

PERILAKU INOVATIF TIDAK MEMEDIASI PENGARUH KONFLIK TUGAS DAN KONFLIK HUBUNGAN TERHADAP KINERJA TIM

IMROATUL MUFIDAH NITA
ANANG KISTYANTO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang Surabaya 60231
Email: fifidfidah@yahoo.co.id

Abstract: *This research aimed to describe and to analyze whether task conflict and relationship conflict affects team performance through innovative behavior. Research sampling technique using non probability sampling, 35 employees of the regional office of Surabaya AJB Bumiputera 1912 as a sample. Method of statistical analysis was used Partial Least Square (PLS). The result of this research proves that task conflict has significant positive impact on team performance, relationship conflict has significant negative impact on the team performance. Task conflict has significant positive impact on innovative behavior, relationship conflict has significant negative impact on innovative behavior. Innovative behavior has significant positive impact on team performance. Innovative behavior is not mediation influence of task conflict on team performance, due to direct effect coefficient is greater than the indirect effect. Innovative behavior is not mediation influence of relationship conflict on team performance, due to direct effect coefficient is greater than the indirect effect.*

Keywords: *task conflict, relationship conflict, team performance, innovative behavior.*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini pada dasarnya manusia mempunyai dua kedudukan dalam kehidupannya, yaitu sebagai makhluk individu dan makhluk sosial. Sebagai makhluk individu, manusia memiliki kebutuhan, harapan dan tujuan yang berbeda-beda. Sebagai makhluk sosial, manusia selalu berinteraksi dan berhubungan dengan individu lain, setiap individu memiliki sifat dan karakter yang berbeda-beda. Dengan adanya berbagai perbedaan-perbedaan tersebut, maka dapat menimbulkan perselisihan dan persaingan atau dapat menyebabkan munculnya masalah kecil dan bila tidak terselesaikan akan muncul konflik.

Peran individu merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. Setiap individu dituntut untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan *standard* kerja dari masing-masing

bidang pekerjaan yang digeluti. Dari penyelesaian tugas pekerjaan ini seringkali muncul berbagai permasalahan, antara lain yang sering muncul yaitu konflik tugas dan konflik hubungan. Konflik tugas merupakan konflik yang terjadi dalam penyelesaian tugas pekerjaan mengenai perbedaan ide-ide dan perbedaan pendapat ketika menyelesaikan tugas. Sedangkan konflik hubungan merupakan konflik yang terjadi pada diri karyawan yang berkaitan dengan ketidaksukaan antar karyawan yang menimbulkan gesekan pribadi. Seringkali dalam penyelesaian tugas ini karyawan mengadakan diskusi untuk memunculkan ide-ide kreatif yang sering disebut perilaku inovatif. Adanya diskusi-diskusi ini bermanfaat dalam penyelesaian tugas pekerjaan karena dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih optimal dalam kinerja tim disuatu organisasi.

Simons dan Peterson (2000) menyebutkan bahwa konflik tugas merupakan persepsi atas ketidak

setujuan antara anggota tim tentang keputusan dan terkait dengan perbedaan cara pandang, ide, dan opini yang berhubungan dengan tugas pekerjaan. Bradford, *et al* dalam Wibisono (2006) menyebutkan bahwa konflik hubungan merupakan bentuk konflik yang terkait dengan informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan namun terkait dengan emosi negatif, ketidakpercayaan, kebencian, dan ancaman akan identitas pribadi seseorang atau harga diri seseorang.

Coleman dan Deutsch dalam Lu Lin (2009), menyatakan bahwa penelitian tentang konflik umumnya percaya bahwa munculnya ide-ide baru memerlukan adanya konflik. Adanya ide-ide baru ini seringkali disebut juga perilaku inovatif. West dan Far dalam Van der vecht (2003), menyebutkan bahwa perilaku inovatif merupakan perilaku manusia atau individu dalam mempromosikan atau merealisasikan ide-ide baru dalam suatu kelompok kerja atau organisasi, yang bermanfaat langsung pada kinerja tim di suatu organisasi. Sedangkan kinerja tim itu sendiri merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh setiap anggota tim/kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota tim, dalam upaya menyelesaikan suatu tugas kerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (De Dreu dan Weingart, 2003).

Penelitian De Dreu dan Weingart (2003) menyebutkan bahwa konflik tugas berpengaruh positif terhadap kinerja tim, selain itu penelitian Matsuo (2006) juga menyebutkan bahwa konflik tugas berpengaruh positif terhadap kinerja tim.

Penelitian De Dreu dan Weingart (2003) menyebutkan bahwa konflik hubungan berpengaruh negatif terhadap kinerja tim, Matsuo (2006) juga menyebutkan bahwa konflik hubungan berpengaruh negatif terhadap kinerja tim. Hal ini dikarenakan semakin tingginya perselisihan antar anggota tim yang tidak berhubungan dengan tugas

pekerjaan, maka akan menurunkan kinerja tim mereka.

Penelitian Lu lin, *et al* (2009) menyebutkan bahwa konflik tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, hal ini bisa terjadi dikarenakan adanya konflik tugas mempengaruhi perilaku inovatif karyawan, karena ketika menyelesaikan tugas pekerjaannya yang telah diberikan pimpinan, para karyawan cenderung akan menyampaikan ide-ide baru yang mereka miliki untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan mereka.

