

MANAJEMEN KONFLIK SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI HUBUNGAN ANTARA *RELATIONSHIP CONFLICT* DENGAN KREATIVITAS DAN KEPUASAN ANGGOTA TIM

Kunto Wibisono

AMA Dharmala Jogjakarta

Abstract

The basic aim of this research is to examine the relationship conflicts with teams creativity and team members satisfaction, also the conflict management behavior (contending, collaborating, and avoiding) which take place in 77 teams of 14 Event Organizer in Jogjakarta. In analyzing the data, researcher used regression and hierarchical regression method.

The result indicates there are relationships between conflicts with creativity and team members' satisfaction. Conflicts do not have any negative effect to the creativity. This research finds the conflict's positive effect to the creativity, also with the conflict management although it is not moderating the relationship between conflict and creativity likewise the members' satisfaction about the team; collaborating conflict management has not a positive influence to the members' satisfaction about the team. The reason is every member of the team wants way and solutions, which they all agree.

The findings obtained in this research are expected could be used as a supplement reference for teams, especially the teams in Event Organizer to solve conflicts so the teams remain creative and on the other hand the members feel satisfy about their team.

Keywords: *relationship conflict, creativity, team members' satisfaction conflict management, collaborating, contending, avoiding, event organizer.*

LATAR BELAKANG MASALAH

Persaingan dalam dunia usaha di era global saat ini sudah sangat ketat, setiap perusahaan dituntut untuk dapat menggunakan sumberdaya yang dimiliki seoptimal mungkin, dalam arti perusahaan harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan diharapkan dapat menghadapi para kompetitornya.

Salah satu permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah mencari metode yang tepat untuk mengatur dan mengkoordinasikan sumberdaya manu-

sia secara efektif dan efisien. Meskipun terdapat banyak teori tentang manajemen sumberdaya manusia, namun pada prakteknya untuk mencapai hal tersebut bukan merupakan satu hal yang mudah, sebab sumberdaya manusia ini terdiri dari berbagai manusia dengan karakteristik yang berbeda-beda.

Dalam usaha mengatur, mengkoordinasikan, ataupun melakukan kegiatan lain yang berhubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia seringkali terjadi berbagai permasalahan yang muncul ke permukaan, salah satu bentuk permasalahan yang seringkali

muncul adalah adanya *relationship conflict*. Penelitian ini selanjutnya akan mencoba menganalisis tentang pengaruh *relationship conflict* terhadap kreativitas dan kepuasan anggota tim.

PERMASALAHAN

Dalam suatu tim sering terjadi permasalahan yang sering muncul ke permukaan, salah satunya adalah *relationship conflict* yang dimungkinkan dapat menimbulkan pengaruh pada kreativitas tim dan kepuasan anggota terhadap tim. Untuk menanggulangnya, maka diperlukan perilaku manajemen konflik yang tepat diterapkan dari tiga jenis manajemen konflik tersebut. Penelitian ini akan mencoba menganalisis bagaimana tiga jenis perilaku manajemen konflik yang bersifat melawan (*contending*), bekerja sama (*collaborating*), dan menghindari (*avoiding*), memoderasi hubungan antara *relationship conflict* dengan kreativitas tim dan kepuasan anggota terhadap tim.

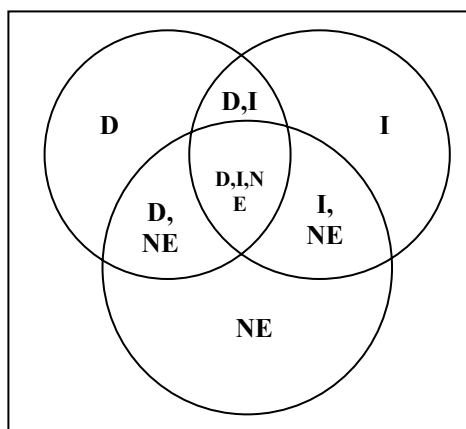
TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Greenberg dan Baron (2000) mengutarakan bahwa konflik antar anggota organisasi (*interpersonal conflict*) dapat terjadi karena: (1) kesalahan dalam menilai sifat (*faulty attribution*), (2) komunikasi yang kurang (*poor communication*), (3) kecenderungan terhadap salah satu pihak yang seringkali lain dengan kenyataan yang terjadi (*naive realism*).

