

KONFLIK DAN KINERJA KARYAWAN: PERAN MODERASI GAYA KEPEMIMPINAN

Santi Retno Sari

Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Attahiriyah Jakarta, Indonesia

*E-mail korespondensi : santiretnosari@gmail.com

Informasi Artikel

Draft awal: 24 Sept 2018
Revisi: 01 Oct 2018
Diterima : 10 Oct 2018
Available online: 31 Oct 2018

Keywords: *leadership style, task conflict, relation conflict, performance*

Tipe Artikel : Research paper



Diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Islam Attahiriyah

ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine the relationships to which leadership style (task and relations oriented leadership) moderate the impact of conflict on employee performance. Data were collected from 92 employees in different job levels. Partial least squares variance-based structural equation modeling (PLS-SEM) was used to test the relationship in the models. The results showed that task and relation conflict was associated with employee performance. The research findings also showed that leadership styles moderated the relationship between conflict and employee performance. This study offers implications for managerial practices. Practical implications and suggestions described in the paper.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji gaya kepemimpinan (kepemimpinan yang berorientasi tugas dan hubungan) memoderasi hubungan konflik pada kinerja karyawan. Data dikumpulkan dari 92 karyawan di tingkat pekerjaan yang berbeda. Penelitian ini menggunakan pemodelan struktural (PLS-SEM) untuk menguji hubungan dalam model penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa konflik hubungan dan tugas berhubungan dengan kinerja karyawan. Penemuan penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara konflik dan kinerja karyawan. Penelitian ini menawarkan implikasi untuk praktik manajerial.

Pedoman Sitasi : Santi Retno Sari (2018). Konflik dan Kinerja Karyawan: Peran Moderasi Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 431 - 440

Journal homepage: <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB>

1. Pendahuluan

Kepemimpinan menjadi semakin kritis dalam era resesi ekonomi, persaingan yang berlebihan, siklus kehidupan produk yang lebih singkat, dan globalisasi. Perusahaan dari semua ukuran dihadapkan dengan pertanyaan tentang bagaimana memastikan bahwa pasokan pemimpin masa depan memiliki keterampilan yang tepat, kemampuan, dan visi strategis untuk mencapai kesuksesan (Gibson, 2011). Meskipun dalam keadaan dan situasi yang kurang baik, perusahaan masih dapat meraih bertahan dengan memiliki pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan memimpin organisasi dalam keadaan baik ataupun buruk sehingga perusahaan terus dapat bertahan di tengah ketatnya persaingan.

Seorang pemimpin dapat membuat perbedaan dalam ukuran efektivitas organisasi: produksi, efisiensi, kualitas, fleksibilitas, kepuasan, daya saing, dan pengembangan (Gibson, 2011). Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kepemimpinan atau gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan dibuktikan mempengaruhi kinerja individu (Ayan, 2015), kinerja tim (Hoandra, 2017; Yang, 2012; Shen, 2007; Chiniara, 2018), komitmen (Robinson Jr, 2014), *organizational citizenship behavior* (Mahembe, 2014; Chiniara, 2018), kepercayaan tim (Shen, 2007), interaksi tim (Yang, 2012), kohesivitas kelompok (Chiniara, 2018), dan juga mampu mempengaruhi konflik (Doucet, 2009), resolusi/manajemen konflik (Vendemiatti, 2010; Jit, 2016; Saeed, 2014; Odetunde, 2013).

Konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan organisasi. Konflik dalam perspektif modern dianggap dapat menjadi kekuatan positif dan negatif (apabila konflik memiliki efek mengganggu) untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa jenis atau tingkat konflik dapat terbukti bermanfaat jika digunakan sebagai instrumen untuk perubahan atau inovasi (Gibson, 2011). Dengan demikian, manajemen harus dapat mengelola konflik agar memiliki manfaat untuk organisasi. Oleh karena itu efek konflik terhadap organisasi dapat berupa konflik fungsional dan disfungsional. (Gibson, 2011) menyatakan bahwa konflik dapat memiliki efek positif atau negatif pada kinerja organisasi, tergantung pada sifat dan pengelolaan konflik. Di tingkat organisasi, beberapa tingkat konflik yang optimal dianggap sangat fungsional, maka akan meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, pemimpin dapat mengubah situasi konflik sehingga dapat bermanfaat dan lebih fungsional. Di satu sisi, ketika tingkat konflik terlalu rendah, kinerja dapat terganggu dan kelangsungan hidup organisasi dapat terancam. Namun, jika tingkat konflik menjadi terlalu tinggi, kekacauan yang dihasilkan juga dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi. (Gibson, 2011).

