

ANALISIS PENGARUH GAYA MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI HOTEL SHERATON SURABAYA

Michael Fernando, Aurea Idelle Mihardjo, Deborah C. Widjaja
Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
Email: mf.emef@gmail.com; aurea_96@yahoo.com

Abstrak – Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan adalah *smart* PLS untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk yang telah dijelaskan pada teori, sehingga hasil penelitian ini dapat memberi informasi mengenai gaya manajemen konflik yang terbaik untuk diterapkan di Hotel Sheraton Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik *dominating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya. Sedangkan *compromising*, *obliging*, *avoiding* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dan *integrating* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.

Kata kunci: Gaya Manajemen Konflik, Kinerja Karyawan, PLS-SEM (*Partial Least Square- Structural Equation Modeling*), dan Hotel Sheraton Surabaya.

Abstract – This study was conducted to determine the influence of conflict management styles on employee performance at Sheraton Hotel Surabaya. Data analysis technique used is *smart* PLS to test the predictive relationship between the constructs described in theory, so the results of this research can give information about the best conflict management styles to be applied in Sheraton Hotel Surabaya. The results showed that *dominating* conflict management style has a significant positive effect on employee performance at Sheraton Hotel Surabaya. While *compromising*, *obliging*, *avoiding* have a positive effect but not significant and *integrating* has a negative effect and not significant on employee performance at Sheraton Hotel Surabaya.

Keywords: Conflict Management Styles, Employee Performance, PLS-SEM (*Partial Least Square- Structural Equation Modeling*), and Sheraton Hotel Surabaya.

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi merupakan sekumpulan individu dan hubungan diantara satu individu dengan yang lain. Organisasi terbentuk ketika individu saling berhubungan dengan yang lain untuk membawa peran penting yang mendukung tercapainya tujuan (Ferdous, 2016), sehingga organisasi tidak dapat berjalan ketika tidak ada individu-individu yang saling berhubungan dan terlibat di dalamnya. Dengan adanya organisasi dapat menimbulkan sebuah konflik antar individu. Menurut Zhang, Chen, dan Sun (2015) konflik adalah sebuah proses interaksi yang dihasilkan karena adanya ketidakcocokan, ketidaksetujuan, dan ketidaksesuaian antara dua pihak atau lebih. Setiap individu di dalam organisasi merupakan penyebab timbulnya konflik, baik dilakukan secara sadar maupun tidak dan dapat menghasilkan dampak positif maupun negatif (Shih dan Susanto, 2010). Penanganan konflik sangat penting untuk dibahas karena jika konflik tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan dampak negatif seperti tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Gaya manajemen konflik adalah tingkah laku seseorang secara terus-menerus yang dapat diamati yang dilakukan terhadap pihak lainnya pada saat konflik terjadi (Montes, Rodriguez, dan Serrano, 2012). Penanganan manajemen konflik memiliki 5 gaya, antara lain: *integrating*, *compromising*, *avoiding*, *dominating*, dan *obliging*. Goncalves, Reis, Sousa, Santos, Ramos, dan Scott (2016) menjelaskan tentang 5 gaya manajemen konflik

yaitu: gaya *integrating* merupakan sebuah gaya manajemen konflik yang lebih mengutamakan keuntungan dan keinginan kedua belah pihak dalam menyelesaikan konflik, solusi yang diberikan juga merupakan hasil dari diskusi bersama sehingga memberikan hasil yang positif. Gaya *compromising* merupakan gaya manajemen konflik yang hanya memberikan solusi sementara dan terkadang dapat menimbulkan konflik baru. Gaya *avoiding* merupakan gaya manajemen konflik yang pasif karena karyawan tidak berani untuk mengambil tindakan ketika terjadi konflik dan membiarkan konflik tersebut berlalu begitu saja karena merasa tidak punya kemampuan dalam menangani konflik tersebut. Gaya *dominating* merupakan gaya manajemen konflik yang lebih sering mengutamakan diri sendiri daripada pihak lainnya sedangkan gaya *obliging* merupakan gaya manajemen konflik yang lebih mengutamakan pihak lain daripada dirinya sendiri.

Menurut S, Oktorina, dan Mula (2010) kinerja merupakan suatu pencapaian dari keahlian karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Kinerja merupakan topik yang relevan untuk dibahas karena seluruh efektivitas seluruh organisasi tergantung pada kinerja karyawan dan jika kinerjanya bagus juga akan menentukan apakah karyawan tersebut akan tetap bertahan dan dipekerjakan dalam organisasi tersebut (S, Oktorina, dan Mula, 2010). Kinerja juga dapat menentukan pendapatan yang akan karyawan peroleh sesuai dengan kinerja yang diberikan.

Berdasarkan 2 penelitian sebelumnya menghasilkan hasil yang berbeda. Pada penelitian Sinaga (2010) menyatakan bahwa *integrating* memberikan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan *compromising* memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan, sedangkan ketiga gaya lainnya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian kedua dilakukan oleh Shih dan Susanto (2010) menyatakan bahwa *integrating* berpengaruh signifikan sedangkan *compromising* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Industri perhotelan merupakan tempat terjadinya banyak interaksi antara dua atau lebih individu. Interaksi ini disebabkan karena hotel menyediakan produk berupa jasa dan memberikan pelayanan yang lebih untuk memuaskan pelanggan (Dawson, Abbott dan Shoemaker, 2011). Industri perhotelan lebih sering menjalin hubungan dengan individu-individu lain oleh sebab itu tidak dapat dipungkiri akan sering terjadi perbedaan pendapat ketika berkomunikasi di tempat kerja baik dengan tamu ataupun karyawan dan seringkali karyawan merasa terganggu oleh tindakan rekan kerjanya sendiri dan itu bisa menimbulkan terjadinya konflik (Litteljohn, 1997).

