

PENGARUH KONFLIK TUGAS DAN KEADILAN ORGAISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN TETAP HOTEL SAHID SURABAYA)

Alfi Rizka Fitriyanti

Universitas Negeri Surabaya

Alfirizka7@gmail.com

Abstract

Hotel Sahid Surabaya is one kind of hotel business under the auspices of PT. Sahid Group. The Company has a vision for the Hotel Sahid as the best hotel in Surabaya. To achieve these objectives the employees as the main actors are required to maximize the capabilities they have and produce the best performance. To produce a good performance, task conflict and organizational justice becomes a factor that can have a direct impact on the well and the poor performance of employees.

The purpose of this study was to determine and analyze the impacts of the task conflict and organizational justice to employee performance at Hotel Sahid Surabaya. Samples were 86 permanent employees, the sampling technique used was simple random sampling. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis with SPSS 23 software.

The results of this study indicate that the task conflict significant negative effect on employee performance, organizational justice has a significant positive effect on employee performance. This study also shows that the task conflict and organizational justice simultaneously influence on employee performance.

Keywords: *Task Conflict, Organizational Justice, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis di era globalisasi saat ini semakin kompetitif, kesiapan pemerintah dalam menghadapinya perlu didukung oleh para pelaku bisnis dan akademi. Globalisasi ekonomi dunia menempatkan Indonesia bagian dari hal tersebut, pada kompetisi tingkat ASEAN atau biasa disebut Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) Indonesia memiliki potensi peluang pasar terbesar, hal tersebut dikarenakan letak geografis Indonesia yang strategi yang dapat mempengaruhi peredaran dunia, baik dalam segi politik, ekonomi, budaya dan bidang lainnya (www.tempo.com). Selain itu, Indonesia juga unggul dalam jumlah sumber daya, yang tentunya kesempatan tersebut harus benar-benar mampu dikelola dengan benar.

Organisasi dituntut agar mampu menghasilkan keluaran yang mampu bersaing di tingkat dunia dan mengaplikasikan strategi yang tepat untuk meraih keberhasilan. Banyak organisasi di dunia dan di Indonesia telah menyadari hal tersebut dan memilih strategi organisasi yang tepat, namun tidak sedikit pula

dari mereka yang tidak memperhitungkan dampak langsung strategi tersebut terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya. Martin, 2002 (dalam Suprijanto, 2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menunjang pengimplementasian strategi organisasi, dalam hal tersebut bagaimana sumber daya manusia dituntut untuk mempunyai kualitas yang berdaya saing tinggi dalam menghadapi persaingan global. Sebuah organisasi dikatakan berhasil apabila sumber daya yang dimilikinya mampu memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kotter, 1992 (dalam Hanantijo, 2013)

Pencapaian tujuan organisasi tidak lepas dari faktor karyawan yang dalam pengelolaan organisasi menjadi pelaku aktivitas, dimana karyawan diharapkan dapat memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya, kepercayaan diri dan pengalamannya terhadap organisasi yang kemudian dibuktikan melalui kinerjanya. Kinerja menurut Hasibuan, 2001:306 (dalam Silaban dan Novrisca, 2012) adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta sewaktu-waktu.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun dengan lingkungan atau organisasi. Salah satu faktor kinerja menurut Mathis dan Jackson (2010:56) adalah hubungan dengan organisasi, dimana seorang manajer harus mampu menanamkan kepada bawahannya rasa terikat secara moral dan keinginan untuk menyumbangkan pada usaha pencapaian tujuan organisasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan usaha bawahannya kearah pencapaian tujuan bersama, Silaban dan Novrisca (2012). Pada dasarnya suatu organisasi harus mampu melakukan pendekatan-pendekatan yang efektif baik dalam segi membuat kebijakan yang dapat diterima karyawan maupun memberikan kenyamanan dan kesenangan kepada karyawan karena sudah diperlakukan secara adil oleh organisasi.

