN

Sampel data diambil dari karyawan tetap pada kantor pusat PT. Pegadaian dengan teknik *disproportionate stratified random sampling*. Dalam menentukan jumlah sample menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kepercayaan 95%. Penyebaran data dalam bentuk kuesioner Likert dimana variabel komitmen organisasi terdiri 27 kuesioner, variabel manajemen konflik terdiri 30 kuesioner dan variabel iklim organisasi terdiri 27 kuesioner, setiap item kuesioner berentang skala 1-7. Untuk mengetahui besar pengaruh iklim organisasi dalam perusahaan terhadap penanganan konflik serta tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan, dalam penelitian ini menggunakan software

Lisrel dengan metode statistik aplikasi *The Structural Equation Model* untuk membantu pengolahan data.

HASIL PENELITIAN

Dari seluruh kuesioner yang disebar kepada seluruh responden terkumpul 182 kuesioner, berikut analisis deskriptif responden berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan jabatan:

Tabel Karakter Responden

Keterangan	Prosentase
Berdasarkan Usia	
≤ 29 tahun	38%
30 - 39 tahun	19%
40 - 49 tahun	28%
≥ 50 tahun	15%
Berdasarkan Jenis Kelamin	
Laki-laki	60%
Perempuan	40%
Berdasarkan Pendidikan	
SLTA	19%
Diploma	10%
Strata I	57%
Strata II	12%
Strata III	2%
Berdasarkan Masa Kerja	
≤ 9 tahun	50%
10 - 19 tahun	21%
≥ 20 tahun	29%
Berdasarkan Jabatan	
Pelaksana	68%
Asisten Manager	16%
Manager	13%
Jenderal Manager	3%

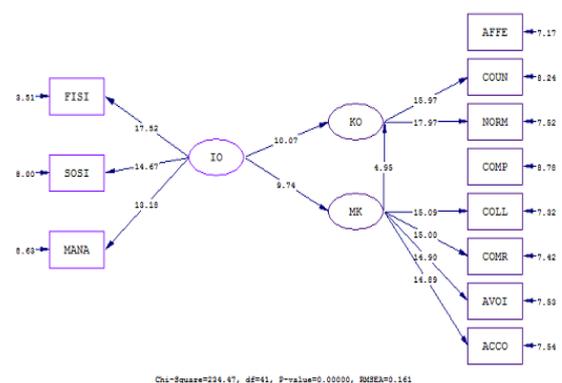
Prosentase paling besar pada karakter usia dalam menganggapi kuesioner adalah karyawan yang berusia dibawah 29 tahun dan paling rendah karyawan yang sudah mendekati pensiun atau diatas 50 tahun. Berdasarkan jenis kelamin, karyawan laki-laki lebih memberi respon terhadap kuesioner penelitian dibanding dengan karyawan perempuan. Untuk jenjang pendidikan strata satu yang memberikan tanggapan terhadap kuesioner paling

banyak yaitu 50% dan paling sedikit adalah karyawan yang berpendidikan strata tiga hanya 2%. Karyawan yang mempunyai masa kerja dibawah sepuluh tahun memberikan responden sebesar 50% sedang karyawan yang mempunyai masa kerja sepuluh sampai dua puluh tahun jumlah persentasenya paling kecil 21%. Karyawan yang memiliki jabatan sebagai pelaksana sangat mendominasi dalam menanggapi kuesioner sedang untuk jabatan jenderal manager persentase dalam menanggapi kuesioner paling kecil.

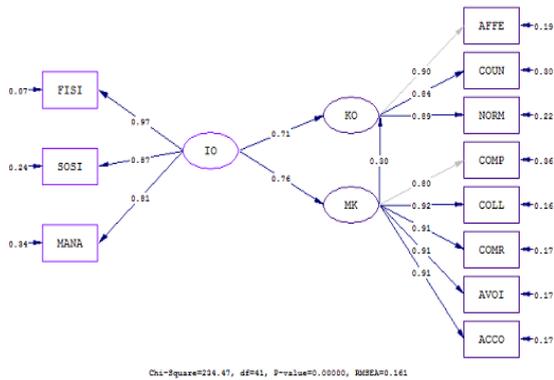
Berdasarkan hasil pengujian dari data penelitian yang dilakukan dengan pengolahan data program Lisrel menggunakan metode *Structural Equation Model*, maka dapat diperoleh hasil yang menggambarkan model seperti dalam model awal yaitu model *Task Technology Fit* dengan pengolahan data menggunakan metode *Maximum Robust Likelihood*.

