

***Individual Relationship Conflict, Work Engagement dan Technical Performance***  
**:Studi Kuantitatif Pada Jabatan Fungsional Auditor**

**Tarman Budianto<sup>1</sup>**

Widyaiswara Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek, Jakarta, Indonesia  
(tarman\_060708@yahoo.com)

*(Personnel Education and Training Center, Ministry of Education and Culture, Indonesia)*

---

**ABSTRACT:** The auditors has complex tasks and are prone to various conflicts. This study aims to investigate the effect of work engagement and individual relationship conflict on auditors' technical performance. This research method is quantitative with a survey approach. This study involved 116 auditor respondents from various regions in Indonesia. Data analysis was performed using linear regression and PROCESS techniques. The results show that work engagement has a positive effect on technical performance and individual relationship conflict weakens the positive effect of work engagement on technical performance. This finding validates work engagement theory (Bakker et al. 2009). Future research is suggested to explore other variables that can affect auditor performance. Practically, this finding can be a reference for practitioners in improving auditor's technical performance by paying attention to the auditor's work engagement and individual relationship conflict.

**Keywords:** *Individual Relationship Conflict, Work Engagement, Technical Performance.*

**ABSTRAK:** Jabatan fungsional auditor memiliki tugas yang kompleks dan rentan terhadap berbagai konflik. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh *work engagement* dan *individual relationship conflict* terhadap *technical performance* auditor. Metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan survei. Penelitian ini melibatkan 116 responden auditor dari berbagai daerah di Indonesia. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linear dan PROCESS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *technical performance* dan *individual relationship conflict* memperlemah pengaruh positif *work engagement* terhadap *technical performance*. Temuan ini memvalidasi teori *work engagement* (Bakker et al. 2009). Penelitian mendatang disarankan dapat mengeksplorasi variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja auditor. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi salah satu rujukan praktisi dalam meningkatkan *technical performance* auditor dengan memperhatikan *work engagement* auditor dan *individual relationship conflict*.

**Keywords:** *Keterikatan Pekerja, konflik hubungan individu, kinerja teknis.*

***To Cite This Artikel***

Tarman Budianto (2021). *Individual Relationship Conflict, Work Engagement dan Technical Performance: Studi Kuantitatif Pada Jabatan Fungsional Auditor*. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol. 18, No.2, Tahun 2021. DOI: <https://doi.org/10.29259/jmbt.v18i2>

---

## PENDAHULUAN

Auditor adalah jabatan fungsional yang mempunyai wewenang, tanggungjawab, tugas, dan ruang lingkup untuk melakukan pengawasan intern pada lembaga, instansi pemerintah dan/atau pihak lain yang di dalamnya terdapat kepentingan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan (PermenPAN No: PER/220/M.PAN/7/2008). Auditor memiliki tugas dan tanggung jawab yang kompleks dan terkiat dengan berbagai pemangku kepentingan.

Kompleksitas tugas auditor menuntut adanya *work engagement* yang baik agar dapat memberikan energi ekstra, sehingga auditor dapat mengelola berbagai dinamika yang dihadapi dalam menjalankan tugas. Kinerja didefinisikan sebagai pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang efektif dan kontribusi/bermanfaat bagi lingkungan organisasi (Abramis, 1994). Sementara itu, secara spesifik, kinerja teknis (*technical performance*) mengacu pada tingkat keberhasilan dalam penanganan tugas pegawai, membuat keputusan yang benar, dan melakukannya tanpa kesalahan (Abramis, 1994). Sehingga *technical performance* seorang auditor diduga dapat meningkat ketika seorang auditor memiliki *work engagement* yang baik.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa banyak profesional kehilangan *work engagement* mereka sebagai akibat dari bakat mereka yang tidak diakui atau struktur organisasi yang kaku (Kodden, 2020), sehingga dapat menurunkan kinerja. Dengan demikian, menurunnya *work engagement* diduga dapat berdampak pada *technical performance*. Oleh karena itu pertanyaan penelitian pertama yang dirumuskan pada kajian ini adalah (1) bagaimana hubungan antara *work engagement* dan *technical performance*.