Relationship conflict merupakan salah satu bentuk konflik yang terkait dengan informasi yang tidak berhubungan

dengan pekerjaan, namun terkait dengan emosi negatif dan ancaman akan identitas pribadi seseorang atau harga diri seseorang (Pelled, 1995 dalam Dreu & Vianen, 2001). Dalam *relationship conflict* juga terjadi ketidaksetujuan antar anggota tim yang berdasarkan pada ketidakcocokan antar anggota yang menghasilkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antar anggota tim (Brehemer, 1976; Guetzow & Gyr, 1954; Faulk, 1982 dalam Bradford, Stringfellow, & Weitz, 2001).

Berdasarkan penyebabnya, Barki dan Hartwick (2003) menyebutkan bahwa terdapat tiga komponen yang menyebabkan terjadinya *relationship conflict* dalam tim. Ketiga komponen tersebut adalah *disagreement* (ketidaksetujuan), *interference* (campur tangan), dan *negative emotion* (emosi yang bersifat negatif). Ketiga komponen tersebut dapat digambarkan dalam Diagram Venn seperti terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Diagram Venn Komponen *Relationship Conflict*

Konflik pada dasarnya tidak selalu memberikan pengaruh yang negatif bagi tim ataupun organisasi, Greenberg dan Baron (2000) justru melihat sisi positif konflik untuk membuka penyelesaian permasalahan masa lalu, memotivasi karyawan untuk mengerti posisi mereka dalam perusahaan, memberikan ide dan inovasi baru, serta membuka perubahan organisasional, selain itu konflik akan memberikan keputusan yang lebih baik, dan menambah komitmen organisasi. Sedangkan sisi negatif konflik adalah memunculkan emosi negatif dan stres, menurunkan komunikasi yang dibutuhkan untuk koordinasi, memberikan *stereotyping* negatif, dan menekankan loyalitas pada salah satu kelompok.

Dari uraian di atas terlihat bahwa penanganan konflik yang baik merupakan keharusan bagi perusahaan agar pihak-pihak yang terlibat di dalamnya dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa terganggu dengan konflik yang dihadapi. Pada satu sisi diharapkan perusahaan dapat menghilangkan pengaruh negatif konflik yang dapat menurunkan efektifitas, menurunkan *well-being*, dan meningkatkan *turnover* (Spector & Jex, 1998 dalam Dreu & Vianen, 2001), akan tetapi di lain pihak perusahaan dapat mengelola konflik untuk memacu perkembangan kehidupan organisasi terutama yang berhubungan dengan penciptaan inovasi dan ide baru, serta menumbuhkan hubungan interpersonal yang lebih efektif (Tjosvold, 1997 dalam Dreu & Vianen, 2001).

Dalam menghadapi konflik yang terjadi, terdapat tiga perilaku manajemen konflik (*conflict management behaviors*) yang dapat digunakan, yaitu

(Dreu dan Vianen, 2001): (1) *Contending* (melawan), pada jenis ini pihak yang saling berkonflik melakukan pekerjaan yang bertentangan dan saling berlomba mencapai tujuan masing-masing; (2) *Collaborating* (bekerja sama), adalah mengelola konflik dengan bekerja bersama dan mencari solusi bersama yang dapat berguna bagi seluruh pihak yang terlibat dalam konflik tersebut; (3) *Avoiding* (menghindar), adalah kecenderungan untuk menghindari konflik yang dihadapi.

Beberapa penelitian tentang hubungan *relationship conflict* dengan keefektifan tim pernah dilakukan sebelumnya. Amason (1996) mengambil sampel tim manajemen tingkat atas pada dua industri pengolahan makanan dan perakitan perabotan rumah tangga, hasil penelitiannya menyebutkan jenis manajemen konflik akan mempengaruhi keefektifan pengambilan keputusan strategik di tingkat manajemen atas.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Friedman, Currall, dan Tsai (2000) mengambil sampel 85 manajer dan profesional di rumah sakit di South Eastern, Amerika. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa setiap jenis manajemen konflik akan memberikan pengaruh yang berlainan dalam menurunkan *relationship conflict* dan menurunkan stres pada anggota tim.

Kemudian berdasarkan penelitian Jehn (1995) yang mengambil sampel sebanyak 633 anggota tim produksi dan tim manajemen perusahaan transportasi menghasilkan bahwa *relationship conflict* berhubungan negatif dengan kepuasan anggota tim, sehingga akan menimbulkan

kan hubungan yang negatif pula pada keefektifan tim.

Berlawanan dengan penelitian Jehn (1995), penelitian lain dilakukan oleh Bradford, Stringfellow, dan Weitz (2001) yang mengambil sampel tim marketing dan tim *research and development* di satu perusahaan meneliti tentang pengetahuan, komitmen, dan kekuatan anggota tim. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan antara anggota tim dalam bidang pengetahuan, komitmen, dan kekuatan secara signifikan meningkatkan *affective conflict*, namun tidak berpengaruh pada *task conflict*. Hasil penelitian ini juga menyebutkan bahwa perbedaan pengetahuan, komitmen, dan kekuatan anggota tim tidak memberikan pengaruh pada keefektifan tim dan tidak berpengaruh terhadap kepuasan anggota tim.