Karyawan dalam melakukan aktivitas dan berinteraksi dalam organisasi baik dengan pimpinan atau dengan karyawan lainnya tidak selalu terjadi kesesuaian. Perilaku-perilaku individu yang ada sering kali menimbulkan ketegangan dan ketidaknyamanan lantaran adanya perbedaan. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Konflik mengacu pada beberapa bentuk gesekan, ketidaksetujuan, atau perselisihan yang timbul dalam suatu kelompok ketika keyakinan atau tindakan dari satu atau lebih anggota kelompok ditentang atau tidak dapat diterima oleh satu atau lebih anggota kelompok lain, (Agustian, 2015). Dalam penelitian-penelitian sebelumnya menurut Onkman, Ustun, and Pazos, (2010) terdapat tiga bentuk konflik yang terjadi dalam organisasi yaitu konflik hubungan, konflik tugas dan konflik proses. Konflik hubungan biasanya berkaitan dengan hasil perbedaan interpersonal (keyakinan, preferensi dan anggota tim). Konflik tugas terjadi karena perbedaan pendapat antar anggota kelompok tentang perbedaan pandangan, ide dan pendapat terkait dengan tugas yang akan dicapai. Konflik proses terkait perbedaan pendapat tentang bagaimana menyelesaikan pekerjaan.

Konflik merupakan salah satu hal yang dapat berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Amason (dalam Puck dan Pregernig, 2014) menyebutkan bahwa baik dan buruknya dampak konflik tergantung dari jenis konflik, khususnya pada konflik tugas yang mengacu pada perbedaan pendapat di antara anggota kelompok tentang isi dan hasil dari tugas yang dilakukan, pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi karena dapat dianggap sebagai beban dalam melaksanakan pekerjaan.

Terjadinya konflik tugas di suatu organisasi pada umumnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan, dalam hal ini sesuai dengan penelitian Puck dan Pregernig (2014) yang menunjukkan bahwa konflik tugas berpengaruh negatif terhadap kinerja tim di sektor pendidikan. Hal ini dikarenakan konflik tugas tersebut dapat mengalihkan perhatian anggota tim akan tugasnya, mengganggu kemampuan bekerja sama yang pada akhirnya akan merusak kinerja. Konflik tugas juga dapat berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja, hal tersebut sesuai dengan penelitian yang ditunjukkan Agustian (2015) dimana perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga mampu membuat karyawan terhindar dari konflik tugas dalam menghasilkan kinerja terbaik. Hasil penelitian berbeda juga ditunjukkan pada penelitian Ahmed *et al.* (2014) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara konflik tugas terhadap kinerja pengajar di lembaga pendidikan. Penelitian ini menjelaskan bahwa organisasi sangat penting untuk mengajarkan tentang konflik serta jenis manajemen konflik terhadap karyawan sehingga konflik dapat diatasi sejak awal.

Keadilan organisasi juga merupakan salah satu yang dapat berdampak terhadap kinerja karyawan, dimana keadilan organisasi dapat memainkan peran penting dalam menentukan sikap dan perilaku karyawan yang dalam hal ini sesuai dengan Komlemyer dan Parker (dalam Mehrabi *et al.* 2012) yang mengemukakan bahwa persepsi perilaku yang tidak adil dari organisasi kepada karyawan dapat mengurangi mentalitas, gerakan, mempengaruhi omset dan bahkan beberapa kasus dalam organisasi. Menurut Folger dan Cropanzano (dalam Mehrabi *et al.* 2012) keadilan organisasi adalah persepsi individu dari perilaku adil atau tidak adil dari organisasi dengan mereka (karyawan). Hal tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat dijadikan sebagai bentuk evaluasi karyawan terhadap perilaku yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawan-karyawannya.

Keadilan organisasi dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan, hal tersebut menunjukkan bahwa ketika manajer berperilaku adil dengan karyawan, hubungan positif akan terbentuk di antara mereka. Hubungan yang positif tersebut akan menyebabkan motivasi dan akan meningkatkan kinerja profesional. Dengan kata lain, organisasi yang menerapkan keadilan organisasi yang baik akan memotivasi karyawannya dalam meningkatkan kinerjanya serta dapat memiliki kesehatan mental yang baik akibat hubungan yang positif sehingga dapat

mengurangi tingkat stres. Cropanzano, Bowen dan Gilliland (2007) membagi tiga jenis dimensi keadilan organisasi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Shan, Ishaq dan Shaheen (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara keadilan organisasi terhadap kinerja perpustakawan universitas di Pakistan, dimana sebagian besar karyawan setuju terkait keadilan distributif, prosedural dan interaksional yang ditawarkan oleh atasan mereka. Sedangkan penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Wang *et al.* (2010) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, hal tersebut terjadi dikarenakan terdapat variabel lain yang memediasi variabel keadilan organisasi terhadap variabel kinerja sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja karyawannya.

