

THE INFLUENCE OF CONFLICT MANAGEMENT SKILLS TRAINING TOWARD LEADERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE IN MAKING DECISION

Siti Nurhidayah and Asip F. Hadipranata

Universitas Muhammadiyah Magelang

email : nurhidayah751@yahoo.co.id

ABSTRACT

This research has aimed to tested the influence of conflict management skills training to increase leader's emotional intelligence in making decision with one co variable i.e. the big five personality. The result of this research revealed the big five personality i.e. neuroticism, extravertion, openness to experience, agreeableness, and consciosness influence emotional intelligence of leader in decision making. That was stated by score of emotional intelligence of leader in decision making within co variable by $F = 78.951$; $p = 0.000$ and with co variable by $F = 10.365$; $p = 0.007$.

The result of this research revealed the existence of interaction between group variable and observed variable that was stated by $F = 85.267$; $p = 0.000$. The result showed that control group and experimental group was different. The emotional intelligence in decision making of control group was decreased (from -5.500 to -8.200), while experimental group was increased (from 6.600 to 10.800). To test the differences of alteration pattern of each group, researcher observed F value of between subject effect test. It revealed the difference between experimental group and control group with $F = 114.765$; $p = 0.000$. In this research, the conflict management skills training treatment contribution toward the emotional intelligence of leader in decision making is 81.3 %.

Key words: *Emotional intelligence, Conflict management skills, Big five personality*

ABSTRAK

Penelitian ini berjuan untuk menguji pengaruh keterampilan konflik manajemen untuk meningkatkan kecerdasan emosional dalam membuat keputusan dengan kepribadian *Big Five*. Hasil penelitian menunjukkan kepribadian Big Five ; *neuroticism, extravertion, openness to experience, agreeableness, consciosness* mempengaruhi terhadap kecerdasan emosional terhadap pemimpin dalam membuat keputusan dengan kovariabel $F = 78.951$; $p = 0.000$ and with kovariabel $F = 10.365$; $p = 0.007$.

Hasil ini menunjukkan ada interaksi antara kelompok variabel dan variabel yang diobservasi dengan $F = 85.267$; $p = 0.000$. Dengan kata lain antara kelompok kontrol dan kelompok eksperimen berbeda. Kecerdasan emosional dalam membuat keputusan pada kelompok kontrol menurun dari 5.500 ke -8.200, sementara kelompok eksperimen meningkat dari 6.600 to 10.800. Untuk menguji perbedaan perubahan pola masing-masing kelompok, dilakukan observasi nilai Fdiantara pengaruh subjek tes. Hasil menunjukkan perbedaan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dengan $F = 114.765$; $p = 0.000$. Dalam penelitian perlakuan pelatihan keterampilan manajemen konflik berkontribusi terhadap kecerdasan emosional pemimpin dalam membuat keputusan sebesar 81.3%

Kata kunci : *kecerdasan emosional, keterampilan manajemen konflik kepribadian Big Five.*

PENDAHULUAN

Globalisasi berdampak pada percepatan perkembangan ilmu pengetahuan disatu sisi, namun pada sisi yang lain dapat menyebabkan konflik pada manusia yang tidak siap menghadapi keadaan yang cepat berubah. Organisasi harus dapat menyesuaikan dengan keadaan dan bahkan harus mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dengan menganalisis kekuatan, kelemahan internal, memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal yang mungkin dihadapi pada masa sekarang dan masa depan.

Kondisi eksternal yang mempengaruhi dunia usaha, membuat organisasi pemerintahan atau swasta dalam tekanan yang besar untuk tetap dapat mempertahankan kualitas dan efisiensi usahanya. Untuk itu dibutuhkan suatu daya tahan dan kemampuan mengelola emosi dalam menghadapi berbagai tantangan dunia modern. Individu yang tidak dapat mengelola emosinya dengan baik diduga mengalami kecenderungan mudah stress kerja akibatnya suatu manajemen suatu organisasi kurang efektif (Herwanto, 2004). Selain itu penelitian yang dilakukan Baradell dan Klein (dalam Herwanto, 2004) mengungkapkan bahwa individu yang sensitif terhadap stres mudah melakukan pengambilan keputusan yang salah karena mereka cenderung lebih terfokus untuk menyelesaikan stres internalnya daripada mencari strategi untuk mengambil keputusan. Hal ini disebabkan mereka cenderung melakukan strategi pengelolaan informasi yang salah ketika mengalami stres. Wijono (1993) juga mengatakan ada kecenderungan bahwa bila orang mengalami konflik seringkali memakai cakrawala berpikir secara sempit dan tidak mampu mengelola emosi dalam menentukan tindakan. Jika konflik melanda diri individu, dia cenderung menggunakan reaksi menurut kebiasaannya dan kurang berpikir mengenai berbagai alternatif akibatnya keputusan yang diambil kurang tepat dan apabila hal ini terjadi dalam kehidupan organisasi maka akan mengarahkan keputusan ke arah yang lebih

berisiko (*risky*) dan mengancam keunggulan suatu organisasi.

