

ANALISIS PENGARUH *RELATIONSHIP CONFLICT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN
DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
SURAKARTA

Oleh:
Lukman Hakim
Zulfa Irawati

Abstract

The research examined the impact relation conflict with the setting of high school institution namely the University Muhammadiyah of Surakarta. The objective was to analyze whether the variable of worker behavioral attributes model of relation conflict consisting of miscommunication, naïve realism, interence, faulty attribution, disagreement and negative emotion significantly affecting the work motivation. The sampling as many as 48 persons was taken by using purposive method. They comprised the managers whose qualifications were as workers of administration unit in university. From the 48 persons taken as samples through questioner sheets, 40 questioner sheets were returned but one of them was damaged. Therefore, there were only 38 questioner sheets which were valid to be analyzed. The result of regression analysis by using the instrument called the program SPSS showed that miscommunication and negative emotion significantly negative affecting the work of motivation. The naïve realism has effect positively significant toward work of motivation. Whereas the others variable such as naive realism, interence, faulty attribution, disagreement have not effect negatively significant toward the work of motivation.

Keywords: Miscommunication, naive realism, interence, faulty attribution, disagreement and negative emotion and the work of motivation.

Abstraksi

Penelitian ini merupakan penelitian pengaruh relation conflict terhadap motivasi kerja karyawan yang mengambil seting latar belakang lembaga pendidikan tinggi yaitu di Acuan utama penelitian ini adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Grenberg dan Baron (2000) dan Barki dan Hartwick (2003). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah dimensi *realton conflict* yang terdiri dari komunikasi yang kurang (*miscommunication*), perbedaan individual (*naive realism*), campur tangan (*intervence*), kesalahan menilai sifat (*faulty attribution*), ketidaksetujuan (*disagreement*) serta emosi negatif (*negative emotion*) terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Penelitian ini mengambil obyek Universitas Muhammadiyah Surakarta, dimana mengambil sampel 48 orang dengan cara *purposive* yang terdiri para pengelola atau karyawan di tujuh unit universitas. Ketujuh unit atau bagian tersebut terdapat responden sebanyak 48 orang. Dari 48 orang yang menjadi responden maka kuisisioner yang kembali ada 40 kuisisioner dan dari 40 kuisisioner yang kembali yang dapat diolah 38 kuisisioner, sisanya 2 kuisisioner tidak memenuhi syarat untuk diolah. Hasil analisis data dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 13.00 diperoleh bahwa dimensi *relation conflict* yang berupa *miscommunication* dan *negative emotion* yang mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah

Surakarta. Dimensi *naive realisme* mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan variabel lainnya seperti *intervence*, *faulty attribution* dan *disagreement* mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Kata Kunci : Kesalahan komunikasi, perbedaan individual, campurtangan, kegagalan atribusi, ketidaksetujuan, emosi negatif dan motivasi kerja

PENDAHULUAN

Pada hakekatnya konflik merupakan suatu pertentangan kepentingan atau perbedaan pandangan mengenai sesuatu hal antara kelompok dan antar perorangan dalam suatu organisasi. Atau dengan perkataan lain merupakan suatu pertentangan menang-balik antar kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi. Kecenderungan timbulnya konflik ini juga erat kaitannya dengan sistem komunikasi yang tidak menemui sasaran, yang menimbulkan salah paham atau saling tidak memahami satu sama lain. Pertentangan kepentingan dalam organisasi-organisasi saling berbeda jenis dan intensitasnya, hal ini antara lain tergantung pada sarana yang dipakai. Masing-masing pihak cenderung ingin membela sistem nilai dan pandangan yang sama-sama saling dianggap benar serta dengan memaksa pihak lain untuk mengakui sistem nilai dan pandangnya itu baik secara lembut maupun secara keras.

