

PERAN MODERASI MANAJEMEN KONFLIK KOLABORASI PADA HUBUNGAN KONFLIK TUGAS DAN KONFLIK HUBUNGAN

ARIF MIFTAHUN NASIH
ANANG KISTYANTO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang Surabaya 60231
E-mail: arifmiftahun@yahoo.com

Abstarct: Human interactions often lead to conflict or inconsistency. This discrepancy caused the differences in beliefs, opinions, and knowledge of each other. These differences lead to conflict. This research aimed to describe, to examine and to analyze whether task conflict has effect to relathionship conflict reciprocally with collaborative conflict management as moderator variabel. The sampling technique of this research is saturated sampling. 35 employees at the Human Resources Department of PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. as sample. Results of this research proves that task conflict has positive and significant impact on relationship conflict. Relationship conflict also have a positive and significant impact on the task conflict. Collaborative conflict management does not moderate the relationship of task conflict to relationship conflict and relationship of relationship conflict to task conflict.

Keywords: *Task Conflict, Relationship Conflict, Collaborative Conflict Management*

PENDAHULUAN

Saat manusia berinteraksi, ketidaksesuaian dan pertentangan seringkali tidak dapat dihindari. Ketidaksesuaian dan pertentangan ini disebabkan manusia mempunyai keyakinan, pendapat dan pengetahuan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Perbedaan-perbedaan inilah yang menyebabkan timbulnya konflik (House dan Rizzo dalam Nugroho, 2006).

Konflik dapat bersifat konstruktif atau destruktif bagi kelompok atau organisasi. Konflik konstruktif dikenal dengan istilah konflik fungsional, yaitu konflik yang mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Sedangkan konflik destruktif dikenal dengan istilah konflik disfungsional, yaitu konflik yang menghambat kinerja kelompok. Konflik disfungsional ini dibagi menjadi tiga jenis, yaitu konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik

proses (Jehn dan Mannix dalam Arumdati, 2007).

Konflik telah lama menjadi fokus penelitian organisasi dalam tim (Huang, 2010). Penelitian terbaru telah menyelidiki efek yang berbeda dari konflik dengan membedakannya menjadi dua jenis, yaitu konflik tugas dan konflik hubungan atau interpersonal (Amason dan Schweiger dalam Huang, 2010).

Ada pengaruh positif yang kuat antara konflik tugas dan konflik hubungan (Friedman *et al.*, 2000). Namun, Jehn (1995) menyatakan adanya pengaruh negatif antara konflik tugas dan konflik hubungan. Jehn (1995) juga menyatakan bahwa konflik hubungan berpengaruh positif terhadap konflik tugas.

Manajemen konflik adalah mendesain strategi efektif untuk meminimalisasi disfungsi dari konflik dan memaksimalkan fungsi konstruktif konflik untuk membentuk

pembelajaran dan keefektifan dalam suatu organisasi (Rahim dalam Yuan, 2010). Manajemen konflik yang digunakan pada penelitian ini adalah manajemen konflik kolaborasi, yaitu strategi mengatasi konflik dengan mengedepankan strategi *win-win solution*.

Tujuan

Penelitian ini dilakukan untuk memperjelas hubungan konflik serta manajemen konflik kolaborasi dalam pengaruhnya pada hubungan antara kedua jenis konflik (konflik tugas dan konflik hubungan) pada suatu organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini mencoba mengembangkan penelitian-penelitian sebelumnya untuk mencari hubungan antara konflik tugas, konflik hubungan, dan manajemen konflik kolaborasi. Berikut dijelaskan masing-masing tentang konflik tugas, konflik hubungan, dan manajemen konflik kolaborasi.

Konflik Tugas

Jehn (1995) meringkas bahwa konflik tugas atau konflik kognitif adalah persepsi perbedaan pendapat antara anggota kelompok tentang isi dari keputusan mereka dan melibatkan perbedaan sudut pandang, gagasan dan pendapat.

Konflik tugas memperbaiki kualitas keputusan karena perpaduan yang timbul dari konflik secara umum pada menimbulkan perasaan superior pada perspektif individu (Mason dan Mitroff, Schweiger dan Sandberg, Schwenk, dalam Arumdati, 2007).