Keunggulan suatu organisasi tidak hanya tergantung pada kemampuan para anggota organisasi untuk mengendalikan konflik yang terjadi tapi juga tergantung pada kemampuan pemimpinannya dalam mengarahkan dan mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi oleh organisasinya seperti (1) keadaan kacau tidak menentu dan kelompok tidak mampu mengatasi konflik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi, (2) anggota organisasi secara perorangan ataupun kelompok belum mampu mengambil keputusan penting untuk pencapaian tujuan organisasi, (3) perubahan lingkungan organisasi yang cepat sehingga kelompok tidak mampu mengendalikan keadaan terutama dalam menangkap pesan dari perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, (4) munculnya kompetitor baru yang dapat menggeser peran kelompok (Syamsi, 2000). Kenyataan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang berkualitas dan efektif sangat diperlukan khususnya dalam pengambilan keputusan yang tepat. Salah satu pendekatan untuk meningkatkan pengambilan keputusan adalah dengan mengembangkan kecerdasan emosi yang dimilikinya. Kecerdasan emosi memungkinkan individu mengelola emosinya dengan baik sehingga terekspresikan secara tepat dan efektif, yang pada akhirnya membawa individu mampu bekerja sama dengan lancar menuju sasaran dan tujuan organisasi (Pierce dan Newstrom, 2006).

Pemimpin yang berkualitas dan efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dalam menyelesaikan berbagai persoalan tetapi juga ditentukan oleh tingkat kecerdasan emosional dan sifat-sifat kepribadian tertentu yang membantu seseorang lebih mampu memimpin orang lain, dan dapat mengambil keputusan dengan tepat (Wahyudi, 2006). Peter Salovey dan John Mayer, yang mempelajari mengapa beberapa orang pintar gagal untuk menjadi berhasil. Salovey dan Mayer (dalam Hughes dkk, 2006) mendapati bahwa banyak dari

mereka mendapat kesulitan karena kurangnya kepekaan dan keterampilan antar personal, dan mendefinisikan inteligensi emosional sebagai sekelompok kemampuan mental yang membantu orang untuk mengetahui perasaan mereka sendiri dan perasaan orang lain sehingga keputusan yang mereka buat akan dapat diterima.

Sebagai contoh, keputusan pemerintah untuk menaikkan harga jual Bahan Bakar Minyak (BBM) sebesar kurang lebih 100 persen per 1 Oktober 2005, dan memberikan Bantuan Langsung Tunai (BLT) untuk rakyat kecil dan tidak mampu sebesar Rp. 300.000,- per orang sebagai dana kompensasi kenaikan BBM. Dua bentuk keputusan yang diambil oleh pemerintah tersebut adalah keputusan yang baik dan dianggap mampu mengatasi masalah kemiskinan. Namun keputusan tersebut masih menimbulkan pro dan kontra dikalangan masyarakat Indonesia (Usahawan, 2005). Contoh lain adalah bencana mengerikan di New York, Washington, D.C., dan Pennsylvania pada tanggal 11 September. Bencana itu menggaris bawahi peran pokok kepemimpinan emosi, terutama disaat-saat terjadinya tragedi dan krisis manusiawi. Dampak dari dua keputusan pemerintah tersebut di atas masih dirasakan negatif oleh masyarakat sampai sekarang.

Oleh karena itu setiap pemimpin dalam pemerintahan harus mampu mengambil keputusan dengan lebih efektif, terutama pada saat kondisi genting yang menuntut suatu keputusan yang tegas, tepat dan menentukan bagi perkembangan organisasi pemerintah kedepannya. Keputusan yang diambil berdasarkan pemikiran yang matang, keputusan yang melibatkan unsur emosi, bukan dibuat secara sepihak, secara *top down*, tetapi keputusan yang telah terlebih dahulu mendengarkan anggotanya (Finzel dalam Usahawan, 2005).

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa saat ini tidaklah mudah bagi seorang pemimpin dalam menjalankan konsep kepemimpinan, khususnya dalam hal pengambilan keputusan.