Penelitian Lu lin, *et al* (2009) menyebutkan bahwa konflik hubungan berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovatif, demikian juga dengan penelitian Desivilya, *et al* (2010) menyebutkan bahwa konflik hubungan berpengaruh negatif dengan perilaku inovatif.

Penelitian Hurley dan Hult (1998) menyebutkan perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja tim, hal ini bisa terjadi dikarenakan perilaku inovatif bermanfaat bagi kinerja tim karena dapat mendorong seseorang atau individu untuk memunculkan ide-ide inovatifnya dalam kelompok kerjanya di suatu organisasi, akan tetapi ketika perilaku inovatif itu tidak dapat diterapkan dengan baik dalam penyelesaian suatu permasalahan, maka akan memperpanjang masalah dalam penyelesaian tugas pekerjaan, karena adanya perilaku inovatif ini sangat menyita waktu dalam penyelesaian suatu permasalahan, karena adanya ide-ide kreatif yang seringkali muncul dalam perilaku inovatif menimbulkan diskusi-diskusi panjang yang menyebabkan semakin lamanya waktu yang dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan tersebut, maka adanya perilaku inovatif ini akan membahayakan kinerja tim disuatu organisasi.

Penelitian ini memodifikasi penelitian sebelumnya dari De Dreu dan Weingart (2003); Matsuo (2006); Lu lin, *et al* (2009); Desivilya, *et al* (2010); Hurley dan Hult (1998) dengan

memasukkan variabel perilaku inovatif sebagai variabel mediasi antara pengaruh konflik tugas dan konflik hubungan terhadap kinerja tim.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh konflik tugas terhadap kinerja tim, untuk menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim, untuk menganalisis pengaruh konflik tugas terhadap perilaku inovatif, untuk menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap perilaku inovatif, untuk menganalisis pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja tim, dan untuk menganalisis pengaruh konflik tugas terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif, untuk menganalisis pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif.

KAJIAN PUSTAKA

Konflik Tugas

Konflik tugas adalah kesadaran perbedaan sudut pandang dan pendapat yang berkaitan dengan tugas kelompok. Serta berkaitan dengan konflik tentang ide-ide dan perbedaan pendapat dalam penyelesaian tugas. Konflik ini hampir sama dengan konflik kognitif. (Amason dan Sapienza dalam Wibisono, 2006)

Jehn, *et al* dalam Arumdati (2007) mendefinisikan konflik tugas sebagai kesadaran akan adanya kontroversi mengenai aspek-aspek bagaimana penyelesaian tugas akan dilakukan. Namun, ada juga yang berpendapat bahwa konflik yang berkaitan dengan tugas ini memberi keuntungan.

Pengertian lain menurut Simons dan Peterson (2000) disebutkan bahwa konflik tugas adalah persepsi atas ketidaksetujuan antara anggota tim tentang keputusan dan terkait dengan perbedaan cara pandang, ide, dan opini yang berhubungan dengan pekerjaan.

Beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dijelaskan bahwa konflik tugas merupakan suatu kesadaran perbedaan pendapat dan

ketidaksetujuan antara anggota tim mengenai cara pandang, ide-ide, dan opini yang berhubungan dengan penyelesaian suatu tugas dalam kelompok kerja.

Konflik Hubungan

Menurut Arumdati (2007) konflik hubungan merupakan suatu kesadaran dari ketidakcocokan *interpersonal*, termasuk komponen afektif seperti ketegangan perasaan. Konflik hubungan melibatkan isu personal seperti ketidaksukaan antar anggota kelompok dan perasaan-perasaan seperti kejengkelan, frustrasi atau kemarahan.

Konflik hubungan didefinisikan sebagai salah satu bentuk konflik yang terkait dengan informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan namun terkait dengan emosi negatif, ketidakpercayaan, kebencian, dan ancaman akan identitas pribadi seseorang atau harga diri seseorang (De Dreu dan Vianen, Bradford dalam Wibisono, 2006)

Dalam konflik hubungan juga terjadi ketidaksetujuan antar anggota tim yang berdasarkan pada ketidakcocokan antar anggota yang menghasilkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antar anggota tim (Bradford, *et al* dalam Wibisono, 2006)

Beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa konflik hubungan merupakan suatu kesadaran dari ketidakcocokan antara anggota tim terkait dengan informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan yang menghasilkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antara anggota tim.

Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif merupakan perilaku manusia atau individu dalam mempromosikan atau merealisasikan ide-ide baru dalam suatu kelompok kerja atau organisasi, yang bermanfaat langsung pada kinerja kelompok atau

organisasi (West dan Farr dalam Van der veght, 2003)

Pengertian perilaku inovatif menurut West dan Farr dalam De Jong (2003) adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru, yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi.

Beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif merupakan perilaku manusia atau individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal-hal baru atau ide-ide baru, yang bermanfaat untuk kelompok atau organisasi.