Menurut Blake, Shepard dan Mouton (1964 dalam Gibson & Donnelly, 1996) terdapat tiga macam kelompok atitudinal, atau asumsi-asumsi dasar yang digunakan orang terhadap konflik antar kelompok, yakni: (1) konflik tidak dapat dihindari, persetujuan tidak mungkin tercapai, (2) konflik bukannya tidak dapat dihindari, tapi persetujuan tidak dapat tercapai dan (3) walaupun terdapat konflik persetujuan dapat dimungkinkan. Sedangkan Jon Pen (1970 dalam Gibson & Donnelly, 1996) merumuskan lima pokok pikiran sehubungan dengan permasalahan konflik dan harmoni, antara lain (1) konflik yang muncul dapat diterima apabila terdapat landasan harmoni yang cukup latar belakangnya, (2) konflik yang muncul tidak boleh mendapat pertentangan antara blok yang tertutup, (3) pembagian pendapatan tidak boleh terlampau tidak merata, (4) pertentangan didalam masyarakat tidak boleh menyebabkan adanya kelompok yang terisolasi dan (5) pemerintah harus lunak dan mengabsorsi konflik-konflik. Edgar H. Schein (dalam Kinicky, 2001) berdasarkan penelitiannya melaporkan bahwa muncul konflik berasal dari sejumlah masalah-masalah yang saling menarik didalam masing-masing kelompok yang bersaing. Sewaktu persaingan berlangsung, masing-masing kelompok menjadi semakin kohesif, perbedaan-perbedaan yang muncul sementara waktu dilupakan dan loyalitas yang semakin tinggi meningkat.

Menurut Grenberg dan Baron (2000) yang mengutarakan konflik hubungan atau sering disebut *relationship conflict*. Bahwa konflik antar anggota organisasi dapat terjadi : (1) kesalahan dalam menilai sifat (*faulty attribution*), (2) komunikasi yang kurang, (3) kecenderungan terhadap salah satu pihak yang seringkali lain dengan kenyataan yang terjadi (*naive realism*). Sedangkan menurut Pelled (1995 dalam Wibisono, 2005)

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. Menurut Stringfellow & Weitz (2001) dalam konflik antar anggota organisasi juga terjadi ketidaksetujuan antar anggota tim yang berdasarkan ketidakcocokan antar anggota yang menghadirkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antar anggota tim. Berdasarkan penyebabnya, Barki dan Hartwick (2003) menyebutkan bahwa terdapat tiga komponen yang menyebabkan terjadinya relationship conflict dalam tim. Ketiga komponen tersebut adalah ketidaksetujuan (*disagreement*), campur tangan (*intervence*) dan emosi negatif (*negative emotion*). Dalam memahami dan memanfaatkan keberadaan konflik dalam suatu organisasi diperlukan cara pandang yang tepat. Apalagi dalam kehidupan suatu organisasi tidak jarang terjadi adanya kesalahan persepsi terhadap konflik, terutama justru dikalangan para pimpinan. Sehingga untuk memperoleh pandangan ataupun persepsi yang tepat memang dituntut kecermatan dan kedewasaan terutama dalam hal pengendalian diri.

Timbulnya konflik di Universitas Muhammadiyah Surakarta sering dianggap sebagai suatu gangguan terhadap keseimbangan situasi dalam organisasi yang akan mengganggu proses pelaksanaan aktivitas organisasi ke arah tujuan akhir. Padahal dalam batas-batas tertentu timbulnya konflik, dimungkinkan diperolehnya dampak-dampak positif tertentu. Kecenderungan timbulnya konflik dalam organisasi relatif tidak dapat dihindarkan dan sewaktu-waktu timbul oleh sebab itu perlu diusahakan proses penyelesaiannya dapat menciptakan situasi yang lebih baik, yang saling memberikan kepuasan baik semua pihak. Memang apabila mungkin akan lebih baik apabila kecenderungan timbulnya konflik itu dapat dicegah atau dibatasi sejak dini, sebab dalam banyak hal proses penyelesaiannya kadang-kadang tidak mudah, sering berlarut-larut, menghabiskan energi baik waktu, tenaga, pikiran, dana dan energi lain. Energi-energi ini akan lebih bermanfaat apabila justru digunakan untuk mendukung usaha pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara lebih baik. Sebagaimana hasil penelitian Amason (1996) yang dilakukan secara deskriptif mengenai *relationship conflict* dengan keefektifan tim menimbulkan bahwa jenis manajemen konflik akan mempengaruhi keefektifan pengambilan keputusan strategik ditingkat manajemen atas. Penelitian yang sama dilakukan Curren dan Tsai (2000 dalam Wibisono, 2005) menyebutkan bahwa setiap jenis manajemen konflik akan memberikan pengaruh yang berlainan dalam menurunkan *relationship conflict* dan menurunkan stres pada anggota tim. Atas pemahaman yang negatif terhadap konflik di Universitas Muhammadiyah Surakarta, sehingga berakibat pengelolaan konflik yang salah maka tim peneliti ini berusaha meneliti dengan menguji sebuah teori konflik yaitu *relationship conflict* pada lembaga ini.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah ada pengaruh yang signifikan antara dimensi *relationship conflict* yang terdiri komunikasi yang kurang (*miscommunication*), perbedaan individual (*naïve realism*), campur tangan (*intervence*), kesalahan menilai sifat (*faulty attribution*), ketidaksetujuan (*disagreement*) serta emosi negatif (*negative emotion*) terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Konflik. Sejarah umat manusia nampak diwarnai berbagai macam konflik, baik antar individu, kelompok maupun individu didalam kelompok. Termasuk dalam suatu organisasi, konflik seringkali terjadi dan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Seringnya didalam suasana organisasi, konflik masih dianggap sebagai hambatan atau musuh yang harus dibuang atau dihindari. Padahal pada hakekatnya konflik akan selalu ada dan tidak dapat dihindarkan. Hanya saja konflik perlu penanganan atau pengelolaan sehingga yang terjadi konflik akan bernilai positif. Konflik akan menjadi produktif jika ditangani dengan pemecahan kreatif dan tentunya dengan pendekatan efektif, maka konflik akan menghasilkan kepuasan para karyawan (Wibisono, 2004). Greenberg dan Baron (2000) melihat sisi positif konflik yaitu membantu penyelesaian permasalahan masa lalu, memotivasi karyawan untuk mengerti posisi mereka dalam perusahaan, memberikan ide dan inovasi baru, serta menemukan perubahan organisasional. Selain itu konflik akan memberkan keputusan yang lebih baik, dan menambah komitmen organisasi. Salah satu bentuk konflik adalah *relationship conflict*, dimana merupakan salah satu bentuk konflik terjadi ketidaksetujuan antar anggota tim yang berdasarkan padaketidakcocokan antar anggota yang menghasilkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antar anggota tim (Bradford et.al 2001).