Berdasarkan penelitian sebelumnya belum ada penelitian yang meneliti pengaruh kelima gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada industri perhotelan sehingga penulis ingin mengetahui apakah kelima gaya manajemen konflik tersebut dapat berpengaruh pada kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat ditarik pertanyaan penelitian, antara lain:

1. Apakah gaya manajemen konflik *integrating* memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?
2. Apakah gaya manajemen konflik *compromising* memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?
3. Apakah gaya manajemen konflik *dominating* memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?
4. Apakah gaya manajemen konflik *avoiding* memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?
5. Apakah gaya manajemen konflik *obliging* memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?
6. Manakah diantara 5 gaya manajemen konflik (*integrating*, *compromising*, *dominating*, *avoiding*, dan *obliging*) tersebut yang paling dominan dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya?

TEORI PENUNJANG

Konflik

Goncalves *et.al.*, (2016) menguraikan konflik sebagai adanya perbedaan dalam persepsi dua atau lebih kelompok dan pada dasarnya konflik dapat dianggap sebagai aset yang merangsang timbulnya kreativitas dan ketidaktergantungan serta inovasi.

Jenis Konflik

Huan dan Yazdanifard (2012) menetapkan ada 2 jenis konflik, antara lain:

1. Konflik berdasarkan tugas (*task conflict*). Konflik tugas cenderung berfokus terhadap proses penyelesaian konflik yang disebabkan oleh perbedaan sudut pandang, ide, dan pendapat.
2. Konflik berdasarkan hubungan (*relationship conflict*). Konflik hubungan dapat timbul di dalam sebuah kelompok disebabkan oleh perbedaan nilai, individual, norma keluarga, dan perbedaan selera.

Manajemen Konflik

Mehrad (2015) menjelaskan bahwa manajemen konflik merupakan faktor yang terlihat secara langsung dalam organisasi dan menghasilkan reaksi yang berbeda terhadap kinerja dan sikap karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Gaya Manajemen Konflik

Menurut Montes, Rodriguez, dan Serrano (2012) terdapat 5 gaya manajemen konflik, antara lain:

1. Gaya *dominating* lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri daripada kepentingan orang lain dengan menggunakan kekuatan yang ada pada dirinya dan tidak dimiliki orang lain. *Dominating* ditandai dengan adanya argumentasi untuk mengambil ahli kekuasaan di dalam suatu interaksi. Begitu juga dengan DuBrin (2015) yang menyebut *dominating* sebagai *competitive*, sedangkan Prause dan Mujtaba (2015) sebagai *competing*.
2. Gaya *integrating* mengutamakan kepentingan kedua pihak. *Integrating* terjadi ketika seluruh individu yang terlibat di dalam konflik berdiskusi dan berusaha menemukan solusi bersama untuk mencapai tujuan organisasi dengan maksimal. Begitu juga dengan DuBrin (2015) yang menyebut *integrating* sebagai *collaborative*, sedangkan Prause dan Mujtaba (2015) sebagai *collaborating*.
3. Gaya *avoiding* tidak mengutamakan kepentingan kedua belah pihak. *Avoiding* digunakan ketika individu tidak ingin berpartisipasi dan tidak memberikan perhatian terhadap proses penyelesaian konflik di dalam kelompok. Dikarenakan individu tersebut tidak tertarik terhadap permasalahannya, tidak ingin berargumentasi, tidak ingin membuat tekanan terhadap rekan kerja, dan berharap situasi tersebut akan berlalu. Prause dan Mujtaba (2015) sama menyatakan *avoiding*, sedangkan DuBrin (2015) menyebutnya sebagai *avoidant*.
4. Gaya *obliging* cenderung rela mengorbankan kepentingannya untuk kepentingan orang lain dan untuk menghasilkan suasana yang tenang. *Obliging* ditandai dengan setuju dengan pendapat orang lain tanpa adanya pemikiran yang kritis. Begitu juga dengan DuBrin (2015) yang menyebut *obliging* sebagai *accommodative*, sedangkan Prause dan Mujtaba (2015) sebagai *accommodating*.
5. Gaya *compromising* mengutamakan kepentingan kedua pihak, tetapi hanya memberikan solusi sementara dalam penyelesaian konflik. *Compromising* ditandai dengan adanya keadilan, solusi jangka pendek yang diputuskan secara cepat, dan memaksimalkan keuntungan serta meminimalkan kerugian. Prause dan Mujtaba (2015) sama menyatakan *compromising*, sedangkan DuBrin (2015) menyebutnya sebagai *sharing*.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan keberhasilan personal, tim, atau unit organisasi dalam wujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang

diharapkan (Mulyadi, 2011, p. 337). Menurut Yang dan Hwang (2014) kinerja terbagi atas dua tipe yaitu:

- a. *Contextual performance*/kinerja kontekstual adalah kinerja yang melibatkan relawan untuk mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan bukan merupakan tanggung jawab pribadi secara formal.
- b. *Task performance*/kinerja tugas adalah sebuah tingkat efektivitas yang memiliki hubungan dengan kinerja dari suatu aktivitas yang berkontribusi terhadap inti operasi atau kegiatan perusahaan.