Pada tahun 2003 Holahan dan Mooney (2003) melakukan penelitian pada tim di bidang proyek yang bervariasi, seperti tim pengembangan produk dan jasa di suatu perusahaan, tim dalam militer, dan tim *customer service*. Hasil penelitian ini adalah jumlah konflik yang terjadi akan mempengaruhi keefektifan tim. Kemudian beberapa sebab yang mempengaruhi jumlah konflik yang terjadi dalam tim adalah keadaan organisasional, tugas dalam tim, dan seberapa besar keterkaitan tim terhadap proyek yang dijalankan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Jehn, Chadwick, dan Thatcher (2000) menghasilkan suatu kesimpulan bahwa kepuasan anggota tim akan mempengaruhi kinerja timnya. Beberapa hasil penelitian di atas diharapkan dapat

memberikan kontribusi untuk penelitian ini.

Ketika orang saling bekerja sama dalam suatu tim yang merupakan salah satu wujud interaksi sosial, kegiatan ini terkait dengan isu-isu *relationship*. Salah satu atau beberapa anggota tim mungkin mempunyai rasa suka ataupun tidak suka pada anggota lainnya dengan berbagai alasan, berbagai pandangan politis, atau perasaan secara pribadi, kejadian inilah yang nantinya akan memicu terjadinya *relationship conflict*.

Relationship conflict merupakan salah satu bentuk konflik yang terkait dengan informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, namun terkait dengan emosi negatif dan ancaman akan identitas pribadi seseorang atau harga diri seseorang (Pelled, 1995 dalam Dreu & Vianen, 2001). Dalam beberapa studi terdahulu sebagaimana diteliti oleh Amason (1996); Friedman (1998); Jehn (1995); Bradford, Stringfellow, dan Weitz (2001); Holahan dan Mooney (2003); serta Jehn, Chadwick, dan Thatcher (2000); dan Dreu & Vianen, (2001) menyatakan bahwa *relationship conflict* mempunyai hubungan negatif dengan fungsi dan keefektifan tim. Bertitik tolak dari hasil penelitian ini, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

Hipotesis 1, *relationship conflict* berhubungan negatif dengan (a) kreativitas dan (b) kepuasan anggota terhadap tim.

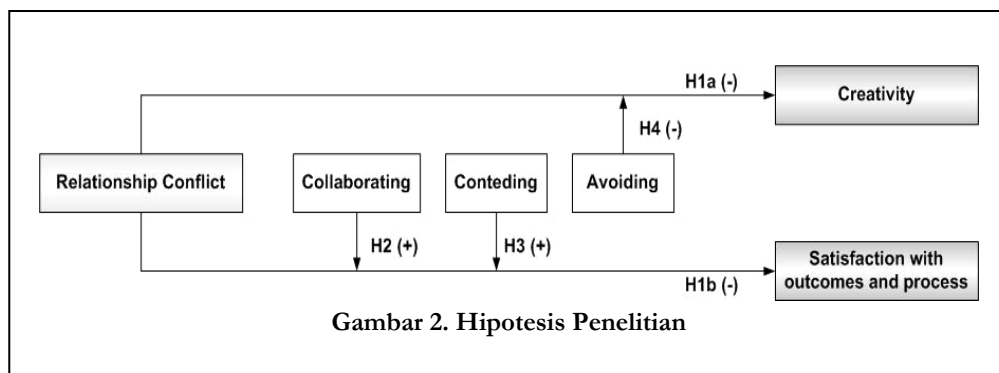
Meskipun *relationship conflict* berhubungan negatif dengan kreativitas tim dan kepuasan anggota tim, ternyata perilaku manajemen konflik memoderasi

hubungan antara *relationship conflict* dengan kreativitas tim dan kepuasan anggota tim. Ketika perilaku manajemen konflik *collaboration* digunakan untuk mengatasi konflik, proses untuk membuat keputusan yang dapat saling diterima ternyata dapat meningkatkan kepuasan anggota terhadap tim. Sementara untuk *contending*, ketika

memberikan efek moderasi negatif pada hubungan antara *relationship conflict* dengan kreativitas tim.

