

## **APLIKASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM SUATU PERUSAHAAN ATAU ORGANISASI**

*Siti Asiyah, M. Munawar<sup>1</sup>*

### ***Abstract***

*Conflict is something that can't be avoided in life. So it is with organizational life. Conflict management including a process-oriented approach that leads to a form of communication. Conflict management is not only a theory but also needs to be applied and applied maximally so it becomes functional. There are three conflict management strategies that are 1) losing-losing conflict management strategies, 2) win-lose conflict management strategies, and 3) win-win conflict management strategies.*

***Key Word: Management, Conflict***

### **A. Pendahuluan**

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.

Dalam situasi apapun yang melibatkan interaksi lebih dari satu orang, potensi konflik akan selalu ada sehingga manajemen konflik dalam organisasi memegang peranan penting untuk menjaga iklim kerja yang kondusif dalam organisasi. Penyebab berbagai konflik beragam. Dari perbedaan tujuan, perbedaan cara mencapai tujuan, maupun masalah-masalah ketidakadilan dalam organisasi.

Konflik yang tidak dapat diselesaikan dengan baik akan berdampak pada menurunnya kepercayaan pada pimpinan atau organisasi dan menurunnya produktivitas. Dalam organisasi atau perusahaan yang sangat menuntut adanya kerja sama tim, konflik yang tidak tertangani menjadi sinyal kuat akan mulai redupnya kinerja perusahaan atau organisasi.

Manajemen konflik dalam organisasi merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Berdasarkan latar belakang tersebut maka kami menyusun makalah tentang aplikasi manajemen konflik dalam suatu satuan perusahaan atau organisasi. Sehingga manajemen konflik tidak

---

<sup>1</sup> Dosen Tarbiyah STAIH Pare Kediri

hanya menjadi sebatas teori tapi juga mampu diaplikasikan dan diterapkan dengan maksimal sehingga menjadi fungsional.

## **B. Pembahasan**

### **1. Aplikasi Strategi Manajemen Konflik**

#### **a) Strategi Manajemen Konflik Kalah-Kalah**

##### *a. Pengertian Strategi Manajemen Konflik Kalah-Kalah*

Dalam mengaplikasikan strategi saya kalah - anda kalah (*lose-lose strategy*) untuk menyelesaikan konflik adalah berorientasi pada kedua belah pihak yang terlibat (individu/kelompok) yang sama-sama kalah dalam perselisihan. Dalam strategi saya kalah- anda kalah ini dapat diselesaikan dengan cara melibatkan pihak ketiga apabila perundingan mengalami jalan buntu.<sup>2</sup> Ada dua tipe dalam campur tangan pihak ketiga dalam suatu konflik yaitu sebagai berikut :

##### 1. Mediasi (Mediation)

Mediasi adalah proses penyelesaian konflik (akomodasi) yang melibatkan pihak ketiga dimana pihak ketiga ini bersifat netral dan tidak berwenang mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah.

##### 2. Arbitrasi (Arbitration)

Arbitrasi adalah proses penyelesaian konflik (akomodasi) yang melibatkan pihak ketiga dimana pihak ketiga ini bersifat formal dan berwenang mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah.<sup>3</sup>

##### *b. Aplikasi Strategi Manajemen Konflik Kalah-Kalah*

###### Tujuan:

1. Mengidentifikasi strategi mengatasi konflik antarpribadi dalam kelompok.
2. Mendiskusikan pemecahan konflik antarpribadi melalui strategi kalah-kalah (arbitrasi).
3. Memperoleh suatu pelaksanaan laporan hasil pemecahan konflik antarpribadi dalam pleno.

###### Jumlah peserta:

Peserta terdiri dari 7-9 orang dalam setiap kelompok.

###### Waktu:

Dalam latihan ini diperlukan waktu 90 menit.