Hubungan antara Manajemen Konflik *Integrating* terhadap Kinerja Karyawan

Shih dan Susanto (2010), menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya manajemen konflik *integrating* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Solusi yang diciptakan haruslah solusi yang memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak. Selain menciptakan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak, gaya *integrating* menawarkan metode yang lebih melibatkan setiap individu dalam pengambilan keputusan penyelesaian konflik yang mengarah pada pembelajaran kolektif dan efektivitas organisasi. Dampak dari penerapan gaya manajemen konflik *integrating* adalah meningkatnya produktivitas karyawan (Edwin, 2013).

H1: Terdapat pengaruh gaya manajemen konflik *integrating* secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.

H6: Gaya manajemen konflik *Integrating* berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.

Hubungan antara Manajemen Konflik *Compromising* terhadap Kinerja Karyawan

Akuffo (2015) menyatakan bahwa gaya manajemen konflik *compromising* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya manajemen konflik *compromising* memerlukan pengorbanan dari salah satu pihak yang terlibat konflik sehingga tidak dapat menaikkan tingkat kinerja karyawan. Sebagai contoh penerapan metode ini dilakukan di Gaborone dimana organisasi yang digunakan sebagai objek penelitian menggunakan gaya *compromising*. Konflik terjadi dikarenakan oleh sumber daya yang terbatas dan karyawan berusaha untuk menjalin komunikasi dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pada akhirnya konflik dapat diatasi dan memang terjadi peningkatan kinerja karyawan, namun Henry (2010) mengamati potensi berulangnya konflik serupa di masa depan.

H2: Terdapat pengaruh gaya manajemen konflik *compromising* secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.

Hubungan antara Manajemen Konflik *dominating* terhadap kinerja karyawan

Rahim (2002), menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik *dominating* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan takut untuk membuat kesalahan dan dilaporkan ke manajemen sehingga karyawan lebih mengurangi terjadinya konflik dan itu bisa membuat kinerja karyawan meningkat. Gaya manajemen konflik *dominating* cenderung sering diterapkan oleh pemimpin kepada bawahan, namun bisa juga sebaliknya yaitu apabila konflik yang terjadi meluas dan melibatkan berbagai pihak. Sebagai contoh penerapan metode ini dilakukan di Afrika dimana perusahaan yang digunakan sebagai obyek penelitian menggunakan gaya *dominating*. Dalam kasus ini justru karyawan yang menerapkan gaya manajemen konflik dominan untuk mendesak atasannya dengan cara meminta kenaikan gaji. Pihak manajemen mengikuti permintaan karyawan, dan hal ini membuat karyawan menghargai pekerjaannya sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara keseluruhan (O, 2015).

H3: Terdapat pengaruh gaya manajemen konflik *dominating* secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.

Hubungan antara Manajemen Konflik *Avoiding* terhadap Kinerja Karyawan

Rahim (2002), menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik *avoiding* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa *avoiding* merupakan gaya manajemen konflik yang lebih memilih untuk menghindari terjadinya konflik dengan cara

tidak membuat interaksi yang berlebihan dan sesuatu yang sekiranya dapat menimbulkan konflik baik dengan rekan kerja maupun atasan, sehingga dapat tercipta suasana yang kondusif dan tenang dalam lingkungan kerja itu. Dengan lingkungan yang kondusif maka dipercaya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gaya *avoiding* dilakukan ketika seseorang merasa bahwa konflik yang terjadi dapat merugikan dirinya karena tidak dapat mengatasi konflik tersebut. Ketika karyawan menggunakan gaya *avoiding* karyawan lebih memilih untuk tidak ikut berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan dan mengalihkan topik pembicaraan. Gaya *avoiding* tidak selalu digunakan dalam segala konflik yang terjadi, karena setiap konflik memiliki tipe cara penanganan sendiri yang membuat lebih efektif. Dengan pemilihan gaya konflik yang benar secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Termasuk gaya *avoiding* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Henry (2010).

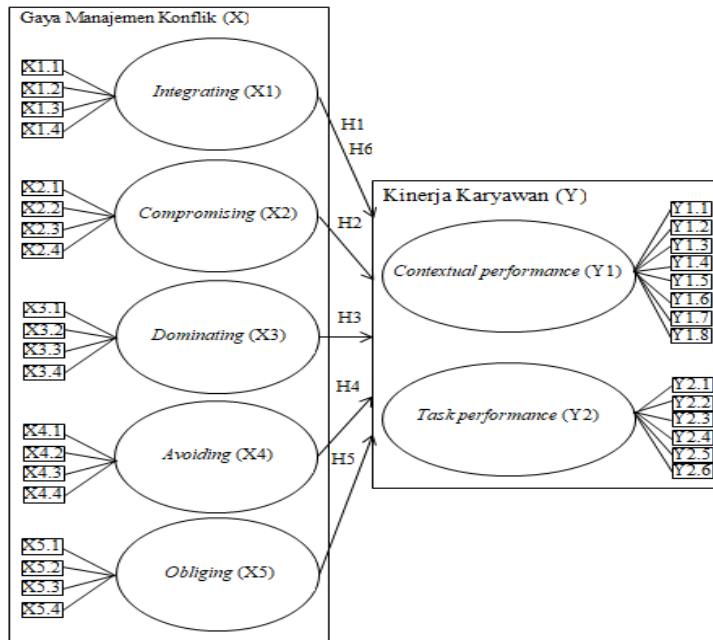
H4: Terdapat pengaruh gaya manajemen konflik *avoiding* secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.

