



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Strategi Pengelolaan Konflik Dalam Meningkatkan Efektivitas Tim dan Kerjasama Antara Karyawan Dengan Mediasi Hubungan Interpersonal Di BUMD Provinsi Banten

Wendi Adhireja<sup>1</sup>, Ahmad Mukhlis<sup>2</sup>, Angrian Permana<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Bina Bangsa, Serang, Indonesia, [wendyadhireja@gmail.com](mailto:wendyadhireja@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Bina Bangsa, Serang, Indonesia, [ahmad.mukhlis@binabangsa.ac.id](mailto:ahmad.mukhlis@binabangsa.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Bina Bangsa, Serang, Indonesia, [angrian.permana@binabangsa.ac.id](mailto:angrian.permana@binabangsa.ac.id)

Corresponding Author: [wendyadhireja@gmail.com](mailto:wendyadhireja@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *The suboptimal collaboration among employees leads to ineffective information flow, a lack of support among colleagues, and difficulties in solving problems together. This condition affects productivity, work quality, and creates a less conducive work environment. This study aims to analyze the influence of conflict management strategies on team effectiveness, employee collaboration, and interpersonal relationships, as well as to examine the impact of interpersonal relationships on team effectiveness and employee collaboration. Additionally, this research explores the role of interpersonal relationships as a mediator in the influence of conflict management strategies on team effectiveness and employee collaboration. This study employs a quantitative method with regression analysis and data processing using Smart PLS. The population consists of all employees of BUMD in Banten Province, with a sample of 255 respondents determined based on the total of 51 indicators (Hair et al., 2006). The results indicate that conflict management strategies have a positive but insignificant influence on team effectiveness and employee collaboration. Conversely, conflict management strategies have a positive and significant effect on interpersonal relationships. Furthermore, interpersonal relationships positively and significantly influence team effectiveness and employee collaboration. Additionally, interpersonal relationships significantly mediate the impact of conflict management strategies on team effectiveness and employee collaboration. These findings emphasize the importance of interpersonal relationships in enhancing team effectiveness and collaboration through effective conflict management strategies.*

**Keyword:** *Conflict Management Strategies, Team Effectiveness, Employee Cooperation, Interpersonal Relationships*

**Abstrak:** Kurang maksimalnya kerjasama antar karyawan yang menyebabkan aliran informasi kurang efektif, minimnya dukungan antar rekan kerja, dan kesulitan dalam menyelesaikan masalah bersama. Kondisi ini berdampak pada penurunan produktivitas, kualitas kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi pengelolaan konflik terhadap efektivitas tim, kerjasama antar karyawan, dan hubungan interpersonal, serta menganalisis pengaruh hubungan interpersonal

terhadap efektivitas tim dan kerjasama antar karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi peran hubungan interpersonal sebagai mediasi dalam pengaruh strategi pengelolaan konflik terhadap efektivitas tim dan kerjasama antar karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi dan pengolahan data menggunakan Smart PLS. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan BUMD di Provinsi Banten, dengan sampel sebanyak 255 responden yang ditentukan berdasarkan jumlah indikator sebanyak 51. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap efektivitas tim dan kerjasama antar karyawan. Sebaliknya, strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan interpersonal. Selanjutnya, hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas tim dan kerjasama antar karyawan. Selain itu, hubungan interpersonal memediasi pengaruh strategi pengelolaan konflik terhadap efektivitas tim dan kerjasama antar karyawan secara signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya peran hubungan interpersonal dalam memperkuat efektivitas tim dan kerjasama melalui strategi pengelolaan konflik yang efektif.

**Kata Kunci:** Strategi Pengelolaan Konflik, Efektivitas Tim, Kerjasama Antar Karyawan, Hubungan Interpersonal

---

## PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja yang lebih luas, tidak mengherankan jika permasalahan muncul dari waktu ke waktu Konflik ini bisa disebabkan oleh banyak hal, antara lain perselisihan pendapat, konflik kepentingan, bahkan masalah interpersonal antar karyawan. Sayangnya, jika konflik tidak dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi masalah serius bagi perkembangan organisasi dan bisnis (Adham, 2023). Masalah dapat menghambat pembangunan, terutama karena berdampak pada produktivitas Dalam tim yang terlibat dalam konflik internal, anggota tim mungkin fokus pada masalah konflik daripada pekerjaan yang perlu diselesaikan (Tabassi et al, 2019). Waktu dan energi yang seharusnya digunakan untuk melakukan tugas-tugas produktif terbuang percuma. Selain itu, resolusi k yang tidak mencukupi dapat menyebabkan penghentian. Jika konflik mencapai tingkat yang tidak dapat ditoleransi, perusahaan mungkin terpaksa memberhentikan pekerjanya Hal ini dapat berdampak buruk bagi organisasi karena hilangnya pengalaman dan pengetahuan karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Kozlowski, 2018). Konflik juga dapat melemahkan motivasi karyawan Karyawan yang terjebak dalam konflik mungkin merasa frustrasi dan kurang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik Motivasi yang rendah dapat menghambat pertumbuhan dan kemajuan organisasi Selain itu, jika perselisihan tidak diselesaikan dengan baik, dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat Suasana kerja yang tegang, ketidakpastian, dan ketidaknyamanan di kalangan karyawan dapat memperburuk budaya perusahaan dan menghambat kolaborasi yang efektif (Obrenovic dkk., 2020). Penyelesaian konflik juga memerlukan alokasi sumber daya Organisasi harus menginvestasikan waktu dan energi dalam menangani konflik, yang dapat mengalihkan fokus dari proyek-proyek strategis yang lebih penting Terlebih lagi, konflik dapat merusak citra suatu organisasi Perselisihan internal yang terbuka dapat terlihat oleh pihak luar, seperti pelanggan, investor, dan mitra bisnis, sehingga merusak reputasi perusahaan dan mengurangi kepercayaan eksternal (Wang & Wu, 2020).