Menurut Simons dan Peterson (2000), konflik tugas biasanya dikaitkan dengan dua efek yang saling terkait dan bermanfaat. Yang pertama adalah kualitas keputusan

kelompok. Kelompok yang mengalami konflik tugas cenderung membuat keputusan yang lebih baik daripada kelompok yang tidak mengalaminya karena konflik tugas mendorong pemahaman tugas yang lebih besar tentang masalah yang sedang terjadi. Manfaat kedua dari konflik tugas adalah penerimaan yang afektif dari keputusan kelompok. Sejumlah peneliti telah menemukan bahwa konflik tugas dapat menyebabkan kepuasan meningkat dengan keputusan kelompok dan keinginan untuk tetap tinggal dalam kelompok (Amason, 1996). Jadi, konflik tugas mempunyai pengaruh yang positif untuk suatu kelompok berkenaan dengan kualitas keputusannya karena perbedaan pendapat tentang tugas itu akan menjadi evaluasi yang baik untuk tindakan selanjutnya.

Beberapa penelitian terdahulu menghubungkan konflik tugas dengan konflik hubungan antara lain Friedman *et al.* (2000) yang menyatakan konflik tugas berpengaruh positif terhadap konflik hubungan. Begitu juga dengan penelitian De Dreu dan Weingart (2003), Simons dan Peterson (2000), Parayitam *et al.* (2009) serta Mills dan Schulz (2009) yang kesemuanya menyatakan bahwa konflik tugas berpengaruh positif terhadap konflik hubungan.

Konflik Hubungan

Konflik hubungan sering disebut konflik afektif atau emosional (Amason, 1996), mengacu pada ketidaksesuaian antarpribadi antara anggota kelompok, yang biasanya termasuk ketegangan, permusuhan, dan gangguan di antara anggota dalam suatu kelompok (Jehn, 1995).

Konflik hubungan adalah persepsi permusuhan pribadi dan ketidakcocokan yang dapat digambarkan sebagai bayang-bayang konflik tugas (Simons dan Peterson,

2000). Konflik hubungan ini dibuktikan ketika kebencian individu dan ketidakpercayaan satu sama lain (Amason, 1996) dan disertai dengan emosi negatif yang kuat seperti kemarahan, frustrasi, iritasi kecurigaan satu sama lain (Simons dan Peterson, 2000).

Simons dan Peterson (2000) menjelaskan peran negatif konflik hubungan pada kepuasan dan komitmen kelompok. Konflik hubungan juga mempengaruhi kualitas keputusan kelompok dalam tiga cara yang saling terkait. Pertama, konflik hubungan membatasi kemampuan pengolahan informasi kelompok karena anggota kelompok hanya menghabiskan waktu dan tenaga dengan fokus pada satu sama lain daripada masalah kelompok (Evan, Jehn dan Mannix dalam Simons dan Peterson, 2000). Kedua, konflik hubungan membatasi fungsi kognitif anggota kelompok dengan meningkatkan tingkat stres dan kecemasan mereka (Jehn dan Mannix, Staw *et al.* dalam Simons dan Peterson, 2000). Ketiga, konflik hubungan mendorong sifat antagonis atau kejahatan untuk perilaku anggota kelompok lainnya yang dapat membuat saling bermusuhan dan eskalasi konflik (Baron, Janssen *et al.*, Torrance, Walton dalam Simons dan Peterson, 2000).

Penelitian terdahulu menghubungkan konflik hubungan dengan konflik tugas, yaitu Jehn (1995) yang menyatakan bahwa konflik hubungan berpengaruh positif terhadap konflik tugas.

Manajemen Konflik Kolaborasi

Manajemen konflik kolaborasi bersikap kooperatif dan asertif, berupaya mencapai kepuasan menang-menang dari semua pihak dengan jalan bekerja melalui perbedaan yang ada. Pendekatan ini

adalah pilihan yang terbaik jika dapat dicapai. Situasi ini sangat tepat jika tidak ada tekanan waktu dan setiap pihak serius untuk mencari solusi menang-menang, atau juga pada saat di mana masalah yang menjadi penyebab konflik terlalu penting untuk dipecahkan dengan cara kompromi (Witjaksono, 2007:105).

