

Psikohumaniora

Jurnal Penelitian Psikologi

What Millennials Want: How to Optimize Their Work
Anandre Forastero, Bertina Sjabadhyni, Martina Dwi Mustika

Konseling Kelompok *Active Music Therapy* Berbasis *Cognitive Behavior Therapy* (CBT) untuk Meningkatkan *Self-Efficacy* Mahasiswa *Millennials*
Dominikus David Biondi Situmorang, Mungin Eddy Wibowo, Mulawarman

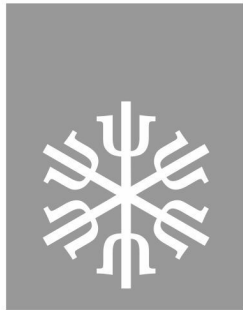
Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta
Nidya Dudija

Fanatisme dan Perilaku Agresif Verbal di Media Sosial pada Penggemar Idola *K-Pop*
Jenni Eliani, M. Salis Yuniardi, Alifah Nabilah Mastura

Aplikasi *Rasch Model* dalam Mengevaluasi *Intelligenz Structure Test* (IST)
Yulinda Erma Suryani

Hubungan antara Amanah dan Dukungan Sosial dengan Kesejahteraan Subjektif Mahasiswa Perantau
Muflihah Azahra Iska Hasibuan, Novia Anindhita, Nurul Hikmah Maulida, Fuad Nashori

Peningkatan Resiliensi Perempuan Korban Pelecehan Seksual Melalui Pelatihan Regulasi Emosi
Izzaturrohmah, Nuristighfari Masri Khaerani



Vol 3, No 1 (2018)

ISSN 2502-9363 (print)
ISSN 2527-7456 (online)

Psikohumaniora

Jurnal Penelitian Psikologi

Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi, ISSN 2502-9363 (print); ISSN 2527-7456 (online) is a research journal published by Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia. It's published each May and November, always put the human and humanity as the main focus of academic study with a comprehensive approach. The journal is a medium to communicate the results of research related to psychology, published to serve the study of psychology forum in Indonesia and other parts of the world in a global context.

Editor in Chief

Baidi Bukhori, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Managing Editor

Nikmah Rochmawati, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Editor

Abdul Wahib, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Dewi Khurun Aini, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Fuad Nashori, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia

Hamdan Hadi Kusuma, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Rifa Hidayah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, Indonesia

Widiastuti, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Graphic/Layout Editor

Helmi Suyanto, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Publisher

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan
Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia

Mail Address

Gedung Fakultas Psikologi dan Kesehatan

Universitas Islam Negeri Walisongo

Jl. Prof. Dr. HAMKA, KM 2 Semarang 50185, Central Java, Indonesia

Phone (+62.24) 76433819

<http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora/>

e-mail: psikohumaniora@walisongo.ac.id

Instruction to Authors

Guidelines for authors can be read at Author Guidelines, which are in accordance with the Publication Manual of the American Psychological Association (6th ed., 2010)

(<http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora/about/submissions#authorGuidelines>)



ISSN 2502-8363 (print)
ISSN 2527-7456 (online)

Psikohumaniora
Jurnal Penelitian Psikologi

Table of Contents

What Millennials Want: How to Optimize Their Work Anandre Forastero, Bertina Sjabadhyni, Martina Dwi Mustika	1 - 16
Konseling Kelompok <i>Active Music Therapy</i> Berbasis <i>Cognitive Behavior Therapy (CBT)</i> untuk Meningkatkan <i>Self-Efficacy</i> Mahasiswa <i>Millennials</i> Dominikus David Biondi Situmorang, Mungin Eddy Wibowo, Mulawarman	17 - 36
Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta Nidya Dudija	37 - 58
Fanatisme dan Perilaku Agresif Verbal di Media Sosial pada Penggemar Idola K-Pop Jenni Eliani, M. Salis Yuniardi, Alifah Nabilah Mastura	59 - 72
Aplikasi Rasch Model dalam Mengevaluasi <i>Intelligenz Structure Test (IST)</i> Yulinda Erma Suryani	73 - 100
Hubungan antara Amanah dan Dukungan Sosial dengan Kesejahteraan Subjektif Mahasiswa Perantau Muflihah Azahra Iska Hasibuan, Novia Anindhita, Nurul Hikmah Maulida, Fuad Nashori	101 - 116
Peningkatan Resiliensi Perempuan Korban Pelecehan Seksual Melalui Pelatihan Regulasi Emosi Izzaturrohmah, Nuristighfari Masri Khaerani	117 - 140
Author Guidelines	
Acknowledgements	



Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

Nidya Dudija¹

Universitas Telkom, Bandung

Abstract: Merger of academies to be one university is a way to perform effectivity and efficiency of the foundation as the organizer of education. The process of conveying the idea will face challenges and conflicts such as opposition to the idea of merging universities. Conflict can be a functional and dysfunctional role in the organization, depending on how the organization is able to manage the conflict and use appropriate conflict management strategies. The research was conducted at one of the private universities in Bandung that has combined four academies to form the University. This research uses a qualitative approach case study. The results of this study indicate that the foundation has an important role during the merging process, the foundation selects direct leaders (Rector of the University) from external parties to facilitate the process of forming a new culture, then the Foundation manages the conflict using a compromise strategy and collaboration to all academic communities so that conflicts arise functional role and improve post-merge University performance.

Keywords: *merging; higher education; conflict management strategy*

Abstrak: Penggabungan sekolah tinggi menjadi universitas adalah salah satu cara untuk melakukan efektifitas dan efisiensi yayasan sebagai penyelenggara pendidikan. Proses menyampaikan ide akan menghadapi tantangan dan konflik seperti oposisi terhadap gagasan menggabungkan universitas. Konflik dapat berperan fungsional dan disfungsional dalam organisasi, tergantung pada bagaimana organisasi mampu mengelola konflik dan menggunakan strategi manajemen konflik yang tepat. Penelitian ini dilakukan di salah satu universitas swasta di Bandung yang telah menggabungkan empat sekolah tinggi untuk membentuk universitas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *case study*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa yayasan memiliki peran penting selama proses penggabungan, yayasan memilih langsung pemimpin (Rektor Universitas) dari pihak eksternal untuk memfasilitasi proses pembentukan budaya baru, kemudian Yayasan mengelola konflik menggunakan strategi kompromi dan kolaborasi untuk semua komunitas akademis sehingga konflik muncul peran fungsional dan meningkatkan kinerja universitas pasca-penggabungan.

Kata Kunci: *penggabungan; pendidikan tinggi; strategi penanganan konflik*

Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui email: ¹nidyadudija@gmail.com

Pengertian Pendidikan tinggi mengacu pada Undang-Undang RI No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi bahwa Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Perguruan tinggi sebagai kelanjutan pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademis dan professional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan teknologi dan kesenian. Sebagai jenjang pendidikan yang lebih tinggi, tentunya perguruan tinggi menghadapi tantangan yang jauh lebih berat bila dibandingkan dengan jenjang pendidikan sebelumnya. Terlebih dengan munculnya fenomena penerapan MEA (Masyarakat Ekonomi Asia) di Indonesia dan peraturan perdagangan bebas di wilayah Asia Pasifik (AFTA) yang berarti bebas keluar masuknya arus barang jasa termasuk sumber daya manusianya dari luar negara Indonesia ke dalam negara Indonesia dan sebaliknya. Menurut Effendi (2003) globalisasi perdagangan dapat membawa implikasi positif maupun negatif yang sangat besar pada dunia perguruan tinggi di Indonesia, baik dalam hal pembiayaan, populasi calon mahasiswa serta perubahan peranan perguruan tinggi. Kondisi ini harus direspon dengan baik oleh perguruan tinggi dengan mempersiapkan upaya-upaya perubahan untuk meningkatkan daya saingnya dalam kancah internasional.

Perguruan tinggi sebagai ujung tombak suatu bangsa, menghasilkan sumber daya manusia terdidik yang nantinya akan bersaing di pasar global. Hal ini membuat perguruan tinggi harus mengikuti perkembangan zaman agar dapat menghasilkan sumber daya manusia sesuai kebutuhan industri, perubahan dunia industri yang cepat untuk memenuhi kebutuhan pasar, membuat perguruan tinggi harus mampu memfasilitasi kebutuhan pasar dengan cara melakukan perubahan. Perguruan Tinggi di Indonesia saat ini sedang dihadapkan dengan kebutuhan untuk berubah. Keberhasilan bertahan sebuah organisasi bisnis termasuk perguruan tinggi di tengah persaingan ditentukan oleh keberhasilan dalam melakukan perubahan strategis (Grant, 2010). Tujuan strategis Kemendiknas tahun 2010 – 2014 dirumuskan berdasarkan jenjang layanan pendidikan dan sistem tata kelola yang diperlukan untuk menghasilkan layanan prima pendidikan salah satunya tersedia dan terjangkau layanan pendidikan tinggi bermutu, relevan, berdaya saing internasional dan berkesetaraan di semua provinsi. Salah satu sasaran strategis untuk mencapai tujuan strategis tersebut, yaitu Sekurang-kurangnya 3 PT masuk peringkat 300 terbaik dunia dan sekurang-kurangnya 11 PT (kumulatif) masuk dalam peringkat 600 terbaik dunia versi

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

THES (*Times Higher Education Rankings*), sekurang-kurangnya 12 PT masuk dalam 200 terbaik Asia versi THES. Selanjutnya Rencana Strategis Kemendiknas Tahun 2010–2014 pemerintah memberi target beberapa perguruan tinggi untuk menjadi *World Class University*, yang kedua pemerintah membuat MP3EI (*Masterplan Percepatan Pembangunan Ekonomi Indonesia*) yang menyebutkan bahwa perguruan tinggi sebagai mitra pemerintah dalam mengembangkan SDM dan IPTEK nasional untuk menumbuhkan ekonomi di seluruh Indonesia.