Model struktural *full model* merupakan hubungan kausal hubungan langsung variabel eksogen iklim organisasi terhadap variabel endogen manajemen konflik dan terhadap variabel endogen komitmen organisasi serta hubungan tidak langsung variabel eksogen iklim organisasi terhadap variabel endogen komitmen organisasi.

Struktural *Full Model* T-Value



Struktural *Full Model*
Standardized Solution



Dalam menggunakan metode *Structural Equation Model* analisis pengujian model sangat diperlukan untuk mengetahui apakah model yang diperoleh telah dan dapat memenuhi ukuran ketepatan model (*goodness of fit measurens*).

Uji Kesesuaian Struktural *Full Model*

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
<i>Chi-square</i>	234.47	Tidak <i>fit</i>
<i>P</i>	p = 0.00	
<i>NCP Interval</i>	193.47 149.05– 245.41	Tidak <i>fit</i>
<i>RMSEA</i>	0.16	Tidak <i>fit</i>
<i>p (close fit)</i>	p = 0.00	
<i>ECVI</i>	M = 1.57 S = 0.73 I = 27.41	Tidak <i>fit</i>
<i>AIC</i>	M = 284.47 S = 132.00 I = 4961.50	<i>Good fit</i>
<i>CAIC</i>	M = 389.57 S = 409.46 I = 5007.75	<i>Good fit</i>
<i>NFI</i>	0.95	<i>Good fit</i>
<i>NNFI</i>	0.94	<i>Good fit</i>
<i>CFI</i>	0.96	<i>Good fit</i>
<i>IFI</i>	0.96	<i>Good fit</i>
<i>RFI</i>	0.93	<i>Good fit</i>
<i>CN</i>	47.78	Tidak <i>fit</i>
<i>RMR</i>	0.05	<i>Good fit</i>
<i>GFI</i>	0.81	Tidak <i>fit</i>
<i>AGFI</i>	0.69	Tidak <i>fit</i>

Pengujian *measurement model fit* tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi pada pada PT. Pegadaian (Persero) dipengaruhi oleh pengaruh langsung dari iklim organisasi sebesar 0.71 dan tingkat

signifikan 10.07 dengan loading faktor terbesar oleh aspek komitmen afektif, pengaruh langsung dari manajemen konflik sebesar 0.30 dan tingkat signifikan sebesar 4.95 dimana aspek kolaborasi sebagai loading faktor terbesar. Kemudian dalam pelaksanaan manajemen konflik perusahaan di pengaruhi oleh tingkat iklim organisasi sebesar 0.76 dengan tingkat signifikan sebesar 9.74 sedangkan loading faktor terbesar pada aspek lingkungan fisik. Sehingga total pengaruh yang dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dari kondisi iklim organisasi terhadap penanganan manajemen konflik yang terjadi dalam proses kerja sebesar 0.94 dengan tingkat signifikan 14.11, adapun nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.89.

Dalam pengujian *overall model fit* menunjukkan hanya ukuran kecocokan model *incremental* yang memenuhi sedang ukuran kecocokan model absolute dan kecocokan model *parsimony* tidak *fit*, hal ini tidak terlalu berpengaruh terhadap hasil pengujian *overall fit* karena menurut Bollen dan Long (1993) bahwa model dapat diterima dan mempunyai kecocokan yang baik apabila didukung dengan teori substantif yang kuat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data pembahasan mengenai persepsi responden terhadap deskripsi kuesioner, hasil analisis *overall model fit* dan *measurement model fit* adanya pengaruh positif dari keadaan iklim organisasi terhadap penanganan manajemen konflik yang dapat berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi pada PT. Pegadaian (Persero)