Sedangkan menurut Pelled (1995), *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. Potensi konflik pada bentuk saling ketergantungan yang dikelompokkan relatif rendah, dan manajemen dapat mengandalkan pada peraturan dan prosedur standar yang dikembangkan di kantor pusat untuk koordinasi. (3) saling ketergantungan yang berurutan, saling ketergantungan yang berurutan memerlukan satu kelompok untuk menyelesaikan tugasnya sebelum kelompok lainnya dapat menyelesaikan tugasnya. Tugas-tugas ditampilkan dalam bentuk yang berurutan. Pada sebuah pabrik, misalnya, produk harus dirakit lebih dahulu sebelum di cat. Lalu, departemen perakitan harus menyelesaikan tugasnya sebelum bagian pengecatan dapat mulai mengecat. Dalam keadaan seperti itu, dimana hasil suatu kelompok dijadikan bahan masukan kelompok lain, konflik diantara kelompok sering dapat terjadi. Mengkoordinasikan saling ketergantungan yang berurutan melibatkan perencanaan yang efektif dari manajemen. (4) saling ketergantungan timbal balik, ketergantungan ini memerlukan hasil dari tiap kelompok untuk dijadikan masukan bagi kelompok lain dalam organisasi.

Para peneliti telah bertahun-tahun menganalisis bagaimana konflik dalam organisasi dan bagaimana konflik tersebut dapat mempengaruhi aktivitas kerja mereka yang mengalaminya. Mereka telah menemukan bahwa kelompok yang terdapat dalam situasi konflik cenderung untuk bereaksi dalam cara yang mudah ditebak yaitu terjadinya perubahan dalam kelompok, perubahan dalam kelompok ini menimbulkan dampak antara lain : 1) meningkatnya kekompakan kelompok, bahwa persaingan, konflik, atau ancaman dari luar biasanya mengakibatkan anggota kelompok mengesampingkan perbedaan-perbedaan individu dan merapatkan barisan. Anggota-anggota menjadi lebih loyal pada kelompok dan keanggotaan kelompok menjadi lebih

menarik. 2) timbulnya kepemimpinan otokratis, dalam situasi konflik yang ekstrem, ketika ancaman terlihat, cara kepemimpinan demokratis menjadi kurang populer; para anggota menginginkan kepemimpinan yang kuat. Kemudian, para pemimpin lebih otokratis. 3) fokus pada aktivitas, ketika kelompok berada dalam konflik, para anggotanya biasanya mengutamakan untuk melakukan apa yang dilakukan kelompoknya dan mengerjakannya dengan sangat baik. Kelompok menjadi semakin berorientasi tugas. Toleransi kepada anggota yang bodoh menjadi rendah, kurang perhatian terhadap kepuasan anggota secara individu. Penekanan terletak pada tercapainya tugas kelompok dan mengalahkan “sang musuh” (kelompok lain dalam konflik).