Cita-cita menjadi universitas kelas dunia (*World-Class Universities/WCU*) dapat dicapai bila sebuah Perguruan Tinggi melakukan perubahan dari keadaan yang saat ini ada menuju keadaan yang sesuai dengan kriteria ideal sebuah WCU. Transformasi yang dilakukan oleh suatu Perguruan Tinggi akan dipengaruhi oleh dua faktor: 1) faktor eksternal, yakni peran pemerintah, dan 2) faktor internal, yakni kemampuan Perguruan Tinggi di dalam melakukan perubahan. Pemerintah diyakini sebagai pihak yang memiliki peran lebih nyata pada perkembangan pendidikan tinggi. Keterlibatan pemerintah di dalam mendukung pembentukan WCU diperlukan sebagai penyumbang kelancaran kegiatan agar WCU dapat terwujud. Namun, bukan berarti pemerintah bebas untuk melakukan intervensi. Pihak Perguruan Tinggi tetap memiliki otonomi untuk mengelola organisasinya sendiri dan menetapkan serta menjalankan visi dan misinya. Pemerintah diperlukan mengingat kedudukannya sebagai pemegang dan pembuat kebijakan, termasuk diantaranya kebijakan finansial. Semakin hari, biaya untuk membentuk sebuah Perguruan Tinggi bertaraf internasional semakin mahal. Perguruan tinggi sendiri tidak akan mampu menjalani perbaikan tanpa adanya peran yang signifikan dari pemerintah, yang karena kedudukannya menjadi faktor penentu kebijakan pada sebuah negara tempat Perguruan Tinggi tersebut berada. Terkait dengan peran pemerintah tersebut, terdapat 3 (tiga) jenis pendekatan yang harus digunakan oleh Perguruan Tinggi guna mencapai cita-cita menjadi WCU (Salmi, 2009).



Gambar 1. Pendekatan Strategis Menuju *World-Class University* (Salmi, 2009)

Nidya Dudija

Gambar 1 menjelaskan bahwa yang disebut *Picking Winners* adalah suatu pendekatan dimana pemerintah dapat mempertimbangkan untuk melakukan perbaikan dan perluasan (*upgrading*) beberapa Perguruan Tinggi yang telah ada yang dinilai memiliki potensi untuk ikut bersaing di arena internasional. Pendekatan *Hybrid Formula* artinya pemerintah mendorong sejumlah Perguruan Tinggi yang telah ada untuk melakukan *merger* atau transformasi sehingga terbentuk Perguruan Tinggi baru yang sesuai dengan kriteria WCU dan *Clean-Slate Approach* yang berarti pemerintah mendirikan Perguruan Tinggi baru mulai dari awal.

Tiga pendekatan tersebut di atas memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan dapat dicari dari dimensi-dimensi seperti 1) kemampuan untuk menarik minat bakat; 2) biaya; 3) tata kelola (*governance*); 4) budaya institusi; dan 5) manajemen perubahan. Tabel 1 menunjukkan kelebihan dan kekurangan tiap pendekatan. Misalnya, jika pendekatan yang diambil adalah melakukan "*upgrade*", maka kemungkinan untuk terjadi perubahan sangat kecil mengingat budaya organisasi atau institusi pada Perguruan Tinggi telah lama berlangsung dan biasanya akan resisten terhadap perubahan. Sedangkan pendirian Perguruan Tinggi baru memerlukan kerja keras untuk membuat Perguruan Tinggi tersebut dikenal dan mendapatkan pengakuan dari banyak pihak, khususnya dalam skala global. Pendekatan "*merger*" dapat di sebut sebagai pendekatan antara kedua strategi yang lain, nampaknya dapat digunakan untuk membantu Perguruan Tinggi dalam upaya menuju status WCU. Akan tetapi, perlu ada koordinasi karena di dalam "*merger*" akan terdapat dua atau lebih institusi dengan budaya yang berbeda-beda.

Tabel 1.
Perbandingan Pendekatan Strategis Menuju *World-Class University*

	Perbaikan (<i>Upgrade</i>) Universitas	Penggabungan (<i>Merger</i>)	Pendirian Universitas Baru
Kemampuan menarik minat bakat	Pembaruan staf dan perubahan " <i>brand</i> " sulit dilakukan sehingga kurang menarik minat bakat	Terbuka peluang untuk mengubah/mengganti pimpinan dan merekrut staf baru, tetapi staf yang telah ada tetap dapat dipertahankan.	Terbuka peluang untuk menyeleksi staf dan mahasiswa terbaik; kesulitan menarik perhatian mahasiswa terbaik karena universitas belum dikenal; perlu mengembangkan tradisi riset dan pengajaran.

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

Biaya	Lebih murah	Tidak terlalu mahal	Lebih mahal
Tata Kelola	Kesulitan mengubah jenis operasi dalam kerangka regulasi yang sama	Cenderung berjalan dengan status hukum yang berbeda dari universitas yang sebelumnya	Terbuka peluang untuk menyusun kerangka regulasi dan insentif yang tepat
Budaya institusi	Sulit menjalani transformasi dari dalam	Kesulitan untuk menciptakan identitas dengan budaya institusi yang unik	Terbuka peluang untuk menciptakan budaya baru yang unik dan berbeda
Manajemen Perubahan	Memerlukan konsultasi dan komunikasi dengan semua <i>stakeholders</i>	Memerlukan pendekatan “normatif” untuk mendidik semua <i>stakeholders</i> agar memahami tentang norma dan budaya institusi yang diidamkan	Pendekatan “environmental adaptive” untuk mengkomunikasikan dan melakukan pemasaran social agar keberadaan Universitas dikenal lebih luas

Sumber: (Salmi, 2009)

Penggabungan organisasi (*merger*), bukan hal yang mudah untuk dilakukan karena akan terjadi permasalahan yang dapat menimbulkan konflik selama *merger* dilakukan. Konflik yang ada harus dikelola dengan baik, agar tidak mengganggu kinerja organisasi dan proses *merger* dapat berjalan dengan lancar. Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas aspek kegagalan *merger*, meskipun tidak ada satupun kesimpulan yang menyebutkan disebabkan oleh konflik budaya. Sebagian besar penelitian hanya mendokumentasikan keberhasilan atau kegagalan *merger*, tanpa perbedaan penanganan aspek budaya (Ravenscraft & Scherer, 1989). Beberapa studi meneliti efek pada profitabilitas produk *post-merger* dan keterkaitan sumber daya (Shelton, 1988; Singh & Montgomery, 1987).

Robbins (1978) menjelaskan bahwa perbedaan antara resolusi dan manajemen konflik lebih dari semantik. Resolusi konflik menyiratkan pengurangan, penghapusan, atau penghentian konflik. Sejumlah besar studi tentang negosiasi, tawar-menawar, mediasi, dan arbitrase masuk dalam kategori resolusi konflik. Dalam tinjauan literatur tentang konflik dan manajemen konflik, Wall dan Callister (1995) membuat komentar bahwasanya konflik di organisasi tidak memiliki manfaat yang fungsional untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan tersebut tentunya tidak konsisten dengan pengakuan para teoritikus organisasi yang menyatakan bahwa konflik organisasi memiliki hasil fungsional dan disfungsional (Jehn, 1995; Mitroff, 1997; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Eisenhardt, Kahwajy, dan Bourgeois (1997) mengemukakan bahwa konflik dalam manajemen puncak tidak dapat

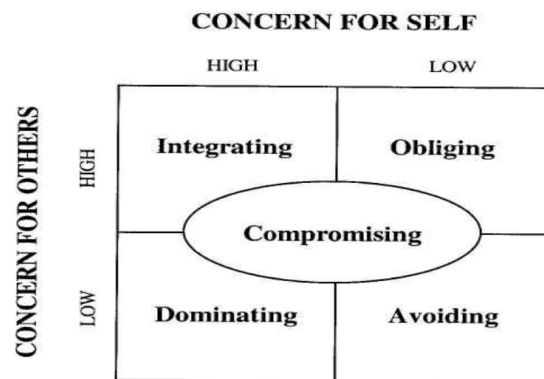
dielakkan dan biasanya berharga. "Konflik di tingkat senior di sekitar jalur tindakan yang tepat dapat disebut konflik *substantive, cognitive*, atau *issu-oriented* sangat penting untuk pilihan strategis yang efektif". Dapat disimpulkan bahwa Wall dan Callister (1995) memberikan penjelasan terkait resolusi konflik berupa mengurangi atau menghentikan konflik. Sementara pada organisasi yang dinamis dan sangat adaptif dengan perubahan lingkungan eksternal, yang dibutuhkan adalah manajemen konflik dan bukan sekedar resolusi konflik. Manajemen konflik tidak selalu berarti menghindari, mengurangi atau menghentikan konflik. Ini melibatkan perancangan strategi tingkat makro yang efektif untuk meminimaliskan disfungsi konflik dan meningkatkan fungsi konstruktif konflik untuk meningkatkan pembelajaran dan efektivitas dalam organisasi.