Kasali (2005) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang menghambat pengambilan keputusan seorang pemimpin, antara lain karena: (1) dia adalah seorang pembelajar yang lambat, (2) dia tidak kenal masalah, (3) terdapat konflik kepentingan, (4) kepemimpinannya adalah hasil kompromi, (5) banyaknya prosedur yang menghambat, (6) memiliki tim yang lemah, (7) persepsi terhadap resiko. Oleh karena itu saat ini yang dibutuhkan adalah seorang pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang cerdas emosi dalam pengambilan keputusan sehingga hasilnya pun dapat diterima dengan lapang dada oleh setiap orang, karena keputusan tersebut berasal dari hati nurani. Dan jika emosi pemimpin tidak terkendali, kemampuan pemimpin untuk menangani relasi akan memburuk. Karakteristik yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin agar berhasil menjalankan tugas adalah : (1) mempunyai kematangan spiritual, sosial dan fisik, (2) menunjukkan keteladanan, (3) kesanggupan untuk memecahkan masalah secara kreatif, (4) memiliki kejujuran, (5) mempunyai ketrampilan berkomunikasi, (6) memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin, (7) disiplin, (8) mempunyai rasa tanggung jawab, (9) mempunyai banyak relasi, (10) mempunyai kestabilan emosi, (11) cepat dalam pengambilan keputusan, dan (12) berani mengambil resiko (Surya, 1994 dalam Rasyid, 2000).

Beberapa karakteristik tersebut di atas khususnya kemampuan mengambil keputusan tidak muncul begitu saja tetapi merupakan hasil proses belajar dan latihan dalam kehidupan berorganisasi (Gibson dkk, 2000). Dalam kehidupan berorganisasi tidak terlepas dengan adanya konflik, baik konflik individu, kelompok maupun organisasi. Mengingat konflik yang ditimbulkan dapat berdampak positif atau fungsional dan berdampak negatif, maka manajemen konflik merupakan aspek penting dalam perilaku organisasi.

Melihat kenyataan tersebut, penelitian ini mencoba memberikan perlakuan berupa pelatihan keterampilan manajemen konflik yang

dapat meningkatkan kemampuan pemimpin dalam merealisasikan tujuan organisasi dan memiliki keterampilan manajemen yang efektif khususnya pengambilan keputusan yang melibatkan unsur kecerdasan emosi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rancangan eksperimen. Subjek dimasukkan ke dalam kelompok eksperimen berdasarkan random dan dikenai pra tes atau pasca tes. Setelah itu dilakukan manipulasi yang bentuk perlakuannya adalah pelatihan keterampilan manajemen konflik. Selanjutnya dilakukan pengukuran ulang (pasca tes) pada variabel tergantung Y (kecerdasan emosi pemimpin dalam pengambilan keputusan).

Kelompok yang mendapat pelatihan manajemen konflik adalah para kabag dan Kasubag Biro Kepegawaian Daerah Propinsi Yogyakarta dengan 10 peserta pelatihan. Sedangkan kelompok control pada penelitian adalah para Kabag dan Kasubag badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta dengan 10 orang subjek penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode skala yaitu skala keterampilan manajemen konflik, kecerdasan emosi pemimpin dalam pengambilan keputusan, dan lima factor kepribadian.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan bantuan paket Seri Program Statistik (SPS) versi 2000 Edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Parmadiningsih. Sebelum melakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan uji deskriptif dan uji asumsi yaitu uji normalitas, linearitas, dan homogenitas. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis kovarian 1 jalur.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan rangkuman Anava (X dan Y) dan Anakova (Y^{\wedge}) 1-Jalur dengan mengontrol lima faktor kepribadian sebagai variabel serataan diperoleh hasil bahwa skor ketrampilan manajemen konflik sebelum dikontrol dengan lima faktor kepribadian sebesar $F = 86.542$

dan $p = 0.000$ mengalami penurunan setelah dikontrol dengan lima faktor kepribadian dengan $F = 9.951$ dan $p = 0.008$. Lebih lanjut pada kecerdasan emosi pemimpin dalam pengambilan keputusan sebelum dikontrol dengan lima faktor kepribadian sebesar $F = 78.951$ dan $p = 0.000$ mengalami penurunan setelah dikontrol dengan lima faktor kepribadian dengan $F = 10.365$ dan $p = 0.007$.