Kinerja Tim

Thomas dalam De Dreu dan Weingart (2003) menyebutkan kinerja tim adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh setiap anggota tim/kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota tim, dalam upaya menyelesaikan suatu tugas kerja untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Permana dalam Wibowo (2009: 45) kinerja tim merupakan suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang merupakan hasil karya personil kelompok/tim kerja dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Mahmudi (2010: 21) kinerja tim merupakan gabungan dari kinerja-kinerja individu yang bergabung di dalam unit kerja tim di suatu organisasi.

Beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kinerja tim adalah hasil kerja yang dicapai oleh suatu anggota kelompok dalam satu waktu. Serta saat melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya menurut ukuran standar untuk pekerjaan yang tengah dilakukan.

Konflik Tugas, Konflik Hubungan, Perilaku Inovatif dan Kinerja Tim

Penelitian De Dreu dan Weingart (2003), menunjukkan terdapat pengaruh positif antara konflik tugas dengan kinerja tim dan juga terdapat pengaruh negatif antara konflik hubungan dengan kinerja tim.

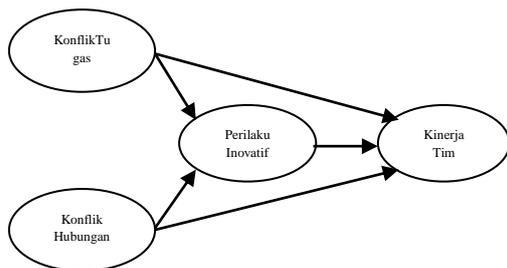
Penelitian Moreno, *et al* (2008), menunjukkan konflik hubungan akan lebih berpengaruh negatif terhadap kinerja tim, serta hasil yang sama ditunjukkan konflik tugas akan berpengaruh negatif dengan kinerja tim, penelitian ini berbeda dengan penelitian pada umumnya dengan hasil konflik tugas yang cenderung berpengaruh negatif terhadap kinerja tim.

Penelitian Ting-tien (2003) menunjukkan hasil yang berbeda dari peneliti pada umumnya tentang pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik hubungan lebih kuat berpengaruh positif dengan kinerja tim.

Penelitian Lu lin, *et al* (2009) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara konflik tugas dengan perilaku inovatif sedangkan konflik hubungan tidak signifikan dengan perilaku inovatif.

Penelitian Hurley dan Hult (1998) menunjukkan hasil bahwa perilaku inovatif berhubungan positif dengan kinerja tim. Penelitian Tjosvold, *et al* (2003) menunjukkan hasil perilaku inovatif berpengaruh negatif dengan kinerja tim.

Pola hubungan antar variabel tersebut dikaitkan dengan teori-teori yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapatlah dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagian berikut:



Gambar 1 kerangka konseptual

Berdasarkan telaah teoritis dan telaah empiris, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Konflik tugas berpengaruh positif terhadap kinerja tim
- H2 : Konflik hubungan berpengaruh negatif terhadap kinerja tim
- H3 : Konflik tugas berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif
- H4 : Konflik hubungan berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif
- H5 : Perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja tim
- H6 : Perilaku inovatif memediasi pengaruh konflik tugas terhadap kinerja tim
- H7 : Perilaku inovatif memediasi pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim

METODE

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kausal yaitu dengan bentuk hubungan sebab akibat, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 dengan jumlah 35 karyawan, Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *sampling* jenuh.

Penelitian ini menggunakan variabel yang dikelompokkan menjadi variabel independen yaitu variabel konflik tugas dan konflik hubungan, variabel dependen yaitu variabel kinerja tim dan variabel antara yaitu perilaku inovatif.

Konflik tugas adalah bentuk ketidaksetujuan antara anggota tim, yang berhubungan dengan tujuan tim dan aktivitas yang akan dilaksanakan terkait dengan perbedaan cara pandang, ide, dan opini yang berhubungan dengan tugas pekerjaan. Indikator yang digunakan diambil dari beberapa penelitian terdahulu disesuaikan dengan obyek yang diteliti, yaitu: (1) Perselisihan ide-ide dalam kelompok kerja (2) Ketidaksetujuan tentang pekerjaan yang sedang dilakukan (3) Perbedaan pendapat tentang tugas (Jehn, 1995); (4) Perbedaan pendapat tentang isi keputusan untuk dijalankan (Jehn, 1997 dalam De Dreu dan Weingart, 2003).

Konflik hubungan merupakan bentuk konflik yang terkait dengan informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan yang menimbulkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antar anggota tim. Indikator yang digunakan diambil dari beberapa penelitian terdahulu disesuaikan dengan obyek yang diteliti, yaitu: (1) Friksi antar anggota (2) Gesekan pribadi antar anggota (3) Ketegangan antar anggota (4) Konflik emosional antar anggota (Jehn, 1995); (5) Fitnah antar anggota (6) Perongrongan antar anggota (7) Rasa permusuhan antar anggota (8) Persekongkolan terselebung (Cox dalam Friedman, *et al*, 2000).

Perilaku inovatif merupakan perilaku manusia atau individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan dan mengaplikasikan hal-hal baru atau ide-ide baru, yang bermanfaat untuk pemecahan masalah suatu kelompok atau organisasi. Indikator yang digunakan diambil dari beberapa penelitian terdahulu disesuaikan dengan obyek yang diteliti, yaitu: (1) Promosi ide (2) Menciptakan ide-ide baru (Scott dalam Lu Lin, 2009); (3) Adaptasi pada perubahan lingkungan kerja (4) Antisipasi pada perubahan lingkungan kerja (Bruce dalam Lu Lin, 2009).