Hubungan antara Manajemen Konflik *Obliging* terhadap Kinerja Karyawan

Akuffo (2015) menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik *obliging* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa gaya manajemen konflik *obliging* dapat mengurangi perilaku kinerja yang *counter productive*. Pada dasarnya, gaya manajemen konflik *obliging* menekankan pada upaya untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan baik dengan tujuan untuk meningkatkan secara keseluruhan tingkat kinerja karyawan. Ketika sebuah perusahaan atau kelompok menerapkan gaya *obliging* secara tidak langsung dapat membuat karyawan memiliki hubungan yang lebih baik dengan manajemen. Sehingga setiap individu dapat mengerjakan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan dalam hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Edwin (2013) menjelaskan bahwa gaya *obliging* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H5: Terdapat pengaruh gaya manajemen konflik *obliging* secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.

Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal. Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan operasional yang bekerja di Hotel Sheraton Surabaya selama 1 tahun atau lebih. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgmental sampling* yang termasuk dalam *non probability sampling*. Sampel dalam penelitian ini harus memenuhi kriteria yaitu, karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun dan merupakan karyawan operasional di Hotel Sheraton Surabaya. Penelitian ini menggunakan *close-ended question* dan skala yang dipakai mengacu pada *seven likert scale*. Pengumpulan data menggunakan metode survei dengan cara menyebarkan kuisisioner secara *offline* yang dititipkan kepada *Human Resource Department* di Hotel Sheraton Surabaya. Penulis mengambil 90 sampel dimana kuisisioner tersebut disebar di Hotel Sheraton Surabaya. Kuisisioner diperoleh kembali sebanyak 90 kuisisioner, dimana 9 kuisisioner dinyatakan tidak *valid* karena tidak melewati *screening question*, 1 kuisisioner tidak terisi, dan 80 lainnya dapat dikatakan *valid* karena dapat digunakan untuk penelitian ini. Sehingga *response rate* yang dihasilkan adalah sebesar 88,88%. Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan pada awal pengujian data dengan mendapatkan hasil yang valid dan reliabel.

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Berikut ini adalah hasil 80 kuisisioner yang dikumpulkan dari 90 kuisisioner *offline*

Tabel 1 Profil Responden

Variabel	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	51	63.749 %
Perempuan	29	36.25 %
Usia		
< 20 Tahun	0	0 %
21 - 25 Tahun	10	12.5 %
26 - 30 Tahun	35	43.75 %
31 - 35 Tahun	12	15 %
> 36 Tahun	33	41.25 %

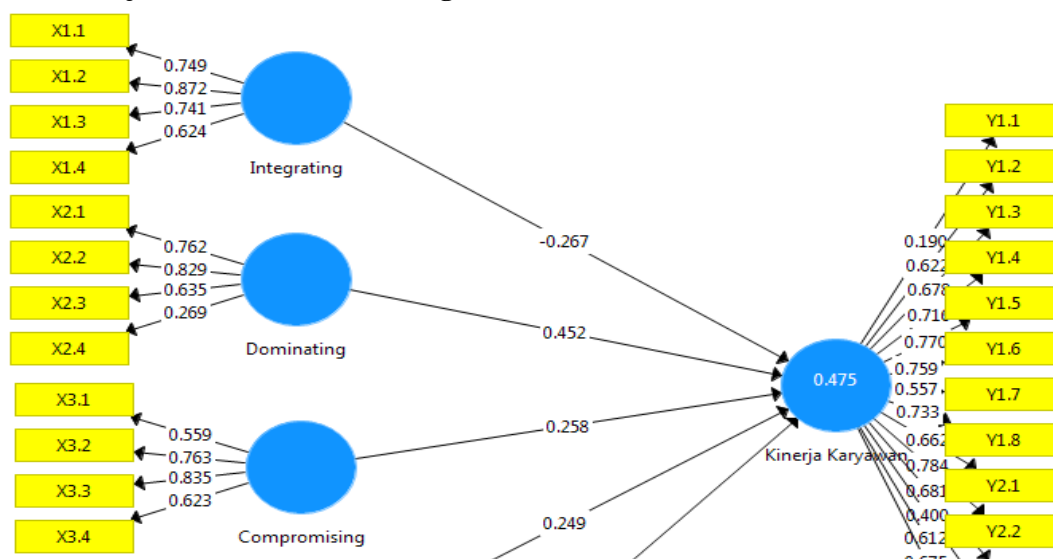
Departemen		
<i>Front Office</i>	19	23.75 %
<i>F&B Service</i>	20	25 %
<i>F&B Culinary</i>	9	11.25 %
<i>Housekeeping</i>	9	11.25 %
<i>Concierge</i>	13	16.25 %
<i>Security</i>	6	7.5 %
<i>Guest Service Center</i>	2	2.5 %
Posisi		
<i>Director</i>	0	0 %
<i>Dept. Head</i>	0	0 %
<i>Asst. Director</i>	1	1.25 %
<i>Manager</i>	7	8.75 %
<i>Asst. Manager</i>	3	3.75 %
<i>Supervisor</i>	19	23.75 %
<i>Staff</i>	50	62.5 %
Lama Bekerja		
1 - 2 Tahun	22	27.5 %
3 - 4 Tahun	11	13.75 %
> 5 Tahun	47	58.75 %