###### Tempat:

1. Di sebuah ruangan yang cukup memadai untuk melakukan diskusi bagi setiap kelompok.
2. Duduk di sebuah kursi dilengkapi dengan meja masing-masing bagi setiap peserta.

###### Materi:

---

<sup>2</sup> Hj. Lilik Suhartiningsih, M.Psi., *Modul Psikologi Manajemen*, hlm: 22.

<sup>3</sup> Farida Rahmawati, dkk., *Detik Detik Ujian Nasional Sosiologi Tahun Pelajaran 2015/2016*, Intan Pariwara, Klaten, 2015, hlm: 29.

Materi yang perlu dimiliki oleh peserta adalah;

1. Lembar studi kasus konflik antar pribadi dengan judul “Peluang Emas Yang Hilang” disertai dengan lima pertanyaan yang harus didiskusikan dalam kelompok.
2. Papan tulis OHP, kertas manila, *flipchart*, dan spidol.

Prosedur:

Kegiatan ini dibagi menjadi lima bagian yang terdiri atas:

1. Pembukaan..... Fasilitator
2. Pembagian kelompok dan tugas ..... Fasilitator - Peserta
3. Diskusi kelompok ..... Peserta
4. Laporan ..... Wakil Kelompok
5. Penutup ..... Fasilitator

Ad.1 Pembukaan (5-10 menit)

Fasilitator memberi penjelasan kepada seluruh peserta yang akan mendiskusikan satu contoh studi kasus dengan menggunakan Strategi Manajemen Konflik Kalah-Kalah (arbitrasi). Sebelum mulai diskusi dalam kelompok, fasilitator menjelaskan tentang tujuan, jumlah peserta dalam kelompok, waktu yang disediakan untuk menyelesaikan diskusi, tempat dan materi serta prosedur diskusi kelompok.

Ad.2 Pembagian kelompok dan tugas (5-10 menit)

Fasilitator membagi kelompok menjadi 4-5 kelompok kecil dan masing-masing kelompok terdiri atas 7-9 orang. Setiap peserta diberi lembar studi kasus tentang “Peluang Emas Yang Hilang” dan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam diskusi kelompok. Setiap kelompok diharapkan dapat bekerja sendiri-sendiri sesuai dengan tugas yang diberikan kepada kelompok.

Ad.3 Diskusi kelompok (30-45 menit)

Dalam diskusi ini, setiap peserta mulai mengambil bagian secara aktif dan terus-menerus mencoba menjawab lima pertanyaan yang diajukan secara berturut-turut.

Inisiatif dan kreativitas setiap kelompok dalam mendiskusikan topik studi kasus tentang “Peluang Emas Yang Hilang” dengan menggunakan strategi kalah-kalah (arbitrasi) adalah penting agar dapat mencapai tujuan latihan yang diharapkan bersama.

Ad.4 Laporan (10-15 menit)

Hasil diskusi kelompok tentang topik “Peluang Emas Yang Hilang” akan dibuat laporan secara pleno. Kemudian dilanjutkan dengan tanggapan dan

laporan yang berisi *sharing* tentang pengalaman belajar yang diperoleh selama diskusi dengan menggunakan strategi kalah-kalah (arbitrasi) dalam kelompok yang besar (pleno). Setiap peserta dapat memberi respon atas anggota kelompok lain selama masih ada waktu yang tersedia.

#### Ad.5 Penutup (5-10 menit)

Jika masih ada waktu, para peserta dapat diberi kesempatan untuk bertanya kepada hal-hal yang berkaitan dengan latihan tersebut kepada fasilitator. Akhirnya fasilitator membuat kesimpulan umum atas latihan dalam melakukan strategi manajemen konflik kalah-kalah (arbitrasi).<sup>4</sup>

### **b) Strategi Manajemen Konflik Menang-Kalah**

#### *a. Pengertian Strategi Manajemen Konflik Menang-Kalah*

Dalam strategi saya menang - anda kalah (*win-lose strategy*) menekankan adanya salah satu pihak yang sedang berselisih mengalami kemenangan, tetapi pihak lain mengalami kekalahan. Strategi macam ini sering digunakan untuk mengatasi konflik di dalam aspek kehidupan sehari-hari dan tak terkecuali di dalam organisasi.