Teori Motivasi Kerja Prestasi. Teori ini dikemukakan oleh David Mc Clelland et. al (1974) yang telah melakukan penelitian dalam mengembangkan teori prestasi. Secara singkat pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh 3 (tiga) kebutuhan, yaitu : (1) *need for Achievement* (n.Ach). Disini tingkah laku seseorang berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented behaviour*) dan tingkah laku diarahkan demi tercapainya “*Standard of excellent*”. Seseorang mempunyai *need for achievement* yang tinggi akan selalu mempunyai pola berfikir tertentu ketika ia merencanakan untuk melaksanakan sesuatu, dengan selalu mempertimbangkan apakah pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak., bila cukup menantang maka kemudian dipikirkan. (2) *need for Affiliation* (n. Af), ditandai kecenderungan untuk senantiasa mengorganisir diri dan kegiatannya agar lebih bermakna ke arah tujuan bersama pihak atau orang lain dalam suasana kerja sama. (3). *Need for Power* (n. Pow), tercermin pada keinginan memiliki pengaruh atas orang lain bersikap peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari suatu kelompok atau organisasi.

METODE PENELITIAN

Hipotesis

- H.1a: Terdapat pengaruh negatif *relationship conflict* dalam dimensi komunikasi yang kurang (*miscommunication*) terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- H.1b: Terdapat pengaruh negatif *relationship conflict* dalam dimensi perbedaan individual (*naive realism*) terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- H.1c: Terdapat pengaruh negatif *relationship conflict* dalam dimensi campur tangan (*intervence*) terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- H.2a: Terdapat pengaruh negatif *relationship conflict* dalam dimensi kesalahan menilai sifat (*faulty attribution*) terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- H.2b: Terdapat pengaruh negatif *relationship conflict* dalam dimensi ketidaksetujuan (*disagreement*) terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

H.2c: Terdapat pengaruh negatif *relationship conflict* dalam dimensi emosi negatif (*negative emotion*) terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Populasi Dan Teknik Penentuan Sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan administrasi yang bekerja di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Sedangkan sampel yang diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan untuk menyesuaikan beberapa kriteria penelitian agar dapat meningkatkan ketepatan sampel (Cooper dan Schlinder, 2003). Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah tujuh bagian administrasi. Alasan ketujuh bagian sebagai sampel berdasarkan *purposive sampling*, karena ketujuh bagian tersebut banyak timbul terjadinya

relationship conflict karena fenomena ketenagakerjaan. Dari ketujuh bagian administrasi terdapat responden sebanyak 48 orang. Dari 48 orang yang menjadi responden maka kuisioner yang kembali ada 40 kuisioner dan dari 40 kuisioner yang kembali yang dapat diolah 38 kuisioner, sisanya 2 kuisioner tidak memenuhi syarat untuk diolah.

Sumber Data. Data Primer, data primer yang diperlukan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua bagian. Pertama, data yang meliputi identitas karyawan, terdiri antara lain umur responden, jenis kelamin, jabatan dan masa kerja karyawan. Kedua, data mengenai persepsi responden terhadap beberapa variabel penelitian dari kuisioner tersebut. Data Sekunder, data sekunder meliputi antara lain kondisi lingkungan sosial kerja karyawan, organisasi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Definisi operasional

1. *Relation Conflict*

Relationship Conflict, merupakan salah satu bentuk konflik terjadi ketidaksetujuan antar anggota tim yang berdasarkan pada ketidakcocokan antar anggota yang menghasilkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan kebencian antar anggota tim (Bradford et. Al. 2001). Pengukuran *relationship conflict* dalam penelitian ini juga mengacu pada instrumen yang digunakan Bradford et. Al. (2001) dan Barki dan Hartwick (2003).

2. Perbedaan komunikasi

Perbedaan antar individu yang disebabkan kesalahan perbedaan komunikasi, pendapat dan persepsi dalam berkomunikasi antar individu.