Kinerja tim adalah hasil kerja yang dicapai suatu anggota kelompok dalam

satu waktu. Serta saat melaksanakan tugas kerja tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing individu menurut ukuran standar untuk pekerjaan yang tengah dilakukan. Indikator yang digunakan diadopsi dari teori terdahulu disesuaikan dengan obyek yang diteliti, yaitu: (1) Pemahaman tentang tanggung jawab pekerjaan (2) *Smart* dalam pekerjaan (3) Solusi dalam pengembangan pekerjaan (4) Penyesuaian dalam perubahan lingkungan (5) Mempelajari serta menguasai peraturan dalam prosedur baru (6) Ide untuk solusi yang inovatif (7) Sigap, tanggap dalam permasalahan (8) Hubungan kerja yang efektif (9) Kerjasama tim (10) Toleransi diri (11) Membangun kerja kelompok (Moeheriono, 2010: 117).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu angket dengan skala likert, dokumentasi dan wawancara. Pembagian angket ini dilakukan untuk mendapatkan data pendapat karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 terkait dengan variabel yang diteliti. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan atau mencari data-data yang sudah dibukukan oleh AJB BUMIPUTERA 1912. Data-data yang digali adalah profil perusahaan (visi dan misi, sejarah, struktur organisasi, produk/jasa) dan jumlah karyawan. Wawancara dilakukan kepada kepala divisi yang terdapat pada kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912. Wawancara ini hanya sebagai pelengkap data yang tidak bisa digali dari angket dan dokumentasi. Uji keandalan data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas data dengan bantuan program SPSS versi 17,0.

Teknik analisis dalam penelitian ini yaitu: analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif yang menggunakan statistik rata-rata (*MEAN*) dengan kategori berdasarkan *Three-box Method*. Analisis inferensial yang menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SMART PLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui deskripsi untuk masing-masing variabel penelitian.

1. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Konflik Tugas

Berdasarkan hasil perhitungan tabulasi dapat diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel konflik tugas sebesar 4,05 dimana dapat diartikan konflik tugas pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata untuk indikator perselisihan ide-ide dalam kelompok kerja sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator ketidaksetujuan tentang pekerjaan yang sedang dilakukan sebesar 4,09 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator perbedaan pendapat tentang tugas sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator perbedaan pendapat tentang isi keputusan untuk dijalankan sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi.

2. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Konflik Hubungan

Berdasarkan hasil perhitungan tabulasi dapat diketahui bahwa nilai rata-rata variabel konflik hubungan sebesar 1,94 dimana dapat diartikan konflik hubungan pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 dalam kategori rendah. Nilai rata-rata untuk indikator friksi antar anggota sebesar 1,94 yang termasuk dalam kategori rendah, Nilai rata-rata untuk indikator gesekan pribadi antar anggota sebesar 2,00 yang termasuk dalam kategori rendah, Nilai rata-rata untuk indikator ketegangan antar anggota

sebesar 1,94 yang termasuk dalam kategori rendah, Nilai rata-rata untuk indikator konflik emosional antar anggota sebesar 1,89 yang termasuk dalam kategori rendah, Nilai rata-rata untuk indikator fitnah antar anggota sebesar 2,00 yang termasuk dalam kategori rendah, Nilai rata-rata untuk indikator perongrongan antar anggota sebesar 1,86 yang termasuk dalam kategori rendah, Nilai rata-rata untuk indikator rasa permusuhan antar anggota sebesar 1,89 yang termasuk dalam kategori rendah, Nilai rata-rata untuk indikator persekongkolan terselubung sebesar 1,97 yang termasuk dalam kategori rendah.

3. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Perilaku Inovatif

Berdasarkan hasil perhitungan tabulasi dapat diketahui bahwa nilai rata-rata variabel perilaku inovatif sebesar 4,05 dimana dapat diartikan perilaku inovatif pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata untuk indikator perselisihan promosi ide sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator menciptakan ide sebesar 4,09 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator adaptasi pada perubahan sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator antisipasi pada perubahan lingkungan kerja sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi.

4. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Tim

Berdasarkan hasil perhitungan tabulasi dapat diketahui bahwa nilai rata-rata variabel kinerja tim sebesar 4,01 dimana dapat diartikan kinerja tim pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata untuk indikator pemahaman tentang

tanggung jawab pekerjaan sebesar 4,03 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator *smart* dalam pekerjaan sebesar 4,09 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator solusi dalam pengembangan pekerjaan sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator penyesuaian dalam perubahan lingkungan kerja sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator mempelajari serta menguasai peraturan dalam prosedur baru sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator ide untuk solusi yang inovatif sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator sigap, tanggap dalam permasalahan sebesar 4,06 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator hubungan kerja yang efektif sebesar 3,91 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator kerjasama tim sebesar 4,06 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator toleransi diri sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi, Nilai rata-rata untuk indikator membangun kerja kelompok sebesar 3,91 yang termasuk dalam kategori tinggi.