Ada beberapa karakteristik yang muncul dalam strategi menang-kalah, yaitu:

- a. Ada pemisahan secara jelas antara kita dan mereka
- b. Beberapa kelompok saling menggunakan tenaganya untuk memperoleh kemenangan atau kekalahan
- c. Lebih menekankan pada pemecahan masalah
- d. Konflik dilihat menurut ukuran<sup>5</sup>

Berikut beberapa cara yang digunakan dalam strategi menang-kalah:

- 1) Penarikan diri: adalah proses menyelesaikan konflik antara dua atau lebih antara pihak yang kurang puas sebagai akibat dari ketergantungan tugas (*task independence*).
- 2) Taktik damai dan penghalusan: adalah dengan melakukan tindakan pendamaian dengan pihak lawan untuk menghindari terjadinya konfrontasi pada kekaburan dan perbedaan dalam batas-batas bidang kerja (*jurisdictional ambiguity*).
- 3) Bujukan: adalah dengan membujuk pihak untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi yang faktual dan relevan dengan konflik. Dikarenakan adanya rintangan dalam komunikasi (*communication barriers*).
- 4) Taktik tekanan dan paksaan: adalah dengan cara menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (*power*) melalui sikap otoriter kerana dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (*individual traits*).

---

<sup>4</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, hlm. 271-273.

<sup>5</sup> Hj. Lilik Suhartiningsih, M.Psi., *Modul Psikologi Manajemen*, hlm: 22-23.

5) Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar menawar dan pertukaran persetujuan sehingga terciptalah suatu kompromi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, guna menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan persaingan terhadap sumber-sumber (competition for resources) secara optimal bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

b. *Aplikasi Strategi Manajemen Konflik Menang-Kalah*

Tujuan:

1. Mengidentifikasi strategi mengatasi konflik antarpribadi dalam kelompok.
2. Mendiskusikan strategi pemecahan konflik menang-kalah adalah berbeda-beda pada situasi yang berlainan dalam kelompok.
3. Mendapatkan suatu pengalaman belajar dari hasil pembuatan keputusan kelompok dalam menangani empat kasus sesuai dengan strategi menang-kalah.

Jumlah peserta:

Peserta terdiri dari 7-9 orang dalam setiap kelompok.

Waktu:

Dalam latihan ini diperlukan waktu 90 menit.

Tempat:

Satu ruangan yang cukup besar dilengkapi dengan kursi-kursi dan duduk melingkar untuk setiap peserta agar dapat membahas strategi menang-kalah yang paling cocok bagi setiap alternatif yang diajukan, yaitu A, B, C, atau D.

Materi:

Materi yang perlu dimiliki oleh peserta adalah;

1. Lembar soal yaitu contoh kasus dan strategi pemecahan konflik untuk setiap peserta.
2. Sebuah pensil atau bolpoin dan alat penghapus (stip) untuk masing-masing peserta perlu disiapkan agar dapat bekerja dengan baik.
3. Papan tulis / *flipchart* dan spidol bagi masing-masing kelompok.

Prosedur:

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Pembukaan.....                     | Fasilitator                         |
| 2. Pembagian kelompok dan tugas ..... | Fasilitator - Peserta –<br>Pengamat |
| 3. Pembahasan kasus .....             | Peserta - Pengamat                  |
| 4. Laporan .....                      | Peserta                             |
| 5. Penutup .....                      | Fasilitator                         |

Ad.1 Pembukaan (5-10 menit)

Fasilitator menjelaskan pada seluruh peserta (kelompok) yang akan membahas beberapa contoh studi kasus dengan menggunakan strategi manajemen konflik menang-kalah yang paling cocok untuk setiap kasus yang diajukan. Kemudian dijelaskan juga tentang suatu konflik yang tak terelakkan dalam suatu kelompok dan bagaimana konflik itu menjadi suatu kekuatan yang konstruktif. Selanjutnya dijelaskan juga oleh fasilitator tentang tujuan, jumlah

peserta dalam kelompok, waktu yang disediakan untuk membahas, tempat dan materi serta prosedur pembahasan dalam kelompok.