Dalam konteks ini, manajemen konflik yang tepat sangatlah penting Organisasi perlu mengembangkan keterampilan manajemen konflik yang efektif seperti mediasi, resolusi konflik, dan komunikasi yang baik untuk mencegah atau menyelesaikan konflik sebelum menjadi terlalu merugikan. Melalui manajemen konflik yang bijaksana, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih sehat dan memungkinkan pembangunan yang lebih positif dan produktif (Islam, 2022). Pentingnya pengelolaan konflik tidak hanya penting bagi dunia

usaha dan organisasi swasta, namun juga bagi lembaga pemerintah seperti Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMD). Strategi pengelolaan konflik pada BUMD dapat diidentifikasi berdasarkan fungsi dan tujuan yang ditetapkan BUMD tersebut Sebagai badan hukum milik pemerintah daerah, BUMD mempunyai peranan strategis dalam mendukung pembangunan dan pelayanan masyarakat di tingkat daerah Setiap pemerintah daerah di Indonesia mempunyai BUMD masing-masing, termasuk Provinsi Banten Saat ini Pemprov Banten mempunyai empat BUMD yaitu PT Banten Global Development (BGD), PT Jamrida, dan PT Agrobisnis Banten Mandiri PT Bank Pembangunan Daerah Banten Sebagai badan hukum yang didirikan untuk mendukung pembangunan ekonomi, sosial, dan infrastruktur daerah serta memberikan manfaat kepada masyarakat setempat dan pemerintah daerah, BUMD harus tetap dalam keadaan sehat agar dapat terus tumbuh dan berkembang.

Salah satu pilihannya adalah dengan selalu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menghindari konflik yang tidak perlu Strategi pengelolaan konflik sangat penting bagi BUMD Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat pembangunan daerah, mengganggu pelayanan publik, menurunkan kualitas hidup masyarakat, membahayakan kesempatan kerja, menurunkan pendapatan daerah, menghambat pembentukan kemitraan, dan merusak reputasi dan kepercayaan masyarakat lokal (John-Eke & Akintokunbo, 2020). Oleh karena itu, strategi pengelolaan konflik yang efektif sangat penting untuk mendukung tujuan BUMD Untuk mendapatkan gambaran efektivitas strategi pengelolaan konflik pada BUMD Provinsi Banten, dilakukan survei pendahuluan terhadap 100 pegawai BUMD Hasilnya adalah sebagai berikut.

**Tabel 1. Hasil Pra-Survei Terkait Efektivitas Strategi Pengelolaan Konflik**

Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju	Skor Rata-Rata
Konflik karyawan ditangani dengan cepat dan efektif	10%	20%	25%	30%	15%	3.2
Komunikasi terkait masalah internal berjalan dengan baik dan transparan	12%	18%	30%	25%	15%	3.1
Karyawan mendapatkan pelatihan yang memadai dalam mengelola konflik	20%	25%	25%	20%	10%	2.75
Pimpinan memberikan contoh yang baik dalam penyelesaian konflik	15%	20%	25%	30%	10%	3
Penyelesaian konflik dilakukan dengan adil dan transparan	10%	20%	20%	35%	15%	3.25

Hasil survei menunjukkan bahwa pengelolaan konflik di BUMD masih memerlukan banyak perbaikan. Meskipun sebagian karyawan menilai penanganan konflik yang cepat dan adil cukup baik, banyak yang tidak puas dengan komunikasi internal, pelatihan manajemen konflik, dan peran kepemimpinan. Skor rata-rata untuk penanganan konflik yang cepat dan efektif adalah 3.2, namun 30% responden tidak puas. Komunikasi internal dinilai kurang memadai dengan skor 3.1, dan pelatihan manajemen konflik mendapat skor terendah, yaitu 2.75, menunjukkan kebutuhan akan pelatihan yang lebih baik. Peran kepemimpinan dalam penyelesaian konflik juga perlu ditingkatkan, dengan skor 3.0 dan 35% responden tidak puas. Secara keseluruhan, meski ada beberapa aspek yang dinilai cukup baik, masih diperlukan upaya perbaikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam pengelolaan konflik.

Dalam konteks Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Banten, di mana karyawan bekerja untuk mencapai tujuan bersama, pengelolaan masalah akan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas tim serta kerjasama antar karyawan. Ketika konflik dikelola dengan baik, tim memiliki kesempatan untuk berkembang, bekerja sama, dan mencapai tujuan bersama secara lebih efisien. Penyelesaian konflik yang adil dan transparan membangun kepercayaan

di antara anggota tim, meningkatkan kohesi, dan memotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan demikian, pengelolaan masalah yang efektif adalah kunci untuk meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan, agar terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Terkait dengan bagaimana tingkat efektivitas tim pada karyawan BUMD Provinsi Banten, dari hasil pra-survei terhadap 100 karyawan didapatkan gambaran sebagai berikut.