Sementara itu keterkaitan konflik dengan organisasi pembelajar seperti yang disimpulkan oleh Luthans, Rubach, dan Marsnik (1995) kehadiran ketegangan dan konflik tampaknya menjadi karakteristik penting dari organisasi pembelajaran. Ketegangan dan konflik akan dibuktikan dengan pertanyaan, penyelidikan, *disequilibrium* dan menantang *status quo*. Senge (1990) menyebutkan organisasi pembelajar adalah konstruksi yang signifikan bahkan sejumlah teoritikus organisasi kontemporer telah mengindikasikan bahwa masalah untuk organisasi bukanlah apakah mereka ingin belajar tetapi mereka harus belajar secepat mungkin. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan perlunya mengakomodasi ketegangan dan mengelola konflik secara konstruktif bila ingin mewujudkan pembelajaran kolektif (Pascale, 1990; Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994). Asumsi implisit di sini adalah bahwa manajemen konflik perlu diperkuat pada tingkat makro untuk mendorong pembelajaran dan efektivitas. Luthans *et al.* (1995) menyebutkan salah satu agar strategi manajemen konflik menjadi efektif dan berguna untuk pengambilan keputusan dalam manajemen, dengan cara merancang manajemen konflik untuk meningkatkan pemikiran kritis dan inovatif dari organisasi pembelajar, karena diharapkan pembelajaran organisasi akan mengarah pada keefektifan jangka panjang.

Gaya penanganan konflik adalah berbagai gaya perilaku di mana konflik interpersonal dapat ditangani. Rahim (2002) menyebutkan Mary P. Follet –seorang ahli teori organisasi dan perilaku organisasi– menemukan tiga cara utama menangani konflik: dominasi, kompromi, dan integrasi. Follet juga menemukan cara lain menangani konflik dalam organisasi, seperti penghindaran dan penindasan. Blake dan Mouton (1964) pertama kali membuat skema konseptual untuk mengklasifikasikan gaya penanganan konflik antar pribadi menjadi lima jenis: memaksa, menarik, merapikan, berkompromi, dan penyelesaian masalah. Mereka menggambarkan lima mode penanganan konflik atas dasar sikap manajer

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

yang berorientasi pada produk dan manusia (SDM). (Thomas, 1976) mengartikan kembali skema mereka dan mempertimbangkan niat dari sebuah kelompok (kerjasama, yaitu, mencoba untuk memuaskan kekhawatiran pihak lain; dan ketegasan, yaitu, mencoba untuk memuaskan perhatiannya sendiri) dalam mengklasifikasikan gaya penanganan konflik menjadi lima jenis. Pruitt (1983) *dual-concern model* (kepedulian terhadap diri dan kepedulian terhadap orang lain) menunjukkan bahwa ada empat gaya penanganan konflik: menghasilkan, penyelesaian masalah, tidak bertindak, dan berkelanjutan. Pruitt's tidak mendefinisikan kompromi sebagai gaya yang berbeda. Rahim dan Bonoma (1979) membedakan gaya penanganan konflik pada dua dimensi dasar: perhatian pada diri sendiri dan kepedulian terhadap orang lain. Dimensi pertama menjelaskan derajat (tinggi atau rendah) di mana seseorang berusaha memuaskan dirinya kepedulian sendiri. Dimensi kedua menjelaskan derajat (tinggi atau rendah) di mana seseorang berusaha untuk memuaskan perhatian orang lain. Harus ditunjukkan bahwa dimensi-dimensi ini menggambarkan orientasi motivasi dari individu tertentu selama konflik. Studi oleh Ruble dan Thomas (1976), Vliert dan Kabanoff (1990) menghasilkan dukungan umum untuk dimensi-dimensi ini. Kombinasi hasil dua dimensi dalam lima gaya khusus penanganan konflik interpersonal, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.



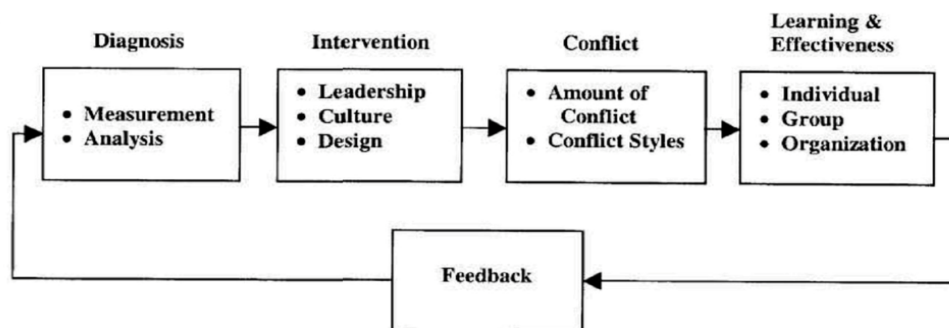
Gambar 2. Model Ganda Gaya Penanganan Konflik (Rahim & Bonoma, 1979)

Pada gambar di atas terdapat lima gaya penanganan konflik yang fokus kepada diri sendiri dan orang lain. Dapat di lihat pada gaya penanganan konflik *integrating*/memper-satukan memiliki fokus yang tinggi kepada diri sendiri dan orang lain Penggunaan gaya ini melibatkan keterbukaan, pertukaran informasi, mencari alternatif, dan pemeriksaan per-bedaan untuk mencapai solusi efektif yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Gaya ini berguna untuk menangani masalah yang rumit secara efektif. Pada gaya *obliging*/membantu

Nidya Dudija

memiliki kepedulian yang rendah pada diri sendiri namun kepedulian yang tinggi pada orang lain. Dikaitkan dengan upaya untuk mengecilkan perbedaan dan menekankan kesamaan untuk memuaskan kepedulian pihak lain. Orang yang menggunakan gaya ini, cenderung bertanggung jawab dan mengabaikan diri sendiri untuk memuaskan pihak lain. Pada gaya *Dominating*/mendominasi memiliki perhatian tinggi untuk diri sendiri namun kepedulian pada orang lain gaya rendah. Diidentifikasi dengan orientasi menang kalah atau dengan memaksa perilaku untuk memenangkan posisi seseorang. Orang yang mendominasi atau bersaing berusaha keras untuk memenangkan tujuannya, dan akibatnya sering mengabaikan kebutuhan dan harapan pihak lain. Gaya ini tidak sesuai untuk isu-isu yang bersifat kompleks dan terdapat cukup waktu untuk membuat keputusan yang baik. Pada gaya *Avoiding*/menghindari, memiliki perhatian yang rendah pada diri sendiri dan orang lain. Gaya ini dikaitkan dengan penarikan, mengesampingkan situasi. Orang yang menghindar gagal untuk memuaskan perhatiannya sendiri serta kekhawatiran pihak lain. Gaya ini tidak pantas ketika masalah penting bagi sebuah pesta. Gaya ini juga tidak sesuai digunakan untuk pengambilan keputusan yang cepat, ketika pihak-pihak tidak mau menunggu, atau ketika tindakan cepat diperlukan. Gaya pendekatan yang terakhir adalah *compromising*/kompromi, pada gaya ini perhatian untuk diri sendiri dan orang lain berada pada posisi menengah. Melibatkan memberi dan menerima dimana kedua pihak menyerahkan sesuatu untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama. Gaya ini berguna ketika tujuan dari pihak yang bertikai saling eksklusif atau ketika kedua belah pihak sama-sama membutuhkan, misalnya antara pekerja dan manajemen, sama-sama kuat dan telah mencapai kebuntuan dalam proses negosiasi mereka (Rahim & Bonoma, 1979).