MODEL PENELITIAN

Model yang digunakan untuk menguji keempat hipotesis dapat dilihat dalam gambar 2.



terjadi perlawanan antar anggota tim yang berkonflik terjadi, maka hal ini akan menurunkan kepuasan anggota terhadap tim. Berdasarkan teori ini, maka hipotesisnya adalah (Bradford, Stringfellow, & Weitz, 2001):

Hipotesis 2, perilaku manajemen konflik bekerja sama (*collaborating*) memberikan efek moderasi positif pada hubungan antara *relationship conflict* dengan kepuasan anggota terhadap tim.

Hipotesis 3, perilaku manajemen konflik melawan (*contending*) memberikan efek moderasi negatif pada hubungan antara *relationship conflict* dengan kepuasan anggota terhadap tim.

Hipotesis 4, perilaku manajemen konflik menghindar (*avoiding*)

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh anggota tim penyelenggara kegiatan hiburan (*Entertainment Event Organizer*) yang ada di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan untuk menyesuaikan beberapa kriteria penelitian agar dapat meningkatkan ketepatan sampel (Cooper & Schindler, 2003). Salah satu kriteria yang digunakan adalah tingkat pendidikan anggota tim minimal SLTA dengan tujuan untuk mempermudah pengisian kuesioner. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 50 tim penyelenggara kegiatan hiburan (*Entertainment Event Organizer*) yang ada

di Yogyakarta. Penentuan besarnya jumlah sampel ini didasarkan pada pendapat Roscoe dalam Sekaran (1992), yang menyatakan bahwa jumlah sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 pada sebagian besar penelitian sudah dapat mewakili populasinya. Sampel juga ditambahkan karena pada penelitian terdahulu (Dreu dan Vianen, 2001) hanya mengambil sampel sebanyak 27 tim dan menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian tersebut.

Variabel dan Pengukuran Variabel

• *Relationship conflict*

Secara definitif *relationship conflict* merupakan salah satu bentuk konflik yang terkait dengan informasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, namun terkait dengan emosi negatif dan ancaman akan identitas pribadi seseorang atau harga diri seseorang (Pelled, 1995 dalam Dreu & Vianen, 2001).

Pengukuran *relationship conflict* dalam penelitian ini selanjutnya akan mengadaptasi instrumen yang digunakan oleh (Bradford, Stringfellow, & Weitz, 2001). Pertanyaan ini ditujukan pada anggota tim untuk meranking bagaimana sikap anggota tim terhadap *relationship conflict*, setuju atau tidak setuju terhadap konflik tersebut. Untuk menanyakan permasalahan konflik ini diberikan 5 item pertanyaan. Alternatif jawaban pada pertanyaan ini terdiri dari 7 skala *Likert*, dengan nilai 1 untuk sangat tidak setuju, dan nilai 7 diberikan untuk jawaban yang menyatakan

sangat setuju (Bradford, Stringfellow, & Weitz, 2001).

• *Manajemen Konflik*

Manajemen konflik menunjukkan bagaimana suatu tim berusaha menyelesaikan konflik yang dihadapi, terdapat tiga perilaku yang diteliti dalam tulisan ini. Item pertanyaan terdiri dari 6 item untuk perilaku *contending*, 5 item pertanyaan untuk *avoiding*, dan 6 item pertanyaan untuk *collaborating*. Alternatif jawaban pada pertanyaan ini terdiri dari 7 skala *Likert*, dengan nilai 1 untuk tidak pernah, dan nilai 7 diberikan untuk jawaban yang menyatakan sangat sering (Bradford, Stringfellow, & Weitz, 2001).

• *Kreativitas*

Kreativitas merupakan solusi untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam tim. Kreativitas dapat diartikan sebagai kreasi yang sangat berguna bagi tim untuk menyelesaikan masalah-masalahnya (Amabile, 1983 dalam Bradford, Stringfellow, dan Weitz, 2001). Untuk melakukan pengukuran akan digunakan empat item pertanyaan dengan alternatif jawaban pada pertanyaan ini terdiri dari 7 skala *Likert*, dengan nilai 1 untuk sangat tidak setuju, dan nilai 7 diberikan untuk jawaban yang menyatakan sangat setuju (Bradford, Stringfellow, & Weitz, 2001).

• *Kepuasan Anggota Tim*

Kepuasan anggota terhadap tim dinilai dengan menggunakan lima

item pertanyaan dengan alternatif jawaban pada pertanyaan ini terdiri dari 7 skala *Likert*, dengan nilai 1 untuk sangat tidak setuju, dan nilai 7 diberikan untuk jawaban yang menyatakan sangat setuju (Bradford, Stringfellow, & Weitz, 2001).