**Tabel 2. Hasil Pra-survei Tingkat Efektivitas Tim**

Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju	Skor Rata-Rata
Tim memiliki tujuan yang jelas dan dipahami oleh semua anggota tim	10%	20%	30%	30%	10%	3.4
Komunikasi di antara anggota tim berlangsung lancar	15%	25%	25%	25%	10%	3.25
Konflik di dalam tim ditangani dengan baik dan konstruktif	20%	30%	20%	20%	10%	3.1
Kolaborasi di antara anggota tim diperkuat secara teratur	15%	20%	25%	30%	10%	3.3
Kinerja tim dievaluasi secara berkala dan dijadikan dasar perbaikan	10%	15%	30%	30%	15%	3.6

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa efektivitas tim dalam BUMD dapat ditingkatkan dengan memperbaiki beberapa aspek kunci, terutama komunikasi, penanganan konflik, dan kolaborasi. Meskipun sebagian responden merasa tujuan tim sudah jelas dan evaluasi kinerja memadai, banyak yang mengkhawatirkan kurangnya komunikasi yang efektif dan penanganan konflik yang konstruktif. Prioritas utama perbaikan adalah meningkatkan komunikasi dan strategi penanganan konflik, diikuti dengan upaya memperjelas tujuan tim dan memperkuat kerja sama. Strategi pengelolaan konflik yang efektif tidak hanya meningkatkan efektivitas tim, tetapi juga memperkuat hubungan antar karyawan, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong kolaborasi yang lebih baik. Dengan mengelola konflik secara konstruktif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengurangi stres, serta meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan kerja karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja dan hasil kerja organisasi.

Selain itu, penyelesaian konflik yang adil dan transparan memperkuat budaya organisasi yang positif di mana seluruh karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan berkontribusi secara optimal (Van Gramberg dkk., 2020). Strategi manajemen konflik tidak hanya meningkatkan efektivitas tim, tetapi juga memperkuat kerja sama antar karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Hal ini pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi Anda secara keseluruhan dan membantu Anda mencapai tujuan bisnis yang lebih tinggi. Untuk mengukur bagaimana tingkat kerjasama antar karyawan pada BUMD yang ada di Provinsi Banten saat ini, maka dilakukan pra-survei terhadap 100 karyawan dimana hasilnya adalah sebagai berikut.

**Tabel 3. Hasil Pra-survei Tingkat Kerjasama Antar Karyawan**

Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju	Skor Rata-Rata
Karyawan berkolaborasi secara efektif dalam tim	10%	20%	25%	30%	15%	3.2
Komunikasi antar karyawan berjalan dengan baik	15%	25%	20%	25%	15%	3

Manajemen mendukung kerjasama antar karyawan	12%	18%	28%	30%	12%	3.1
Konflik antar karyawan ditangani secara efektif	20%	30%	20%	20%	10%	2.7
Karyawan sering terlibat dalam kegiatan tim	15%	20%	25%	30%	10%	3

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa kerjasama antar karyawan di BUMD masih perlu ditingkatkan. Meskipun kolaborasi dalam tim dinilai cukup baik dengan skor rata-rata 3.2, sekitar 30% responden merasa netral atau tidak setuju, menunjukkan potensi perbaikan. Komunikasi antar karyawan mendapat skor 3.0, namun 40% responden tidak puas, menandakan perlunya komunikasi yang lebih efektif. Dukungan manajemen terhadap kerjasama juga cukup baik dengan skor 3.1, tetapi 30% responden masih tidak puas. Penanganan konflik mendapat skor terendah, yaitu 2.7, dengan 50% responden merasa tidak puas, menyoroti kebutuhan akan strategi manajemen konflik yang lebih efektif. Keterlibatan dalam kegiatan tim mendapat skor rata-rata 3.0, menunjukkan ruang untuk meningkatkan partisipasi karyawan. Strategi pengelolaan konflik yang baik dapat memperbaiki hubungan interpersonal, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, dan mendorong kolaborasi yang lebih produktif, sehingga berkontribusi pada stabilitas organisasi dan pencapaian tujuan BUMD. Konflik yang dikelola dengan baik juga dapat membawa perubahan positif, menjadikannya faktor penting dalam dinamika kerja yang sehat.

Bagaimana hubungan interpersonal pada karyawan BUMD Provinsi Banten tergambar dari hasil pra-survey yang tersaji pada tabel berikut ini.