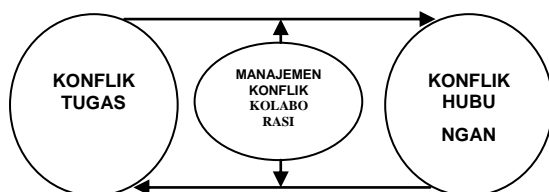
Bobot (2011) juga menyebutkan bahwa orang yang berkerja dengan gaya kolaborasi bekerja dengan orang lain untuk menemukan solusi yang sepenuhnya memenuhi kepuasan kedua belah pihak. Pendekatan ini sering disebut integrasi dalam solusi konflik yang merupakan keinginan kedua belah pihak untuk menang.

Gaya integrasi ditandai dengan kemauan untuk bertukar informasi secara terbuka, untuk mengatasi perbedaan secara konstruktif, dan untuk membuat segala upaya untuk mengejar solusi yang akan diterima bersama (Rahim dalam Ozkalp *et al.*, 2009).

Penelitian terdahulu yang menggunakan manajemen konflik kolaborasi antara lain Ozkalp *et al.* (2009). Manajemen konflik kolaborasi adalah salah satu jenis pendekatan manajemen konflik. Penelitian Huang (2010) menggunakan tiga jenis pendekatan manajemen konflik yang lain, yaitu kooperatif, kompetitif, dan menghindari.

Pola hubungan antar variabel di atas dikaitkan dengan teori-teori yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Berdasarkan latar belakang masalah, literatur yang digunakan dalam penelitian, serta penelitian terdahulu sebagai acuan, maka hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini sebagai berikut:



- H1: Konflik tugas berpengaruh positif terhadap konflik hubungan.
 H2: Konflik hubungan berpengaruh positif terhadap konflik tugas.
 H3: Manajemen konflik kolaborasi memoderasi hubungan konflik tugas terhadap konflik hubungan.
 H4: Manajemen konflik kolaborasi memoderasi hubungan konflik hubungan terhadap konflik tugas.

METODE

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. yang berjumlah 35 orang. Sampel pada penelitian ini berjumlah 35 orang dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu angket (angket tertutup dengan 5 skala likert) dan dokumentasi. Uji keandalan data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas data dengan bantuan program *software SMART PLS* versi 2.0.

Teknik analisis dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif menggunakan

statistik rata-rata (*MEAN*) dengan kategori berdasarkan *Three-box Method*. Analisis inferensial menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SMART PLS* versi 2.0.

Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi tiga kelompok variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderator. Variabel independennya adalah konflik tugas. Variabel dependennya adalah konflik

hubungan. Sedangkan manajemen konflik kolaborasi sebagai variabel moderator.

Konflik tugas adalah persepsi perbedaan pendapat antara anggota kelompok, baik itu ide, opini dan sudut pandang berkenaan dengan keputusan penyelesaian tugas yang ada dalam kelompok. Pengukuran variabel konflik tugas merupakan hasil sintesa dari penelitian Jehn (1995) dan Jehn (1997) yaitu perbedaan pandangan tentang pekerjaan, perbedaan ide, perselisihan pekerjaan, dan ketidaksepakatan kandungan keputusan.

Konflik hubungan adalah gesekan interpersonal antara pribadi satu dengan pribadi lain dalam sebuah kelompok yang ditandai dengan ketegangan, permusuhan, gangguan, kejengkelan, frustrasi, kemarahan, kecurigaan dan perbedaan pendapat. Masalah-masalah pribadi yang dibawa ini tidak berhubungan dengan pekerjaan. Pengukuran variabel konflik hubungan merupakan hasil sintesa dari penelitian Jehn (1995) dan Cox (dalam Friedman *et al.*, 2000) yaitu friksi antar anggota, gesekan pribadi antar anggota, ketegangan antar anggota, konflik emosional antar anggota, penfitnahan antar anggota, perongrongan antar anggota, rasa permusuhan antar anggota, dan persekongkolan terselubung.