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan ketrampilan manajemen konflik antara kelompok kontrol dan kelompok eksperimen sebelum mendapatkan pelatihan manajemen konflik dengan $t = 0.000$ dan $p = 0.500$. Kemudian pada hasil uji *post test* pertama manajemen konflik terbukti terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara kelompok kontrol dan kelompok eksperimen setelah mendapat pelatihan manajemen konflik dengan $t = -10.655$ dan $p = 0.000$. Hal ini diperkuat pada hasil uji *post test* kedua yang membuktikan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara kelompok kontrol dan kelompok eksperimen setelah mendapat pelatihan manajemen konflik dengan $t = -18.841$ dan $p = 0.000$. Kemudian pada kecerdasan emosi dibuktikan bahwa tidak terdapat perbedaan antara kelompok kontrol dan kelompok eksperimen sebelum mendapatkan pelatihan manajemen konflik dengan $t = 0.000$ dan $p = 0.500$. Kemudian pada hasil uji *post test* pertama kecerdasan emosi terbukti terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara kelompok kontrol dan kelompok eksperimen setelah mendapat pelatihan manajemen konflik dengan $t = -11.617$ dan $p = 0.000$. Hal ini diperkuat pada hasil uji *post test* kedua yang membuktikan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara kelompok kontrol dan kelompok eksperimen setelah mendapat pelatihan manajemen konflik dengan $t = -18.242$ dan $p = 0.000$. Kemudian hasil uji-t antar amatan antar ulangan 2 jalur pada ketrampilan manajemen konflik dan kecerdasan emosi pada kelompok kontrol dilihat pada Tabel 3.

Tabel 1. Rangkuman Anava (X dan Y) dan Anakova (Y[^]) 1 -Jalur Ketrampilan Manajemen Konflik dan Kecerdasan Emosi

Sumber Variasi	Variabel	Rerata Kuadrat	db	F	P
Antar A	Y1	336.200	1	86.452	0.000
	Y2	732.050	1	78.951	0.000
	YJ1	145.449	1	9.951	0.008
	YJ2	131.319	1	10.365	0.007

Tabel 2. Hasil Uji-t Antar Kelompok Ketrampilan Manajemen Konflik dan Kecerdasan Emosi

Kelompok	Rerata	t	p
<i>Pre test</i> Manajemen Konflik Kelompok Kontrol – <i>Pre test</i> Manajemen Konflik Kelompok Eksperimen	0.000	0.000	0.500
<i>Post test</i> 1 Manajemen Konflik Kelompok Kontrol – <i>Post test</i> 1 Manajemen Konflik Kelompok Eksperimen	5.800	-10.655	0.000
<i>Post test</i> 2 Manajemen Konflik Kelompok Kontrol – <i>Post test</i> 2 Manajemen Konflik Kelompok Eksperimen	9.300	-18.841	0.000
<i>Pre test</i> Kecerdasan Emosi Kelompok Kontrol – <i>Pre test</i> Kecerdasan Emosi Kelompok Eksperimen	0.000	0.000	0.500
<i>Post test</i> 1 Kecerdasan Emosi Kelompok Kontrol – <i>Post test</i> 1 Kecerdasan Emosi Kelompok Eksperimen	6.600	-11.617	0.000
<i>Post test</i> 2 Kecerdasan Emosi Kelompok Kontrol – <i>Post test</i> 2 Kecerdasan Emosi Kelompok Eksperimen	10.800	-18.242	0.000

Tabel 3. Hasil Uji-t Antar Amatan Ulangan Ketrampilan Manajemen Konflik dan Kecerdasan Emosi Pada Kelompok Kontrol

Amatan	Rerata	t	p
<i>Pre test</i> Manajemen Konflik – <i>Post test</i> 1 Manajemen Konflik	-2.400	3.119	0.002
<i>Pre test</i> Manajemen Konflik – <i>Post test</i> 2 Manajemen Konflik	-5.200	6.757	0.000
<i>Post test</i> 1 Manajemen Konflik – <i>Post test</i> 2 Manajemen Konflik	-5.200	3.638	0.001
<i>Pre test</i> Kecerdasan Emosi – <i>Post test</i> 1 Kecerdasan Emosi	-5.500	5.280	0.000
<i>Pre test</i> Kecerdasan Emosi – <i>Post test</i> 2 Kecerdasan Emosi	-8.200	7.873	0.000
<i>Post test</i> 1 Kecerdasan Emosi – <i>Post test</i> 2 Kecerdasan Emosi	-8.200	2.592	0.000

Pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa ketrampilan manajemen konflik pemimpin pada kelompok kontrol mengalami penurunan. Hal ini ditunjukkan dari rerata -2.400 yang menurun menjadi -5.200. Lebih lanjut pada amatan antar ulangan ketrampilan manajemen

konflik pemimpin pada kelompok kontrol dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara amatan awal, akhir, dan lanjut dengan $p = 0.000 < 0.050$. Kemudian pada kecerdasan emosi pemimpin pada kelompok kontrol juga mengalami

Tabel 4. Hasil Uji-t Antar Amatan Ulangan Ketrampilan Manajemen Konflik dan Kecerdasan Emosi pada Kelompok Eksperimen

Amatan	Rerata	t	p
<i>Pre test</i> Manajemen Konflik – <i>Post test</i> 1 Manajemen Konflik	5.800	-7.536	0.000
<i>Pre test</i> Manajemen Konflik – <i>Post test</i> 2 Manajemen Konflik	9.300	-12.048	0.000
<i>Post test</i> 1 Manajemen Konflik – <i>Post test</i> 2 Manajemen Konflik	9.300	-4.548	0.000
<i>Pret test</i> Kecerdasan Emosi – <i>Post test</i> 1 Kecerdasan Emosi	6.600	-6.337	0.000
<i>Pre test</i> Kecerdasan Emosi – <i>Post test</i> 2 Kecerdasan Emosi	10.800	-10.369	0.000
<i>Post test</i> 1 Kecerdasan Emosi – <i>Post test</i> 2 Kecerdasan Emosi	10.800	-4.032	0.000

penurunan. Hal ini ditunjukkan dari rerata -5.500 yang menurun menjadi -8.200. Lebih lanjut pada amatan antar ulangan kecerdasan emosi pemimpin pada kelompok kontrol dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara amatan awal, akhir, dan lanjut dengan $p = 0.000 < 0.050$. Lebih lanjut hasil uji-t antar amatan antar ulangan 2 jalur pada ketrampilan manajemen konflik dan kecerdasan emosi kelompok eksperimen dilihat pada Tabel 4.

Pada Tabel 4 dapat diketahui bahwa ketrampilan manajemen konflik pemimpin pada kelompok eksperimen mengalami peningkatan setelah mendapat pelatihan manajemen konflik. Hal ini ditunjukkan dari rerata 5.800 menjadi 9.300. Lebih lanjut pada amatan antar ulangan ketrampilan manajemen konflik pemimpin pada kelompok eksperimen dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara amatan awal, akhir, dan lanjut dengan $p = 0.000 < 0.050$. Kemudian pada kecerdasan emosi pemimpin pada kelompok eksperimen juga mengalami peningkatan setelah mendapat pelatihan manajemen konflik. Hal ini ditunjukkan dari rerata 6.600 menjadi 10.800. Lebih lanjut pada amatan antar ulangan kecerdasan emosi pemimpin pada kelompok kontrol dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang

sangat signifikan antara amatan awal, akhir, dan lanjut dengan $p = 0.000 < 0.050$.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan lima faktor kepribadian yaitu kestabilan emosi, ekstrover, keterbukaan pengalaman, persetujuan, dan kehati-hatian mempengaruhi ketrampilan manajemen konflik dan kecerdasan emosi pemimpin dalam mengambil keputusan. Hal ini ditunjukkan dengan skor ketrampilan manajemen konflik sebelum dikontrol dengan lima faktor kepribadian sebesar $F = 86.542$ dan $p = 0.000$ mengalami penurunan setelah dikontrol dengan lima faktor kepribadian dengan $F = 9.951$ dan $p = 0.008$. Sedangkan pada kecerdasan emosi sebelum dikontrol dengan lima faktor kepribadian sebesar $F = 78.951$ dan $p = 0.000$ mengalami penurunan setelah dikontrol dengan lima faktor kepribadian dengan $F = 10.365$ dan $p = 0.007$. Hal di atas menandakan bahwa lima faktor kepribadian merupakan suatu organisasi yang dinamis dalam diri seseorang dan merupakan sistem psikofisis yang dapat mempengaruhi pola-pola karakteristik seseorang dalam hal perilaku, pikiran, dan perasaan individu (Carver dan Scheier, 1996).

Ditambahkan oleh Hughes dan Curphy (2006) bahwa konsep kecerdasan emosi dan

ketrampilan manajemen konflik merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dengan lima faktor model kepribadian. Lebih lanjut Kasali (dalam usahawan, 2005) mengatakan bahwa sifat-sifat kepribadian dalam komponen kecerdasan emosi pemimpin akan berpengaruh terhadap kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasi yang dipimpinnya. Hal ini didukung hasil penelitian Hughes dan Curphy (2006) yang menunjukkan bahwa kesuksesan kepemimpinan berkorelasi positif dengan lima faktor kepribadian dan tingkat kecerdasan emosinya.