Doucet (2009) menyatakan seorang pemimpin terlibat dalam konflik organisasi melalui tiga cara yang berbeda. Pertama, seorang pemimpin dapat terlibat langsung dalam konflik. Gaya manajemen konfliknya (misalnya penghindaran, konfrontasi, kolaborasi) kemudian akan berdampak pada hasil. Kedua, seorang pemimpin tidak sepenuhnya terlibat dalam konflik yang melibatkan bawahan. Dalam hal ini, perannya adalah sebagai mediator atau arbitrator informal antara karyawan. Ketiga, seorang pemimpin dapat terlibat konflik melalui gaya kepemimpinannya, yang berdampak terhadap penstrukturan terkait perkembangan konflik. Oleh karena itu, peran dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi konflik fungsional dan disfungsional yang terjadi pada organisasi. Penelitian ini mencoba mengungkapkan peran kepemimpinan pada hubungan konflik dengan kinerja.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan kepemimpinan, konflik dan variabel keluaran organisasi dilakukan pada *level of analysis* yang berbeda-beda, tipe konflik dan gaya kepemimpinan yang berbeda pula dan juga pada bentuk hubungan yang berbeda-beda. Beberapa penelitian terdahulu dengan tipe konflik yang mengarah pada *work-family conflict* atau *family-work conflict* dilakukan pada tingkat individu (Braun, 2017; Oge, 2018; Morgan, 2018 ; Che, 2017). Sedangkan penelitian dengan pembagian tipe konflik seperti konflik tugas, hubungan, dan juga proses, banyak dilakukan di level analisis kelompok atau tim (Hoandra, 2017; Hu, 2017; Petru,

2011). Kedua, penelitian-penelitian terdahulu menghubungkan konflik dengan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional (Morgan, 2018 ; Aw, 2017; De Clercq, 2017; Kammerhoff, 2017; Hoandra, 2017; Doucet, 2009), kepemimpinan autentik (Braun, 2017), kepemimpinan paternalistik (Oge, 2018), kepemimpinan etis (Babalola, 2018), *shared leadership* (Hu, 2017). Ketiga, tingkat hubungan dalam penelitian kepemimpinan, konflik dan variabel keluaran organisasi sangat beragam. Beberapa penelitian, menenpatkan kepemimpinan sebagai variabel bebas yang mana konflik memediasi hubungan kepemimpinan dengan variabel keluaran organisasi. Beberapa penelitian lainnya melihat kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam hubungan konflik terhadap variabel keluaran organisasi (Santos, 2016).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan konflik, kepemimpinan dan variabel kinerja individu dalam hal: a) gaya kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* sebagai variabel moderasi, b) mengetahui hubungan konflik dalam level individu, yaitu kinerja karyawan, c) memberikan dukungan jenis konflik *task conflict* dan *relation conflict*. Untuk menjawab hal tersebut, artikel dibagi menjadi enam bagian, yaitu pertama mengenai latar belakang masalah, kemudian dilakukan kajian pustaka untuk mengembangkan hipotesis. Ketiga dibahas mengenai metode penelitian yang digunakan, kemudian hasil analisis dan pembahasan. Bagian kelima artikel menjelaskan keterbatasan riset, dan ditutup dengan kesimpulan hasil penelitian.

2. Kajian Pustaka dan Hipotesis

2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan selama dua dekade terakhir telah menjadi isu sentral dan didefinisikan melalui berbagai cara dan memiliki perbedaan antara peneliti dan ahli di bidang manajemen. Armstrong (2009) dan Luthans (2011) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan masih menjadi masalah yaitu tidak dapat dijelaskan, tetap sulit dipahami dan tetap menjadi suatu hal yang misterius. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja individu, tetapi cara kerja dan dimensi spesifiknya masih belum terjelaskan secara baik (Luthans, 2011). Menurut Armstrong (2009), konsep kepemimpinan sulit untuk diinterpretasikan karena terdapat beberapa jenis situasi yang berbeda, tipe pemimpin yang berbeda, dan banyak gaya kepemimpinan yang berbeda, sehingga hal tersebut sulit untuk digeneralisasi. Dalam menentukan suatu konsep dari satu teori yang mencakup seluruh variabel terkait merupakan hal yang sulit (Armstrong, 2009). Tetapi yang menjadi kesamaan dalam pendefinisian kepemimpinan adalah adanya pengaruh (Luthans, 2011).