#### Ad.2 Pembagian kelompok dan tugas (10-15 menit)

Fasilitator membagi kelompok menjadi 4-5 kelompok kecil dan masing-masing kelompok terdiri atas 7-9 orang. Setiap peserta diberi lembar studi kasus dan pertanyaan yang terdiri dari lima alternatif jawaban, yaitu A, B, C, D, atau E, terhadap masing-masing kasus yang ada juga diberi lima alternatif, yaitu 1, 2, 3, 4, dan 5 untuk mengatasi konflik dengan strategi manang-kalah. Kemudian mereka diminta untuk menyelesaikan atau melengkapi empat kasus menurut urutan 1, 2, 3, 4, 5 dalam waktu 10-15 menit.

#### Ad.3 Pembahasan kasus (30-45 menit)

Kelompok diminta untuk membahas kasus-kasus itu lagi dan memperoleh kesimpulan sebagai hasil kelompok. Mereka disarankan untuk menghindari teknik yang memperkecil konflik seperti *voting*, memaksa, atau kompromi. Fasilitator juga mendorong peserta untuk memandang perbedaan pendapat sebagai satu hal yang konstruktif dan untuk membuat *ranking* keputusan kelompok yang didasarkan pada logika serta saling pengertian. *Observer/* pengamat memerhatikan bagaimana kelompok membuat *ranking* keputusan dan mengatasi konflik yang timbul. Diberikan deskripsi khusus untuk umpan balik kepada peserta.

#### Ad.4 Laporan (10-15 menit)

Setelah laporan-laporan dibuat oleh tiap-tiap kelompok, kemudian kelompok-kelompok dikumpulkan kembali dituliskan di papan tulis / *flipchart*. Bila terdapat pilihan jawaban yang sangat berbeda di antara kelompok, fasilitator dapat memusatkan perhatian pada konflik antarkelompok dengan memberikan kesempatan pada masing-masing kelompok untuk menjelaskan alasan pilihan jawaban mereka.

#### Ad.5 Penutup (5-10 menit)

Fasilitator memberi kesimpulan terhadap semua langkah dari simulasi yang sudah dilakukan.<sup>6</sup>

Tugas Anda adalah membuat urutan terhadap strategi pemecahan konflik yang terdiri atas lima strategi menang-kalah, yaitu terhadap empat kasus masing-masing mempunyai lima alternatif jawaban A, B, C, D, atau E sebagai berikut:

##### 1. Penarikan diri

---

<sup>6</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, hlm. 275-277.

2. Penghalusan dan perdamaian
3. Bujukan
4. Paksaan dan penekanan
5. Tawar-menawar dan pertukaran<sup>7</sup>

**c) Strategi Manajemen Konflik Menang-Menang**

*a. Pengertian Strategi Manajemen Konflik Menang-Menang*

Pemecahan konflik dengan strategi saya menang - anda menang (*win-win strategy*) adalah kemungkinan untuk memuaskan berbagai pihak yang terlibat. Penyelesaian konflik dengan strategi ini dipandang sebagai penyelesaian psikologi yang mengedepankan “kemanusiaan”, sehingga penyelesaian ini dipandang paling tepat dalam kehidupan organisasi. Strategi ini menggunakan berbagai pengetahuan, sikap, pengalaman, dan keterampilan menciptakan relasi komunikasi dan interaksi yang dapat membuat pihak-pihak yang terlibat saling merasa aman dari ancaman.<sup>8</sup> Selain itu juga mampu menciptakan suasana kondusif, merasa dihargai dan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan potensi masing-masing sebagai upaya penyelesaian konflik.