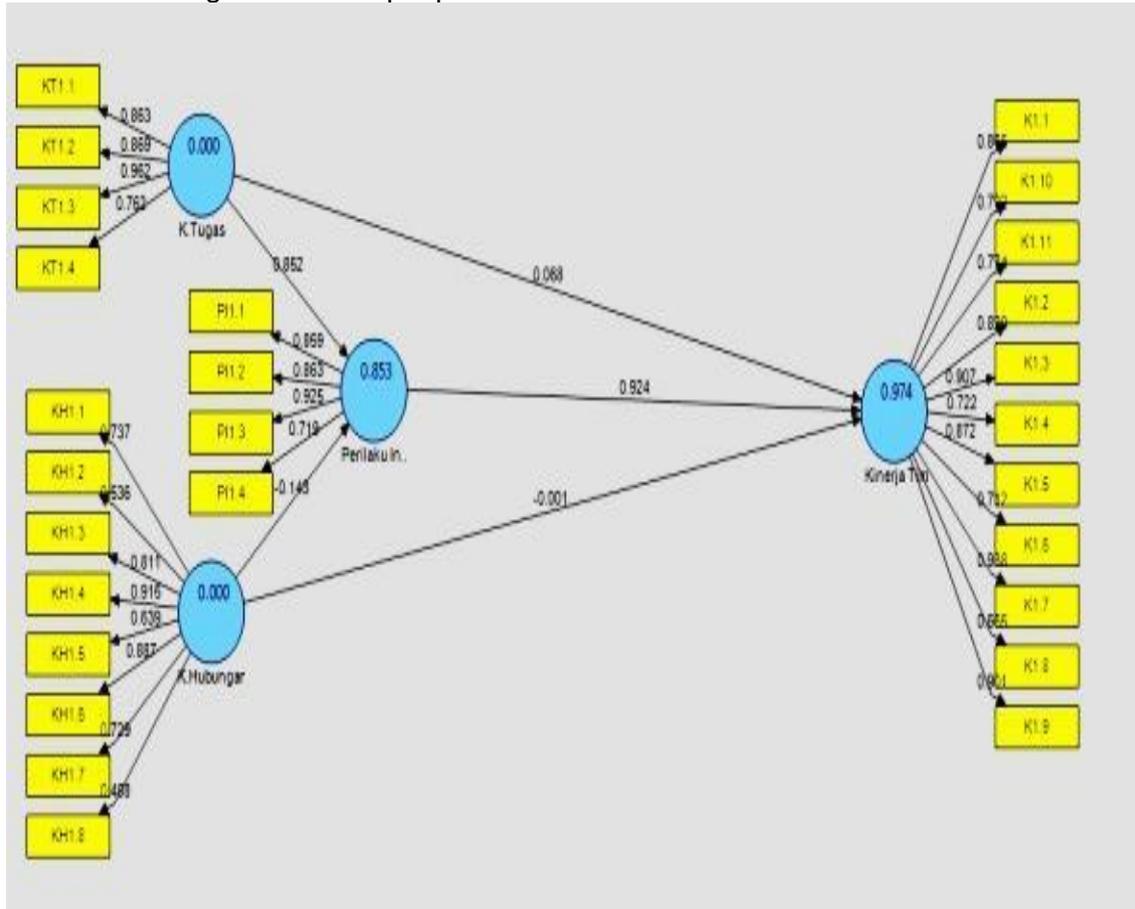
Hasil Analisis PLS

Hasil analisis *PLS* dalam penelitian ini meliputi *outer model* (*convergent validity* dan *composite reliability*) dan *outer loading* (analisis *R-square* dan uji kausalitas). Untuk *convergent validity* dapat diketahui dari hasil *outer loading*. Hasil *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator dari masing-masing variabel penelitian mempunyai nilai *outer loading* lebih dari 0,5, sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari variabel. Hasil *composite reliability* untuk indikator dari masing-masing variabel lebih besar dari

0,70, sehingga variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

Hasil *inner model* dapat diketahui dari analisis *R-square*, uji relevansi prediksi dan uji kausalitas. Berdasarkan pengolahan data dengan *PLS*, dihasilkan nilai *R-square* perilaku inovatif sebesar 85,3% yang berarti besarnya pengaruh konflik tugas dan konflik hubungan terhadap perilaku

inovatif sebesar 85,3%, sedangkan sisanya sebesar 14,7% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai *R-square* kinerja tim sebesar 97,4% yang berarti besarnya pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja tim sebesar 97,4%, sedangkan sisanya sebesar 2,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk uji kausalitas dapat dijelaskan dengan gambar berikut :