Armstrong (2009) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses membuat atau mempengaruhi orang melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan definisi menurut Gibson (2011) kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu untuk mencapai beberapa tujuan. Sehingga bisa disimpulkan kepemimpinan merupakan bagaimana mempengaruhi untuk memotivasi dan membuat individu melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini, merujuk pada tipe gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh OSU (Ohio Stated University). Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh OSU ini mirip dengan yang ditemukan dalam studi Michigan dengan dua dimensi: pertimbangan atau hubungan (*relation/consideration*) dan tugas atau orientasi tujuan (*task/initiating structure*). Pemimpin yang berkarakter kuat dalam berinteraksi terhadap karyawannya dan mempunyai sosio-emosional, maka akan meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja (Schermerhorn, 2010). Dalam istilah sederhana, dimensi gaya kepemimpinan OSU adalah tugas atau orientasi tujuan (*initiating structure*) dan pengakuan kebutuhan individu dan hubungan (*consideration*) (Luthans, 2011). Kedua dimensi itu terpisah dan berbeda satu sama lain. (Luthans, 2011). Tetapi kemudian hasil-hasil penelitian selanjutnya menyarankan, bagaimanapun, bahwa banyak individu dalam posisi kepemimpinan harus tinggi dalam pertimbangan (*consideration*) dan tinggi pula memulai struktur

(*initiating structure*). Hal ini tercermin dalam pendekatan jaringan (*management grid*) kepemimpinan (Schermerhorn, 2010).

Konflik

Konflik dalam kehidupan pribadi (individu) dan tim terjadi setidaknya dalam dua bentuk dasar yaitu substantif dan emosional (Schermerhorn, 2010). Konflik substantif adalah konflik yang didasari oleh tujuan organisasi yang dicapai, alokasi sumber daya, distribusi *reward*, kebijakan dan prosedur, dan tugas. Sebaliknya, konflik emosional mempengaruhi kesulitan antar pribadi yang timbul atas perasaan kemarahan, ketidakpercayaan, ketidaksukaan, ketakutan, kebencian, dan sejenisnya, yang akan timbul pada saat bekerja dengan tim ataupun antara rekan kerja serta dalam hubungan atasan-bawahan. (Schermerhorn, 2010).

Para peneliti telah mengidentifikasi tiga jenis konflik *intra-group*. Yang pertama, konflik tugas, mengacu pada anggota yang memiliki perbedaan persepsi dan pendapat terhadap pendelegasian tugas. Jenis konflik intragroup kedua, diketahui sebagai konflik hubungan, konsep ini telah didefinisikan sebagai kesadaran ketidaksetaraan antarpribadi antara anggota kelompok yang dapat menyebabkan perasaan tidak suka, ketegangan, iritasi dan frustrasi. Jenis konflik *intra-group* ketiga dan yang lebih baru yang masih perlu diteliti, konflik proses, didefinisikan sebagai kesadaran akan kontroversi mengenai bagaimana tugas akan diselesaikan. Meskipun tidak konklusif, penelitian terbaru tentang pengaruh konflik intragroup pada kinerja individu dan kelompok telah meningkatkan pemahaman tentang topik konflik (Gibson, 2011).

Konflik hubungan memiliki karakteristik lebih bersifat emosional terhadap konflik tugas yang cenderung menyebabkan frustrasi, marah, stres (Greer dan Jehn dalam Locke, 2009). Gangguan negatif ini timbul karena konflik hubungan sering melibatkan ancaman terhadap identitas diri seseorang atau harga diri. Dua aspek lain dari konflik yang penting dipertimbangkan adalah sifat konflik yang dinamis dan perspektif individual yang berbeda yang dimiliki oleh anggotanya. Konflik dapat berubah dari konflik yang berorientasi tugas ke konflik yang lebih berfokus pada hubungan dari waktu ke waktu (Locke, 2009; Jimmieson, 2017). Maka, tulisan ini meneliti hubungan konflik tugas dan hubungan pada kinerja individu.