Manajemen konflik kolaborasi yaitu bersikap kooperatif dan asertif, berupaya mencapai kepuasan menang-menang dari semua pihak dengan jalan bekerja melalui perbedaan yang ada. Pengukuran variabel manajemen konflik kolaborasi penelitian Thomas (dalam Bobot, 2011) yaitu solusi saling menang, solusi yang saling menguntungkan, dan solusi terbaik.

HASIL

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui deskripsi untuk masing-masing variabel penelitian. Deskripsi dari masing-masing variabel penelitian ini juga dijelaskan dari tiap indikator pembentuknya.

Skor rata-rata variabel konflik tugas adalah sebesar 2,66. Hal itu dapat diartikan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki konflik tugas yang sedang. Skor rata-rata indikator perbedaan pandangan tentang pekerjaan adalah sebesar 2,94. Hal itu dapat diartikan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki perbedaan pandangan yang sedang tentang pekerjaan mereka. Indikator kedua dari konflik tugas yaitu perbedaan ide yang mempunyai skor rata-rata sebesar 3,03. Hal itu dapat diartikan bahwa perbedaan ide yang terjadi pada responden tergolong sedang. Skor rata-rata indikator perselisihan pekerjaan adalah sebesar 2,14. Hal itu berarti perselisihan pekerjaan yang terjadi pada responden tergolong rendah atau relatif tidak ada. Sedangkan indikator keempat yaitu ketidaksepakatan kandungan keputusan mempunyai skor rata-rata sebesar 2,51. Hal itu berarti ketidaksepakatan kandungan keputusan yang ada pada responden termasuk dalam kategori sedang.

Skor rata-rata variabel konflik hubungan adalah sebesar 1,76. Hal itu dapat diartikan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki konflik hubungan yang rendah atau relatif tidak memiliki konflik hubungan. Skor rata-rata dari indikator friksi antar anggota diperoleh sebesar 1,69 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti responden merasa bahwa friksi antar anggota yang terjadi termasuk dalam kategori rendah. Skor rata-rata dari indikator gesekan pribadi antar anggota diperoleh sebesar 1,71 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti responden

merasa bahwa gesekan pribadi antar anggota yang terjadi termasuk dalam kategori rendah atau hampir tidak ada. Skor rata-rata dari indikator ketiga yaitu ketegangan antar anggota diperoleh sebesar 1,80 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti responden merasa bahwa ketegangan antar anggota yang terjadi termasuk dalam kategori rendah. Skor rata-rata dari indikator konflik emosional antar anggota diperoleh sebesar 1,86 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti responden merasa bahwa konflik emosional antar anggota yang terjadi termasuk dalam kategori rendah. Indikator kelima yaitu penfitnahan antar anggota mempunyai skor rata-rata sebesar 1,83 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti responden merasa bahwa penfitnahan antar anggota yang terjadi termasuk dalam kategori rendah. Skor rata-rata dari indikator perongrongan antar anggota diperoleh sebesar 1,80 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti responden merasa bahwa perongrongan antar anggota yang terjadi termasuk dalam kategori rendah. Indikator ketujuh yaitu rasa permusuhan antar anggota mempunyai skor rata-rata sebesar 1,71 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti responden merasa bahwa rasa permusuhan antar anggota yang terjadi termasuk dalam kategori rendah. Sedangkan indikator terakhir yaitu persekongkolan terselubung mempunyai skor rata-rata sebesar 1,69 dan termasuk kategori rendah. Hal ini berarti responden merasa bahwa persekongkolan terselubung yang terjadi termasuk dalam kategori rendah. Tiap indikator bernilai rendah sehingga relatif tidak terdapat konflik hubungan.