PT. Satriya Bhima Sakti atau Hotel Sahid Surabaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan, dimana Hotel Sahid Surabaya berdiri di bawah naungan Sahid Group dan sudah menjadi salah satu hotel berbintang tiga di kawasan Surabaya. Sebagai hotel yang sudah memiliki karyawan yang berjumlah lebih dari 100 orang, hotel Sahid tentunya tidak lepas dari adanya konflik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terutama pada konflik tugas yang dapat menimbulkan perselisihan dalam bekerja. Salah satu contoh yang terjadi pada Hotel Sahid Surabaya yakni adanya perbedaan penafsiran dalam menentukan prosedur terkait ketenagakerjaan yang dianggap paling efektif dalam menangani masalah yang muncul dalam perusahaan, dimana perbedaan tersebut bertentangan satu sama lain sehingga dapat memicu ketegangan dan emosi karyawan, akibatnya hal tersebut akan menurunkan kinerja karyawan Hotel Sahid Surabaya.

Cropanzano, Bowen dan Gilliland (2007) mengemukakan bahwa karyawan akan mengevaluasi jenis keadilan organisasi baik dari keadilan distributif, prosedural, maupun interaksional. Berdasarkan pengamatan peneliti selama mengikuti kegiatan Praktek Kerja Lapangan, Hotel Sahid Surabaya merupakan hotel yang sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya, dimana taraf kewajaran atau keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam menunjang kinerja karyawannya. Akan tetapi, keadilan distributif pada Hotel Sahid dirasa kurang terlihat. Salah satu contohnya adalah ketika karyawan sudah bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan, namun hasil yang karyawan terima dari organisasi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Hal itu membuat

karyawan mempersepsikan adanya ketidakseimbangan antara usaha yang telah diberikan dengan penghargaan yang telah diterima. Sehingga mereka merasa tidak diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji tentang pengaruh antara konflik tugas dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana objek penelitian ini adalah karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya. Untuk itu judul penelitian yang diajukan adalah “**Pengaruh Konflik Tugas dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Hotel Sahid Surabaya)**”.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009:67) berpendapat kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Kane dan Kane, 1990 (dalam Umam 2012:186) menjelaskan bahwa kinerja merupakan catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Kinerja sendiri menurut Hasibuan (dalam Silaban dan Novrisca, 2012) adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta sewaktu-waktu. Sedangkan kinerja menurut Gibson *et al.* (2012) adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, efektivitas, dan kriteria lain.

Teori Konflik Tugas

Jehn, 1995 (dalam McMillan *et al.* 2012) menjelaskan bahwa konflik tugas adalah persepsi perbedaan pendapat di antara anggota kelompok tentang isi keputusan mengenai tugas yang melibatkan perbedaan ide, pendapat, dan sudut pandang.

De Dreu, 2006 (dalam Parayitam, Olsom dan Bao, 2010) juga mendefinisikan konflik tugas sebagai perbedaan pendapat tentang isu-isu seperti pilihan yang tepat dalam pengambilan kebijakan alternatif atau perbedaan penilaian tentang keputusan. DiPaola *et al.* 2001 (dalam Anwar *et al.* 2012) mengemukakan bahwa konflik tugas umumnya terlibat dalam pertemuan yang

berhubungan dengan pekerjaan, proses penetapan tujuan dan diskusi objek organisasi.

Teori Keadilan Organisasi

Greenberg, 1987 (dalam Rowland dan Hall, 2012) menjelaskan bahwa keadilan organisasi adalah keadilan dimana manfaat dan beban organisasi dialokasikan berdasarkan kewajaran atau keadilan proses dimana keputusan dibuat, kewajaran pengelolaan interpersonal, dan informasi. Sedangkan menurut Folger dan Cropanzano (dalam Mehrabi *et al.* 2012) “*Organizational justice is individuals perception from fair or unfair behavior of the organization with them*” yang dapat diartikan sebagai persepsi individu dari perilaku adil atau tidak adil dari organisasi dengan karyawan.

Gibson *et al.* (2012) sendiri menjelaskan bahwa keadilan organisasi sebagai salah satu keadaan dimana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi di tempat dia bekerja. Demikian pula menurut Deutsch 1975 (dalam Jawad *et al.* 2012) yang mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi individu atau kelompok yang perilakunya dapat diamati berdasarkan perlakuan yang individu atau karyawan terima dari organisasi.

Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini:

H₁= Diduga ada pengaruh yang signifikan antara konflik tugas terhadap kinerja karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya.