Lebih lanjut pada hasil uji amatan ulangan ketrampilan manajemen konflik pemimpin pada kelompok kontrol mengalami penurunan dalam ketrampilan manajemen konflik. Hal ini ditunjukkan dari rerata -2.400 yang menurun menjadi -5.200. Kemudian pada uji amatan awal, akhir, dan lanjut dibuktikan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan ketrampilan manajemen konflik pemimpin pada kelompok kontrol dengan $p = 0.000 < 0.050$.

Sedangkan pada kelompok eksperimen dibuktikan bahwa ketrampilan manajemen konflik pemimpin pada kelompok eksperimen mengalami peningkatan setelah mendapat pelatihan manajemen konflik. Hal ini ditunjukkan dari rerata 5.800 menjadi 9.300. Lebih lanjut pada amatan antar ulangan ketrampilan manajemen konflik pemimpin pada kelompok eksperimen dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara amatan awal, akhir, dan lanjut dengan $p = 0.000 < 0.050$.

Hasil penelitian di atas didukung pendapatnya Wijono (1993) yang mengatakan bahwa pelatihan manajemen konflik dapat memahami kelemahan dan kelebihan diri sendiri dan kelemahan-kelebihan orang lain, dapat mengatasi konflik dengan cara berbeda, dan mengkombinasikannya dengan ide-ide yang dimiliki individu. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketika individu diberi pelatihan ketrampilan manajemen konflik dan hal tersebut berpengaruh maka individu yang diberi pelatihan akan da-

pat mengembangkan keterampilan manajemen konflik lebih optimal melalui penyelesaian konflik atau masalah dengan *win-win solution* serta dapat meningkatkan pemahaman emosi diri dan emosi orang lain.

Lebih lanjut menurut Robbins, (2001) bahwa manajemen konflik merupakan teknik pemecahan dan perangsangan untuk memecahkan masalah dalam organisasi. Kemudian Robbins menambahkan bahwa sudah menjadi tanggung jawab pimpinan (*manager*) baik manajer tingkat lini (*supervisor*), manajer tingkat menengah (*middle manager*), dan manajer tingkat atas (*top manager*) untuk berperan aktif dan mengarahkan situasi konflik agar tetap produktif sehingga dapat mendorong perubahan, menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan.

Keberhasilan pelatihan manajemen konflik didukung dengan pendekatan permainan peran. Hal ini sesuai pendapat *National Training Board's* (1993) *Competency Standards Guide* yang mengidentifikasi empat manfaat penggunaan permainan peran sebagai perangkat training, yaitu: (1) partisipasi aktif dari peserta; (2) *modeling* perilaku; (3) perolehan *feedback* dengan segera; dan (4) praktis.

Penelitian Tjosvold dan Sofia Su Fang (2004) juga menjelaskan bahwa mahasiswa yang mendapatkan pelatihan manajemen konflik mereka tidak hanya mampu mengelola konflik dengan baik tapi produktivitas kerja mereka juga meningkat dan mereka akan menghadapi konflik dengan senang hati. Penelitian Tjosvold dan Sun (2001) juga menyatakan bahwa individu yang mendapatkan pelatihan manajemen konflik akan mampu melakukan diskusi terbuka dengan orang lain, mampu memahami perbedaan kelompok, dan mereka mempunyai kepercayaan diri untuk menyampaikan suatu perbedaan ide dengan kelompoknya. Hal ini juga didukung dari hasil uji deksriptif yang membuktikan bahwa semua pemimpin yang diberi pelatihan pada kelompok eksperimen mengalami peningkatan

keterampilan menajamen konflik. Sedangkan pada kelompok kontrol mengalami penurunan dalam ketrampilan manajemen konflik yang dihadapi.

Kemudian pada hasil uji amatan ulangan kecerdasan emosi pemimpin kelompok kontrol juga mengalami penurunan. Hal ini ditunjukkan dari rerata -5.500 yang menurun menjadi -8.200. Lebih lanjut pada amatan antar ulangan ketrampilan manajemen konflik pemimpin pada kelompok kontrol dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara amatan awal, akhir, dan lanjut dengan $p = 0.000 < 0.050$. Sedangkan pada kecerdasan emosi pemimpin pada kelompok eksperimen mengalami peningkatan setelah mendapat pelatihan manajemen konflik. Hal ini ditunjukkan dari rerata 6.600 menjadi 10.800. Lebih lanjut pada amatan antar ulangan kecerdasan emosi pemimpin pada kelompok kontrol dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara amatan awal, akhir, dan lanjut dengan $p = 0.000 < 0.050$.