**Tabel 4. Hasil Pra-survei Terkait Hubungan Interpersonal**

Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju	Skor Rata-Rata
Karyawan membangun hubungan yang baik di luar pekerjaan	15%	25%	20%	25%	15%	3
Komunikasi antar karyawan berjalan dengan baik	10%	20%	30%	30%	10%	3.3
Karyawan merasa didukung dan dihargai oleh rekan kerja	20%	30%	15%	25%	10%	2.8
Kolaborasi di luar tugas pekerjaan terjadi secara regular	25%	25%	20%	20%	10%	2.7
Karyawan mengatasi konflik interpersonal dengan baik	15%	30%	25%	20%	10%	2.9

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa hubungan interpersonal antar karyawan di BUMD masih perlu ditingkatkan. Meskipun komunikasi antar karyawan dinilai cukup baik dengan skor rata-rata 3.3, aspek lain seperti hubungan di luar pekerjaan (3.0), dukungan dan penghargaan antar rekan kerja (2.8), kolaborasi di luar tugas pekerjaan (2.7), dan penanganan konflik interpersonal (2.9) masih memerlukan perbaikan. Persentase signifikan responden yang tidak puas atau bersikap netral menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk memperbaiki hubungan interpersonal. Peningkatan dapat dilakukan dengan memperkuat komunikasi, mendorong dukungan dan penghargaan antar rekan kerja, memfasilitasi kolaborasi di luar tugas pekerjaan, dan meningkatkan kemampuan penanganan konflik interpersonal. Dengan upaya ini, diharapkan hubungan interpersonal antar karyawan akan meningkat secara signifikan, berdampak positif pada kinerja dan suasana kerja di BUMD.

Strategi pengelolaan konflik yang efektif pada Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMD) dapat memberikan efek positif pada peningkatan produktivitas dengan mengatasi konflik yang bersifat destruktif. Keterlibatan karyawan meningkat karena mereka merasa didengarkan.

Selain itu, peningkatan hubungan dan peningkatan kolaborasi meningkatkan efektivitas tim. Mengurangi stres dan ketegangan di tempat kerja juga bermanfaat karena mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Selain itu, strategi ini membantu mencegah eskalasi konflik dan meningkatkan reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan. Semua ini menegaskan keberhasilan BUMD dalam mencapai tujuan pembangunannya dan melayani masyarakat lokal (Breslawski dkk., 2024).

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara strategi manajemen konflik dengan efektivitas tim dan kolaborasi antar karyawan. Pelatihan resolusi konflik secara signifikan meningkatkan efektivitas tim dalam layanan kesehatan, dengan hasil berupa komunikasi, kolaborasi, dan kepuasan kerja yang lebih baik (Lyons dkk., 2021). Sementara itu, (McGuier dkk., 2023) mengungkapkan bahwa penerapan strategi manajemen konflik yang efektif meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja dalam tim di industri teknologi informasi. Hal serupa dilaporkan oleh (Nunkoo & Sungkur, 2021) yang menunjukkan bahwa tim dengan keterampilan resolusi konflik yang baik cenderung lebih produktif dan memiliki hubungan kerja yang lebih baik. Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas tim tidak hanya dipengaruhi oleh strategi manajemen konflik, tetapi juga oleh faktor lain seperti kecocokan tim, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Penelitian terkait kolaborasi antar karyawan menunjukkan bahwa mediasi konflik meningkatkan kerja sama tim dalam proyek lintas budaya (McKenzie, 2015). Strategi pengelolaan konflik yang efektif mendorong kolaborasi dalam industri perhotelan (Muthumani & Kumar, 2023). Di sisi lain, (Castañer & Oliveira, 2020) menemukan bahwa strategi manajemen konflik tidak selalu berdampak signifikan pada kolaborasi dalam industri ritel. Mereka menekankan bahwa faktor seperti budaya organisasi dan dinamika tim mungkin lebih berpengaruh dibandingkan strategi pengelolaan konflik. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menunjukkan pentingnya pendekatan holistik dalam memahami dampak manajemen konflik terhadap efektivitas tim dan kolaborasi karyawan.

Mengenai hubungan antara strategi manajemen konflik dan hubungan interpersonal antar karyawan, penelitian yang dilakukan oleh (Bao dkk., 2016) menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen konflik memiliki dampak signifikan terhadap hubungan interpersonal di sektor perbankan. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa tim yang menggunakan strategi manajemen konflik yang efektif cenderung memiliki hubungan yang lebih harmonis dan kooperatif di tempat kerja. Strategi ini membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan pemahaman antar karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Penelitian ini menyoroti pentingnya penggunaan strategi manajemen konflik yang tepat untuk memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan. Dengan mengelola konflik secara konstruktif, organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis, mendorong kerja sama tim, dan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen konflik yang efektif tidak hanya berdampak pada efektivitas tim dan kinerja organisasi, tetapi juga pada kualitas hubungan interpersonal yang menjadi dasar kolaborasi yang sukses di tempat kerja. Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyelidiki hubungan antara strategi manajemen konflik dan efektivitas tim serta peran kerjasama dan hubungan interpersonal antar pegawai di BUMD Provinsi Banten.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai kerangka kerja utama dalam pengumpulan dan analisis data, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat utama untuk mengumpulkan informasi. Kuesioner akan dibagikan kepada responden yang terdiri dari karyawan di BUMD Provinsi Banten. Instrumen kuesioner dirancang untuk mengukur berbagai variabel, termasuk gaya manajemen konflik yang digunakan, kualitas hubungan interpersonal, efektivitas tim, dan tingkat kerjasama antar karyawan. Populasi dalam penelitian

ini mencakup seluruh karyawan BUMD Provinsi Banten. Berdasarkan jumlah indikator yang digunakan, yaitu 51, ukuran sampel yang disarankan adalah 5 kali jumlah indikator, sehingga diperoleh total 255 sampel.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk angka dan grafik untuk memahami karakteristik utama dari data yang diperoleh. Analisis ini meliputi penggunaan ukuran pemusatan seperti rata-rata, median, dan modus untuk merangkum nilai tengah data, serta ukuran penyebaran seperti rentang, varians, dan deviasi standar untuk mengetahui seberapa jauh data tersebar. Selain itu, tabel, diagram, atau grafik digunakan untuk menggambarkan pola dan distribusi data, sehingga peneliti dapat lebih mudah memahami karakteristik umum dari data yang dikumpulkan.