Pada prosesnya, manajemen konflik organisasi melibatkan proses diagnosis dan intervensi dalam konflik. Diagnosis memberikan dasar untuk intervensi. Proses ini ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Proses Manajemen Konflik (Rahim, 2001)

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

Langkah pertama dalam proses pemecahan masalah adalah pengenalan masalah, yang melibatkan penginderaan masalah, dan perumusan masalah. Diagnosis yang komprehensif melibatkan pengukuran konflik, sumbernya, dan keefektifannya, dan analisis hubungan di antara mereka. Selanjutnya diagnosis yang tepat harus menunjukkan apakah ada kebutuhan untuk intervensi dan jenis intervensi yang diperlukan. Intervensi mungkin diperlukan jika ada terlalu banyak konflik afektif, atau terlalu sedikit atau terlalu banyak konflik substantif, dan/atau anggota organisasi tidak menangani konflik mereka secara efektif. Ada dua pendekatan dasar untuk intervensi dalam konflik: proses dan struktur (Rahim & Bonoma, 1979). Berikut ini adalah diskusi tentang sifat kepemimpinan dan budaya yang dapat mendukung manajemen konflik yang efektif. Senge (1990) menyatakan bahwa peran kepemimpinan yang berbeda akan diperlukan dengan lebih menekankan pada pemimpin sebagai guru, pelayan, dan perancang. Selanjutnya pada bagian budaya organisasi, manajemen konflik untuk mendukung pembelajaran organisasi dan keefektifan jangka panjang membutuhkan budaya yang mendukung eksperimen, pengambilan risiko, keterbukaan, sudut pandang yang beragam, pertanyaan yang berkelanjutan, dan berbagi informasi dan pengetahuan. Ini menyiratkan bahwa karyawan akan didorong untuk bertanggung jawab atas kesalahan mereka dan tidak menyalahkan orang lain atas kesalahan atau ketidakmampuan mereka. Budaya semacam itu akan mendorong konflik substantif atau konflik yang terkait dengan tugas dan mengurangi konflik emosional atau afektif.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui strategi penanganan konflik yang terjadi pada proses penggabungan Perguruan Tinggi swasta serta memahami dinamika perubahan yang terjadi sejak awal perubahan hingga organisasi mengalami perubahan yang bersifat fundamental. Selanjutnya manfaat dari penelitian ini pertama menyajikan temuan baru terkait strategi penyelesaian konflik pada organisasi yang melakukan *merger* sehingga dapat digunakan untuk memahami dinamika pembentukan Universitas hasil dari penggabungan. Kedua, menjadi referensi/rujukan bagi pengelola Perguruan Tinggi dan pengambil kebijakan dalam melakukan *design* manajemen perubahan dan mengawal proses perubahan tersebut.

Metode

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif melalui metode studi kasus, dimana peneliti berusaha mengetahui bagaimana proses perubahan (penggabungan) sebuah Perguruan Tinggi yang mengalami penggabungan (*merger*), kemudian melihat masalah apa yang timbul di dalam setiap tahapan perubahan serta bagaimana strategi

Nidya Dudija

penyelesaian masalah/konflik yang digunakan selama proses perubahan terjadi. Menurut Yin (2015) studi kasus adalah sebuah *inquiri* empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Peneliti mengumpulkan data yang berasal dari objek studi dan mendeskripsikan data sesuai dengan keadaan sebenarnya yang terjadi di lokasi penelitian tersebut.

Objek studi pada penelitian ini adalah salah satu perguruan tinggi swasta di Bandung, yang telah melakukan penggabungan (*merger*) empat sekolah tinggi di bawah naungan satu Yayasan yang sama menjadi satu Universitas. Subjek penelitian ini sejumlah 4 orang yang terdiri dari ketua yayasan dan tiga orang manajemen di Yayasan tersebut. Ke empat orang ini dinilai sangat layak untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Mengingat ke empat orang responden memiliki peran sentral yaitu sebagai tokoh utama dan agen perubahan dalam proses penggabungan ke empat sekolah tinggi yang berada pada satu Yayasan sebagai badan penyelenggara pendidikan yang menaungi empat sekolah tinggi yang ada di bawahnya. Empat responden ini turut terlibat dalam proses penggabungan sekolah tinggi menjadi satu Universitas sampai dengan saat ini. Dimana pengambilan keputusan dalam proses penggabungan hingga penentuan Rektor Universitas pasca penggabungan serta penetapan prosedur operasional Universitas tidak terlepas dari keterlibatan Yayasan sebagai Badan Penyelenggara Pendidikan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa wawancara dan juga dokumen terkait penggabungan beberapa perguruan tinggi.

Hasil

Analisis perubahan perguruan tinggi ini diperoleh dari hasil wawancara dan FGD dengan ketua Yayasan dan tiga pihak manajemen yayasan. Para responden menjelaskan mengenai proses perubahan perguruan tinggi, yaitu penggabungan empat sekolah tinggi di bawah naungan yayasan menjadi satu Universitas. Proses perubahan tersebut terbagi ke dalam 3 fase:

1. Pre-Merger

Perubahan berupa penggabungan sekolah tinggi karena adanya dorongan untuk mencapai misi yayasan yaitu membantu Pemerintah Republik Indonesia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dengan cara menyelenggarakan lembaga pendidikan yang mengembangkan berbagai disiplin ilmu. Aktifitas pendidikan yang diselenggarakan lembaga pendidikan tersebut bertujuan untuk membekali peserta didik dengan pengetahuan

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat (berbasis kompetensi), mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya nanti serta dapat mengikuti perkembangan kemajuan dalam suasana global. Pada tahap ini ke empat Sekolah tinggi masih berdiri sendiri-sendiri dan memiliki budaya masing-masing. Selain itu adanya persaingan dan peraturan pemerintah mengenai syarat berdirinya Universitas mendorong sekolah tinggi yang berada di bawah naungan yayasan untuk *merger* menjadi Universitas. Pada fase ini proses sosialisasi untuk membentuk Universitas sudah mulai dilakukan oleh yayasan pada masing-masing sekolah tinggi.

2. *During Merger*

Fase ini diawali ketika ke empat sekolah tinggi mulai melakukan pertemuan rutin untuk melakukan langkah-langkah strategis berikutnya. Pembentukan panitia khusus yang terdiri dari masing-masing sekolah merupakan titik tolak fase ini, dimana panitia khusus berperan untuk memfasilitasi proses *merger* dan sebagai agen perubahan (*change agent*). Pada fase ini konflik yang muncul adalah adanya perilaku resisten pada perubahan yang sebagian besar berasal dari salah satu Sekolah Tinggi yang dianggap paling senior berdiri dibandingkan sekolah tinggi lain di bawah Yayasan. Dimana sebagian besar anggota (staf, dosen dan mahasiswa) merasa keberatan dengan penggabungan beberapa sekolah tinggi menjadi Universitas. Mereka mengkhawatirkan *brand* Sekolah tinggi yang selama ini mereka bangun dan pertahankan akan hilang setelah terjadinya penggabungan. Bahkan pihak sekolah tinggi tersebut mengusulkan nama Universitas menggunakan nama Sekolah Tinggi. Sosialisasi rutin dilakukan dengan intensitas yang cukup tinggi hingga terjadi kesepakatan untuk penggabungan perguruan tinggi menjadi Universitas dan menyepakati nama baru Universitas.

3. *Post Merger*

Fase ini terjadi ketika Universitas sudah terbentuk dan SK perubahan/pembentukan Universitas sudah resmi di keluarkan. Salah satu langkah Yayasan untuk meminimalkan konflik seperti resistensi pada perubahan dan ego sektoral di dalam organisasi, maka yayasan menunjuk Rektor yang berasal dari eksternal Yayasan dan Universitas. Menurut pihak yayasan, pimpinan perguruan tinggi (rektor) yang berasal eksternal dapat menjadi *change agent* yang dapat menyatukan organisasi, meminimalkan konflik antara fakultas dan dapat membantu yayasan untuk mencapai visi misinya. Pada fase ini visi, misi, struktur organisasi dan standar operasional tata kelola Universitas sudah mulai dibentuk. Yayasan dalam hal ini sebagai badan penyelenggara pendidikan, sehingga memiliki batasan ke-

Nidya Dudija

wenangan dengan Universitas yaitu SA-DA (Sentralisasi Akademik, Desentralisasi Akademik) menunjukkan bahwa hal-hal yang terkait dengan kegiatan akademik menjadi kewenangan Universitas, sementara hal-hal menyangkut kebijakan kepegawaian dan anggaran menjadi wewenang yayasan. *Core Competency* Universitas pasca penggabungan diambil dari salah satu perguruan tinggi yang lebih dulu berdiri yaitu; *Business and e-commerce*.