Hasil penelitian di atas didukung hasil penelitian Thomas Sy, ddk., (2005) yang membuktikan membuktikan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi khususnya dalam mengambil keputusan sangat dipengaruhi oleh tiga hal yakni (1) kecerdasan emosional, dalam hal ini kecerdasan emosional yang tinggi akan membuat pegawai lebih positif untuk berfikir tentang organisasi dan hal tersebut akan memotivasinya untuk bekerja lebih giat, (2) kepribadian yang dikontrol akan membentuk sikap dan mental yang lebih terbentuk dan terarah dalam bekerja, (3) kepuasan kerja yang terpenuhi baik bersifat ekstrinsik maupun intrinsik akan membuat pegawai lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya Atkinson, dkk., (1996) menambahkan bahwa kecerdasan emosi dapat mengaktifkan, mengarahkan, dan menyertai perilaku individu dalam meningkatkan keputusan. Lebih lanjut Atkinson, dkk menjelaskan bahwa emosi yang kuat mencakup yaitu: (1) respon terhadap tubuh

eksternal, terutama yang melibatkan sistem syaraf otonom; (2) keyakinan atau penilaian kognitif bahwa telah terjadi keadaan positif atau negatif; (3) ekspresi wajah, dan (4) dan reaksi terhadap emosi akan meningkatkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan masalah.

Kecerdasan emosi memungkinkan individu mengelola emosinya dengan baik sehingga terekspresikan secara tepat dan efektif, yang pada akhirnya membawa individu mampu bekerja sama dengan lancar menuju sasaran dan tujuan organisasi (Pierce dan Newstrom, 2006).

Pada pemimpin menurut Finzel (dalam usahawan, 2005) kecerdasan emosi akan membantu keputusan menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan pertimbangan dan pemikiran yang matang, keputusan yang melibatkan unsur emosi, keputusan yang dibuat tidak dilakukan secara sepihak tetapi secara *top down* dan keputusan tersebut terlebih dahulu diketahui oleh para anggotanya.

Hasil penelitian di atas juga didukung hasil uji deskriptif juga dibuktikan bahwa semua pemimpin yang diberi pelatihan manajemen konflik pada kelompok eksperimen mengalami peningkatan kecerdasan emosi dalam pengambilan keputusan, sedangkan pada kelompok kontrol mengalami penurunan atau statis pada kecerdasan emosi dalam pengambilan keputusan.

Kasali (2005) berpendapat bahwa ketika seorang pemimpin mempunyai jiwa kepemimpinan yang cerdas emosi maka ia dapat mengambil keputusan sehingga yang hasilnya dapat diterima dengan lapang dada oleh setiap orang, karena keputusan tersebut dihasilkan dari hati nurani, dan jika emosi pemimpin tidak terkendali maka kemampuan pemimpin untuk menangani relasi akan memburuk. Kemudian dijelaskan bahwa gaya pengambilan keputusan yang lebih didominasi intuitif, perasaan, dan kesadaran emosional akan mempunyai beberapa keuntungan, yaitu: (1) dapat menghasilkan keputusan dengan

segera ; (2) jika pimpinan atau individu yang bersangkutan mempunyai olah rasa yang tinggi maka keputusan yang dihasilkan tepat; (3) keputusan intuitif ini lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan (Syamsi, 2000).

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi merupakan salah satu aspek yang menunjang kepemimpinan, yang memungkinkan seorang pemimpin dapat mengambil keputusan dengan tepat (Rostiana dan Ninawati, 2003).