Tabel 1 Profil Responden (Sambungan)

Variabel	Frekuensi	Persentase (%)
Pendidikan Terakhir		
SMA dan sederajat	21	26.25 %
Diploma 1	13	16.25 %
Diploma 3	14	17.25 %
Strata 1	24	30 %
Lainnya	8	10 %

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, sebanyak 51 responden dengan persentase 63,749% sedangkan yang berjenis kelamin perempuan hanya 29 responden dengan persentase 36,25% dari total 80 responden. Sedangkan sebagian besar responden dalam penelitian ini sebagian besar umur 26 - 30 tahun dengan jumlah 35 responden dengan persentase 43,75% dan > 36 tahun dengan jumlah 33 responden dengan persentase 41,25% dari total 80 responden. Dari total 80 responden 20 responden dengan persentase 25% berasal dari divisi *F&B service* sedangkan 19 responden dengan persentase 23,75% berasal dari divisi *Front Office*. 50 responden yang mengisi menjabat sebagai *staff* dengan presentase sebesar 62,5%. Sebagian besar responden dalam penelitian ini telah menjabat selama lebih dari 5 tahun dengan jumlah 47 responden dengan presentase 58,75%. Dari total 80 responden terdapat 24 responden dengan presentase 30% yang berpendidikan terakhir Strata 1.

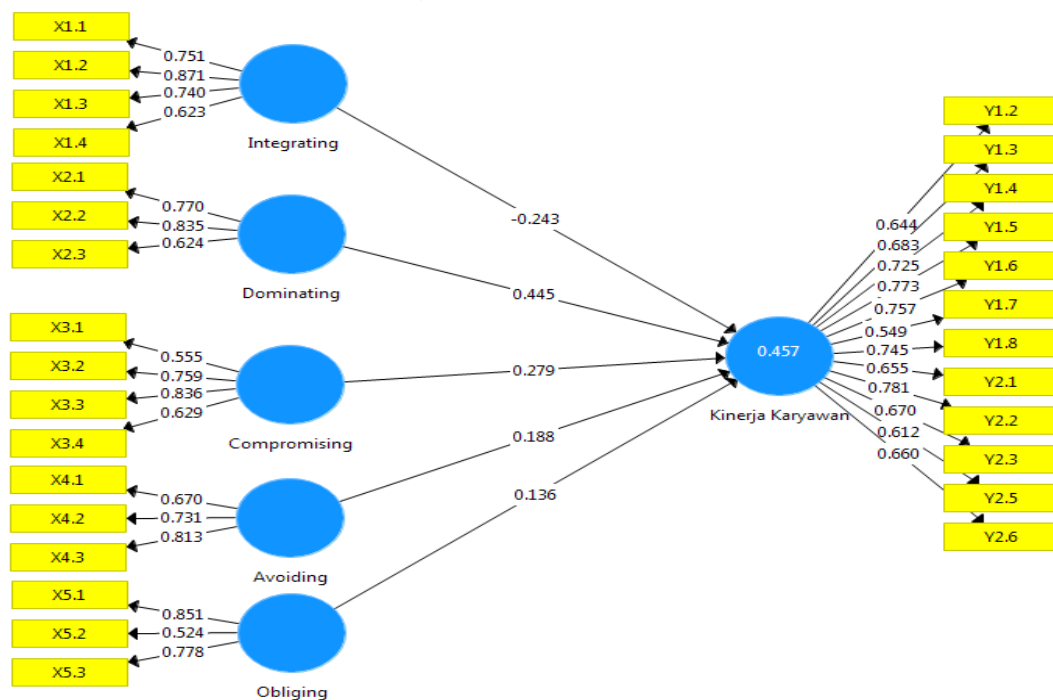
Analisa Uji Pertama Outer Loading



Gambar 2 Uji Pertama Analisa Skor Loading

Pada gambar 2 menunjukkan validitas konvergen berdasarkan nilai skor *loading* yang terdapat pada garis *path diagram* yang menghubungkan antara indikator dan variabel. Berdasarkan teori, uji validitas konvergen memiliki syarat bahwa indikator harus memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0,5. Sedangkan indikator yang memiliki nilai di bawah 0,5 akan dihapus. Dari tabel di atas, penulis melihat adanya indikator yang nilainya berada di bawah 0,5 dari indikator gaya manajemen konflik sebanyak 13 sedangkan dari indikator kinerja sebanyak 2. Maka total indikator tersebut dianggap tidak *valid* dan akan dihapus. Kemudian akan dilakukan uji validitas konvergen kedua.

Analisa Uji Kedua Outer Loading



Gambar 3 Uji Kedua Analisa Skor Loading

Pada uji validitas konvergen kedua nilai skor *loading* yang lebih kecil dari 0,5 telah dihapus sehingga pada gambar diatas dapat dilihat bahwa nilai skor *loading* lebih besar dari 0,5. Sehingga penulis menyimpulkan bahwa hasil uji kedua memenuhi syarat uji validitas konvergen.