Pada tahapan proses penggabungan Universitas menunjukkan bahwa permasalahan (konflik) sudah terjadi sejak awal sosialisasi penggabungan beberapa sekolah tinggi menjadi Universitas. Menurut Ketua Yayasan saat itu masing-masing sekolah tinggi melakukan penolakan terhadap wacana penggabungan sekolah tinggi menjadi Universitas. Berikut akan diuraikan analisa mengenai proses-proses konflik dan teknik penanganan konflik yang dilakukan oleh Yayasan:

Tahap 1: Ketidakcocokan Potensial

a. Komunikasi

Pada tahap pertama ini, Yayasan mengalami kesulitan dalam mengkomunikasikan maksud dan tujuannya untuk merubah sekolah-sekolah tinggi di bawahnya menjadi Universitas. Sehingga muncul kesalahpahaman khususnya yang berasal dari civitas akademika sekolah tinggi yang terlebih dahulu berdiri. Adanya pertentangan perubahan dari pihak dosen dan mahasiswa Sekolah Tinggi A, terkait penggabungan menjadi universitas dikarenakan Sekolah Tinggi A merupakan Sekolah Tinggi yang paling tua, paling diminati dan paling banyak mahasiswanya, sehingga apabila tergabung menjadi Universitas yang baru ada kekhawatiran akan hilangnya "*history*" yang selama ini telah dirintis, serta harus membangun *branding* dari awal kembali.

b. Struktur

- 1) Ukuran dan spesialisasi pekerjaan: Dalam hal ukuran/spesialisasi pekerjaan, sebagian besar yang menjabat struktural di Universitas adalah sumber daya yang berasal Sekolah Tinggi A. Karena sekolah tinggi A merupakan sekolah tinggi yang paling tua dan paling mendominasi diantara tiga sekolah tinggi yang lain. Kemudian karena hanya terjadi perubahan nama dari Sekolah tinggi menjadi fakultas-fakultas maka yang menjabat menjadi Dekan adalah masing-masing Ketua Sekolah Tinggi.
- 2) Kejelasan Yurisdiksi: Pasca *merger*, Universitas terdiri dari empat sekolah tinggi, hal ini dibuktikan melalui akte pendirian sekolah tinggi, sejarah dan struktur organisasinya.

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

Sekolah Tinggi tersebut berubah langsung menjadi fakultas disebabkan karena sudah memiliki Statuta dan masing-masing telah mempunyai program studi.

- 3) Kecocokan anggota dan tujuan: Awalnya terdapat tantangan dari beberapa dosen dan mahasiswa Sekolah Tinggi A terkait dengan penggabungan menjadi Universitas, namun pada akhirnya seluruh *civitas akademika* menyadari apabila mereka menjadi Universitas akan lebih mudah untuk melakukan kerjasama dengan pihak luar dan sumbangan keilmuan kepada masyarakat menjadi lebih besar. Pemilihan Rektor yang berasal dari luar yayasan, diharapkan dapat menghasilkan budaya baru yang dapat diterapkan untuk kemajuan Universitas dan Yayasan.
- 4) Gaya kepemimpinan: Gaya kepemimpinan Universitas pasca penggabungan sangat kekeluargaan dengan menerapkan budaya-budaya yang telah dibangun oleh Yayasan sejak berdiri yaitu DJITU (disiplin, jujur, tekun, dan ulet). Pemimpin diharapkan mampu menerapkan dan melestarikan budaya DJITU ke dalam segala aspek di organisasi.
- 5) Ketergantungan kelompok: Konsep operasional Universitas mengacu pada SADA (Sentralisasi Administrasi dan Desentralisasi Akademik), sehingga semua proses administrasi keuangan, SDM terpusat di Yayasan sedangkan semua hal yang menyangkut akademik seperti jadwal mengajar dosen, jumlah mahasiswa dan lain sebagainya mengacu di Fakultas.

c. Variabel Pribadi

Perbedaan sistem penilaian individu: Dalam proses perubahan menjadi Universitas ini terdapat individu yang pro dan kontra, namun perbedaan ini pada akhirnya bisa diselesaikan melalui komunikasi dari pihak yayasan kepada masing-masing SDM sekolah tinggi.

Tahap 2: Kognisi dan Personalisasi

- a. Konflik yang dipersepsikan. Mengenai Konflik yang dipersepsikan, sejak awal yayasan memiliki ide untuk mendirikan Universitas dengan cara menggabungkan Sekolah Tinggi-Sekolah Tinggi yang berada di bawah naungannya. Yayasan sudah memprediksi bahwa ide ini sedikit banyak akan menimbulkan konflik. Sehingga mereka sudah menyiapkan strategi penanganan konflik sehingga konflik tersebut tidak berlarut-larut.
- b. Konflik yang dirasakan. Sejak awal sosialisasi penggabungan sekolah tinggi menjadi Universitas, telah timbul permasalahan berupa penolakan perubahan. Pasca merger, Yayasan menyadari bahwa pada awal perubahan terjadi *gap* dan kecemburuan antara

Nidya Dudija

civitas akademika mengingat sebagian besar level manajemen di isi oleh karyawan yang berasal dari Sekolah Tinggi A karena oleh Yayasan Sekolah tinggi A dianggap sebagai sekolah tinggi yang paling senior diantara yang lain. Penggabungan sekolah tinggi membuat *civitas akademika* yang terdiri dari mahasiswa, dosen, dan karyawan (struktural dan fungsional) harus bergabung dan bekerjasama dalam menjalankan prosedur/peraturan yang baru. Setelah keempat sekolah tinggi bergabung, permasalahan yang ada tidak langsung hilang mengingat masing-masing *civitas akademika* masih membawa identitas dan budaya masing-masing dan proses meleburnya budaya dan berganti dengan budaya yang baru membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Hal ini membuat masing-masing individu merasakan adanya konflik pasca penggabungan, namun pihak yayasan dan pimpinan Universitas berusaha mengarahkan dan membuat kebijakan agar konflik yang ada tidak mengganggu kinerja individu dan kinerja lembaga.

Tahap 3: Maksud

Pada tahap ketiga ini akan di bahas mengenai gaya penanganan konflik yang digunakan oleh Yayasan yaitu:

- a. Berkolaborasi. Situasi dimana pihak-pihak yang berkonflik masing-masing ingin memuaskan keinginan sepenuhnya dari semua pihak. Dalam hal ini Yayasan menjelaskan kepada semua pihak alasan yang membuat mereka harus menggabungkan diri menjadi Universitas dan keuntungan apa yang akan diperoleh dari masing-masing *civitas akademika* apabila mereka sudah menjadi Universitas. Keuntungannya penggabungan ini, secara struktural Universitas akan lebih kuat dan lebih besar strukturnya dari pada sekolah tinggi, melalui universitas mereka dapat memberikan pemahaman ilmu yang lebih luas lagi dan menerima bantuan hibah dari pihak luar.
- b. Berkompromi. Situasi dimana tiap pihak dalam konflik bersedia untuk mengorbankan sesuatu. Karena Yayasan menyadari bahwa dampak dari perubahan ini akan menimbulkan konflik, sehingga pihak Yayasan melakukan kompromi kepada semua *civitas akademika* dari masing-masing sekolah tinggi. Ketika mayoritas struktural diambil dari Sekolah Tinggi A sebagai Sekolah tinggi yang paling senior, hal tersebut adalah bentuk dari kompromi dengan sekolah tinggi - sekolah tinggi lainnya.

Tahap 4: Perilaku

Pada tahap keempat ini Yayasan melakukan manajemen konflik untuk mencapai tingkat konflik yang berupa perilaku *assertive verbal attacks* (perilaku menentang ide yayasan

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

untuk membentuk universitas). Perilaku konflik tersebut dapat dihilangkan dengan menggunakan teknik pemecahan konflik Kolaborasi dan Kompromi secara berkelanjutan sampai akhirnya mereka merasa tidak memiliki konflik yang berarti.

Tahap 5: Hasil

Tahap terakhir dalam proses konflik yang terjadi di Yayasan ini berupa hasil yang positif dan negatif antara lain sebagai berikut:

a. Hasil yang positif ditandai dengan:

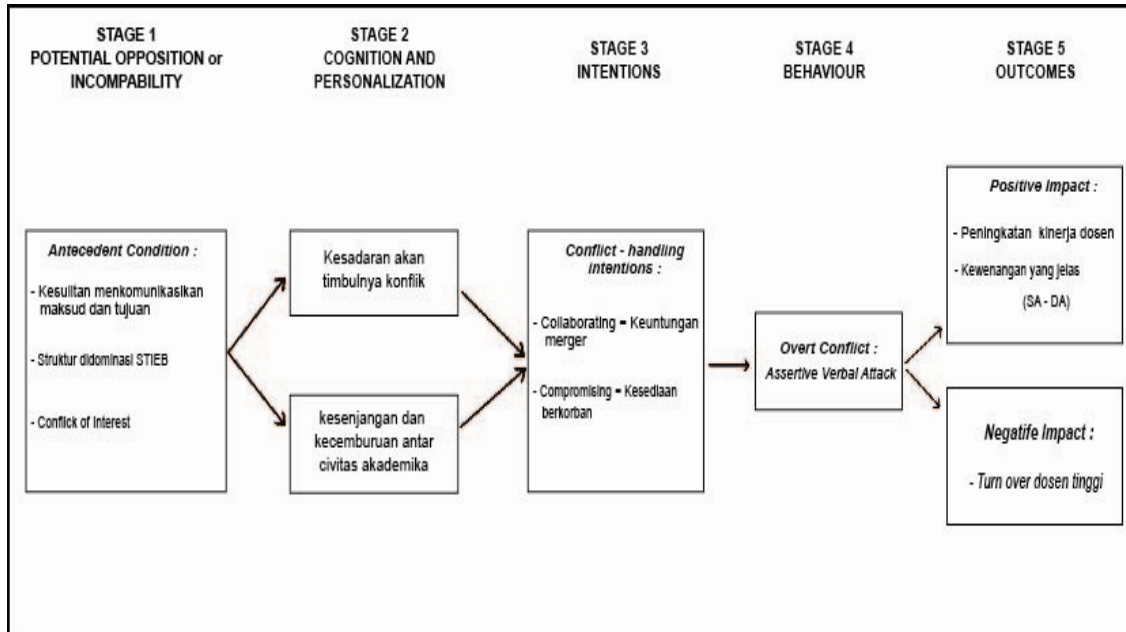
- 1) Meningkatnya kinerja dosen, hal ini dibuktikan dengan adanya target baru yang harus dicapai oleh masing-masing dosen seperti penelitian, melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, pengabdian masyarakat dan lain-lain.
- 2) Menghasilkan keputusan yang jelas terkait dengan konsep operasional mereka yang mengacu kepada SA-DA (Sentralisasi-Administrasi dan Desentralisasi-Akademik). Sehingga seluruh keputusan yang berkaitan dengan Keuangan dan SDM akan terpusat di Yayasan sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan akademik seperti jadwal mengajar dosen, jumlah mahasiswa dan lainnya mengacu di masing-masing fakultas.
- 3) Penyediaan sarana untuk penyelesaian masalah. Dalam hal ini yayasan sangat terbuka apabila ada di antara *civitas akademika* yang ingin mengetahui informasi mengenai perubahan yang sedang berlangsung. Yayasan juga berperan sebagai fasilitator untuk mengatasi konflik yang sedang berlangsung.
- 4) Menerima Dana Hibah dari Dikti setelah *merger* berlangsung. Dana tersebut digunakan untuk melengkapi berbagai fasilitas yang mendukung pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- 5) Menciptakan lingkungan untuk evaluasi diri dan perubahan. Konsep dan ide pemikiran menjadi sebuah universitas sengaja diciptakan karena Yayasan memiliki cita-cita untuk menjadi Perguruan Tinggi yang dikenal dan berguna secara keilmuan bagi masyarakat banyak.

b. Hasil yang negatif ditandai dengan:

Adanya dosen yang keluar dari Universitas dikarenakan tidak siap dengan aturan baru yang berlaku, sebagai contoh dosen harus melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat dalam 2 tahun, dosen harus sekolah di luar Indonesia. Ketidaksiapan ini terindikasikan dengan *turn over* dosen tinggi.

Nidya Dudija

Berdasarkan penjelasan mengenai proses konflik di atas maka dapat digambarkan proses konflik yang terjadi pada Universitas W di Bandung, sebagai berikut:



Gambar 4. Tahapan Proses Konflik Yayasan (Sumber: olahan penulis)

Gambar 4 di atas merupakan hasil temuan dari penelitian ini yang terdiri lima tahap strategi penanganan konflik, diawali tahap 1 berupa kondisi yang mendorong timbulnya konflik kemudian dilanjutkan dengan tahap ke 2 berupa kesadaran adanya konflik. Tahap ke 3 berupa metode penanganan konflik yang digunakan oleh organisasi, sehingga mampu memunculkan perilaku konflik yang dapat diamati pada tahap 4. Proses konflik ini berakhir pada tahap 5 yang menghasilkan luaran konflik bersifat fungsional dan disfungsional bagi organisasi.

Diskusi

Beberapa tokoh bidang industri dan organisasi menyatakan bahwa konflik organisasi dapat menghasilkan hal yang fungsional dan disfungsional pada organisasi. Organisasi kontemporer saat ini membutuhkan manajemen konflik dan resolusi konflik. Manajemen konflik tidak selalu berarti menghindari, mengurangi, atau menghentikan konflik. Hal ini melibatkan merancang strategi tingkat makro yang efektif untuk meminimalkan disfungsi konflik dan meningkatkan fungsi konstruktif konflik dalam rangka meningkatkan pembelajaran dan efektivitas dalam sebuah organisasi (Rahim, 2001).

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

Pada kasus ini, konflik yang terjadi pada proses pembentukan Universitas di bawah Yayasan telah dirasakan sejak awal yayasan menyampaikan ide penggabungan sekolah-sekolah tinggi menjadi universitas kepada pihak manajemen di masing-masing sekolah tinggi. Sekolah tinggi A, sebagai sekolah tinggi yang paling senior di antara sekolah tinggi lain secara tegas menolak keinginan yayasan untuk menggabungkan sekolah tinggi lain untuk menjadi Universitas. Menghadapi permasalahan yang muncul, Yayasan sebagai badan penyelenggara pendidikan telah melakukan berbagai macam langkah untuk mengelola konflik agar konflik yang ada dapat berperan secara fungsional dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Sejumlah tokoh berpendapat bahwa manajemen konflik, dan utamanya resolusi konflik, merupakan prediktor penting dari kelompok dan/atau hubungan timbal balik antara konflik dan kinerja (Jehn & Bendersky, 2003; Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Mathieu & Schulze, 2006). Teori pengelolaan konflik, pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa proses untuk pengelolaan konflik dapat mengurangi dampak negatif dari semua jenis konflik dengan mengembalikan keadilan, efektivitas proses, efisiensi sumber daya, hubungan kerja, dan/atau kepuasan (Thomas, 1992).

Pada kasus ini Yayasan melakukan manajemen konflik untuk mencapai tingkat konflik yang berupa perilaku *assertive verbal attacks* (perilaku menentang ide yayasan untuk membentuk universitas). Perilaku konflik tersebut dapat dihilangkan dengan menggunakan teknik pemecahan konflik Kolaborasi dan Kompromi secara berkelanjutan sampai akhirnya mereka merasa tidak memiliki konflik yang berarti. Tjosvold (1991) berpendapat bahwa pendekatan kooperatif untuk resolusi konflik memungkinkan konflik dari berbagai jenis untuk diselesaikan dengan cara yang bermanfaat untuk kelompok. Literatur mengenai keadilan prosedural mengungkapkan bahwa manajemen konflik memungkinkan kelompok untuk menyelesaikan konflik sehingga akan menghasilkan sesuatu yang efektif dan mengarah pada hasil kelompok yang diinginkan. Konflik dalam tim, apakah laten atau terang-terangan, sering menampakkan diri sebagai konflik yang muncul dalam bentuk perilaku pasif-agresif seperti permainan kekuasaan, menyalahkan, keterlambatan, atau menyimpan/menahan informasi (Wall & Callister, 1995).

Mengacu pada kasus penelitian ini, strategi penanganan konflik yang dilakukan yayasan terdiri dari 5 tahap diawali dari timbulnya dorongan yang menghasilkan konflik hingga konflik tersebut dapat berperan fungsional dan disfungsional di organisasi. Berbeda dengan teori manajemen konflik sebelumnya yang dikemukakan oleh Thomas (1992)

Nidya Dudija

menyebutkan bahwa terdapat lima model penanganan konflik (bersaing, berkolaborasi, berkompromi, menghindari dan mengakomodasi) yang diklasifikasikan pada dua dimensi yang mendasari yaitu asertif (ketegasan) dan kerja sama. Bila dikaji dari perspektif manajemen konflik, dalam kasus ini yayasan menggunakan teknik penyelesaian masalah kolaborasi dan kompromi. Hal ini dianggap tepat untuk meredam gejala-gejala perubahan yang terjadi pada saat terjadinya perubahan perguruan tinggi berupa penggabungan beberapa sekolah tinggi menjadi satu Universitas.

Penggabungan perguruan tinggi bukanlah hal yang baru dalam dunia pendidikan, seperti perubahan Perguruan Tinggi yang terjadi di Cina pada tahun 1990-an cukup banyak terjadi penggabungan perguruan tinggi. Sejak tahun 1992 terhitung telah terjadi 369 penggabungan Perguruan Tinggi di Cina yang melibatkan 923 Perguruan Tinggi umum atau Universitas dan puncaknya sejumlah 2000 Perguruan tinggi telah melakukan perubahan. Sementara itu di Indonesia, berdasarkan data yang diperoleh dari forlapdikti.go.id ditemukan bahwa sepanjang tahun 2001 sampai dengan 2013 telah terjadi 51 penggabungan Perguruan Tinggi. Jumlah ini akan terus bertambah karena pemerintah melalui Menristekdikti telah menargetkan nantinya Indonesia hanya akan memiliki 3500 perguruan tinggi, hal ini mengacu dari China dengan jumlah penduduk 1,4 Miliar jiwa hanya memiliki 2500 perguruan tinggi (Syakur, 2018). Sehingga pemerintah mengharapkan nantinya PTS dengan mahasiswa di bawah 1000 dapat melakukan *merger* dalam rangka efisiensi dan upaya penyehatan organisasi. Karena banyaknya perguruan tinggi kecil di khawatirkan akan menghasilkan lulusan yang kurang berkualitas.