• *Jumlah anggota dalam tim*

Jumlah anggota dalam tim adalah seberapa banyak anggota dalam tim tersebut. Pertanyaan yang berhubungan dengan ukuran tim akan diberikan supervisor dengan memberikan keterangan seberapa banyak anggota yang berada dalam tim tersebut. Jadi ukuran tim nantinya akan mencerminkan jumlah anggota dalam tim. Ukuran dalam tim ini selanjutnya akan digunakan sebagai variabel kontrol. Jumlah anggota ini kemudian disesuaikan kembali dengan jumlah responden yang diambil dalam tim (Dreu & Vianen, 2001).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat mengukur apa yang sebenarnya peneliti ukur atau dapat digunakan untuk menguji instrumen penelitian agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya. Untuk melakukan uji validitas akan menggunakan *confirmatory factor analysis* (Cooper & Schindler, 2003).

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator sebuah *construct*. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Cronbach alpha*. Jika nilai

Cronbach alpha lebih besar dari 0,6 berarti instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini reliabel (Cooper & Schindler, 2003).

Analisis Data

Berdasarkan data yang diperoleh selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan metoda regresi hirarkis (*hierarchical regression*) dengan variabel dependen kreativitas dan kepuasan anggota tim, kemudian *relationship conflict* sebagai variabel independen, sedangkan tiga jenis manajemen konflik (*collaborating*, *contending*, dan *avoiding*) sebagai variabel moderator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Peneliti menyebarkan kuesioner untuk 100 tim, namun kuesioner yang kembali sebanyak 89 tim (*respon rate* 89%), 12 tim tidak digunakan karena banyak jawaban yang tidak lengkap. Hasil terakhir yang diperoleh sebanyak 77 tim (77%) dari 14 *Event Organizer*, dengan jumlah anggota termasuk supervisornya 282 orang. Waktu yang dibutuhkan peneliti untuk menyebar kuesioner hingga mencapai *respon rate* 89% kurang lebih 3 bulan.

Mean, standar deviasi, dan interkorelasi dari variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 1. Dalam tabel 1 dapat ditunjukkan bahwa mean *relationship conflict*, *collaborating*, *satisfaction*, dan kreativitas cenderung tinggi (mendekati nilai maksimal), sementara mean untuk jumlah anggota, *contending*, dan *avoiding* cenderung rendah (mendekati nilai minimal). Tabel 1 juga

menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *satisfaction* dengan kreativitas ($r=0,246$, $p<0,01$), variabel *collaboration* juga mempunyai hubungan yang positif dengan kreativitas ($r=0,348$, $p<0,01$). Kemudian variabel *relationship conflict* ternyata mempunyai hubungan yang positif dengan kreativitas ($r=0,136$, $p<0,05$). Hasil berikutnya menunjukkan bahwa *collaboration* berhubungan positif dengan *satisfaction* ($r=0,147$, $p<0,05$).

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Setelah melakukan pengujian validitas dengan menggunakan *Confirm-*

atory Factor Analysis (Cooper & Schindler, 2003), hasil dari pengolahan data dengan menggunakan SPSS 12 dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian dapat *loading* pada konstruksya masing-masing dengan nilai *factor loading* di atas 0,40. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid.

Pengujian instrumen berikutnya adalah pengujian reliabilitas, rekapitulasi nilai *Cronbach alpha* hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan SPSS dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	Min	Maks	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
Jumlah										
1 Anggota	1,00	4,00	1,8014	0,7567						
2 Relationship Conflict	7,00	34,00	24,3298	6,0884	0,012					
3 Contending	6,00	41,00	15,8617	6,7602	-0,090	0,021				
4 Avoiding	6,00	30,00	13,9894	5,5498	0,124*	0,219**	0,124*			
5 Collaborating	6,00	42,00	32,7234	7,3156	-0,119	-0,006	0,218**	0,049		
6 Satisfaction	9,00	42,00	31,2872	6,4840	-0,026	0,005	0,020	0,024	0,147	
7 Kreativitas	10,00	28,00	23,4255	3,1515	-0,060	0,136*	-0,070	0,039	0,348**	0,246**

Catatan

N = 282

* Signifikan pada level 0,05

** Signifikan pada level 0,01

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas

Rotated Component Matrix ^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
rel1				,878		
rel2				,674		
rel3				,677		
rel4				,695		
rel5				,877		
cont1					,460	
cont2					,619	
cont3					,581	
cont4					,683	
cont5					,714	
cont6					,603	
avo1		,816				
avo2		,882				
avo3		,870				
avo4		,807				
avo5		,698				
cola1			,723			
cola2			,564			
cola3			,806			
cola4			,727			
cola5			,649			
cola6			,689			
sat1	,812					
sat2	,861					
sat3	,896					
sat4	,893					
sat5	,834					
sat6	,727					
crea1						,562
crea2						,809
crea3						,829
crea4						,556

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach alpha
Relationship conflict	0,828
Contending	0,684
Avoiding	0,872
Collaborating	0,809
Satisfaction	0,917
Kreativitas	0,725

Berdasarkan analisis reliabilitas dapat ditunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha* untuk seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel, karena nilai *Cronbach alpha*-nya di atas 0,60.