H₂= Diduga ada pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya.

H₃= Diduga ada pengaruh bersama-sama antara konflik tugas dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif karena penelitian ini menekankan analisisnya pada *numerical* atau angka yang diperoleh dengan metode statistik serta dilakukan pada penelitian inferensial atau dalam rangka pengujian hipotesis sehingga diperoleh pengaruh antara variabel yang diteliti yaitu konflik tugas dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1.
RANCANGAN PENELITIAN

Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang di dapatkan dari wawancara dengan Asisten Manajer Personalia Hotel Sahid Surabaya dan penyebaran kuisioner langsung pada karyawan. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari dokumen Hotel Sahid Surabaya yang berupa tugas pokok, jadwal kerja, struktur organisasi, daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan, dan deskripsi perusahaan.

Populasi dari penelitian ini adalah sebesar 109 orang karyawan dengan sampel 86 karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya yang diambil dengan metode *nonprobability sampling* dengan menggunakan teknik *simple random sampling*.

Analisis statistik yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda dengan SPSS versi 23. Angket dalam penelitian ini telah lolos uji validitas dengan nilai r-hitung masing-masing pernyataan > nilai r-tabel, diketahui nilai r-tabel bernilai 0,212. Selain itu angket yang digunakan juga telah lolos uji reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel > 0,70 (Ghozali, 2013:48).

Angket penelitian ini juga lolos uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji linier. Hasil uji normalitas menunjukkan data dalam penelitian ini berdistribusi normal, dapat diketahui dari hasil grafik histogram,

grafik normal plot, selain itu dari hasil analisis statistik dengan Kolmogorov-Smirnov Z (1-Sample K-S) menunjukkan nilai signifikansi $0,155 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa residual model regresi berdistribusi normal. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel konflik tugas dan keadilan organisasi adalah 0,770 yang lebih besar dari 0,10 atau nilai VIF 1,298 < 10,00, maka hal ini berarti dalam persamaan regresi tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas atau multikolinieritas, sehingga seluruh variabel bebas (X) tersebut dapat digunakan dalam penelitian. Hasil uji heterokedastisitas konflik tugas adalah 0,614, keadilan organisasi 0,570 yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heterokedastisitas. Uji linieritas dapat diketahui dari tabel anova, hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada *linierity* konflik tugas maupun keadilan organisasi sebesar 0,000. Karena signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel konflik tugas, keadilan organisasi dan kinerja karyawan terdapat hubungan yang linier.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden untuk menggambarkan masing-masing karakteristik karyawan yang didasarkan pada jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1.
KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik Responden		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	70	81%
	Perempuan	16	19%
Usia	Antara 30-40 tahun	18	21%
	>41 tahun	68	79%
Lama bekerja	≤ 5 tahun	0	0%
	>15-20 tahun	15	17%
	>20 tahun	71	83%
Pendidikan	SMA/SMK	71	82%
	Diploma	10	12%
	S1	5	6%

Tabel 2
HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	39.754	5.040		7.888	.000
x1	-.377	.095	-.411	-3.966	.000
x2	.147	.066	.232	2.243	.028

a. Dependent Variable: y

Dari hasil regresi di atas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 39.754Y - 377X1 + 0,147X2$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Konflik Tugas

X₂ = Keadilan Organisasi

- a. Nilai Konstanta
Nilai konstanta adalah sebesar 39,754, menyatakan bahwa jika tidak ada variabel konflik tugas dan keadilan organisasi, maka nilai kinerja karyawan adalah 39,754
- b. Koefisien regresi variabel konflik tugas (X1) mempunyai pengaruh negatif sebesar -0,377 yang menyatakan bahwa setiap pengurangan skor variabel konflik tugas, maka nilai kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0.377.
- c. Koefisien regresi variabel keadilan organisasi (X2) mempunyai pengaruh positif sebesar 0,147 menyatakan bahwa setiap penambahan skor variabel keadilan organisasi, maka nilai kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,147.
- d. Nilai t-hitung X1 sebesar -3,966 didukung dengan nilai sig. sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel konflik tugas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
- e. Nilai t-hitung X2 sebesar 2,243 didukung dengan nilai sig. sebesar 0,028 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan

organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Tabel 3.
NILAI KORELASI DAN KOEFISIEN DETERMINASI