Skor rata-rata variabel ketiga yaitu manajemen konflik kolaborasi adalah sebesar 4,40. Hal itu dapat diartikan bahwa responden dalam

penelitian ini memiliki manajemen konflik kolaborasi yang tinggi atau banyak menggunakan manajemen konflik kolaborasi. Indikator solusi saling meneng memiliki skor rata-rata sebesar 4,34 dan termasuk kategori tinggi. Hal ini berarti responden merasa bahwa solusi saling meneng yang digunakan untuk mengatasi konflik termasuk dalam kategori tinggi. Skor rata-rata dari indikator solusi yang saling menguntungkan diperoleh sebesar 4,34 dan termasuk kategori tinggi. Hal ini berarti responden merasa bahwa solusi saling meneng yang digunakan untuk mengatasi konflik termasuk dalam kategori tinggi. Indikator terakhir dari manajemen konflik kolaborasi yaitu solusi terbaik memiliki skor rata-rata sebesar 4,51 dan termasuk kategori tinggi. Hal ini berarti responden merasa bahwa solusi terbaik yang digunakan untuk mengatasi konflik

termasuk dalam kategori tinggi. Semua indikator bernilai tinggi sehingga manajemen konflik kolaborasi paling banyak diterapkan di antara responden.

Analisis inferensial menggunakan PLS. Hasil analisis PLS dalam penelitian ini meliputi *outer model (convergent validity dan composite reliability)* dan *inner model (analisis R-Square dan uji kausalitas)*. Hasil *outer loading* pada penelitian ini masing-masing menunjukkan nilai > 0,50 sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari variabel. Hasil *composite reliability* untuk masing-masing

variabel > 0,70 sehingga variabel-variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi *composite reliability*.

Hasil *inner model* dapat diketahui dari analisis *R-Square* dan uji kausalitas. Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai *R-Square* konflik hubungan sebesar 40,8% yang berarti besarnya pengaruh konflik tugas, manajemen konflik kolaborasi serta interaksinya terhadap konflik hubungan sebesar 40,8%. Nilai *R-Square* konflik tugas sebesar 34,1% yang berarti besarnya pengaruh konflik hubungan, manajemen konflik kolaborasi serta interaksinya terhadap konflik tugas sebesar 34,1%.

Uji kausalitas pada penelitian ini dapat dijelaskan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil *Inner Weight* Konflik Tugas Terhadap Konflik Hubungan

Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistic	Keterangan
Konflik Tugas => Konflik Hubungan	0,433483	2,359749	Signifikan
Konflik Tugas * Manajemen Konflik Kolaborasi => Konflik Hubungan	0,156948	0,467792	Tidak signifikan

Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa variabel konflik tugas berpengaruh positif terhadap konflik hubungan dengan koefisien parameter sebesar 0,433 dan signifikan pada 5% (t hitung > 1,96). Sedangkan variabel interaksi antara konflik tugas dan manajemen konflik kolaborasi tidak mempengaruhi konflik hubungan (t hitung < 1,96). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan moderasi atau variabel manajemen konflik kolaborasi bukan merupakan variabel moderasi.

Tabel 2 Hasil *Inner Weight* Konflik Hubungan Terhadap Konflik Tugas

Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistic	Keterangan
Konflik Hubungan => Konflik Tugas	0,595301	3,094731	Signifikan
Konflik Hubungan * Manajemen Konflik Kolaborasi => Konflik Tugas	-0,061284	0,167297	Tidak signifikan

Pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa variabel konflik hubungan berpengaruh positif terhadap konflik tugas dengan koefisien parameter sebesar 0,595 dan signifikan pada 5% (t hitung > 1,96). Sedangkan variabel interaksi antara konflik hubungan dan manajemen konflik kolaborasi tidak mempengaruhi konflik tugas (t hitung < 1,96). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan moderasi atau variabel manajemen konflik kolaborasi bukan merupakan variabel moderasi.

PEMBAHASAN

Berikut dibahas temuan penelitian atas analisis data empiris sehubungan dengan hipotesis yang diajukan. Pembahasan disesuaikan dari tiap-tiap hipotesis yang menyusun penelitian ini.

Pengaruh Konflik Tugas Terhadap Konflik Hubungan

Berdasarkan pengujian hipotesis, dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa konflik tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap konflik hubungan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi konflik tugas akan semakin meningkatkan konflik hubungan. Pengaruh konflik tugas terhadap konflik hubungan

sebesar 40,8% serta nilai *t-statistic* sebesar 3,36 > 1,96. Temuan ini menolak penelitian Jehn (1995) yang menyatakan bahwa konflik tugas berpengaruh negatif terhadap konflik hubungan. Penelitian ini mendukung penelitian Parayitam *et al.* (2010), De Dreu dan Weingart (2003) serta Friedman *et al.* (2000) yang

menyatakan bahwa konflik tugas berpengaruh positif terhadap konflik hubungan.