Ada dua cara di dalam strategi ini yang bisa digunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal, adalah sebagai berikut :

- 1) Pemecahan masalah terpadu (*Integrative Problem Solving*)  
Yaitu usaha untuk menyelesaikan suatu konflik secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan dari kedua belah pihak.
- 2) Konsultasi proses antar pihak (*Inter-Party Process Consultation*)  
Dalam penyelesaian melalui proses konsultasi, biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak memiliki kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah dan atau kedua belah pihak yang terlibat konflik.

*b. Aplikasi Strategi Manajemen Konflik Menang-Menang*

Tujuan:

1. Mengidentifikasi strategi mengatasi konflik antarpribadi dalam kelompok.
2. Mensimulasikan melalui berbagai peran yang dimainkan sesuai skenario yang ada dengan menggunakan strategi manajemen konflik menang-menang, yaitu pemecahan masalah terpadu.
3. Memperoleh suatu pengalaman belajar dalam memainkan peran untuk pembuatan keputusan dalam kelompok.

Jumlah peserta:

Peserta terdiri dari 7-9 orang dalam setiap kelompok.

Waktu:

Dalam latihan ini diperlukan waktu 90 menit.

Tempat:

---

<sup>7</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, hlm. 278.

<sup>8</sup> Hj. Lilik Suhartiningih, M.Psi., *Modul Psikologi Manajemen*, hlm: 23.

Satu ruangan yang cukup besar dilengkapi dengan meja dan kursi untuk semua peserta. Sehingga para peserta dapat melakukan simulasi dengan baik dalam kelompok mereka.

Materi:

1. Lembar soal, yaitu studi kasus tentang “rawa di tengah kebun” dan dengan petunjuk memainkan peranan. Permainan peran tersebut menggunakan strategi manajemen konflik melalui pemecahan masalah terpadu yang dibagikan kepada setiap peserta.
2. Sebuah pensil atau bolpoin untuk masing-masing peserta perlu disiapkan.
3. Papan tulis / *flipchart* dan spidol.

Prosedur:

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| 1. Pembukaan..... | Fasilitator           |
| 2. Pembagian..... | Fasilitator - Peserta |
| 3. Simulasi ..... | Peserta - Fasilitator |
| 4. Sharing.....   | Peserta               |
| 5. Penutup .....  | Fasilitator           |

Ad.1 Pembukaan (5-10 menit)

Fasilitator memberi penjelasan kepada seluruh peserta yang akan mensimulasikan sebuah kasus masing-masing dalam kelompok dengan menggunakan strategi manajemen konflik menang-menang (pemecahan masalah terpadu). Kemudian fasilitator menjelaskan tentang tujuan, jumlah peserta dalam kelompok, waktu yang disediakan untuk membahas, tempat dan materi serta prosedur simulasi.

Ad.2 Pembagian kelompok dan tugas (5-10 menit)

Fasilitator membagi kelompok menjadi 4-5 kelompok kecil dan masing-masing kelompok terdiri atas 7-9 orang. Setiap peserta diberi lembar studi kasus tentang “Rawa di Tengah Kebun” dan pertanyaan- pertanyaan pengarah untuk memainkan peran masing-masing. Kemudian fasilitator memberi/membagi lembaran cara pemecahan konflik dengan strategi menang-menang kepada masing-masing peserta, dan meminta mereka mempersiapkan diri untuk memainkan peran dalam waktu 10 menit. Setelah 10 menit, fasilitator meminta mereka mencobakan peran masing-masing dengan cara mengadakan dialog secara bebas.