Tabel 2 *Average Variance Extracted*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Avoiding</i>	0.548
<i>Compromising*</i>	0.495
<i>Dominating</i>	0.559
<i>Integrating</i>	0.565
<i>Obliging</i>	0.534
Kinerja Karyawan	0.478

Pengukuran lain yang juga digunakan untuk menguji reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai AVE. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,5. Berdasarkan tabel diatas terdapat 2 nilai yang tidak lebih besar dari 0,5 yaitu *compromising* dan kinerja karyawan. Menurut Huang, Wang, Wu, dan Wang (2013) nilai AVE harus diatas 0,5 tetapi jika memiliki nilai AVE 0,4 masih dapat diterima jika nilai *composite reliability* diatas 0,6 dan nilai validitas konvergen masih diatas 0,5. Sehingga *compromising* dan kinerja karyawan dapat diterima.

Tabel 3 Uji *Composite Reliability*

	Uji Pertama	Uji Kedua
<i>Avoiding</i>	0.747	0.783
<i>Compromising</i>	0.793	0.793
<i>Dominating*</i>	0.734	0.790
<i>Integrating</i>	0.837	0.837
<i>Obliging*</i>	0.713	0.768
KK	0.906	0.916

Tabel 4 Uji *Cronbach Alpha*

	Uji Pertama	Uji Kedua
<i>Avoiding</i>	0.587	0.633
<i>Compromising</i>	0.661	0.661
<i>Dominating*</i>	0.607	0.596
<i>Integrating</i>	0.752	0.752
<i>Obliging*</i>	0.627	0.565
KK	0.888	0.899

Uji reliabilitas menggunakan dua metode, yaitu *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Instrumen dan data yang diperoleh dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha*>0,6 (Kuncoro, 2009). Sedangkan menurut Ghozali (2014) nilai batas yang diterima dalam *composite reliability* adalah 0,6.

Evaluasi Inner Model

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil R^2 sebesar 0,34 - 0,67 mengindikasikan bahwa model “baik”, 0,20 - 0,33 mengindikasikan model “moderat”, dan nilai 0 - 0,19 mengindikasikan model “lemah” (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Berikut ini adalah hasil perhitungan *R-square* melalui *Smart PLS 3.0*.

Tabel 5 *R-square*

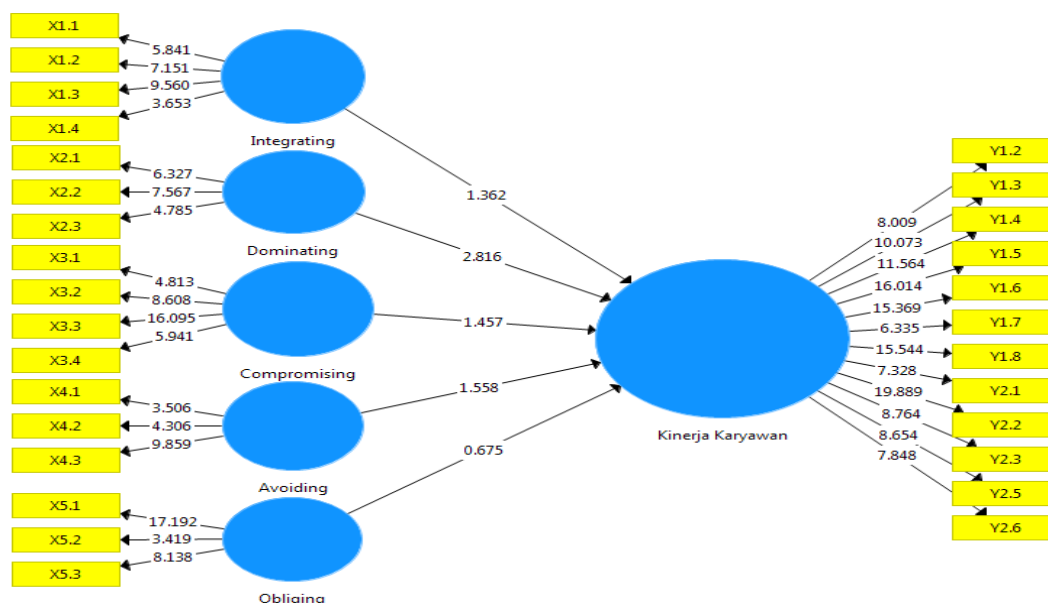
Variabel	Nilai <i>R-square</i> (R^2)	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,457	Baik

--	--	--

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai R^2 dari variabel kinerja karyawan sebesar 0,457 yang berarti kelima jenis gaya manajemen konflik berpengaruh sebesar 45,7% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan sisanya yang sebesar 54,6% lainnya dijelaskan oleh faktor lain diluar yang diteliti oleh peneliti. Nilai R^2 0,457 mengindikasikan bahwa model struktural dinilai sudah baik dalam mengukur variasi nilai dari variabel kinerja karyawan.