Berdasar pada penelitian Amason dan Schweiger (dalam Huang, 2010), konflik dibedakan menjadi dua jenis, yaitu konflik tugas dan konflik hubungan atau interpersonal. Konflik tugas mengacu pada perbedaan pendapat di antara anggota kelompok tentang isi dari tugas-tugas yang dilakukan, termasuk perbedaan dalam sudut pandang, ide dan pendapat. Sementara itu, konflik hubungan mengacu pada ketidaksesuaian antarpribadi antara anggota kelompok, yang biasanya termasuk ketegangan, permusuhan, dan gangguan di antara anggota dalam suatu kelompok (Jehn, 1995).

Penelitian ini menemukan hubungan yang positif antara konflik tugas dengan konflik hubungan sehingga konflik tugas yang semakin meningkat akan semakin meningkatkan pula konflik hubungan yang terjadi. Dengan demikian, penelitian ini mendukung H1.

Pengaruh Konflik Hubungan Terhadap Konflik Tugas

Berdasarkan pengujian hipotesis, dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa konflik hubungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap konflik tugas. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi konflik hubungan akan semakin meningkatkan konflik tugas. Pengaruh konflik hubungan terhadap konflik tugas sebesar 34,1% serta nilai *t-statistic* sebesar 3,09 > 1,96. Temuan ini mendukung penelitian Jehn (1995) yang menyatakan bahwa

konflik hubungan berhubungan positif terhadap konflik tugas.

Jehn (1995) menyatakan bahwa konflik hubungan dapat memicu konflik tugas dalam bentuk salah satu anggota kelompok berusaha untuk membuat hidup anggota lain menjadi sulit. Usaha ini dilakukan anggota lain yang terlibat konflik hubungan dengan membuat konflik tugas.

Penelitian ini menemukan hubungan yang positif antara konflik hubungan dengan konflik tugas sehingga konflik hubungan yang semakin meningkat akan semakin meningkatkan pula konflik tugas yang terjadi. Dengan demikian, penelitian ini menerima H2.

Peran Moderasi Manajemen Konflik Kolaborasi pada Hubungan Konflik Tugas Terhadap Konflik Hubungan

Berdasarkan pengujian hipotesis, dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa *t-statistic* variabel interaksi antara konflik tugas dan manajemen konflik kolaborasi terhadap konflik hubungan sebesar 0,47. Variabel interaksi ini tidak mempengaruhi konflik hubungan (t hitung $< 1,96$). Jadi dapat dikatakan bahwa tidak terjadi hubungan moderasi atau variabel manajemen konflik kolaborasi tidak memoderasi hubungan konflik tugas terhadap konflik hubungan.

Manajemen konflik kolaborasi tidak memoderasi hubungan konflik tugas terhadap konflik hubungan dikarenakan konflik hubungan yang terjadi sebagai variabel terikat tergolong rendah (*Mean* sebesar 1,76). Responden tidak begitu menghiraukan adanya permasalahan yang terjadi berkenaan dengan konflik hubungan ini. Di samping itu, sebagian besar responden telah menempuh masa kerja $> 15 - 20$ tahun (sebesar 45,7%) dan sudah

terbiasa dengan kondisi konflik interpersonal antar anggota yang terjadi.

Temuan ini menolak penelitian Huang (2010) yang menyatakan bahwa pendekatan manajemen konflik memoderasi hubungan konflik tugas dan konflik hubungan. Penelitian ini menggunakan manajemen konflik kolaborasi yang ternyata ditemukan bahwa hasilnya tidak memoderasi hubungan konflik tugas dan konflik hubungan. Dengan demikian, H3 pada penelitian ini ditolak.