Gambar 2 Diagram path

Berdasarkan gambar 2 dapat dijelaskan hasil *estimate inner weight* untuk pengaruh konflik tugas terhadap kinerja tim, menunjukkan nilai koefisien *estimate* yang positif sebesar 0,855 dan nilai *T-statistik* 14,021 lebih besar dari 1,96, sehingga menunjukkan ada pengaruh yang signifikan. Untuk hasil *estimate inner weight* untuk pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim, menunjukkan nilai koefisien *estimate* yang negatif sebesar -0,133 dan nilai *T-statistik* 2,310 lebih besar dari 1,96, sehingga menunjukkan ada pengaruh

yang signifikan. Untuk hasil *estimate inner weight* untuk pengaruh konflik tugas terhadap perilaku inovatif, menunjukkan nilai koefisien *estimate* yang positif sebesar 0,852 dan nilai *T-statistik* 13,234 lebih besar dari 1,96, sehingga menunjukkan ada pengaruh yang signifikan. Untuk hasil *estimate inner weight* untuk pengaruh konflik hubungan terhadap perilaku inovatif, menunjukkan nilai koefisien *estimate* yang negatif sebesar -0,143 dan nilai *T-statistik* 2,553 lebih besar dari 1,96, sehingga menunjukkan ada pengaruh

yang signifikan, Untuk hasil *estimate inner weight* untuk pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja tim, menunjukkan nilai koefisien *estimate* yang positif sebesar 0,924 dan nilai T-statistik 13,617 lebih besar dari 1,96, sehingga menunjukkan ada pengaruh yang signifikan. Besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung konflik tugas terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif sebesar 0,787 lebih kecil dari pengaruh langsung konflik tugas terhadap kinerja tim sebesar 0,855. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel perilaku inovatif tidak memediasi konflik tugas terhadap kinerja tim, besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung konflik hubungan terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif sebesar 0,132 lebih kecil dari pengaruh langsung konflik hubungan terhadap kinerja tim sebesar 0,133. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel perilaku inovatif tidak memediasi konflik hubungan terhadap kinerja tim.

PEMBAHASAN

Berikut ini akan dibahas temuan hasil dari analisis data yang berkaitan dengan hipotesis yang diajukan.

Pengaruh Konflik Tugas terhadap Kinerja Tim

Berdasarkan distribusi jawaban responden yang telah dilakukan dalam penelitian ini didapatkan indikator perbedaan pendapat tentang tugas memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk konflik tugas lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator perbedaan pendapat tentang tugas lebih kuat membentuk konflik tugas dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan pendapat tentang tugas, menjadikan diri karyawan lebih berhati-hati dalam mengerjakan tugas pekerjaan yang tengah dilakukan.

Pengaruh konflik tugas terhadap kinerja tim yang dihasilkan dalam

penelitian ini adalah pengaruh signifikan dan positif, yang artinya pengaruh konflik tugas dapat meningkatkan kinerja tim karyawan.

Tingginya konflik tugas karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 ditunjukkan dengan adanya ketelitian karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, karena dengan adanya konflik tugas ini menjadikan diri karyawan lebih cermat dalam mengerjakan tugas pekerjaan, dengan cara berdiskusi dengan rekan kerjanya untuk memperoleh hasil pekerjaan yang lebih maksimal, sehingga lebih meningkatkan kinerja tim mereka.

Kinerja tim karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 ditunjukkan dengan kesulitan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka yang melibatkan karyawan antar divisi, sehingga pekerjaan yang telah terstruktur menjadi lebih efektif.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian De Dreu dan Weingart (2003) yang menyatakan bahwa konflik tugas berpengaruh positif terhadap kinerja tim.

Pengaruh Konflik Hubungan terhadap Kinerja Tim

Berdasarkan distribusi jawaban responden yang telah dilakukan dalam penelitian ini didapatkan indikator gesekan pribadi antar anggota dan fitnah antar anggota memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk konflik hubungan lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator gesekan pribadi antar anggota dan fitnah antar anggota lebih kuat membentuk konflik hubungan dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat perselisihan perasaan antar karyawan dirasakan masih sering terjadi pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912, namun hal tersebut tidak berdampak langsung pada kinerja mereka, karena karyawan yang terlibat perselisihan tersebut

cenderung lebih membatasi dirinya dalam berinteraksi dengan karyawan lain.

Pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah pengaruh signifikan dan negatif, yang artinya rendahnya pengaruh konflik hubungan dapat menaikkan kinerja tim karyawan.

Rendahannya konflik hubungan yang dirasakan oleh karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 ditunjukkan dengan tidak terlibatnya karyawan yang mengalami perselisihan pribadi dengan karyawan lain dalam melakukan tugas pekerjaan yang mereka emban, sehingga konflik hubungan yang dirasakan terbilang rendah pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Moreno, *et al* (2008) yang menyatakan bahwa konflik hubungan berpengaruh negatif terhadap kinerja tim.

Pengaruh Konflik Tugas terhadap Perilaku Inovatif

Berdasarkan distribusi jawaban responden yang telah dilakukan dalam penelitian ini didapatkan indikator perbedaan pendapat tentang tugas memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk konflik tugas lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator perbedaan pendapat tentang tugas lebih kuat membentuk konflik tugas dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan pendapat tentang tugas, menjadikan diri karyawan lebih berhati-hati dalam mengerjakan tugas pekerjaan yang tengah dilakukan.

Pengaruh konflik tugas terhadap perilaku inovatif yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah pengaruh signifikan dan positif, yang artinya pengaruh konflik tugas dapat meningkatkan perilaku inovatif karyawan.