2.2. Hubungan konflik, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan

Konflik mengacu pada ketidak-sesuaian yang dirasakan atau perbedaan dalam persepsi, harapan dan pendapat oleh beberapa pihak yang terlibat (Petru, 2011). Konflik *intra-group* menggambarkan situasi di mana anggota kelompok memiliki pandangan yang berbeda (memiliki pendapat, sikap, pengetahuan yang berbeda) atau memiliki ketidaksesuaian antarpribadi dengan masing-masing anggota.

Penelitian sebelumnya, menyatakan bahwa konflik interpersonal sebagai konstruksi multidimensi yang terdiri dari dua dimensi utama (Jehn, 1995; Simons dan Peterson dalam Doucet, 2009). Dimensi pertama terkait dengan konflik tipe-kognitif, mengasimilasi mereka dengan konflik yang berhubungan dengan tugas, ketidaksesuaian terkait dengan kepentingan atau pendekatan tentang bagaimana pekerjaan harus dilakukan (Jehn, 1995). Dimensi kedua terkait dengan konflik tipe relasional, dan menganggap perselisihan yang disebabkan oleh ketidakcocokan emosional. (Jehn, 1995). Konflik hubungan dipandang sebagai ketidakcocokan interpersonal, yang biasanya termasuk ketegangan, permusuhan, dan gangguan (Jehn, 1995). Beberapa studi empiris mendukung independensi kedua jenis konflik, sementara yang lain meragukan independensi konseptual mereka (Petru, 2011; Huang, 2010). Konflik tugas berkaitan dan berkorelasi dengan konflik hubungan (Simons dan Peterson (2000) dalam (Huang, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa konflik tugas cenderung mengarah atau menjadi konflik hubungan (Huang, 2010).

Sebagaimana telah dikemukakan, stres dan konflik tidak secara langsung berdampak buruk untuk karyawan individu atau kinerja organisasi mereka. Bahkan, secara umum diakui bahwa

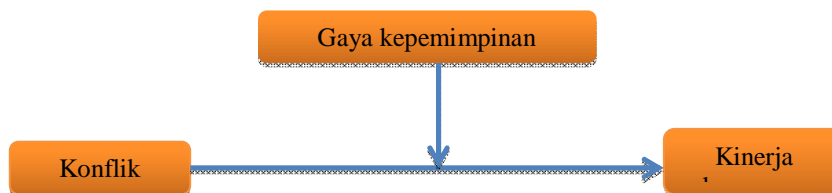
tingkat stres dan konflik yang rendah bahkan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan. Luthans (2011) membuktikan bahwa konflik (peran) yang lebih emosional dapat berdampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja dipengaruhi oleh perbedaan budaya. Sebuah *meta-analysis* baru-baru ini menyimpulkan bahwa kedua bentuk konflik, kognitif dan relasional, memiliki dampak negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan tempat kerja (De Dreu dan Weingart dalam Doucet, 2009).

H_1 : Konflik tugas dan hubungan berhubungan dengan kinerja karyawan

2.3. Peran moderasi gaya kepemimpinan pada hubungan konflik dan kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan OSU (Ohio State University) yaitu, *initial structure* (berorientasi tugas) dan *consideration* (berorientasi manusia). Penggunaan gaya atau tipe tersebut karena sesuai dengan konflik yang ada, dan sesuai dengan objek penelitian di lapangan. Pemimpin diasumsikan dapat mengubah situasi yang mereka hadapi dan pengikut mereka. Mengubah kepemimpinan berkaitan dengan gagasan bahwa organisasi perlu menguasai tantangan perubahan sambil menciptakan tempat kerja yang memuaskan, sehat, dan efektif bagi karyawannya (Schermerhorn, 2010). Menciptakan tempat kerja yang sehat, diharapkan pemimpin mampu mengubah konflik disfungsi menjadi fungsional. Dalam mengatasi peningkatan konflik perlu menggunakan kolaborasi (Locke, 2009). Kolaborasi ini tentunya gaya dan tipenya akan menyesuaikan dengan gaya dan tipe kepemimpinan dari pemimpin. Dan sesuai dengan manajemen gaya kepemimpinan idealnya yang tinggi dalam orientasi tugas dan orientasi hubungan. Sehingga diharapkan bisa menengahi konflik atau menurunkan efek negative konflik atau menaikkan efek positif konflik. Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan hipotesis kedua:

H_2 : Hubungan konflik pada kinerja karyawan akan dimoderasi oleh gaya kepemimpinan



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan di salah satu Perusahaan yang bergerak di bidang jasa kurir di Jakarta. Sampel diambil dengan menggunakan teknik total sampling atau sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 92 karyawan.

3.2 Operasionalisasi Variabel / Pengukuran

Konflik diukur menggunakan adaptasi skala ICS (*Intergroup Conflict Scale*) yang dikembangkan oleh Jehn (1992, 1994) dalam (Pearson, 2002). Terdiri dari 9 item pertanyaan, dengan 5 skala *likert* dari 1 sangat tidak setuju hingga 5 untuk menyatakan sangat setuju. 9 item pertanyaan terdiri dari 5 item pertanyaan yang mengukur konflik hubungan dan 4 item pertanyaan mengukur konflik tugas.

Gaya kepemimpinan diukur dengan mengadaptasi instrument LBDQ (*Leadership Behavior Description Questionnaire*) yang terdiri dari 8 item pertanyaan dengan skala *likert* 5 poin. Skala ini di desain untuk mengukur antara lain gaya kepemimpinan *initiating structure* (atau berpusat pada

pekerjaan dalam istilah-istilah Likert) melibatkan perilaku di mana pemimpin mengatur dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung menetapkan pola dan saluran komunikasi yang terdefinisi dengan baik, dan merinci cara-cara untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pemimpin dengan kecenderungan *initiating structure* yang tinggi berfokus pada tujuan dan hasil. Dan gaya kepemimpinan *consideration*/Pertimbangan (atau berpusat pada karyawan dalam istilah Likert) melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, rasa hormat, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dengan kecenderungan pertimbangan yang tinggi mendukung komunikasi dan partisipasi terbuka. Terakhir pengukuran kinerja karyawan menggunakan instrument yang disesuaikan dengan penilaian kinerja perusahaan tersebut dan di isi oleh supervisor.

3.3. Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM yang dilaksanakan dengan dua tahap, yaitu model pengukuran (model luar) dan kemudian model struktural / model dalam. Analisis model pengukuran dilakukan sebelum analisis struktur dilakukan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap model variabel pengukuran memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi sebelum analisis struktural antar variabel dilakukan. Model pengukuran digunakan untuk menilai konsistensi internal, validitas konvergen dan diskriminan dari konstruk dan melakukan pemeriksaan manipulasi untuk memvalidasi instrument.

Setelah model pengukuran dilaksanakan, maka hipotesis diuji dengan menggunakan uji statistik dalam *partial least square structural equation modeling* (PLS-SEM). PLS-SEM adalah metode yang umum digunakan untuk pengembangan teori dalam penelitian eksplorasi (Hair, Ringle dan Sarstedt, 2011; Tenenhaus, 2008), dan dapat memberikan hasil yang dapat diandalkan dengan ukuran sampel yang relatif kecil (Hair, Hault, Ringle dan Sarstedt, 2014:15), meningkatnya kompleksitas model, dan konstruksi dengan item yang lebih sedikit, bahkan hanya satu atau dua item (Hair et al., 2011).

Pengujian hipotesis dalam model struktural / inner model, itu didasarkan pada nilai standar Beta (β), statistik t (t) dan R kuadrat (R^2). Jika nilai β memiliki nilai t lebih besar dari 1,96, ini berarti bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel penelitian (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). Sementara itu, nilai R^2 yang diperoleh dari tes menunjukkan kekuatan model hubungan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Evaluasi model pengukuran