Analisis statistik inferensial dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk memodelkan dan menguji hubungan antar variabel dalam model konseptual. Pengujian hipotesis bertujuan untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau harus ditolak berdasarkan hasil sampel yang diperoleh. Keputusan dalam uji hipotesis didasarkan pada nilai t-statistik dan nilai probabilitas dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika t-statistik > t-tabel (1,96) dan  $p < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Jika t-statistik < t-tabel (1,96) dan  $p > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

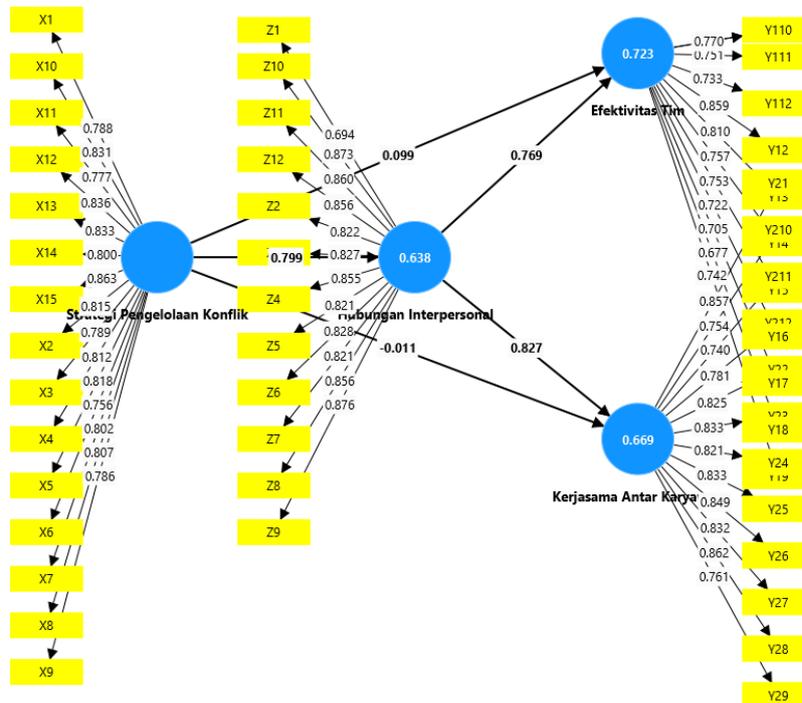
## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sebuah dikatakan valid jika pertanyaan pada instrumen atau kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Haryono, 2020). Menurut (Ghozali & Latan, 2015) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya kuesioner. Uji validitas ini perlu dilakukan guna mengetahui apakah alat ukur yang disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Menurut (Haryono, 2020) terdapat dua kriteria untuk menilai uji validitas dalam outer model yaitu convergent validity dan discriminant validity. Dalam evaluasi model pengukuran reflektif terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni:

### **Evaluasi Model Pengukuran (Model Reflektif)**

Setelah semua indikator didalam penelitian valid dan reliable dilakukan uji kembali kepada seluruh sampel penelitian dengan 255 responden. *Outer model* digunakan untuk mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten nya. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) pengujian model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed variabel* mempresentasi variabel laten untuk diukur. Dalam menguji model pengukuran (*outer model*) perlu dilakukan adanya uji validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang digunakan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *software SmartPLS*. Adapun *outer model* pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1. Path Diagram Outer Model dengan SmartPLS**  
 Sumber : Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Menurut (Ghozali & Latan, 2015) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya kuesioner. Uji validitas ini perlu dilakukan guna mengetahui apakah alat ukur yang disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Menurut (Haryono, 2020) terdapat dua kriteria untuk menilai uji validitas dalam outer model yaitu convergent validity dan discriminant validity. Dalam evaluasi model pengukuran reflektif terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni:

**Loading Factor (LF)**

*Loading factor* merupakan bagian dari *convergent validity*. Uji *convergent validity* akan terpenuhi apabila nilai *loading factor* pada masing-masing indikator > 0.7 (Haryono, 2020). Seluruh indikator yang digunakan valid karena memiliki nilai *loading factor* > 0.7. Oleh karena itu, seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi syarat *convergent validity*.

**Composite Reliability**

Selain uji validitas, dilakukan pula uji reliabilitas pada setiap variabel yang ada pada penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* yang terdapat pada masing-masing variabel. Nilai yang harus terpenuhi agar setiap variabel dinyatakan reliable adalah >0,8 untuk nilai *composite reliability* dan >0,6 untuk nilai *Cronbach alpha* (Haryono, 2020).

**Tabel 5. Ringkasan Hasil *Composite Reliability* dan *Alfa Cronbach***

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Efektivitas Tim	0,930	0,944	0,937
Hubungan Interpersonal	0,961	0,962	0,966
Kerjasama Antar Karyawan	0,955	0,961	0,959
Strategi Pengelolaan Konflik	0,962	0,963	0,966

Sumber : Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan Tabel 5 seluruh variabel yang digunakan dinyatakan reliable karena nilai yang ada telah memenuhi syarat yaitu seluruh nilai *composite reliability* variabel yang digunakan telah lebih dari 0,8 dan seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach alpha* lebih dari 0,6.