Keterbatasan pada penelitian ini adalah perencanaan pelaksanaan pelatihan yang seharusnya dilaksanakan selama enam hari menjadi satu hari, hal ini dikarenakan kesibukan para pemimpin Biro Kepegawaian Setda Provinsi Yogyakarta dan bertepatan dengan datangnya tim auditor dari pusat ke Yogyakarta. Namun keterbatasan dalam penelitian ini diminimalkan dengan melakukan pre-post tes dan pengadaan kelompok control. Penggunaan kelompok control dan pengukuran pre-post tes dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi suatu pelatihan (Kirpatrick dalam Rae, 2005).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian beserta pembahasannya, pelatihan keterampilan manajemen konflik yang dilaksanakan selama enam jam sehari pada Kabag dan Kasubag Biro Kepegawaian Setda Provinsi Yogyakarta dapatlah dinyatakan bahwa apabila para Kabag dan Kasubag diberi pelatihan keterampilan manajemen konflik dengan metode permainan peran dan diskusi dengan materi; pengenalan diri, pemahaman terhadap emosi diri dan emosi orang lain, dan keterampilan manajemen konflik maka akan meningkatkan kecerdasan emosi pemimpin dalam pengambilan keputusan. Peningkatan kecerdasan emosi pemimpin dalam pengambilan keputusan pada penelitian ini dapat ditunjukkan dengan peningkatan nilai rerata subjek setelah dilakukan tiga kali pengukuran, yaitu pengukuran pertama sebelum pemberian pelatihan (*pre test*), pengukuran

kedua dilakukan dua minggu setelah pelatihan (*post test*), dan pengukuran tindak lanjut (*follow up*) dilakukan satu bulan setelah pelatihan setelah pelatihan dan sumbangan efektif pelatihan sebesar 81.3 persen. Namun hasil penelitian ini baru mengukur kecenderungan perubahan pola pikir (kognisi) individu untuk melibatkan unsur emosi dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pemberian pelatihan keterampilan manajemen konflik pada penelitian ini efektif untuk meningkatkan kecerdasan emosi pemimpin dalam pengambilan keputusan dalam jangka pendek sesuai yang dikondisikan.

SARAN

Bagi peneliti selanjutnya yang berminat melakukan penelitian mengenai kecerdasan emosi pemimpin dalam pengambilan keputusan sebaiknya juga memperhatikan faktor-faktor lain seperti faktor keluarga dan faktor-faktor dalam hubungan dengan rekan kerja yang belum diungkap dalam penelitian ini agar hasilnya memberikan kontribusi yang lebih baik. Modul pelatihan keterampilan manajemen konflik untuk meningkatkan kecerdasan emosi pemimpin dalam pengambilan keputusan juga harus disempurnakan lagi dan mempertimbangkan ketepatan waktu dalam pelaksanaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.D., Ben, D.J. & Nolen-Hokema, S. (1996). *Introduction to Psychology*, 8th ed. New York: Harcourt Brace College, Publisher.
- Carver, C.S. & Scheier, L. (1996). Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*.185, (5), 751 – 765.
- Gibson, J.L., Invancevich, J.M. & Donnelly, Jr. J.H. (2000). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. (edisi kedelapan), Alih Bahasa: Nunuk Ardiani. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Hadi, S., (2000). *Buku Manual SPS Paket Midi*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Herwanto, J. (2004). *Hubungan antara Kecerdasan Emosi dan Efikasi Diri dengan Stres Kerja*. Tesis. (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta: Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2006). *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience* (5th ed). Singapore: Irwin/McGraw-Hill International.
- Kasali, R. (2005). *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- National Training Board 's. (1993). *Competency Standards – Asseors*. Canberra: VETEC.
- Pierce, J.L. & Newstrom, J.W. (2006). *Leaders and The Leadership Process, Readings, Self-Assessment and Applications* (4th ed). McGraw-Hill International.
- Rae, L. (2005). *Using Evaluation in Training and Development*. Alih bahasa: Moh.Alex Hadjid. Jakarta: Gramedia.
- Rasyid, M.R. (2000). *Makna Pemerintahan: Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Robbins , S.P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rostiana & Ninawati. (2003). *Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Persepsi Pemimpin terhadap Proses Pengambilan Keputusan*.
- Syamsi, I. (2000). *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thomas SY., Tram, Susanna., Linda, A., & O'Hara. (2005). Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance *Journal of Vocational Behavior xxx (2006) 1-13*. Department of Management and HRM, College of Business Administration, California State University, Long Beach, 1250 BellXower Boulevard, Long Beach, CA 90840, USA. www.elsevier.com/locate/jvb.
- Tjosvold, D., & Sun, H. (2001). Effects of influence tactics and social contexts: An experiment on relationship in China. *International Journal of Conflict Management*, 12, 239-258.
- Tjosvold, D., & Su Fang, S., (2004). Cooperative Conflict Management as a Basis for Training Students in China. *Journal of Training in International Bussiness*, vol. 43. No. 1. (diakses Februari 2007)
- Usahawan*, No. 12 Th XXXIV Desember 2005.
- Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi Pedoman Praktis bagi Pemimpin*. Bandung: Alfabeta.
- Wijono, S. (1993). *Konflik dalam Organisasi/Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*. Semarang: Satya Wacana.