Peran Moderasi Manajemen Konflik Kolaborasi pada Hubungan Konflik Hubungan Terhadap Konflik Tugas

Berdasarkan pengujian hipotesis, dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa *t-statistic* variabel interaksi antara konflik hubungan dan manajemen konflik kolaborasi terhadap konflik tugas sebesar 0,17. Variabel interaksi ini tidak mempengaruhi konflik tugas (t hitung $< 1,96$). Jadi dapat dikatakan bahwa tidak terjadi hubungan moderasi atau variabel manajemen konflik kolaborasi tidak memoderasi hubungan konflik hubungan terhadap konflik tugas.

Penelitian pengembangan yang mencoba menerapkan variabel manajemen konflik kolaborasi sebagai variabel yang memoderasi hubungan konflik hubungan terhadap konflik tugas ini membuktikan bahwa manajemen konflik kolaborasi tidak memoderasi hubungan konflik hubungan terhadap konflik.

Meskipun adanya konflik tugas yang terjadi tergolong sedang (*Mean* sebesar 2,66), namun penanganan dengan manajemen konflik kolaborasi tidak mempengaruhi. Hal ini dikarenakan dari lamanya bekerja sehingga sudah terbiasa dengan adanya konflik tugas

yang muncul sebagai akibat dari adanya konflik hubungan. Interaksi antar anggota dalam penyelesaian tugas yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya lebih diutamakan daripada sekedar merasakan adanya konflik tugas yang muncul.

Sebagian besar tingkat pendidikan tertinggi yang ada (57,1%) adalah lulusan SMA atau SMK. Kurangnya kefahaman tentang penerapan strategi manajemen konflik kolaborasi sehingga adanya alat penanganan konflik ini tidak mempengaruhi hubungan konflik hubungan terhadap konflik tugas yang ada.

Selain itu, tidak diadakannya pelajaran atau simulasi khusus yang berkenaan dengan cara mengatasi konflik pada responden, baik itu bertujuan memperdalam cara penanganan konflik yang sudah ada sebelumnya (manajemen konflik kolaborasi) atau untuk mencoba menggunakan cara penanganan konflik lain yang lebih relevan.

Penerapan cara mengatasi konflik dengan manajemen konflik kolaborasi ini tidak bisa digunakan secara tepat. Namun, secara garis besar responden menyatakan setuju atau sangat setuju atas pernyataan tentang manajemen konflik kolaborasi. Hal ini dibuktikan dengan *Mean* variabel sebesar 4,40 atau dalam kategori tinggi. Sebagian besar pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. pada umumnya menggunakan strategi manajemen konflik kolaborasi untuk mengatasi konflik, tetapi penggunaan manajemen konflik kolaborasi ini tidak mengenai sasaran yang ditentukan dikarenakan para pegawai kurang faham dengan cara yang mereka lakukan sehingga manajemen konflik kolaborasi tidak bisa digunakan dengan semestinya untuk mengatasi konflik tugas yang terjadi.

Temuan ini menolak penelitian Friedman *et al.* (2000)

yang menghasilkan manajemen konflik kolaborasi berhubungan dengan konflik tugas. Dengan demikian, penelitian ini menolak H4.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa konflik tugas yang terjadi pada pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. termasuk dalam kategori sedang, konflik hubungan yang terjadi termasuk dalam kategori rendah, sedangkan manajemen konflik kolaborasi yang digunakan untuk mengatasi konflik termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan: (1) Konflik tugas berhubungan positif dan signifikan terhadap konflik hubungan. Semakin tinggi konflik tugas yang terjadi, akan semakin meningkatkan konflik hubungan. (2) Konflik hubungan berhubungan positif dan signifikan terhadap konflik tugas. Semakin tinggi konflik hubungan yang terjadi, akan semakin meningkatkan konflik tugas. (3) Manajemen konflik kolaborasi berhubungan positif dan tidak signifikan terhadap konflik hubungan. Manajemen konflik kolaborasi tidak memoderasi hubungan positif konflik tugas terhadap konflik hubungan. (4) Manajemen konflik kolaborasi berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap konflik tugas. Manajemen konflik kolaborasi tidak memoderasi hubungan positif konflik hubungan terhadap konflik tugas.