***Average Variance Extracted (AVE)***

Selain itu uji validitas konvergen dapat juga dilakukan dengan melihat nilai AVE. Indikator dikatakan Valid apabila nilai AVE > 0.5 (Haryono, 2020).

**Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Validitas AVE**

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Hasil
Efektivitas Tim	0,577	0,5	Valid
Hubungan Interpersonal	0,719	0,5	Valid
Kerjasama Antar Karyawan	0,661	0,5	Valid
Strategi Pengelolaan Konflik	0,653	0,5	Valid

Sumber : Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat validitas konvergen. Oleh karena itu, seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi syarat *convergent validity*.

***Cross Loading***

Nilai cross loading masing-masing konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. Nilai cross loading yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7 (Haryono, 2020). Selain itu, indikator yang digunakan dinyatakan valid pada uji *discriminant validity* apabila nilai *cross loading factor* yang dimiliki merupakan nilai tertinggi kepada variabel yang dituju dibandingkan dengan *cross loading factor* kepada variabel lainnya. Hal ini dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* yang ada pada setiap indikator terhadap setiap variabel. Apabila nilai *loading factor* yang dimiliki merupakan nilai tertinggi pada variabel yang telah ditentukan dibandingkan dengan *loading factor* pada variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid (Haryono, 2020). Apabila terdapat beberapa indikator yang belum valid, hanya didalam *discriminant Validity* tidak akan langsung dibuang. Untuk memastikan indikator yang dibuang pada akhirnya, maka dengan menghitung nilai t-value melalui *bootstrap*, dengan melalui seluruh sampel yang diuji. Hal ini untuk menguji signifikan masing-masing indikator. Indikator dikatakan signifikan jika nilai T Value > 1,96. *T-statistics* merupakan suatu nilai yang digunakan guna melihat tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis dengan cara mencari nilai *T-statistics* melalui prosedur *bootstrapping*. Pada pengujian hipotesis dapat dikatakan signifikan ketika nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai *T-statistics* kurang dari 1,96 maka dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2016).

**Signifikansi nilai *weight***

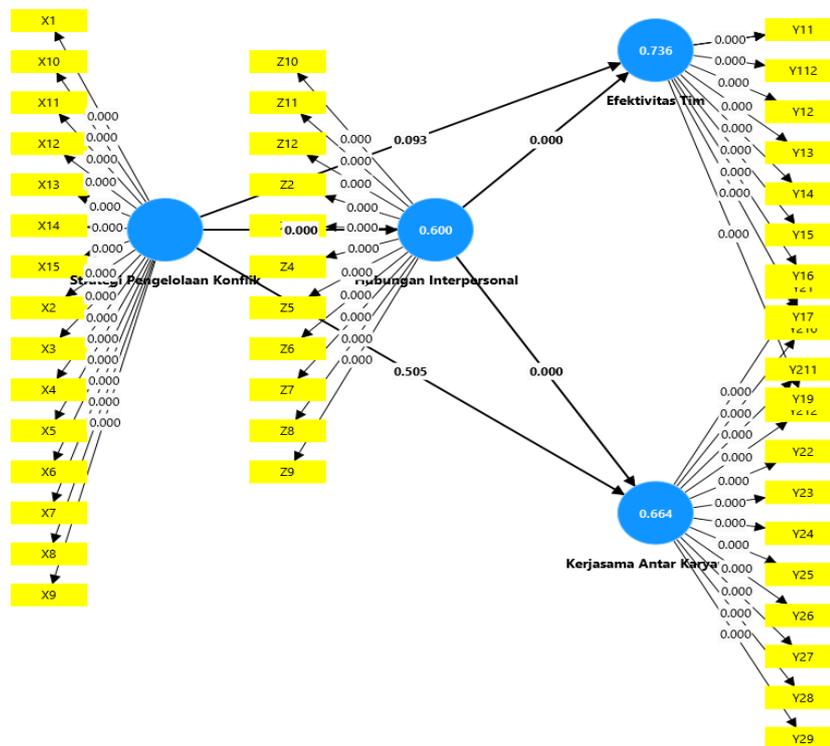
Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan tingkat signifikansi di nilai dengan metode *bootstrapping*. *T-statistics* merupakan suatu nilai yang digunakan guna melihat tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis dengan cara mencari nilai *T-statistics* melalui prosedur *bootstrapping*. Pada pengujian hipotesis dapat dikatakan signifikan ketika nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai *T-statistics* kurang dari 1,96 maka dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2016). Adapun diketahui bahwa semua indikator dinyatakan valid. Karena tabel t value > 1.96.

**Multikolinearitas**

Selanjutnya, Variabel *manifest* didalam blok harus diuji apakah terdapat gejala multikolinearitas. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) >10 mengidentifikasi terdapat gejala multikolinearitas (Haryono, 2020). Hasil uji VIF didalam penelitian ini adalah sebagai berikut: diperoleh bahwa nilai VIF seluruh indikatornya < 10 dengan demikian terdapat gejala multikolinearitas.

**Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)**

Uji *inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R<sup>2</sup> dari model penelitian yang dilakukan. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan nilai R<sup>2</sup> pada variabel laten endogen dan nilai *t<sub>hitung</sub>* pada setiap variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dari hasil *bootstrapping*. Adapun diagram jalur (*path diagram*) *inner model* sebagai berikut:



**Gambar 2. Path Diagram Inner Model dengan SmartPLS**

Sumber : Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Pada Gambar 2 dapat diketahui bahwa *t<sub>hitung</sub>* masing-masing variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Untuk memenuhi kriteria model struktural ada beberapa hal yang harus di evaluasi yakni:

### R<sup>2</sup> untuk variabel laten endogen

Hasil R<sup>2</sup> untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model baik, moderat atau lemah. Model ini digunakan dalam penelitian untuk mengetahui pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai RSquare 0,67 diartikan baik, 0,33 diartikan moderat atau medium, dan 0,19 diartikan lemah (Haryono, 2020).

**Tabel 7. Nilai R<sup>2</sup> pada Variabel Laten Endogen**

	R-square	R-square adjusted
Efektivitas Tim	0,736	0,734
Hubungan Interpersonal	0,600	0,598
Kerjasama Antar Karyawan	0,664	0,662

**Sumber :** Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Nilai R<sup>2</sup> yang diperoleh dari hasil perhitungan yang dilakukan pada tabel 7 maka diperoleh bahwa:

1. Efektivitas Tim memiliki nilai R-square adjusted 0,734, yang berarti setelah memperhitungkan jumlah variabel independen, 73,4% variasi dalam Efektivitas Tim dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model.
2. Hubungan Interpersonal memiliki nilai R-square adjusted 0,598, yang berarti setelah memperhitungkan jumlah variabel independen, 59,8% variasi dalam Hubungan Interpersonal dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model.
3. Kerjasama Antar Karyawan memiliki nilai R-square adjusted 0,662, yang berarti setelah memperhitungkan jumlah variabel independen, 66,2% variasi dalam Kerjasama Antar Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model.

### Uji Hipotesis

Setelah melakukan berbagai evaluasi, baik outer model maupun inner model maka selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. menjelaskan arah hubungan antara variabel endogen dan variabel eksogen. Pengujian Hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik nya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah < 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesis adalah ketika t-statistik > ttabel (Ghozali & Latan, 2015). Tingkat signifikansi yang dipakai untuk memastikan tingkat signifikansi (α) adalah 5% (0,05). Nilai-nilai tersebut dapat dilihat pada Tabel 8 berikut:

**Tabel 8. Uji Hipotesis**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Hubungan Interpersonal -> Efektivitas Tim	0,720	0,705	0,092	7,829	0,000
Hubungan Interpersonal -> Kerjasama Antar Karyawan	0,778	0,770	0,065	11,912	0,000
Strategi Pengelolaan Konflik -> Efektivitas Tim	0,169	0,185	0,100	1,682	0,093
Strategi Pengelolaan Konflik -> Hubungan Interpersonal	0,774	0,778	0,053	14,533	0,000

Strategi Konflik Antar Karyawan	Pengelolaan -> Kerjasama	0,048	0,057	0,071	0,667	0,505
Strategi Konflik ->	Pengelolaan Efektivitas Tim	0,558	0,547	0,071	7,902	0,000
Strategi Konflik Antar Karyawan	Pengelolaan -> Kerjasama	0,602	0,599	0,063	9,566	0,000

Sumber : Berdasarkan hasil olahan peneliti menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka hasilnya adalah sebagai berikut :

1. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap efektivitas tim. Nilai original sample (0,169) menunjukkan kekuatan hubungan yang lemah, dan nilai t-statistik yang rendah (1,682) serta p-value yang lebih besar dari 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan secara statistic.
2. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kerjasama antar karyawan. Nilai original sample (0,048) menunjukkan kekuatan hubungan yang lemah, dan nilai t-statistik yang rendah (0,667) serta p-value yang lebih besar dari 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik.
3. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan interpersonal. Nilai original sample (0,774) menunjukkan kekuatan hubungan yang kuat, dan nilai t-statistik yang tinggi (14,533) serta p-value di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik.
4. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas tim. Nilai original sample (0,720) menunjukkan kekuatan hubungan yang kuat, dan nilai t-statistik yang tinggi (7,829) serta p-value di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistic.
5. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kerjasama antar karyawan. Nilai original sample (0,778) menunjukkan kekuatan hubungan yang kuat, dan nilai t-statistik yang tinggi (11,912) serta p-value di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistic.
6. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas tim. Nilai original sample (0,558) menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup kuat, dan nilai t-statistik yang tinggi (7,902) serta p-value di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik.
7. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kerjasama antar karyawan. Nilai original sample (0,602) menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup kuat, dan nilai t-statistik yang tinggi (9,566) serta p-value di bawah 0,05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara strategi pengelolaan konflik terhadap efektivitas tim di BUMD Provinsi Banten. Meskipun strategi pengelolaan konflik dapat meningkatkan efektivitas tim, pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan. Hasil ini menjawab tujuan penelitian yang ingin menganalisis pengaruh strategi pengelolaan konflik terhadap efektivitas tim. Selain itu, ditemukan pula bahwa strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kerjasama antar karyawan. Strategi ini mampu mendorong kerjasama yang baik, namun pengaruhnya tidak cukup signifikan untuk secara nyata meningkatkan kerjasama

antar karyawan, sehingga menjawab tujuan penelitian terkait pengaruh strategi pengelolaan konflik terhadap kerjasama antar karyawan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara strategi pengelolaan konflik terhadap hubungan interpersonal di BUMD Provinsi Banten. Strategi pengelolaan konflik secara efektif memperkuat hubungan interpersonal secara signifikan, sehingga mendukung tujuan penelitian dalam menganalisis pengaruh strategi pengelolaan konflik terhadap hubungan interpersonal. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas tim. Hubungan interpersonal yang baik secara signifikan meningkatkan efektivitas tim, yang sejalan dengan tujuan penelitian untuk mengeksplorasi pengaruh hubungan interpersonal terhadap efektivitas tim.