Hasil Analisis Data

Pengujian atas data yang diperoleh menunjukkan bahwa ternyata secara signifikan *relationship conflict* berpengaruh positif dengan kreativitas ($\beta=0,136$; $p<0,05$). Meskipun terdapat pengaruh yang signifikan, namun karena arah

pengaruh tersebut positif hal ini bertentangan dengan hipotesis 1a, sehingga hipotesis 1a tidak didukung. Terjadinya pengaruh positif antara *relationship conflict* dan kreativitas ini dapat mendukung beberapa teori lain yang menyebutkan bahwa terjadinya *relationship conflict* cenderung akan menghasilkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. Kondisi ketidaknyamanan dalam bekerja seringkali justru memberikan dorongan bagi para karyawan untuk menemukan cara dan menemukan metode yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaannya, proses untuk menemukan metode dan cara yang lebih baik inilah yang merupakan esensi dari kreativitas (March & Simon, 1958; Staw, 1984; Van Gundy, 1987; Hirschman, 1970 dalam Zhou & George, 2001). Bukti penelitian lain menyebutkan bahwa terjadinya *relationship conflict* seringkali justru meningkatkan kreativitas anggota tim karena munculnya kemauan mereka untuk saling menyatukan pemikiran (Carnevale & Probst, 1998; Van Dyne & Saavedra, 1996; Nemeth & Staw, 1989; dalam De Dreu & Weingart, 2003). Pemikiran lainnya dapat menunjukkan bahwa adanya bantuan dan *support* rekan kerja dapat membantu memberikan ide dan pertimbangan bagi anggota tim untuk menyelesaikan permasalahan tugasnya ataupun perselisihan yang dihadapi (Zhou & George, 2001).

Analisis berikutnya adalah menguji pengaruh antara *relationship conflict*

terhadap kepuasan anggota terhadap tim. Selanjutnya berdasarkan analisis regresi diperoleh hasil bahwa tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara *relationship conflict* terhadap kepuasan anggota terhadap tim ($\beta=0,079$; $p>0,05$). Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis 1b tidak didukung. Penjelasan hasil tersebut disertai fakta yang terjadi di lapangan ketika tim *Event Organizer* melakukan kegiatannya, mereka biasanya tidak terlalu memikirkan *relationship conflict* yang terjadi sebab menurut mereka proyek seperti ini hanya berjalan dalam satu periode saja, sehingga penelitian ini menghasilkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *relationship conflict* dengan kepuasan anggota. Sebab lain yang mungkin terjadi adalah anggota tim yang berkonflik akan berusaha menghindar dengan anggota lain yang pernah berkonflik dengannya, sehingga dalam proyek ini dia tidak memilih anggota yang pernah saling bertentangan (Jehn, 1995).

Pengujian berikutnya adalah efek moderasi manajemen konflik pada hubungan antara *relationship conflict* dengan kepuasan anggota terhadap tim ataupun efek moderasi manajemen konflik pada hubungan antara *relationship conflict* dengan kreativitas. Berdasarkan hasil analisis data, rekapitulasi pengujian efek moderasi ini dapat dilihat pada Tabel 4, Tabel 5, dan Tabel 6.

**Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Pengujian Efek Moderasi
(Menguji Efek Moderasi Manajemen Konflik *Collaborating*)**

Variabel	Satisfaction		
	β	R ²	ΔR^2
Step 1			
Jumlah Anggota	-0,026	0,001	0,000
Step 2			
Jumlah Anggota	-0,026	0,001	0,000
Relationship Conflict	0,005		
Step 3			
Jumlah Anggota	-0,009	0,022	0,021
Relationship Conflict	0,006		
Collaborating	0,146		
Step 4			
Jumlah Anggota	-0,007	0,027	0,005
Relationship Conflict	0,352		
Collaborating	0,432		
Relationship Conflict X Collaborating	-0,454		

**Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Pengujian Efek Moderasi
(Menguji Efek Moderasi Manajemen Konflik *Contending*)**

Variabel	Satisfaction		
	β	R ²	ΔR^2
Step 1			
Jumlah Anggota	-0,026	0,001	0,000
Step 2			
Jumlah Anggota	-0,026	0,001	0,000
Relationship Conflict	0,005		
Step 3			
Jumlah Anggota	-0,025	0,001	0,000
Relationship Conflict	0,005		
Contending	0,017		
Step 4			
Jumlah Anggota	-0,027	0,004	0,003
Relationship Conflict	0,146		
Contending	0,261		
Relationship Conflict X Contending	-0,291		

**Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Pengujian Efek Moderasi
(Menguji Efek Moderasi Manajemen Konflik Avoiding)**

Variabel	Kreativitas		
	β	R ²	ΔR^2
Step 1			
Jumlah Anggota	-0,060	0,004	0,000
Step 2			
Jumlah Anggota	-0,062	0,022	0,018
Relationship Conflict	0,136		
Step 3			
Jumlah Anggota	-0,064	0,022	0,000
Relationship Conflict	0,133		
Avoiding	0,018		
Step 4			
Jumlah Anggota	-0,073	0,031	0,009
Relationship Conflict	-0,084		
Avoiding	-0,358		
Relationship Conflict X Avoiding	0,483		

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel kontrol jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap kepuasan anggota. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi yang tidak signifikan ($\beta=-0,026$; $p>0,05$). Kemudian dalam pengujian efek moderasi (step 3 dan step 4) menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($\beta=-0,454$; $p>0,05$), meskipun terjadi perubahan nilai ΔR sebesar 5%. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 tidak didukung. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Bradford, Stringfellow, & Weitz (2001) yang menyatakan bahwa perilaku manajemen konflik untuk melakukan upaya bekerja sama (*collaborating*) tidak memberikan efek moderasi positif pada hubungan antara *relationship conflict* dengan kepuasan anggota terhadap tim.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel kontrol jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap kepuasan anggota. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi yang tidak signifikan ($\beta=-0,026$; $p>0,05$). Kemudian dalam pengujian efek moderasi (step 3 dan step 4) menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($\beta=-0,291$; $p>0,05$), meskipun terjadi perubahan nilai ΔR sebesar 3%. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 tidak didukung. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Bradford, Stringfellow, & Weitz (2001) yang menyatakan bahwa perilaku manajemen konflik untuk melakukan upaya melawan (*contending*) tidak memberikan efek moderasi negatif pada hubungan antara *relationship conflict* dengan kepuasan anggota terhadap tim.

Kedua pengujian hipotesis (hipotesis 2 dan hipotesis 3) dapat dijelaskan sesuai dengan kejadian di lapangan. Ketika tim *Event Organizer* melakukan kegiatannya, mereka biasanya tidak terlalu memikirkan *relationship conflict* yang terjadi sebab menurut mereka proyek seperti ini hanya berjalan dalam satu periode saja, sehingga upaya apapun yang dilakukan dalam menyelesaikan *relationship conflict* tidak akan memberikan efek moderasi yang positif pada hubungan antara *relationship conflict* dengan kepuasan anggota. Kenyataan lain yang mungkin terjadi adalah anggota tim yang diteliti merupakan anggota tim yang kompak dan saling mempunyai kecocokan pada masing-masing anggota, sebab anggota tim dipilih dari orang-orang yang sudah saling mengenal satu sama lain dan dapat saling memahami satu sama lain. Kecenderungan ini terjadi karena biasanya anggota tim akan berusaha menghindari dengan orang lain yang pernah berkonflik dengannya, sehingga dalam proyek ini dia tidak memilih orang yang pernah saling bertentangan pendapat dengannya (Jehn, 1995).

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel kontrol jumlah anggota tidak berpengaruh terhadap kepuasan anggota. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi yang tidak signifikan ($\beta = -0,060$; $p > 0,05$). Kemudian dalam pengujian efek moderasi (step 3 dan step 4) menunjukkan hasil yang tidak signifikan ($\beta = 0,483$; $p > 0,05$), meskipun terjadi perubahan nilai ΔR sebesar 9%. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 tidak didukung. Pada

praktek di lapangan anggota tim *event organizer* selalu berusaha menghindari permasalahan yang terjadi sebab mereka lebih konsisten untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Mereka beranggapan dengan menghindari permasalahan yang terjadi mereka dapat menghasilkan jalan keluar yang dapat disetujui bersama karena mereka beranggapan jika jalan keluar dapat disetujui bersama, hal ini akan memberikan iklim yang sehat bagi tim tersebut sehingga mereka dapat bersama-sama mencetuskan ide-ide baru yang lebih baik dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi.