3. Perbedaan individual

Perbedaan yang disebabkan para anggota kelompok berbeda karakter perilaku dibandingkan individual lainnya. Perbedaan tersebut misalnya egoisme, sombong, pemaarah.

4. Campur tangan

Konflik antar individu yang disebabkan rekan kerja suka komentar negatif, tidak perhatian (masabodoh), tidak memotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Kesalahan penilaian sifat

Konflik antar individu yang disebabkan antar rekan kerja saling curiga, tidak percaya pada saudara, dan tidak menghargai kerja.

6. Ketidaksetujuan

Konflik antar individu yang disebabkan antar rekan kerja aling tidak menyetujui gagasan kerja, tidak menyetujui cara kerja saudara dan tidak menghargai hasil kerja.

7. Emosi negatif

Konflik antar individu yang disebabkan antar rekan kerja saling bersikap sinis, tidak kompromi, terhadap saudara dan tidak suka jika rekan kerja berhasil.

8. Motivasi kerja

Motivasi kerja yaitu kekuatan yang mendorong seorang karyawan untuk berbuat mengarahkan perilaku kerja. Indikatornya variabel ini berdasarkan teorinya David Mc Clelland (1974) antara lain antar karyawan selalu membuat perencanaan untuk melaksanakan sesuatu, selalu memikirkan kendala dan strategi apa yang dapat dicapai untuk mengatasi kendala tersebut, bersedia memikul tanggung jawab sebagai konsekwensi usahanya dan berani mengambil resiko untuk mencapai tujuan, senantiasa mengorganisir dengan berbagai pihak yang berhubungan, senantiasa bekerjasama dengan orang atau pihak lain.

Uji Validitas dan reliabilitas. Singarimbun dan Effendi (1995 : 137) mengemukakan bahwa teknik untuk mengetahui korelasi antara masing-masing pertanyaan (item) dengan skor total adalah menggunakan rumus teknik product moment. Untuk mengetahui tingkat validitas item maka nilai r hitung dibandingkan dengan angka kritik pada tabel korelasi r. Cara melihat angka kritik adalah dengan melihat baris N-2 apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka pertanyaan yang telah disusun untuk mengumpulkan data dianggap mempunyai validitas konstrak, dengan perkataan lain pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Dari hasil analisis didapatkan semua butir pertanyaan adalah valid berkisar 0,322 samapai dengan 0,856 berarti ebih besar dari r tabel 0,22.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran itu dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Singarimbun dan Effendi (1995 : 143) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk menghitung reliabilitas alat pengukur dapat dilakukan dengan tehnik belah dua. Metode yang dipakai untuk mengukur reliabilitas adalah ditunjukkan oleh besarnya nilai alpha (α), semakin besar nilai alpha (mendekati nilai satu) maka instrumen penelitian tersebut semakin reliabel. Dari hasil analisis didapatkan semua pertanyaan adalah reliabel berkisar antara 0,528 sampai 0,627 lebih besar dari R alpha berarti reliabel.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Penelitian

Hasil hitungan analisis regresi berganda dengan bantuan komputer program SPSS versi 13.00 didapatkan:

a. Uji F

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai F hitung sebesar 3,813, sedangkan F tabel pada taraf signifikansi 5% adalah 2,233, ternyata F hitung lebih besar dari F tabel maka H_0 atau hipotesis nol ditolak sehingga diambil kesimpulan dimensi relation conflict mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

b. Uji t

Tabel
Signifikansi Uji t

Variabel	Signifikan	Keterangan
<i>Miscommunication</i> (X1)	0,000	Signifikan
<i>Naive realisme</i> (X2)	0,838	Tidak Signifikan
<i>Intervence</i> (X3)	0,940	Tidak Signifikan
<i>Faulty attribution</i> (X4)	0,749	Tidak Signifikan
<i>Disagreement</i> (X5)	0,413	Tidak Signifikan
<i>Negative emotion</i> (X6)	0,041	Signifikan