Tiga aspek utama digunakan dalam menilai validitas konvergensi yaitu *loading factor*, reliabilitas komposit (CR) dan rata-rata diekstraksi (AVE) (Hair et al., 2011). Nilai keandalan komposit yang direkomendasikan adalah di atas 0,70 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010). Namun untuk tujuan menaikkan nilai CR, beberapa item perlu dihapus atau dihilangkan. Prosedur ini dilakukan seperti yang disarankan oleh Hair et. al., (2011) untuk item yang memiliki loading antara 0,40 dan 0,70 dengan tujuan meningkatkan keandalan komposit dalam skala reflektif.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0,724	0,712	0,707	0,347
Kinerja	0,687	0,709	0,789	0,433
Konflik	0,890	0,893	0,912	0,566

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel.1, nilai *composite reliability* yang disarankan di atas 0,7 terpenuhi. Dan dari hasil AVE, variabel kinerja dan kepemimpinan kurang terpenuhi ($AVE < 0.50$). Meski demikian hal ini masih dapat dipertimbangkan dengan memperhatikan *composite reliability* dan Cronbach alpha sehingga bisa dikatakan model pengukuran ini masih bisa terpenuhi.

Tabel 2. Output Cross Loading

	Kepemimpinan	Kinerja	Konflik
KK12	0,182	0,483	0,126
KK2	0,351	0,685	0,213
KK4	0,408	0,754	0,274
KK5	0,285	0,610	0,185
KK9	0,500	0,723	0,264
KM2	0,495	0,094	0,213
KM3	0,549	0,260	0,125
KM4	0,431	0,008	0,070
KM7	0,909	0,569	0,234
KM8	0,419	0,023	0,120
KT1	0,264	0,200	0,674
KT2	0,241	0,256	0,772
KT3	0,268	0,246	0,757
KT4	0,157	0,278	0,738
KT5	0,184	0,287	0,730
KT6	0,078	0,226	0,763
KT7	0,243	0,265	0,768
KT8	0,150	0,246	0,809
Konflik * Kepemimpinan	-0,268	-0,441	-0,118

Sumber : data diolah (2018)

Validitas indikator (factor loading berada di atas 0,7, tetapi loading factor di atas 0,4 dapat diterima jika mencapai tingkat keandalan komposit, dan memiliki validitas dan validitas diskriminan yang cukup. Meskipun dilihat pada tabel, beberapa item load factor nya hanya di atas 0,4 bukan di atas 0,7, tetapi mengacu dari beberapa peneliti yang membolehkan di atas 0,4 dengan nilai *composite reliability* di atas 0,7, maka load factor ini masih dapat diterima.

Model Struktural

Analisis model struktur bertujuan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan untuk menguji pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen. Kriteria dalam proses pemodelan struktural disebut sebagai rekomendasi (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Hair Jr et al., 2013) yaitu:

Tabel 3. Output R-squares Model Struktural

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0,435	0,416

Sumber : data diolah (2018)

Nilai R^2 menunjukkan perubahan persentase dari variabel dependen dalam kaitannya dengan variabel independen. Nilai R yang diperoleh dari hasil penelitian menunjukkan kekuatan model

hubungan. Nilai $R^2 = 0.67$ diklasifikasikan sebagai kuat, $R^2 = 0.33$ sebagai moderat dan $R^2 = 0.19$ dikategorikan sebagai lemah (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). Sehingga model hubungan dalam penelitian ini dikatakan berada di level moderat.

Analisis ukuran efek (f^2) dilakukan terhadap beberapa variabel independen pada variabel dependen. Ini digunakan untuk mengukur perubahan dalam R^2 dalam upaya untuk memahami apakah masing-masing konstruk independen dan konstruk dependen memiliki efek praktis (Cohen 1988). Cohen (1988) menetapkan bahwa Nilai f^2 yang melebihi 0.35 dianggap memiliki efek yang besar, 0.15 (moderat) dan 0.02 (kecil). Dengan melihat hasil table. 4, maka hasil menunjukkan efek dari setiap ukuran konstruk pada tingkat sedang dan kecil.