Namun, dibalik kondisi pasca perubahan atau bahkan proses menuju penggabungan beberapa perguruan tinggi menjadi satu perguruan tinggi baru yang nantinya akan memiliki satu visi misi bahkan satu budaya, bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Di butuhkan perencanaan perubahan yang memiliki indikator perubahan jelas dan terukur, serta pengawasan perubahan agar perubahan dapat dikelola dengan baik. Bila melihat kembali hasil dari penelitian ini, bahwasanya manajemen konflik pada sebuah organisasi yang sedang berubah sangat diperlukan agar tujuan perubahan dapat tercapai serta konflik yang ada dapat berperan fungsional.

Simpulan

Penelitian ini dilakukan pada salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Bandung, yang merupakan hasil penggabungan dari empat Sekolah Tinggi. Penelitian ini menggunakan

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

metode kualitatif dengan pendekatan *case study*. Perubahan yang terjadi pada Universitas dapat dibagi menjadi tiga fase, antara lain: *Pre Merger*, *During Merger* dan *Post Merger*. Yayasan selaku badan penyelenggara pendidikan yang menaungi empat Sekolah Tinggi berperan sebagai agen perubahan, dimana penggabungan empat sekolah tinggi dan pendirian Universitas terbentuk atas ide dari Yayasan. Yayasan memiliki peran kunci dalam setiap fase perubahan, Yayasan melakukan sosialisasi ide terkait pembentukan Universitas kepada seluruh *civitas akademika* di Sekolah Tinggi. Menurut Yayasan tanggapan yang diterima berbeda-beda di antara masing-masing Sekolah Tinggi, terdapat sekolah tinggi yang menerima ide penggabungan tersebut dan bersedia untuk digabungkan. Namun terdapat pula Sekolah Tinggi yang sangat menentang ide penggabungan tersebut. Pertentangan terhadap ide perubahan ini dianggap sebagai konflik yang harus dikelola oleh Yayasan, agar konflik tersebut dapat berperan secara fungsional untuk meningkatkan Kinerja dari Yayasan dan Universitas. Mengatasi konflik yang muncul, Yayasan menggunakan strategi penanganan konflik kompromi dan kolaborasi kepada seluruh *civitas akademika*. Hal ini dibuktikan dengan posisi struktural berasal dari salah satu Sekolah Tinggi yang paling senior diantara Sekolah Tinggi lain, Kemudian agar budaya baru dapat terbentuk dan masing-masing Sekolah Tinggi dapat melebur maka Yayasan mengangkat Rektor yang berasal dari Eksternal. Menurut Yayasan strategi penanganan konflik yang digunakan saat ini mampu mengatasi konflik yang terjadi pada awal pembentukan Universitas sampai dengan saat ini Universitas telah berdiri.

Strategi penyelesaian konflik menurut Robbins dan Judge (2015) menggunakan dua dimensi yaitu *cooperativeness* (tingkat sejauh mana salah satu pihak berupaya memuaskan kepentingan pihak lain) dan *assertiveness* (tingkat sejauh mana suatu pihak berupaya memenuhi kepentingannya sendiri), yang terdiri dari: *Competing*, *Collaborating*, *Avoiding*, *Accommodating*, *Compromising*. Saran untuk Perguruan tinggi yang sedang melakukan perubahan fundamental, sebaiknya desain perubahan dibuat secara jelas karena perubahan harus di kawal agar sesuai dengan tujuan awal perubahan dilakukan. Selanjutnya perilaku *resistance* pada perubahan adalah permasalahan yang selalu timbul pada saat perubahan akan dilakukan, untuk mengatasinya organisasi harus melakukan berbagai langkah untuk mengatasi *resistance to change* (Kotter & Schlesinger, 2008) antara lain: *Education and Communication*, *Participation and involvement*, *Facilitation and Support*, *Negotiation and agreement*, *Manipulation and Cooptation*, *Explicit and Implicit Coercion*.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwasannya konflik dalam sebuah organisasi pada dasarnya tetap dibutuhkan untuk mendorong organisasi melakukan

Nidya Dudija

perbaikan secara berkelanjutan. Karena konflik tidak hanya dapat menimbulkan dampak yang negatif/disfungsional bagi organisasi. Namun konflik telah terbukti dapat berperan fungsional di organisasi, ditunjukkan dengan meningkatnya kinerja anggota organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.[]

Daftar Pustaka

- A. Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S019130850325005X?via%3Dihub>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Effendi, S. (2003). Pengelolaan Perguruan Tinggi Menghadapi Tantangan Global. In *Seminar Nasional Majelis Rektor Indonesai* (pp. 1-12). Makassar.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree, 39(2), 42-62.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. USA: Blackwell.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change - HBR.org. *Harvard Business Review*, July-Aug, 1-10. <https://doi.org/Article>
- L. Ruble, T., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 143-155. [https://doi.org/doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90010-6](https://doi.org/doi.org/10.1016/0030-5073(76)90010-6)
- Luthans, F., Rubach, M. J., & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 24-44.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 605-619. <https://doi.org/10.2307/20159784>
- Mitroff, I. (1997). *Smart Thinking for Crazy Times: The Art of Solving the Right Problems*.

Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta

San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the edge: How the smartest companies use conflict to stay ahead*. New York: Simon and Schuler.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28. <https://doi.org/doi.org/10.2307/2667029>
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27(2), 167–194. <https://doi.org/10.1177/000276483027002005>
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *SSRN Electronic Journal*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323–1344. <https://doi.org/doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Ravenscraft, D. J., & Scherer, F. M. (1989). The profitability of mergers. *International Journal of Industrial Organization*, 7(1), 101–116.
- Robbins, S. P. (1978). “Conflict Management” and “Conflict Resolution” are Not Synonymous Terms. *California Management Review*, 21(2), 67–75. <https://doi.org/doi.org/10.2307/41164809>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (16th ed.). Jakarta: McGraw Hill & Salemba Empat.
- Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities. Directions in Development: Human Development* (Vol. 3). Washington DC.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7865-6>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday.
- Shelton, L. M. (1988). Strategic business fits and corporate acquisition: Empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 9(3), 279–287. <https://doi.org/doi.org/10.1002/smj.4250090307>
- Singh, H., & Montgomery, C. A. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8(4), 377–386. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2486020>
- Syakur, M. A. (2018). Berkaca dari China, Menristekdikti akan Merger Perguruan Tinggi Swasta. Retrieved February 25, 2018, from

Nidya Dudija

- <https://www.hidayatullah.com/berita/nasional/read/2018/01/05/132235/berka-dari-china-menristekdikti-akan-merger-perguruan-tinggi-swasta.html>
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbbok in industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Tjosvold, D. (1991). *Team organization: An enduring competitive advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Undang-Undang RI No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. (2012). Retrieved January 31, 2018, from <https://unnes.ac.id/wp-content/uploads/uu-12-2012.pdf>
- Vliert, E. Van de, & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 199–209. <https://doi.org/10.2307/256359>
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Publications.



ISSN 2502-8363 (print)
ISSN 2527-7456 (online)

Psikohumaniora
Jurnal Penelitian Psikologi

Author Guidelines

PSIKOHUMANIORA: Jurnal Penelitian Psikologi is published twice a year. Articles published in this journal are the results of empirical research in psychology, including religious psychology, clinical psychology, social psychology, educational psychology, industrial and organizational psychology, developmental psychology, psychology indigenous, experimental psychology, applied psychology and psychometrics, good research quantitatively and qualitatively.

Editors invite experts, practitioners and enthusiasts in psychology to write a research article in this journal. Articles should be original, research-based, unpublished and not under review for possible publication in other journals. All submitted papers are subject to review of the editors, editorial board, and blind reviewers. Submissions that violate our guidelines on formatting or length will be rejected without review.

Articles typed in Book Antiqua letters with 1.5 spacing in Microsoft Word format with a page size A4 (210 x 297 mm). The length of the article ranged between 6000-8000 words, or about 20-25 pages, including pictures, graphs, and tables (if any). Articles written in Bahasa Indonesia or English by using the rules of good grammar and correct. Articles in English in general use the past tense.

The article has been formatted according to the pattern of writing scientific journal articles. Writing articles follow the rules set out in the Publication Manual of the American Psychological Association, Sixth Edition. <http://www.apastyle.org/manual/index.aspx>

Articles sent to the Editor of Psikohumaniora: Journal of Psychological Research via submission Open Journal Systems (OJS) on <http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora>

General Instructions

1. Articles are formatted according to the writing pattern of scientific journal. Writing articles follow the rules set out in Publication Manual of the American Psychological Association, Sixth Edition. <http://www.apastyle.org/manual/index.aspx>

2. The article is an original work (no plagiarism) and has never been published in a journal printed/online.
3. Articles for Psikohumaniora sent to Editors: Psychological Research Journal via submission Open Journal Systems (OJS) on <http://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora>
4. Articles typed in Book Antiqua font with 1.5 spacing in Microsoft Word format with a page size A4 (210 x 297 mm). The length of the article ranged between 6000-8000 words or approximately 20-25 pages, including pictures, graphs, and tables (if any).
5. Article is written in Indonesian or English using grammatical rules. In general, English article is in the past tense.