Hasil Analisis *Bootstrapping*

Pengujian Hipotesis dalam PLS dilakukan dengan melakukan analisis uji-t. Hipotesis dapat diterima jika nilai t-hitung >1,96. Pada *Smart PLS 3.0*, uji-t dilakukan dengan melakukan proses *bootstrapping* sehingga menghasilkan gambar hasil model analisis berikut ini:



Gambar 4 Analisis *Bootstrapping*

Uji Hipotesis

Pada hasil *bootstrapping* diatas dapat menghasilkan nilai t-hitung seperti dibawah ini:

Hipotesis	Koefisien Path	Standard Error	T-Statistic	Keterangan
<i>Avoiding</i>	0.208	0.120	1.588	Berpengaruh Positif tapi Tidak Signifikan
<i>Compromising</i>	0.322	0.191	1.457	Berpengaruh Positif tapi Tidak Signifikan
<i>Dominating</i>	0.422	0.158	2.816	Berpengaruh Positif tapi Signifikan
<i>Integrating</i>	-0.192	0.178	1.362	Berpengaruh Negatif tapi Tidak Signifikan
<i>Obliging</i>	0.085	0.201	0.675	Berpengaruh Positif tapi Tidak Signifikan

1. Pengaruh gaya manajemen konflik *avoiding* terhadap kinerja karyawan menghasilkan *t-statistic* sebesar $1,558 < 1,96$, maka gaya manajemen konflik *avoiding* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh gaya manajemen konflik *compromising* terhadap kinerja karyawan menghasilkan *t-statistic* sebesar $1,457 < 1,96$, maka gaya manajemen konflik *compromising* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh gaya manajemen konflik *dominating* terhadap kinerja karyawan menghasilkan *t-statistic* sebesar $2,816 > 1,96$. Menunjukkan bahwa gaya manajemen konflik *dominating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh gaya manajemen konflik *integrating* terhadap kinerja karyawan menghasilkan *t-statistic* sebesar $1,362 < 1,96$, maka gaya manajemen konflik *integrating* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Pengaruh gaya manajemen konflik *obliging* terhadap kinerja karyawan menghasilkan *t-statistic* sebesar $0,675 < 1,96$, maka gaya manajemen konflik *obliging* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAHASAN

Pengaruh Gaya *Avoiding* terhadap Kinerja Karyawan

Avoiding merupakan gaya yang tidak menguntungkan kedua belah pihak dan lebih menghindari konflik-konflik yang sedang terjadi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya *avoiding* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Henry (2010). Menurut Zhang, Chen, dan Sun (2015) menyatakan bahwa dalam penggunaan gaya *avoiding* dapat menimbulkan masalah yang lebih serius kedepannya, seperti komunikasi menjadi renggang. Pendapat lainnya dinyatakan oleh Huan dan Yazdanifard (2012) bahwa penerapan gaya *avoiding* tidak dapat menyelesaikan konflik dan bahkan membuat konflik tersebut menjadi lebih buruk kedepannya.

Pengaruh Gaya *Compromising* terhadap Kinerja Karyawan

Compromising merupakan gaya yang berada di tengah dengan mencari kesepakatan sementara tanpa memberikan keuntungan atau kerugian untuk kedua belah pihak. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya *compromising* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini bertolak belakang dengan Huan dan Yazdanifard (2012) menyatakan individu yang terlibat dalam penerapan gaya *compromising* mudah untuk tidak puas dengan solusi sementara yang didapat dan menginginkan untuk keinginannya tercapai. Jika hal tersebut terjadi maka penerapan *compromising* tidak menghasilkan solusi sementara melainkan menghasilkan solusi yang lain.

Pengaruh Gaya *Dominating* terhadap Kinerja Karyawan

Dominating yang dipentingkan adalah kepentingan diri sendiri dan dalam hal ini yang dimaksud pada umumnya adalah atasan atau pihak yang lebih berkuasa atau individu yang memiliki karakter kepribadian bersifat otoriter atau dominan. Gaya ini dapat memberikan hasil yang baik ketika membutuhkan keputusan yang cepat. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya *dominating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena dilihat dari nilai skor *loading* dari setiap indikator kinerja karyawan yang paling tinggi adalah 'saya menangani keadaan darurat dengan baik.' Sehingga sesuai dengan penyelesaian gaya *dominating*. Huan dan Yazdanifard (2012) menyatakan bahwa lebih baik keputusan diambil oleh seorang individu saja yang memiliki kemampuan yang bagus dalam pengambilan keputusan daripada memilih keputusan lain yang tidak efektif.

Pengaruh Gaya *Integrating* terhadap Kinerja Karyawan

Integrating merupakan gaya yang mementingkan keinginan kedua belah pihak sehingga dapat menghasilkan hasil yang memuaskan untuk kedua belah pihak. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya *integrating* berpengaruh negatif dan tidak signifikan serta bertolak belakang dengan hasil penelitian Shih dan Susanto (2010), karena berdasarkan hasil penelitian kami nilai skor *loading* kinerja karyawan yang paling tinggi terdapat pada 'saya menangani keadaan darurat dengan baik' jika menggunakan gaya *integrating* maka akan membutuhkan waktu yang lebih lama dalam menyelesaikan masalah karena membutuhkan diskusi antar individu yang mengalami konflik.