Pembahasan

Hasil analisis variabel *miscommunication* (X1) mempunyai pengaruh signifikan negative terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Artinya bentuk konflik karena kesalahan komunikasi secara signifikan menurunkan motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Hal ini dikarenakan terjadinya *miscommunication* dalam *relationship*

conflict cenderung akan menghasilkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja. Kondisi ketidaknyamanan dalam bekerja seringkali memberikan penurunan motivasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1a bahwa *miscommunication* akan memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Grenberg dan Baron (2000) serta Spector & Jex (1998 dalam Dreu & Vianen, 2001) dimana adanya *miscommunication* menyebabkan penurunan *well-being* dan meningkatnya *turnover* sebagai akibat menurunnya motivasi kerja karyawan di sebuah perusahaan. Hasil analisis variabel X2 dalam penelitian ini yaitu *naive realism* mempunyai pengaruh positif tidak signifikan, artinya konflik kerja karena *naive realism* tidak menurunkan motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta tetapi justru meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 1b bahwa *naive realism* akan memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Temuan ini menarik mengingat tidak mendukung penelitian terdahulu Grenberg dan Baron (2000) yang menghasilkan pengaruh negatif signifikan antara *naive realism* terhadap motivasi kerja karyawan, artinya *naive realism* menurunkan motivasi kerja karyawan. Hasil analisis berikutnya adalah variabel X3 dalam penelitian ini yaitu *intervence* mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan, artinya konflik kerja karena *intervence* menurunkan motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Hal ini menunjukkan adanya *intervence* atau campur tangan antar karyawan seringkali menurunkan motivasi kerja karyawan oleh karena munculnya saling ketidakpercayaan dalam menjalankan aktivitas kerja. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1c bahwa *intervence* akan memberikan pengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Zhou & George (2001) dimana adanya *intervence* dapat membantu memberikan ide dan pertimbangan bagi anggota tim untuk menyelesaikan permasalahan tugasnya ataupun perselisihan yang dihadapi.

Hasil analisis berikutnya adalah variabel X4 dalam penelitian ini yaitu *faulty attribution* mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan, artinya konflik kerja karena *faulty attribution* menyebabkan penurunan motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Hal ini menunjukkan adanya *faulty attribution* atau kesalahan penilaian sifat antar karyawan seperti kecurigaan, ketidakpercayaan, tidak menghargai kerja dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Barki dan Hartwick (2003) juga Bradford, Stringfellow & Weitz (2001) dimana karena adanya kecurigaan, ketidakpercayaan menyebabkan persaingan diri yang kuat sehingga menurunkan motivasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2a bahwa *faulty attribution* akan memberikan pengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil analisis berikutnya adalah variabel X5 dalam penelitian ini yaitu *disagreement* mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya konflik kerja karena *disagreement* menyebabkan penurunan motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah

Surakarta. Hal ini menunjukkan adanya *disagreement* atau ketidaksetujuan antar karyawan seperti tidak menyetujui gagasan, ide, dan cara kerja dalam bekerja justru dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Temuan ini mendukung hipotesis 2b juga mendukung temuan Edgar H. Schein (dalam Kinicky, 2001). bahwa dari rasa individualisme (tidak kompromi) kesinisan menyebabkan antar karyawan bersaing, dari persaingan ini masing-masing individu atau kelompok menjadi semakin kohesif, perbedaan-perbedaan yang muncul sementara waktu dilupakan dan loyalitas yang semakin tinggi.

Hasil analisis variabel terakhir yaitu *emosional negative* mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Artinya bentuk konflik karena *emosional negative* seperti kesinisan, ketidak kompromian antar karyawan secara signifikan menurunkan motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Hasil temuan penelitian ini mendukung hipotesis 2c serta mendukung peneliti terdahulu yaitu Baki dan Hartwick (2003), Amason (1996), Friedman (1998), serta Jehn (1995). Terjadinya *emosional negative* cenderung akan menghasilkan kurang harmonisan karyawan dalam bekerja, akibatnya memberikan dampak penurunan motivasi kerja Holahan & Mooney (2003).

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis data secara umum diperoleh ada pengaruh yang negatif antara dimensi *relation conflict* karena *miscommunication, intervence, faulty attribution* dan *disagreement* terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya konflik kerja karena *miscommunication, intervence, faulty attribution* dan *disagreement* menurunkan motivasi kerja karyawan. Sedangkan ada satu dimensi *relation conflict* karena *naive realism* mempunyai pengaruh positif meskipun tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Artinya dimensi *relation conflict* karena *naive realisme* meningkatkan motivasi kerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Keterbatasan penelitian ini sample kurang bervariasi atau kurang heterogen dan obyek penelitian bukan perusahaan yang bersifat profit oriented dimana fenomena konflik kerja lebih bervariasi. Sehingga bagi penelitian kelanjutan, obyek penelitian bisa organisasi atau perusahaan yang berorientasi *profit oriented* dan sampel bisa lebih heterogen menggunakan sampel acak (random) sehingga hasilnya lebih general. Demikian juga dari segi metodologi, penelitian kelanjutan akan lebih berkembang dengan menggunakan metode penelitian deskriptif yang akan menghasilkan temuan secara mendalam fenomena konflik kerja.