Ad.3 Simulasi (30-45 menit)

Setiap kelompok perlu berusaha membuat simulasi seoptimal mungkin, agar dapat memainkan peran sesuai dengan studi kasus yang ada dalam

skenario dan inovasi serta kreativitas untuk mengembangkan permainan peran tergantung dari kelompok masing-masing.

#### Ad.4 Sharing (10-15 menit)

Jika masih ada waktu, para peserta dapat diberi kesempatan untuk merefleksikan dengan cara men-*sharing*-kan hasil pengalaman belajarnya, setelah mensimulasikan suatu permainan peran. Setiap peserta dapat memberikan umpan balik terhadap hasil refleksi dari peserta yang lainnya.

#### Ad.5 Penutup (5-10 menit)

Jika masih ada waktu, para peserta dapat diberi kesempatan untuk bertanya hal-hal yang berkaitan dengan latihan simulasi tersebut kepada fasilitator. Akhirnya fasilitator membuat kesimpulan umum atas latihan dalam melakukan strategi manajemen konflik menang-menang (pemecahan masalah terpadu).<sup>9</sup>

Tahap-tahap yang perlu diikuti dalam menggunakan strategi manajemen konflik (menang-menang) dengan pemecahan konflik terpadu dan sebagainya.

1. Rumuskan masalahnya dengan cara dan usaha kerja sama dalam menemukan faktor-faktor menyebabkan munculnya konflik, dan hindarkan terjadinya persepsi yang membias yang muncul dari masing-masing pihak.
2. Memperjelas perumusan masalah dengan kalimat-kalimat khusus untuk merealisasi pokok-pokok dan keyakinan kedua belah pihak dalam mencapai tujuan bersama.
3. Masing-masing pihak yang terlibat dalam konflik berusaha membicarakan beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan bersama.
4. Menemukan beberapa alternatif pemecahan masalah secara terbuka agar menghindarkan terjadinya pemecahan masalah yang dapat menguntungkan salah satu pihak dan merugikan pihak yang lainnya.
5. Segala usulan pemecahan konflik harus diujicobakan dan dipahami oleh kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik agar tidak menjadi keputusan sepihak.
6. Berusaha mematuhi tentang usulan tersebut yang ditafsirkan oleh konsultan proses dan menerima keputusan bersama secara terpadu dengan hasil akhir kedua belah pihak yang terlibat konflik merasa puas karena keduanya dinyatakan menang.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, hlm. 282-284.

<sup>10</sup> Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi*, hlm. 287.

## **Kesimpulan**

Manajemen konflik tidak hanya menjadi sebatas teori tapi juga perlu diaplikasikan dan diterapkan dengan maksimal sehingga menjadi fungsional. Ada tiga strategi manajemen konflik yakni 1) *strategi manajemen konflik kalah-kalah*, 2) *strategi manajemen konflik menang-kalah*, dan 3) *strategi manajemen konflik menang-menang*. Ketiga strategi tersebut akan efektif manakala diterapkan dengan tepat dalam setiap kasusnya.

## Daftar Pustaka

- Rahmawati, Farida; dkk. 2015. *Detik Detik Ujian Nasional Sosiologi Tahun Pelajaran 2015/2016*. Klaten: Intan Pariwara.
- Rusman. 2015. *Pembelajaran Tematik Terpadu : Teori, Praktik, dan Penilaian*. Depok : RajaGrafindo Persada.
- Russel, Bertrand.1993. *Pendidikan dan Tatanan Sosial*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Suseno, Frans Magnis. 2002. *Pendidikan Budi Pekerti dalam Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia bekerja sama dengan Center for Education and Community Development Studies.
- Tilaar, H. A. 2004. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* . Jakarta: Rineka Cipta.
- Triwidia Jaya, Novian. 2010. *Hypnoteaching : Bukan Sekadar Mengajar*. Bekasi : D-Brain.
- Suhartiningsih, Lilik. *Modul Psikologi Manajemen*.
- Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri dan Organisasi*