Bagi perusahaan diharapkan mampu menggunakan cara yang relevan untuk mengatasi konflik sehingga dapat meminimalisasi konflik yang ada. Perlu diadakan pelajaran atau simulasi khusus yang berkenaan dengan cara mengatasi

konflik yang terjadi, baik itu bertujuan untuk memperdalam cara penanganan konflik yang sudah diterapkan sebelumnya atau untuk mencoba cara baru yang lebih sesuai. Manajemen konflik kolaborasi yang digunakan sebagai alat untuk mengatasi terjadinya konflik dinilai kurang relevan sehingga perlu diterapkan manajemen konflik lain yang lebih relevan untuk menangani konflik yang terjadi, misalnya manajemen konflik kompromi atau manajemen konflik menghindari.

Beberapa arahan untuk peneliti mendatang yang direkomendasikan sebagai berikut: (1) Penelitian ini hanya menggunakan salah satu jenis manajemen konflik, yaitu kolaborasi. Diharapkan agar menggunakan jenis manajemen konflik yang lain sebagai variabel yang memoderasi hubungan konflik tugas terhadap konflik hubungan atau hubungan konflik hubungan terhadap konflik tugas. (2) Penelitian ini hanya menyertakan beberapa karakteristik responden. Diharapkan agar memperluas karakteristik responden untuk mendukung hasil penelitian yang lebih sesuai. (3) Sampel pada penelitian ini relatif kecil, yaitu hanya terbatas pada pegawai Departemen SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Diharapkan agar menggunakan sampel yang lebih besar untuk memperkuat hasil penelitian.

UCAPAN TERIMA KASIH

Keberhasilan penulisan jurnal ilmiah manajemen ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan motivasi berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis sampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada: (1) Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si. selaku pembimbing; (2) Agus Frianto, S.T., S.E., M.M. selaku penguji; dan (3) Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, S.T., M.Si. selaku penguji.

DAFTAR PUSTAKA

- Amason, Allen C. 1996. Distinguishing the Effect of Functional and Dysfunctional on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academi of Management Journal* 39(1):123-148.
- Arumdati, Emmy Wulan. 2007. *Meminimalkan Konflik Dengan Norma* Kelompok 3(2):123-128.
- Bobot, Lionel. 2011. Functional and Dysfunctional Conflicts in Retailer-Supplier Relationships. *International Journal of Retail & Distribution Management* 39(1):25-50.
- De Dreu, Carsten K. W. dan Laurie R. Weingart. 2003. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 88(4):741-749.
- Friedman, Raymond A., Steven C. C., dan James C. T. 2000. What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style of Work Conflict and Stress. *The International Journal of Conflict Management* 11(1):32-35.
- Huang, Jia-Chi. 2010. Unbundling task conflict and relationship conflict, the moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict* 21(3):334-355.
- Jehn, Karen A. 1995. A Multimethod Examination of The Benefit and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly* 40(2):256-282.
- Jehn, Karen A. 1997. Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational

- groups. *Administrative Science Quarterly* 42(3):530.
- Mills, Heather dan John Schulz. 2009. Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organization Commitment. *Sport Management International Journal* 5(1):5-18.
- Nugroho, Agung Hery. 2006. *Pengaruh Konflik Peran Dan Perilaku Anggota Organisasi Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Pada Kepolisian Republik Indonesia Kepolisian Wilayah Kota Besar Semarang.*
- Ozkalp, Enver, Zerrin S., dan Aytul A. O. 2009. Conflict Management Styles of Turkish Managers. *Journal of European Industrial Training* 33(5):419-438.
- Parayitam, Satyanarayana, Bradley J. O., dan Yongjian B. 2010. Task Conflict, Relationship Conflict and Agreement-Seeking Behaviour in Chinese Top Management Teams. *International Journal of Conflict Management* 21(1):94-116.
- Simons, Tony L. dan Randall S. Peterson. 2000. Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Privotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology* 85(1):102-111.
- Witjaksono, Agus. 2007. *Interpersonal Skill.* Bogor: Pusdiklatwas BPKP.
- Yuan, Wenli. 2010. *Conflict Management Among American and Chinese Employees in Multinational Organizations in China. Cross Cultural Management: An International Journal* 17(3):299-311.