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.314	.298	2.465

- a. Predictors: (Constant), X1, X2
b. Dependent: Y

Nilai *Adjusted R Square* nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,298=29,8 %. Dari nilai tersebut menunjukkan bahwa konflik tugas (X₁) dan keadilan organisasi (X₂) mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,298 atau 29,8 %. Sedangkan sisanya 70,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Konflik Tugas terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sahid Surabaya

Berdasarkan jawaban responden dalam penelitian ini untuk variabel konflik tugas (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui hasil uji t menunjukkan bahwa konflik tugas berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai uji t hitung sebesar -3,966 lebih besar dari t tabel 1,662 dan didukung dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama tentang variabel konflik tugas mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya terbukti benar, sehingga H1 diterima.

Dari analisis regresi linier berganda, dapat diketahui bahwa koefisien regresi variabel konflik tugas (X1) bernilai negatif yang berarti konflik tugas (X1) memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar -0,377, yang berarti semakin tinggi konflik tugas maka semakin rendah kinerja karyawan begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa deskriptif responden variabel konflik tugas termasuk dalam kategori sedang dengan skor rata-rata 2,71. Indikator “perbedaan pandangan tentang tugas” memiliki rata-rata tertinggi dibandingkan dengan

indikator lain yaitu sebesar 2,85. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan terutama karyawan bagian *cost controlling*, *Food & Beverage*, dan *Front Office* sering memiliki pandangan yang berbeda tentang tugasnya dengan rekan kerja maupun dengan atasannya, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya tidak sesuai dengan tujuan akan kejelasan isi tugas, terkadang karyawan juga merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya berbeda dari isi tugas dan apa yang terjadi di lapangan, sehingga mereka cenderung lebih banyak mengeluh dan menjadi lamban dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator tertinggi kedua adalah “perselisihan ide tentang tugas” yang memiliki skor 2,72, hal ini menunjukkan bahwa perselisihan dalam mengutarakan idea tau gagasan saat rapat cukup sering terjadi di Hotel Sahid Surabaya, pengetahuan yang berbeda-beda antar karyawan dan atasanlah yang melatarbelakangi munculnya perselisihan. Terakhir “perbedaan pendapat tentang tugas” mempunyai nilai terendah yaitu sebesar 2,57, hal ini menjelaskan bahwa perbedaan pendapat yang terjadi di Hotel Sahid Surabaya tidak pernah berujung pada perdebatan sengit atau perkelahian antar karyawan.

Konflik tugas yang terjadi di Hotel Sahid Surabaya tergantung pada bagaimana karyawannya menyikapinya. Konflik tugas dapat menghambat pengambilan keputusan yang efektif dan mengganggu kerjasama tim sehingga dapat menurunkan kinerja, selain itu karyawan juga menganggap bahwa ketidaksepakatan sebagai sebuah tantangan pribadi, sehingga mereka cenderung mengabaikan tugasnya-tugasnya dan lebih fokus terhadap perdebatan antar karyawan dan atasan itu sendiri.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Puck dan Pregening (2013) yang menyatakan bahwa konflik tugas berpengaruh negatif terhadap kinerja. penelitian tersebut menyebutkan bahwa perbedaan pendapat menyebabkan pengalihan perhatian anggota dari tugas dan membutuhkan anggota yang lebih banyak dalam memecahkan masalah sehingga aktivitas kognitif meningkat yang mengganggu pengambilan keputusan.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sahid Surabaya.

Berdasarkan jawaban responden dalam penelitian ini untuk variabel keadilan organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui hasil uji t menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai

uji t hitung sebesar 2,243 lebih besar dari t tabel 1,662 dan didukung dengan nilai signifikansi 0,028 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua tentang variabel keadilan organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya terbukti benar, sehingga H2 diterima.

Dari analisis regresi linier berganda, dapat diketahui bahwa koefisien regresi variabel konflik tugas (X1) bernilai positif yang berarti konflik tugas (X1) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,147, yang berarti semakin tinggi keadilan organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengujian peneliti didapat bahwa deskriptif responden variabel keadilan organisasi termasuk dalam kategori sedang dengan skor 3,32. Indikator “kewajaran perlakuan atasan” memiliki rata-rata skor tertinggi yaitu sebesar 3,42, hal ini menunjukkan bahwa atasan cukup memperlakukan karyawan Hotel Sahid Surabaya dengan baik, atasan dalam membuat keputusan cukup peduli dengan apa yang dirasakan karyawan mengenai pekerjaannya.