Selain itu, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara hubungan interpersonal terhadap kerjasama antar karyawan di BUMD Provinsi Banten. Hubungan interpersonal yang kuat mampu meningkatkan kerjasama antar karyawan secara signifikan, sehingga mendukung tujuan penelitian dalam menganalisis pengaruh hubungan interpersonal terhadap kerjasama antar karyawan. Temuan lainnya menunjukkan bahwa strategi pengelolaan konflik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas tim melalui hubungan interpersonal. Strategi pengelolaan konflik yang efektif mampu meningkatkan efektivitas tim secara signifikan melalui penguatan hubungan interpersonal, yang menjawab tujuan penelitian terkait pengaruh strategi pengelolaan konflik terhadap efektivitas tim melalui hubungan interpersonal.

Terakhir, penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara strategi pengelolaan konflik terhadap kerjasama antar karyawan melalui hubungan interpersonal. Strategi pengelolaan konflik secara efektif meningkatkan kerjasama antar karyawan secara signifikan melalui hubungan interpersonal yang kuat. Hasil ini mendukung tujuan penelitian dalam menganalisis pengaruh strategi pengelolaan konflik terhadap kerjasama antar karyawan melalui hubungan interpersonal di BUMD Provinsi Banten.

## REFERENSI

- Adham, T. K. I. (2023). Conflict Resolution in Team: Analyzing the of Conflicts and Best Skills for Resolution. *Sch J Eng Tech*, 8, 152–162.
- Bao, Y., Zhu, F., Hu, Y., & Cui, N. (2016). The Research of Interpersonal Conflict and Solution Strategies. *Psychology*, 07(04), 541–545. <https://doi.org/10.4236/psych.2016.74055>
- Breslawski, J., Cunningham, D., & Fleishman, M. (2024). Regional approaches to conflict prevention: The effectiveness of rhetorical and diplomatic tools. *Conflict Management and Peace Science*, 41(6), 627–648. <https://doi.org/10.1177/07388942231209730>
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. [http://digilib.itbwigalumajang.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=2775](http://digilib.itbwigalumajang.ac.id/index.php?p=show_detail&id=2775)
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3*. Diponegoro University Press. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=341400808206184470&hl=en&oi=scholar>
- Haryono, C. G. (2020). *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Islam, R. (2022). Managing Conflict in Organizations. Dalam A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (hlm. 7967–

- 7974). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_2512](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2512)
- John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), Pages 299-311. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i5/7198>
- Kozlowski, S. W. J. (2018). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 205–212. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Lyons, O., Forbat, L., Menson, E., Chisholm, J. C., Pryde, K., Conlin, S., Felton, V., Ingle, S., McKenzie, C., Ramachandran, R., Sayer, C., Snowball, C., Strachan-Gadsby, E., Tisovszky, N., & Barclay, S. (2021). Transforming training into practice with the conflict management framework: A mixed methods study. *BMJ Paediatrics Open*, 5(1), e001088. <https://doi.org/10.1136/bmjpo-2021-001088>
- McGuier, E. A., Kolko, D. J., Stadnick, N. A., Brookman-Frazee, L., Wolk, C. B., Yuan, C. T., Burke, C. S., & Aarons, G. A. (2023). Advancing research on teams and team effectiveness in implementation science: An application of the Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS) framework. *Implementation Research and Practice*, 4, 26334895231190855. <https://doi.org/10.1177/26334895231190855>
- McKenzie, D. M. (2015). The role of mediation in resolving workplace relationship conflict. *International Journal of Law and Psychiatry*, 39, 52–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2015.01.021>
- Muthumani, S., & Kumar, M. M. (2023). Conflict management strategies: An empirical study on industrial conflict effect on employees' productivity. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14(6), 2301–2311. <https://doi.org/10.1007/s13198-023-02073-1>
- Nunkoo, D. K., & Sungkur, R. K. (2021). Team conflict dynamics & conflict management: Derivation of a model for software organisations to enhance team performance and software quality. *Global Transitions Proceedings*, 2(2), 545–552. <https://doi.org/10.1016/j.gltp.2021.08.007>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 475.
- Van Gramberg, B., Teicher, J., Bamber, G. J., & Cooper, B. (2020). Employee Voice, Intention to Quit, and Conflict Resolution: Evidence from Australia. *ILR Review*, 73(2), 393–410. <https://doi.org/10.1177/0019793919876643>
- Wang, N., & Wu, G. (2020). A Systematic Approach to Effective Conflict Management for Program. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899055. <https://doi.org/10.1177/2158244019899055>