Tabel 4. Effect size

Variabel	Kinerja
Kepemimpinan	0,280
Kinerja	
Konflik	0,059

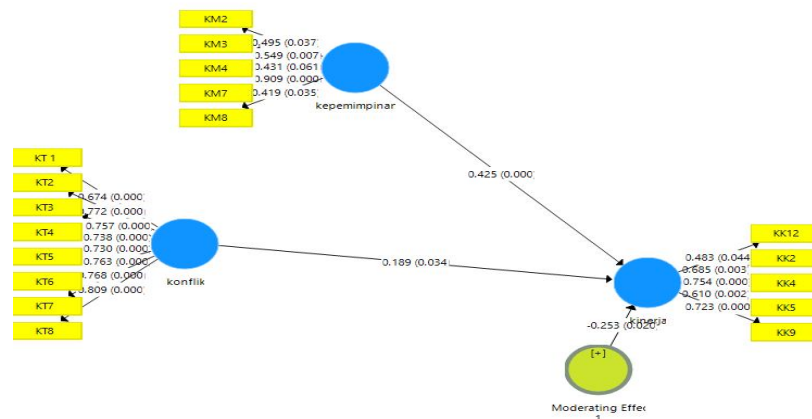
Sumber: data diolah (2018)

Pengujian Hipotesis

Setelah memastikan bahwa model yang digunakan memiliki *outer* dan *inner* model sudah terpenuhi, tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan melakukan uji koefisien jalur (*path coefficient*). Evaluasi model struktural dapat dilihat dari nilai *p-value*; bila nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 ($p\text{-value} < 0,05$) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan. Gambar. 2 merangkum hasil uji hipotesis model struktural penelitian ini.

Dari Gambar. 2, memperlihatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan *p-value* $0,000 < 0,05$ dan nilai *path coefficient* 0,425 yang menjelaskan pengaruh yang positif. Hubungan konflik dan kinerja juga memperlihatkan pengaruh yang positif dan signifikan dengan nilai *path coefficient* 0,189 dan *p-value* $0,034 < 0,05$. Hal ini mengungkapkan bahwa hipotesis 1 didukung.

Hipotesis dua yang menyatakan bahwa kepemimpinan memoderasi hubungan konflik dengan kinerja didukung. Dukungan ini diperlihatkan dari nilai *p-value* $0,020 < 0,05$ yang berarti signifikan dan nilai *path coefficient* sebesar -0,253, yang berarti pengaruh moderasi gaya kepemimpinan menurunkan efek pengaruh konflik terhadap kinerja.



Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis Model Penelitian

5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: pertama, hasil pengukuran validitas yang kurang memadai terutama untuk kinerja dan kepemimpinan. Hal ini mungkin juga dikarenakan pemilihan sampel dan jumlah sampel yang masih relatif sedikit. Oleh karena itu penelitian selanjutnya mungkin diperlukan untuk menambahkan dukungan pada instrument penelitian konflik dan kepemimpinan. Atau mungkin perlu menggunakan instrument yang lain.

Kedua, variabel kepemimpinan dan konflik dalam penelitian ini tidak dipisahkan. Untuk penelitian selanjutnya perlu memisahkan dimensi-dimensi konflik dan juga dimensi-dimensi kepemimpinan sehingga mendapatkan pandangan yang menyeluruh tentang hubungan konflik dan kepemimpinan tiap dimensi terhadap kinerja. Ketiga, dalam penelitian ini menggunakan *cross-sectional design*, sehingga hubungan kausalnya mungkin tidak dapat dijelaskan atau interpretasi dalam hubungan kausalitasnya sangat terbatas. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain *longitudinal* untuk menguji hubungan kasualnya sepanjang waktu dan meneliti perubahan atau perbedaan yang terjadi, dan efek pemoderasiannya mungkin bisa dijelaskan dengan lebih baik.

Keterbatasan yang terakhir dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel yang relative terbatas dari satu perusahaan. Oleh karena itu penggeneralisasian dalam penelitian ini juga harus diinterpretasikan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya dengan menambahkan jumlah sampel dan metode pengambilan sampel yang dapat meningkatkan generalisasi yang lebih baik, serta menambah objek penelitian dari beberapa industri perusahaan.

6. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa konflik berhubungan positif dengan kinerja karyawan sehingga memberikan dukungan pada perspektif hubungan positif konflik dengan kinerja pada teori perilaku organisasional. Kedua, penelitian ini membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan memoderasi hubungan konflik dengan kinerja karyawan. Pemoderasian gaya kepemimpinan yang meliputi gabungan dari *initiating structure* dan *consideration* yang dapat menurunkan pengaruh konflik terhadap kinerja. Implikasi praktis bagi manajer terutama manajemen sumber daya manusia adalah konflik perlu di-*manage* agar bersifat fungsional dengan mengurangi konflik hubungan interpersonal yang lebih bersifat disfungsional.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2009). *Amstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for result* (second ed.). Kogan Page.
- Aw, V. K. (2017). The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, 28 (4), 509-532.
- Ayan, A. (2015). an analysis of the relationship between the perceptin of leadership styles and various job attitudes. *Haziran*, 16 (1), 1-30.
- Babalola, M. T. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: the mediating role of employee resolution efficacy. *Journal of Management.*, 44 (5), 2037-2063.
- Braun, S. a. (2017). Authentic leadership extends beyond work: a multilevel model of work-family conflict and enrichment. *Leadership Quarterly*, 28 (6), 780-797.
- Che, X. X. (2017). Stressors beget stressors: the effect of passive leadership on employee health through workload and work-family conflict. *Work and Stress*, 31 (4), 338-354.
- Chiniara, M. a. (2018). The servant leadership advantage: when perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The leadership Quarterly*, 29 (2), 333-345.
- De Clercq, D. a. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *In European Management Journal*, 35 (1), 78-90.
- Doucet, O. P. (2009). The Impact of leadership on workplace conflict. *International Journal of Conflict Management*, 20 (4), 340-359.
- Gibson, J. I. (2011). *Organizations: behavior, structure, process* (14 ed.). new york, USA: McGrawHill Companies, Inc.

- Hoandra, M. G. (2017). The mediating role of task conflict and cross understanding in the relations between transactional leadership and team adaptive performance. *Psikologia Resurseelor Umane*, 15, 56-68.
- Huang, J. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*, 21 (3), 334-355.
- Hu, N. C. (2017). Conflict and Creativity in Inter-organizational teams. *International Journal of Conflict Management*, 28 (1), 74-102.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod examination of detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jimmieson, N. L. (2017). Task conflict leads to relationship conflict when employees are low in trait self-control: implication for employee strain. *Personality and Individual Differences*, 113, 209-218.
- Jit, R. S. (2016). Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study. *International Journal of Conflict Management (IJCM)*, 27 (4), 591-612.
- Kammerhoff, J. L. (2017, May). Leading toward harmony-different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *In European Management Journal*.
- Locke, E. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. USA: Wiley.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence based approach* (12 ed.). New York, USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mahembe, B. a. (2014). The relationship between servant leadership, organizational citizenship behavior, and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1).
- Morgan, B. W. (2018). The angry implications of work to family conflict: Examining effects of leadership on an emotion-based model of deviance. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 13-27.
- Odetunde, O. J. (2013). Influence of transformational and transactional leadership and leader's sex on organizational conflict management behavior. *gender and behavior*, 11 (1).
- Pearson, A. W. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (2), 110-126
- Petru, L. C. (2011). Intra-group conflict and teamwork quality: the moderating role of leadership styles. *Administrative Sciences*, 1, 3-13.
- Robinson Jr, D. E. (2014, March 16). Relationship between leadership style and organizational commitment in manufacturing. *TAF*.
- Saeed, T. e. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management style. *International Journal of Conflict Management*, 25 (3), 214-225.
- Santos, C. e. (2016). Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance. *Leadership Quarterly*, 27 (4), 574-587.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Organizational Behavior* (11 ed.). USA: e-Wiley.
- Shen, M. a. (2007). The relationship of leadership, team trust, and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. *Social behavior and personality*, 35 (5), 643-658.
- Vendemiatti, M. e. (2010). Hospital management conflict: the leadership role. *Ciencia and saude coletiva*, 15 (1), 1301-1314.
- Yang, L. e. (2012). Relationships among project manager's leadership style, team interaction, project performance in the Taiwanese server industries. *Qual Quan*, 46, 207-219.

Profil Penulis

Santi Retno Sari merupakan dosen di program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Attahiriyah. Gelar Master (M.Si) Magister Sains Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia diperoleh dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, sedangkan Sarjana Ekonomi diperoleh dari Universitas Sebelas Maret. Penulis memiliki ketertarikan pada isu penelitian di bidang perilaku organisasi. Penulis dapat dihubungi di email: santiretnosari@gmail.com