Keadilan organisasi yang ada di Hotel Sahid Surabaya sudah cukup bagus, perusahaan sudah memberikan imbalan dan penghargaan yang sesuai dengan UMR Surabaya, namun masih terdapat karyawan yang merasa hasil yang mereka peroleh tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu, kebanyakan karyawan senior Hotel Sahid Surabaya yang telah bekerja lebih dari 10 tahun mengeluh dan menganggap bahwa upah yang mereka terima harus lebih tinggi dari upah karyawan baru. Sedangkan dalam hal membuat dan menyampaikan keputusan perusahaan juga cukup bagus, atasan dalam membuat keputusan selalu berdiskusi terlebih dahulu dengan bawahannya tentang masalah yang terjadi di perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Shaq, Ishaq, dan Shaheen (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mereka memiliki tujuan dalam upaya memperkuat hubungan internal karyawan dengan memberikan keadilan yang memadai dalam pemberian keadilan baik distributif, pengambilan keputusan, maupun perlakuan kepada karyawan sehingga mereka merasa dijamin kelayakan pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Konflik Tugas dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Sahid Surabaya.

Berdasarkan hasil perhitungan uji F yang dilakukan dengan program SPSS 23 diperoleh nilai F hitung sebesar 19,019 dan didukung dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa konflik tugas (X1) dan keadilan organisasi (X2) berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y) Hotel Sahid Surabaya, sehingga H3 diterima.

Berdasarkan uji *Adjusted R Square* diperoleh hasil bahwa pengaruh variabel konflik tugas dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah $0,289 = 28,9\%$ dan sisanya $70,2\%$ dipengaruhi oleh variabel lain, karena variabel kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh variabel konflik tugas dan keadilan organisasi.

Fakta yang ditemukan di perusahaan bahwa adanya konflik tugas yang dialami karyawan tidak begitu tinggi, namun dengan keadilan organisasi yang cukup, maka karyawan Hotel Sahid Surabaya memiliki kinerja yang cukup tinggi. Tingkat kinerja karyawan ditunjukkan dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan dan kemampuan dalam bekerja sama antar karyawan.

Konflik tugas yang dialami beberapa karyawan pada bagian tertentu dan diimbangi dengan keadilan organisasi yang cukup dirasakan karyawan membuat kinerja karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya masih terbilang tinggi. Hal ini terbentuk karena adanya dedikasi yang cukup tinggi, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan kerjasama yang baik sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil yang telah diperoleh dari penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik tugas berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya, keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan tetap Hotel Sahid Surabaya dan konflik tugas dan keadilan organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Sahid Surabaya. Diketahui bahwa konflik tugas dan keadilan organisasi sebesar 29,8 pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan sisanya sebesar 70,2 dijelaskan oleh variabel lain, sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya menambahkan

variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini seperti *knowledge sharing*, kepemimpinan dan kompensasi