Particular Instructions

1. The article is the result of empirical research in psychology.
2. Because of "Blind Review" system, the the author hoped not to include the name, the name and address of the institution and email address in the cover of article. The author's name, name of the institution, as well as the email address listed at the time of registration on the OJS author. To facilitate the communication should include active mobile number.
3. The content and systematics of articles written using the format presented in a narrative essay in the form of a paragraph, without numbering in front subtitles, and should include these components:
 - The title, provided that: a) The title is the formulation of a brief discussion of content, compact, and clear. May use the title of creative and attract readers (maximum 14 words). b) The title is written in English and Indonesian. c) The title is typed in bold capital letters (capital, bold).
 - Abstract written in English and Indonesian. Abstract is the essence of the subject of the whole article. Abstract written in one paragraph within one space, with a maximum length of 200 words. Abstract presented briefly and clearly, it must contain four (4) elements, namely: Reasons for the selection of topics or the importance of the research topic, the hypothesis, research methods, and a summary of the results. Abstracts must be terminated with a comment about the importance of the results or a brief conclusion.
 - The keyword contains basic words in the study, can be drawn from the research variables, characteristics of the subjects, and the theory of the referenced (minimum three words or combinations of words, written in alphabetical order).
 - Introduction (untitled) contains background of the problems, objectives and benefits of the research, the study of theory, and concludes with the hypothesis (number of pages approximately 20%).

- The method contains the identification of the variables, the research subjects, research instruments and methods of research including data analysis techniques used (the number of pages approximately 20%).
- The result shows exposure data analysis, consisted of descriptive statistics, test results of the assumptions and results of hypothesis testing are presented sequentially or integrated (number of pages approximately 20%).
- Discussion contains an explanation of the results of research associated with the results of previous studies, critically analyzed and linked to relevant recent literature (page number approximately 30-40%).
- Conclusions and suggestions answers from the research objectives written concise, clear, and compact based on the results of research and discussion (approximately 1 page).
- Bibliography contains reference sources written alphabetically and chronologically, Referral sources are published literature in last 10 years (especially of the journal). Referral preferred are the primary sources in the form of books, reports (including thesis, dissertation), or research articles in scientific journals and magazines.

The following are examples of bibliography writing:

Bibliography

(a) Example of journal article writing without a Digital Object Identifier (doi)

Costello, K. & Hodson, G. (2011). Social dominance-based threat reactions to immigrants in need of assistance. *European Journal of Social Psychology, 41*(2), 220-231.

Baloach, A.G., Saifee, A.R., Khalid, I., & Gull, I. (2012). The teaching of the Holy Prophet to promote peace and tolerance in an Islamic social culture. *European Journal of Social Sciences, 31*(1), 36-41.

(b) Example of journal article writing with a Digital Object Identifier (doi)

Aritzeta, A., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I., Haranburu, M., & Gartzia, L. (2016). Classroom emotional intelligence and its relationship with school performance. *European Journal of Education and Psychology, 9*(1), 1-8. <http://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.11.001>

(c) Example of manuscript writing from magazine

Chamberlin, J., Novotney, A., Packard, E., & Price, M. (2008, May). Enhancing worker well-being: Occupational health psychologists convene to share their research on work, stress, and health. *Monitor on Psychology, 39*(5), 26-29.

(d) Example of manuscript writing from online magazine

Clay, R. (2008, June). Science vs. ideology: Psychologists fight back about the misuse of research. *Monitor on Psychology*, 39(6). Diunduh dari: <http://www.apa.org/monitor/> tanggal 10 Agustus 2012.

(e) Example of manuscript writing from news paper without writer

Six sites meet for comprehensive anti-gang initiative conference. (2006, November/December). *OJJDP News @ a Glance*. Diunduh dari: http://www.ncjrs.gov/html/ojjdp/news_acglance/216684/topstory.html, tanggal 10 Agustus 2012.

(f) Example of manuscript writing from abstract in printed edition

Woolf, N. J., Young, S. L., Fanselow, M. S., & Butcher, L. L. (1991). *MAP-2 expression in cholinergic pyramidal cells of rodent cortex and hippocampus is altered by Pavlovian conditioning* [Abstract]. *Society for Neuroscience Abstracts*, 17, 480.

(g) Example of manuscript writing from abstract in electronic edition (online)

Lassen, S. R., Steele, M. M., & Sailor, W. (2006). *The relationship of school-wide positive behavior support to academic achievement in an urban middle school* [Abstract]. *Psychology in the Schools*, 43, 701-702. Diunduh dari: <http://www.interscience.wiley.com>

(h) Example of citation from unpublished thesis or dissertation

Bukhori, B. (2013). *Model toleransi mahasiswa muslim terhadap umat Kristiani*. (Disertasi tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

(i) Example of citation from book

Hadjar, I. (2014). *Dasar-dasar statistik untuk ilmu pendidikan, sosial, & humaniora*. Semarang: Pustaka Zaman.

(j) Example of citation from the same author and the same year with two books

Azwar, S. (2012a). *Penyusunan skala psikologi (ed.2)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, S. (2012b). *Reliabilitas dan validitas (ed.4)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

(k) Example of citation from a book with editor

Hogg, M. A. (2003). Social identity. Dalam M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (hlm. 462-479). New York: Guilford.

(l) Example of citation from electronic book that has been published

Shotton, M. A. (1989). *Computer addiction? A study of computer dependency* [DX Reader version]. Diunduh dari: www.ebookstore.tandf.co.uk/html/index/asp.

(m) Example of citation from electronic book unpublished

O'keefe, E. (n.d.). Egoism & the crisis in Western values. Diunduh dari <http://www.onlineoriginals.com/showitem.asp?itemID=135>

(n) Example of citation from university unpublished

Wahib, A. (2016). *Psikologi Islam untuk masa depan kemanusiaan dan peradaban*. Manuskrip tidak dipublikasikan, Fakultas Psikologi dan Kesehatan, Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang.



ACKNOWLEDGEMENTS

The members of the editorial team of *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi* extend the gratitude to all the reviewers who have contributed to the peer review process of the manuscripts in Vol 3, No 1 (2018). Professional support and assistance from all respected reviewers have made this journal qualified to be published.

1. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia*
2. Abdul Rahman Shaleh, *Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah, Jakarta, Indonesia*
3. Aguswan Khatibul Umam, *STAIN Jurai Siwo, Metro, Lampung, Indonesia*
4. Anggun Resdasari Prasetyo, *Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia*
5. Darmu'in, *Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia*
6. Deepraj Kaur, *Universitas Indonesia, Depok, Indonesia*
7. Endang Widyorini, *HIMPESI Jawa Tengah, Indonesia*
8. Gimmy Pratama Siswadi, *Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia*
9. Hamdan Bin Said, *Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia*
10. Ibnu Hadjar, *Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia*
11. M. Nur Ghufron, *Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kudus, Indonesia*
12. Martina Dwi Mustika, *Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia*
13. Masdar Hilmy, *Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Surabaya, Indonesia*
14. Mirra Noor Milla, *Universitas Islam Negeri Syarif Kasim, Riau, Indonesia*
15. Misbah Zulfa Elizabeth, *Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo, Semarang, Indonesia*
16. Musdalifah Dachrud, *Institut Agama Islam Negeri Manado, Indonesia*
17. Mustadin, *Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, Indonesia*
18. Nur Uhbiyati, *Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia*
19. Nurul Hartini, *Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia*
20. Qurrotul Uyun, *Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia*
21. Salma, *Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia*
22. Sri Lestari, *Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia*
23. Sudjiono, *Universitas Negeri Malang, Indonesia*
24. Syamsul Ma'arif, *Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo, Semarang, Indonesia*
25. Tony Wijaya, *Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesi*



Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi, ISSN 2502-9363 (p); ISSN 2527-7456 (online) is a research journal published by Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Walisongo, Semarang, Indonesia. It's published each May and November, always put the human and humanity as the main focus of academic study with a comprehensive approach. The journal is a medium to communicate the results of research related to psychology, published to serve the study of psychology forum in Indonesia and other parts of the world in a global context. Guidelines for authors can be read at Author Guidelines, which are in accordance with the Publication Manual of the American Psychological Association (6th ed., 2010).

Program Studi Psikologi
Fakultas Psikologi dan Kesehatan
Universitas Islam Negeri Walisongo
Semarang - Indonesia

ISSN 2502-9363 (print)



ISSN 2527-7456 (online)