Dari hasil analisis penelitian ini disarankan bagi Universitas Muhammadiyah Surakarta untuk mengelola *relation conflict* terutama dalam bentuk *miscommunication, intervence, faulty attribution* dan *disagreement*. Pengelolaan ini penting mengingat konflik pada dasarnya tidak dapat dihilangkan

tetapi hanya di kelola misalnya dengan pemahaman pada karyawan tentang perbedaan komunikasi, kebaikan intervensi atau campurtangan dalam penanganan masalah, keragaman sifat atau karakter karyawan dan perbedaan pendapat maupun persepsi. Sedangkan pemahaman pada *naive realism* tetap dipertahankan mengingat hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amason AC, 1996, Distinguishing the Effect of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making : Revolving A Paradox for Top Management Groups. *Academy of Management Journal*, 39 : 123-148
- Arikunto, Suharsimi.1991, *Manajemen Penelitian*, Penerbit Rhineka Cipta, Jakarta
- Barki dan Hartwick (2003), Rethinking Interpersonal Conflict. *Cabier du GreSi*, 03-10 : 1-31
- Bass, B.M. 1990, *Handbook of Leadership : A survey of theory and research*, 3rd ed. New York : Free Press
- Bradford KD, String Fellow A, Weitz BA, 2001, *Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Ad Hoc, Marketing Teams*.
- Gibson. L & Ivancevich JM & Donnelly JH,1995, *Organizations* . Richard D. Irwin, Inc. (terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta, 1997)
- Greenberg J, and Baron, RA, 2000. *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Incorporation , Sevent edition, USA
- Cooper , Donald R and Schlinder, Pamela S, 2003, *Business Research Methods*, 7th Edition, Mc Graww Hiull Book Company, USA
- De Dreu CKW, Van Vianen, 2001, *Managing Relationship Conflict and Effectiveness of Organizational Teams*, *Journal of Organizational Behavior*, 22 : 309-328
- Fiedler, F.E, 1973, *The Contingency Model : A Reply to Ashour*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9,356 - 368
- Gibson. L & Ivancevich JM & Donnelly JH, 1995, *Organizations* . Richard D. Irwin, Inc. (terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta, 1997)
- Handoko, H Dan Tjiptono, F . 1996. *Kepemimpinan Tranformasional Dan Pemberdayaan*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*1 (1) : 23 –24
- Heru, Tri. 2002, *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Keefektifan Pemimpin, Kepuasan Bawahan, dan Upaya Ekstra Bawahan: pengujian Argumentation Hypothesis*, Tesis Pascasarjana UGM, Yogyakarta

Holahan PJ, Mooney AC, 2003, Understanding Conflict in Project Teams; an Investigation of Organizational Task, and Team-Level Determinants, Unpublished Conference. Jehn K, 1995, A Multimethods Examination of Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. Administrative Science Quarterly, 40 : 256-282

Kreitner R & Kinicki A, 2001, Organizational Behavior, Mc Graw Hill companies, Inc. New York
Ralp M. Stogdill, Handbook of Leadership (New York : Free Press, 1974) Hal 43 -44

Robbins, Stephen, 2002, Principle of Organization, Prentice hall Incorporation, New Jersey, USA
Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan.1995, Metode Penelitian Survey, Cetakan Kedua, PT Pustaka LP3S, Jakarta

Sugiyono, 1999, Metode Penelitian Bisnis, Penerbit Alfabeta, Bandung

Tjiptono, Fandi dan Syakhroza, Ahmad,1999. Kepemimpinan Transformasional. Usahawan Th. XXIII (9): 5 - 13

Wibisono, Kunto, 2005, Manajemen Konflik Sebagai Variabel Pemoderasi Hubungan Antara Relation Conflict Dengan Kreativitas Dan Kepuasan Anggota Tim, Benefit, BPPE UMS

Yukl GA. 1994, Leadership in Organizations, Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs, New Jersey, USA

Zhou J, George JM, 2001, When Job Dissatisfaction Leads to Creatitivity: Encouraging the Expression of Voice. Academy of Management Journal, 44: 682-690