Pengaruh Gaya *Obliging* terhadap Kinerja Karyawan

Obliging merupakan gaya yang mementingkan kepentingan orang lain dan tidak memaksakan keinginan diri sendiri. Dengan gaya *obliging* tujuan yang dimiliki akan susah dicapai karena setiap karyawan terlalu sibuk untuk mengalah satu dengan yang lain sehingga solusi yang didapat tidak sesuai harapan dan tidak maksimal. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya *obliging* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gaya manajemen konflik *integrating* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
2. Gaya manajemen konflik *dominating* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
3. Gaya manajemen konflik *compromising* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
4. Gaya manajemen konflik *avoiding* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
5. Gaya manajemen konflik *obliging* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya.
6. Gaya manajemen konflik *dominating* merupakan gaya yang paling dominan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya. Sekalipun tiga gaya yang paling sering digunakan adalah *compromising*, *obliging*, dan *avoiding*, namun ketiganya tidak berpengaruh signifikan.

Saran

1. Untuk pihak Hotel Sheraton Surabaya, peneliti menyarankan untuk menggunakan gaya manajemen konflik *dominating* ketika sedang mengalami situasi atau keadaan darurat, seperti kecelakaan atau hal-hal yang melibatkan nyawa seseorang baik karyawan ataupun tamu. Tetapi pihak Hotel Sheraton Surabaya dapat juga menerapkan keempat gaya lainnya disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di Hotel Sheraton Surabaya.
2. Untuk pihak atasan Hotel Sheraton Surabaya, peneliti menyarankan agar atasan dapat memahami bahwa karyawan sering menggunakan ketiga gaya yaitu *compromising*, *obliging*, dan *avoiding* meskipun berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sheraton Surabaya. Agar dapat membuka wawasan karyawan mengenai positif dan negatif tentang setiap gaya manajemen konflik, disarankan adanya pembelajaran mengenai gaya manajemen konflik terutama hubungannya dengan kinerja karyawan.

Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan bahwa dapat menggunakan pendekatan kualitatif ketika meneliti pengaruh gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan. Karena dapat menggali informasi lebih dalam dari informan ketika melakukan wawancara.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, W. & Jogiyanto, H.M. (2015). *Partial least square (PLS) – Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Akuffo, I. N. (2015). The influence of supervisors conflict management style on employees counterproductive work behaviours. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 28-33.
- Boonsathorn, W. (2007). Understanding conflict management styles of thais and americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 196-221
- Chung-Yan, G. A., & Moeller, C. (2010). The psychosocial costs of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 21(4), 382-399.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. The hospitality Culture scale: a measure organizational culture and personal attributes. *International Journal Of Hospitality Management*, 30(2), 290-300.
- DuBrin, A. J. (2015). *Human Relations Interpersonal Job-Oriented Skills* (12th ed.). New York: Pearson Education Limited.

- Edwin, R. W. (2013). Conflict management strategies adopted by commercial banks in Kenya. (TA No. 62804/D61/2010). Unpublished undergraduate thesis, University of Nairobi, Kenya.
- Endrayanto, P., & Sujarweni, V. W. (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ferdous, J. (2016). Organization theories: from classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(2), 1-6.
- Ghozali, I. (2011). *Model persamaan struktural konsep dan aplikasi dengan program AMOS 22.0*. Semarang: Undip.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS) edisi 4*. Semarang: Undip.
- Goncalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., Orgambidez-Ramos, A., & Scott, P. (2016). Cultural intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 725-742.
- Henry, O. (2010). Organizational conflict and its effects on organizational performance. *Research Journal of Business Management*, 4(2), 136-144.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations..* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Huan, L. J., & Yazdanifard, R. (2012). The difference of conflict of management styles and conflict resolution in workplace. *Business and Entrepreneurship Journal*, 1(1), 141-155.
- Huang, C., Wang, Y., Wu, T., Wang, P. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217-221.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi edisi 3*. Jakarta: Erlangga.
- Litteljohn, D. (1997). Internationalization in hotels: current aspects and developments. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 187-192.
- Malhotra, N. K. (2012). *Basic marketing research: integration of social media*. United State of America : Prentice Hall.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (S. Sandiasih, Ed.) Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mehrad, A. (2015). Conflict management styles and staff job satisfaction at organization. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 4(2), 86-93.
- Montes, C., Rodriguez, D., & Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6-18.
- Mulyadi. (2011). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* (3rd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- O, A. J. (2015). Labour unions and conflict management in Nigeria: a case study of academic staff union of Nigerian universities (asuu). *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 3(1), 30-35
- Ozkalp, E., Sungur, Z., & Ozdemir, A. A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419-438
- Pradana, M. A., Sunuharyo, B. S., & Hamid, D. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. *Administrasi Bisnis Student Journal*, 1-11.
- Prause, D., & Mujtaba, B. G. (2015). Conflict management practises for differs workplaces. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 14-22.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Robbins, S. P., & Hunsaker, P. L. (2012). *Training in Interpersonal Skills* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). London: Pearson Education Limited.

- S, C. W., Oktorina, M., & Mula, I. (2010). Pengaruh konflik pekerjaan dan konflik keluarga terhadap kinerja dengan konflik pekerjaan keluarga sebagai intervening variabel (studi pada dual career couple di Jabodetabek). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 121-132.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.
- Santoso, S. (2014). *Konsep dasar dan aplikasi SEM dengan AMOS 22*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Shih, H.A., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147-168.
- Sinaga, H. H. (2010). Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. bpr mitradana madani Medan. (TA No. 050502059/MAN/2010). Unpublished undergraduate thesis. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Yang, C.L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q., & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: an empirical study of Chinese employees. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478.