DISKUSI

Karakter dari suatu organisasi terbentuk oleh kualitas lingkungan organisasi yang tercermin oleh hubungan antara anggota dengan sistem organisasi. Tingkat kualitas lingkungan organisasi akan menciptakan iklim organisasi yang

mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi, dimana sikap dan perilaku karyawan tersebut sangat mempengaruhi tingkat komitmen terhadap organisasi. Apabila iklim organisasi yang nyaman, menyenangkan dan kondusif akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya apabila iklim organisasi yang tidak nyaman, menyenangkan dan kurang kondusif akan menurunkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut Stringer (2002) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, mempengaruhi perilaku karakter organisasi. Steers, Ungson dan Mowday (1985) berpendapat komitmen karyawan pada organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Bahrani, Barati, Alfaraj dan Ezzatabadi (2015) menemukan bahwa dengan memperbaiki iklim organisasi akan dapat menjadi strategi untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Selama proses organisasi berjalan tentu banyak kemungkinan adanya berbagai konflik yang ditimbulkan oleh interaksi antar pribadi, maupun antar kelompok, serta antar individu dan kelompok dengan sistem organisasi. Untuk itu perlu adanya manajemen konflik yang baik untuk mengubah konflik yang merusak menjadi konflik yang membangun produktif. Wirawan (2014) mengungkapkan bahwa jika konflik tidak dimanajementi sejak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan aktifitas kinerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen konflik dapat mengubah konflik yang merusak menjadi konflik yang membangun, dengan demikian dapat bermanfaat bagi individu maupun organisasi sehingga secara tidak langsung akan merangsang peningkatan komitmen organisasi. Seperti pendapat Nair (2008) bahwa karyawan tidak berkomitmen terhadap organisasi selama ada konflik.

Wanyonyi, Kimani, dan Amuhaya (2015) juga menemukan bahwa manajemen konflik pada aspek integrasi, mengorbankan dan mengakomodasi dapat meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, A.R. & Marinah, A. (2013). *Learning Organizational Commitment in Primary School*. International Proceedings of Economics Development and Research, 60 (12).

Bahrani MA, Barati O, Ghoroghchian MS, Montazer-Alfaraj R, Ranjbar Ezzatabadi M. (2016). *Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals*. Osong Public Health Res Perspect, 7(2).

Bollen, K.A. & Long, J.S. (1993). *Testing Structural Equation Model*. USA : Sage Publication.

Meyer, J.P. & Allan, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. California : Sage Publications, Inc.

Nair, N. (2008). *Toward Understanding the Role of Emotions in Conflict : a Review and Future Directions*. International Journal of Conflict Management, 19 (4).

Newstrom, J.W. (2015). *Organizational Behavior : Human Behavior at Work, 14th edition*. New York : McGraw-Hill Education.

Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. & Idrus, S. (2010). *Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment*. International Business & Economics Research Journal, 9 (2).

Owens, R.G. & Valesky T.C. (2007). *Organizational Behavior in Education : Adaptive Leadership and School Reform*. Pearson.

Rahim, M.A. (2002) *Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*. The International Journal of Conflict Management, 13.

Rubenstein, R.E. (1996). *Conflict Resolution and Power Politics : Global Conflict After the Cold War*. Two Lectures. USA : Institute for Conflict Analysis and Resolution George Mason University.

Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (2006). *Psychology & Work Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, 9th edition*. New Jersey : Pearson Education Inc.

Simmel, G. (1903). *The Sociology of Conflict : I*. American Journal of Sociology, 9.

Spector, P.E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*, Sixth edition. Singapore : John & Wiley.

Steers, R.M., Ungson, G.R. & Mowday, R.T. (1985). *Managing Effective Organizations : An Introduction*. Boston : Kent Pub. Co.

Stringer, R.A. (2002). *Leadership and Organizational Climate : The Could Chamber Effect*. Prentice Hall.

Tagiuri, R. & Litwin, G. (1968). *Organizational Climate : Exploration of a Concept*. Boston : Harvard University Press.

Thomas, K.W. (1992). *Conflict and Conflict Management : Reflections and Update*. Journal of Organizational Behavior, 13 (3), Special Issue : Conflict and Negotiation in Organizations : Historical and Contemporary Perspectives. John Wiley & Sons.

Thomas, K.W. & Kilmann, R.P. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View : Xicom and CPP, Inc.

Wanyonyi, B.E., Kimani, C., Amuhaya, I.M. (2015). *Conflict Management Styles Influencing Organizational Commitment among Kenya Seed Company Employees*, Kenya International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5 (11).

Wirawan (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.

Wirawan (2010). *Konflik dan Manajemen Konflik : Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Humaika.

Wirawan (2014). *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.