Pada penelitian ini konflik tugas menjadi perihail yang sangat penting karena mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan oleh karena atasan harus lebih memperhatikan kriteria karyawan yang sesuai dengan tugas-tugasnya, selain itu perusahaan juga penting dalam mendidik karyawannya memajemen konflik sehingga konflik dapat diatasi lebih awal. Pada penelitian keadilan organisasi yang ada di Hotel Sahid Surabaya ditemukan bahwa perusahaan melarang adanya banding atau perubahan dalam keputusan yang dibuat. Untuk itu atasan dianjurkan untuk memastikan bahwa pengambilan keputusan mempertimbangkan saran dan aspirasi karyawan, selain itu perusahaan seharusnya lebih memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan dengan meningkatkan komunikasi secara terbuka, dan mewujudkan perilaku kewarganegaraan di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Desberini E. 2015. "Analyzing the Effect of Stress and Task Conflicts Toward Employee Performance at PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Manado". *EMBA*, Vol. 3 (3): pp 402-410.
- Ahmed, Kaleem., Shahzad, Farrukh., Fareed, Zeeshan., Zulfiqar, Bushra., dan Tahir Naveed. 2015. "Impact of Relationship, Task and Role Conflict on Teaching Performance in Educational Institutes". *International Journal of Management, Accounting and Economics*. Vol. 1 (2): pp 100-111.
- Anwar, Naveed., Maitlo, Qomaruddin., Soomro, Muhammad Bux., dan Ghulam Mustafa Shaikh. 2012. "Task Conflict and its Relations with Employee's Performance". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3 (9): pp. 1338-1343. Appraisal Fair?". *EurMed Journal of Business*. Vol. 7 (3): pp 280-293.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Cropanzano, Russell., Bowen, David E., dan Gilliland, Stephen W. 2007. *The Management of Organizational Justice*. *Academy of Management Perspectives*. pp 34-49.
- Ghojali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21: Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Hanantijo, Djoko. 2013. *Strategi dalam Menghadapi Persaingan Global*. Surakarta
- Huang, Jia-Chi. 2010. "Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management". *International Journal of Conflict Management*". Vol. 21 (3): pp 334-355
- Fustinus, Andea. 2011. *ASEAN di Tengah Percaturan Dunia*, (Online), (https://m.tempo.co/read/kolom/2011/12/09/492/ASEAN/-di-Tengah-Percaturan-Dunia-). Di akses pada 25 Mei 2016.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., dan Robert Konopaske. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Proseses*. McGraw-Hill: New York
- Kristanto, Harris. 2015, "Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 17 (1): Hal 86-98
- Lin, Lu., Fan, Zhou., dan Kwok Zeung. 2011. Effects of Task and Relationship Conflicts on Individual Work Behaviors. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 22 (2) pp 131-150
- Mangkunegara, Anwar. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2010. *Human Resource Management*. Terjemahan. Salemba Empat: Jakarta
- McMillan, Amy., et al. 2012. "A Mediation Model of Task Conflict in Vertical Dyads: Linking Organizational Culture, Subordinate Values, and Subordinate Outcomes". *Journal of Conflict Management*. Vol. 23 (3): pp 307-332.
- Mehrabi, Javad., et al. 2012. "Studying Relationship between Organizational Justice and Employee's Performance Case Study: Damloran Pharmaceutical Company in Borojerd, Iran". *International Journal of Learning & Development*. Vol. 2 (2): pp 271-279.
- Moazzezi, Moosa., Sattari, Sadraddin., dan Adel Zahed Bablan. 2014. "Relationship between Organizational Justice and Job Performance of Payamenoor University Employees in Ardabil Province". *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*. Vol. 2 (6): pp 57-64.
- Moreno, Edurno Martinez., Navarro, Pilar G., Zornoza, Ana., dan Pilar Ripoll. 2009. "Relationship, task and process conflicts on team performance: The moderating role of communication media",

International Journal of Conflict Management, Vol. 20 (3): pp 251-268.

Onkman, Wilawan., Ustun, Anil., and Pazos, Pilar. 2010. "The Impact of Task Conflict on Virtual Team Performance and Cohesiveness". *Industrial Engineering Research Conference*.

Parayitam, Styanarayana, Olson, Bradley J., Bao, Yongjian. 2010. "Task Conflict, Relationship Conflict and Agreement Seeking Behavior in Chinese Top Management Teams" *International Journal of Conflict Management*, Vol.21 (1):PP 94-116

Puck, Jonas., dan Pregonig, Ursula. 2014. "The effect of Task Conflict and Cooperation on Performance of Teams: Are the Results Similar for Different Task Types?".*Europeon Mangement Journal*. pp 870-878.

Priyanto, Duwi. 2014. *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.

Robbin, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia

Robbin, Stephen dan Judge, Timothy. 2008. *Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat.

Rowland, C., dan Hall, Roger. 2012. "Organizational Justice Performance: is appraisal fair?" *EuroMed Journal of Business*. Vol. 7 (3): pp 280-293

Shan, S., Ishaq, Hafiz, Muhammad Ishaq and Shaheen, Maqsood Ahmad. 2015. Impact of Organizational Justice on Job Performance in Libraries: Mediating Role of Leader-Member Exchange Relationship. *Library Management*. Vol. 36 (1/2) pp 70-85

Silaban, B.E., dan Novrisca. 2012. Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Esensi*. Vol. 15(1)

Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta

Suliman, Abubakr. and Kathairi, Majid. 2013). "Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relation*". Vol. 35 (1): pp 98-115.

Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setis.

Wang, Xinyan. 2010. The impact of organizational justice on work performance Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*. Vol. 31 (6): p660-675

Meier, Laurenz L., Gross, Sven., Spector, Paul L., dan Norbert K. Semmer. 2013. Relationship and Task Conflict at Work: Interactive Short-Term Effects on Angry Mood and Somatic Complaints. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 18 (2): pp 144–156