Tingginya konflik tugas karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 ditunjukkan dengan adanya ketelitian karyawan dalam

menyelesaikan tugas pekerjaan, karena konflik tugas lebih cenderung bermanfaat pada perilaku inovatif, hal ini dikarenakan dalam penyelesaian tugasnya para karyawan antar divisi seringkali mendiskusikan tugas pekerjaan mereka dengan karyawan lain, sehingga kemungkinan terciptanya ide-ide kreatif dalam diri karyawan akan memunculkan adanya diskusi yang lebih maksimal dalam penyelesaian tugas pekerjaan mereka.

Perilaku inovatif karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 ditunjukkan dengan terciptanya ide-ide kreatif yang muncul pada diri karyawan saat melakukan diskusi mengenai tugas pekerjaan yang tengah mereka kerjakan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lu lin, *et al* (2009) yang menyatakan bahwa konflik tugas berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif.

Pengaruh Konflik Hubungan terhadap Perilaku Inovatif

Berdasarkan distribusi jawaban responden yang telah dilakukan dalam penelitian ini didapatkan indikator gesekan pribadi antar anggota dan fitnah antar anggota memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk konflik hubungan lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator gesekan pribadi antar anggota dan fitnah antar anggota lebih kuat membentuk konflik hubungan dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat perselisihan perasaan antar karyawan dirasakan masih sering terjadi pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912, namun hal tersebut tidak berdampak langsung pada kekreatifan mereka, karena karyawan yang terlibat perselisihan tersebut cenderung lebih membatasi dirinya dalam berinteraksi dengan karyawan lain.

Pengaruh konflik hubungan terhadap perilaku inovatif yang

dihasilkan dalam penelitian ini adalah pengaruh signifikan dan negatif, yang artinya rendahnya pengaruh konflik hubungan dapat menaikkan perilaku inovatif karyawan.

Rendahnya konflik hubungan yang dirasakan oleh karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 ditunjukkan dengan tidak terlibatnya karyawan yang mengalami perselisihan pribadi dengan karyawan lain dalam mendiskusikan tugas pekerjaan yang mereka emban, sehingga konflik hubungan yang dirasakan terbilang rendah pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Desivilya, *et al* (2010) yang menyatakan bahwa konflik hubungan berpengaruh negatif terhadap perilaku inovatif.

Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Tim

Berdasarkan distribusi jawaban responden yang telah dilakukan dalam penelitian ini didapatkan indikator adaptasi pada perubahan memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari indikator yang membentuk perilaku inovatif lainnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator adaptasi pada perubahan lebih kuat membentuk perilaku inovatif dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa adanya perubahan pada tahap penyelesaian tugas maupun pada perubahan lingkungan kerja, menjadikan diri karyawan lebih kreatif untuk memunculkan ide-ide baru yang mereka miliki dalam mengatasi adanya perubahan tersebut.

Pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja tim yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah pengaruh signifikan dan positif, yang artinya pengaruh perilaku inovatif dapat meningkatkan kinerja tim karyawan.

Tingginya perilaku inovatif karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 ditunjukkan dengan adanya diskusi pada saat penyelesaian

tugas pekerjaan, yang dapat memunculkan ide-ide kreatif para karyawan, sehingga adanya ide-ide kreatif ini menghasilkan hasil pekerjaan yang lebih efektif dalam kinerja tim mereka.

Kinerja tim karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 ditunjukkan dengan kesulitan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka yang melibatkan karyawan antar divisi, sehingga pekerjaan yang telah terstruktur menjadi lebih efektif.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hurley dan Hult (1998) yang menyatakan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja tim.

Pengaruh Konflik Tugas terhadap Kinerja Tim melalui Perilaku Inovatif

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung, pengaruh yang terjadi antara variabel konflik tugas terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif adalah hubungan secara langsung. Hal ini dikarenakan hasil pengujian secara langsung lebih besar dari hasil pengujian secara tidak langsung. Penelitian ini menyebutkan bahwa perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh konflik tugas terhadap kinerja tim. Sehingga konflik tugas tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja tim dengan adanya perilaku inovatif.

Pengaruh secara tidak langsung konflik tugas terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif dapat diartikan bahwa, dengan adanya perilaku inovatif ini, penerapan konflik tugas terhadap kinerja tim tidak berjalan secara maksimal, karena saat terjadi perilaku inovatif pada konflik tugas terhadap kinerja tim, perilaku inovatif ini akan semakin memperumit kinerja tim, karena adanya ide-ide kreatif yang sering muncul pada saat pendiskusian tugas pekerjaan, menghambat kinerja karyawan karena memerlukan waktu yang lama untuk dapat menyelesaikan

tugas pekerjaan mereka secara tepat waktu, sehingga perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh konflik tugas terhadap kinerja tim pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912.

Pengaruh Konflik Hubungan terhadap Kinerja Tim melalui Perilaku Inovatif

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung, pengaruh yang terjadi antara variabel konflik hubungan terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif adalah hubungan secara langsung. Hal ini dikarenakan hasil pengujian secara langsung lebih besar dari hasil pengujian secara tidak langsung. Penelitian ini menyebutkan bahwa perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim. Sehingga konflik hubungan tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja tim dengan adanya perilaku inovatif.