IMPLIKASI DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Hasil penelitian yang bertentangan dengan penelitian sebelumnya, yaitu menunjukkan adanya hubungan positif antara *relationship conflict* dengan kreativitas. Hubungan positif tersebut kemungkinan terjadi karena *relationship conflict* cenderung akan menghasilkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja justru memberikan dorongan bagi para karyawan untuk menemukan cara dan metode yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Proses untuk menemukan metode dan cara yang lebih baik inilah yang merupakan esensi dari kreativitas (March & Simon, 1958; Staw, 1984; Van Gundy, 1987; Hirschman, 1970 dalam Zhou & George, 2001). Meningkatnya kreativitas juga dapat didorong karena munculnya kemauan anggota yang berkonflik untuk saling menyatukan pemikiran (Carnevale & Probst, 1998; Van Dyne & Saavedra, 1996; Nemeth

& Staw, 1989; dalam De Dreu & Weingart, 2003). Selain itu, adanya bantuan dan support rekan kerja dapat membantu memberikan ide dan pertimbangan bagi anggota tim untuk menyelesaikan permasalahan tugasnya ataupun perselisihan yang dihadapi (Zhou & George, 2001).

Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah (1) bahwa penelitian ini hanya dilakukan pada tim yang homogen, dalam hal ini seluruh tim mempunyai kesamaan dalam bidang kerja, yaitu tim dalam even organizer. Penelitian selanjutnya mungkin dapat lebih dikembangkan pada berbagai jenis tim yang bervariasi pekerjaannya; (2) Masih adanya kuesioner yang diberikan dengan waktu tenggang antara 1 hingga 2 bulan setelah even kadangkala berpengaruh terhadap keakuratan pengisiannya, karena ada kemungkinan responden sudah tidak dapat mengingat kejadiannya dengan baik. Penelitian mendatang diharapkan kuesioner dapat diberikan pada responden pada saat mereka selesai menangani satu even; (3) Penelitian ini masih menggunakan desain *cross-sectional*, yang berarti arah kausalitas tidak dapat dijelaskan dengan baik, karena data dikumpulkan pada waktu yang sama. Hal tersebut menunjukkan bahwa kausalitas antara variabel independen dan dependen tidak dapat disimpulkan, serta tidak menggambarkan fenomena yang sebenarnya. Riset selanjutnya, disarankan menggunakan *longitudinal study*, karena dapat menggambarkan fenomena sesuai dengan realita (Cooper & Schindler, 2003); (4) Peneliti

masih menggunakan data *self report* untuk menilai variabel penelitian ini, meskipun sudah melibatkan *supervisor* namun dalam penelitian ini *supervisor* tetap dianggap sebagai salah satu bagian dari tim tersebut. Pada penelitian berikutnya sebaiknya peneliti dapat menentukan setting penelitian yang lebih objektif sehingga peneliti dapat memasukkan sumber data lain sehingga dapat mengurangi *common method bias* (Podsakoff & MacKenzie, 2003).

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile TM. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September-October 1998.
- Amason AC. 1996. Distinguishing the Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving A Paradox for Top Management Groups. *Academy of Management Journal*, 39:123-148.
- Barki H, Hartwick J. 2003. Rethinking Interpersonal Conflict. *Cahier du GreSi*, 03-10:1-31.
- Bradford KD, String Fellow A, Weitz BA. 2001. Managing Conflict to Improve The Effectiveness of Ad-Hoc Marketing Teams.
- Cooper, Donald R, and Schindler, Pamela S. 2003. *Business Research Methods*, 7th Edition, McGraw Hill, Irwin.
- De Dreu CKW, Van Vianen, AEM. 2001. Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 22:309-328.

- De Dreu CKW, Weingart, LR. 2003. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88:741-749.
- Friedman RA, Tidd ST, Currall SC, Tsai JC. 2000. What Goes Around Comes Around: the Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stres. *International Journal of Conflict Management*, 11:32-55.
- Greenberg J, and Baron, RA. 2000. Behaviour in Organizations, *Prentice Hall Inc.* Seventh Edition.
- Holahan PJ, Mooney AC. 2003. Understanding conflict in project teams: an investigation of organizational, task, and team-level determinants. Unpublished PICMET Conference.
- Jehn K. 1995. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40:256-282.
- Jehn K. 1997. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42:530-557.
- Jehn K, Chadwick C, Thatcher SMB. 2000. To Agree or not To Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8:287-305.
- Podsakoff PM, Mackenzie SB, Lee J, Podsakoff NP. 2003. Common Method Biases in Behavioural Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88:879-903.
- Simons TL, Peterson RS. 2000. Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 85:102-111.
- Sekaran U. 1992. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Willey & Sons Inc.
- Tjosvold D, Cho YH, Park HH, Liu WC, Sasaki S. 2001. Interdependence and Managing Conflict with Sub-Contractors in the Construction Industry in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 18:295-313.
- Zhou J, George JM. 2001. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44:682-696.