Pengaruh secara tidak langsung konflik hubungan terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif dapat diartikan bahwa, adanya perilaku inovatif ini tidak mempengaruhi pengaruh secara tidak langsung konflik hubungan terhadap kinerja tim, hal ini dikarenakan adanya perilaku inovatif ini tidak berdampak pada kinerja tim secara langsung, karena rendahnya konflik tugas yang ada berdampak pada tidak tersalurkannya ide-ide kreatif para karyawan pada saat terjadi diskusi tentang tugas pekerjaan, sehingga perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum

konflik tugas yang terjadi pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 dalam kategori tinggi, sedangkan untuk konflik hubungan yang terjadi pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 dalam kategori rendah, dan perilaku inovatif serta kinerja tim pada karyawan kantor wilayah Surabaya AJB BUMIPUTERA 1912 termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan: (1) Semakin tinggi konflik tugas, maka semakin tinggi kinerja tim; (2) Semakin rendah konflik hubungan, maka akan menaikkan kinerja tim; (3) Semakin tinggi konflik tugas, maka semakin tinggi perilaku inovatif; (4) Semakin rendah konflik hubungan, maka akan menaikkan perilaku inovatif; (5) Semakin tinggi perilaku inovatif, maka semakin tinggi kinerja tim; (6) Perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh konflik tugas terhadap kinerja tim; (7) Perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh konflik hubungan terhadap kinerja tim. Pengaruh tidak langsung konflik tugas terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif tidak berdampak langsung pada kinerja tim karyawan, karena pengaruh langsung antara konflik tugas terhadap kinerja tim lebih besar dari pengaruh tidak langsung konflik tugas terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif. Pengaruh tidak langsung konflik hubungan terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif tidak berdampak langsung pada kinerja tim karyawan, karena pengaruh langsung antara konflik hubungan terhadap kinerja tim lebih besar dari pengaruh tidak langsung konflik hubungan terhadap kinerja tim melalui perilaku inovatif.

SARAN

Saran untuk perusahaan, diharapkan dalam mengatasi konflik yang terjadi, pihak manajemen perusahaan memberikan pengetahuan atau pengajaran dalam pengelolaan konflik

yang muncul dalam organisasi. Sehingga konflik tidak hanya berpengaruh negatif, tetapi dapat bermanfaat pula terhadap organisasi. Seperti pada saat terjadi evaluasi yang sering muncul saat penyelesaian tugas pekerjaan, seharusnya pimpinan divisi mengawasi langsung saat evaluasi tersebut tengah berjalan, agar proses evaluasi tersebut dapat diterapkan secara kondusif, hal ini jika dapat diterapkan dengan benar, maka akan berpengaruh terhadap hasil pekerjaan karyawan antar divisi yang lebih terjalin secara harmonis, dan dapat bermanfaat langsung terhadap keberhasilan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arumdati, Emmy W. 2007. Meminimalkan Konflik Dengan Norma Kelompok. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 3, No. 2, (<http://www.isjd.pdii.lipi.go.id>).
- 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*. Vol. 88, No. 4, pp. 741-749. (<http://www.proquest.uni.com>).
- De Jong .JPJ, Kemp .R. 2003. Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive service. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 07, No. 02 (<http://www.eim.net/pdf-ez/H200303.pdf>).
- Desivilya H. S, Anit Somech, Helena Lidgoster. 2010. Innovation and conflict management in work teams: the effects of team identification and task and relationship conflict. *International Journal Association for Conflict Management and Wiley Periodicals*. Volume 3, Number 1, Pages 28–48.
- Friedman R. A, Simon T. Tidd, Steven C. Currall, James C. Tsai, 2000. What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*. Vol.11, No.1, pp. 32-55.
- Hurley R.F, dan Hult T.M, 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *J Mark* 62 (1998), pp.42–54.
- Jehn, Karen A. 1995: A Multimethod examination of the benefit and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40, No. 02, pg 256–282, (www.mmr.sagepub.com/content/4/4/313.refs).
- Lu lin. Zhou Fan. Leung Kwok. 2009. Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 22 No. 2, pp. 131-150 (www.emeraldinsight.com/1044-4068.htm).
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STM YKPN.
- Matsuo, M. 2006. Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*. Vol. 21, No. 03, pp. 242-250.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Cetakan Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moreno E. M, Pilar Gonza´lez-Navarro, Ana Zornoza and Pilar Ripoll, 2008. Relationship, task and process conflicts on team performance. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 20 No. 3, pp. 251-268 (www.emeraldinsight.com/1044-4068.htm).
- 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*. Vol. 85, No. 1, pg 102-111, (<http://10.1037//0021-9010.85.U02>).
- Ting Tien Ching, 2003. The effect of relationship conflict and process conflict on team learning performance: which is more important.
- Tjosvold. D, Hui. C, Ding. D, dan Hu. J. (2003). Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 69–88.
- Van der Vegt G.S, dan Onne Janssen. 2003. Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*. DOI: 10.1016/S0149-2063_03_00033-3. (<http://jom.sagepub.com>).
- Wibisono, K. 2006. Dampak Relationship Dan Task Conflict Terhadap Kreativitas Dan Kepuasan Anggota Tim. (<http://www.indotrain.com/wp-content/uploads/2009/07/Conflict-Management-Manajemen-Konflik-2.pdf>).
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.