Pertanyaan yang lebih mendalam lagi, variabel apa yang dapat mempengaruhi hubungan *work engagement* dan *technical performance*. Peneliti sebelumnya telah memeriksa berbagai variabel yang dapat mempengaruhi *work engagement*, misalnya: Penelitian Ozturk *et. al.*, (2021) menyatakan bahwa pengaruh positif dari *servant leadership* pada *work engagement* lebih kuat dari pada kepuasan kerja. Penelitian Cristián *et al.* (2021) menyajikan bahwa *work engagement* lebih buruk ketika seorang karyawan menilai *organizational constraints* lebih tinggi (yaitu, lebih bermasalah) daripada rekan satu timnya. Hal ini menunjukkan bahwa efek negatif dari kontrasepsi oral juga diperburuk oleh ketidaksesuaian persepsi dengan rekan satu tim dan menunjukkan kebutuhan untuk memasukkan konteks sosial dalam studi persepsi lingkungan kerja.

Kuriakose dan Jose (2016) menyampaikan bahwa organisasi sarat dengan konflik dan organisasi bebas konflik tidak pernah ada. Tempat kerja modern terdiri dari pegawai dari perbedaan budaya, gaya hidup, status, agama dan kepribadian, maka ketika mereka bekerja sama dapat muncul sikap negatif yang mengarah pada konflik antar pegawai. Pada penelitian Weigel & Shrouf (2021) menerapkan perspektif stres untuk memeriksa bagaimana gejala depresi seseorang membantu membentuk bagaimana individu menafsirkan *relationship conflict*. Konflik dapat berupa konflik hubungan interpersonal (Pruitt & Carnevale, 1993), konflik dalam intragroup dan hubungan antarkelompok (Jehn, 1995), dan konflik dalam pengambilan keputusan strategis (Amason, 1996). Oleh karena itu, *individual relationship conflict* diduga dapat memoderasi (mempengaruhi) hubungan *work engagement* dan *technical performance*. Sehingga pertanyaan penelitian kedua pada kajian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (2) bagaimana peran moderasi *individual relationship conflict* pada pengaruh *work engagement* dan *technical performance*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Work Engagement dan Technical Performance*

Kahn (1990) pertama kali mengkonseptualisasikan *work engagement* sebagai pelibatan diri sepenuhnya baik secara kognitif, fisik maupun emosional selama menjalankan tugasnya. Dengan kata lain, seorang pegawai akan membawa diri pribadi mereka ke dalam pekerjaan mereka. Hasil penelitian Wirawan et al., (2020) menemukan bahwa *work engagement* lebih dipengaruhi PsyCap dibandingkan kepemimpinan, namun, secara spesifik *authentic leadership* dapat mempengaruhi *work engagement* melalui PsyCap (Daraba et al., 2021). Di Indonesia, Niswaty et al., (2021) melakukan penelitian yang fokus pada pengujian teori pada organisasi pelayanan publik Indonesia, bahwa kepemimpinan otentik dan PsyCap berpotensi meningkatkan *work engagement* terlepas dari jenis organisasinya. Tinggi rendahnya *work engagement* pegawai dapat dilihat dari sejauh mana pegawai tersebut dapat menikmati, percaya dan merasakan bahwa apa yang mereka lakukan dihargai (Wellins et al, 2011).

Teori *work engagement* (Bakker et al. 2009) mengemukakan bahwa pegawai yang terikat memiliki sikap yang sangat positif, yang ditandai dengan semangat, energi, dan kemauan yang tak terbatas untuk bekerja dan menginvestasikan berbagai kapabilitasnya dalam menjalankan tugasnya. *Work engagement* adalah keadaan positif, sekaligus sebagai sikap terhadap pekerjaan. Pegawai yang memiliki *work engagement* yang baik selalu mencoba memanfaatkan bakat dan hasrat, kekuatan, dedikasi, dan penyerapan sebanyak mungkin (Kuok & Taormina, 2017). Kondisi yang demikian semakin dapat mendukung pencapaian kinerja seorang auditor. Kinerja teknis (*technical performance*) ini meliputi tingkat keberhasilan dalam penanganan tugas pegawai, membuat keputusan yang benar, dan melakukannya tanpa kesalahan (Abramis, 1994). Oleh karena itu, penelitian ini menduga bahwa:

#### ***Hipotesis 1***

*Work engagement berpengaruh positif terhadap technical performance.*

#### **Peran moderasi *Individual Relationship Conflict***

Penelitian sebelumnya tentang keprilakuan organisasi menunjukkan bahwa pentingnya hubungan interpersonal yang positif bagi pegawai (Fyson, 1999; Royal & Rossi, 1996). Hubungan adalah sumber utama kebahagiaan dan penyangga terhadap stres (McCarthy, Pretty, & Catano, 1990). Melalui hubungan, individu dapat menerima bantuan instrumental dan mendapatkan dukungan emosional dalam menjalankan tugas serta menghadapi berbagai tantangan dalam kehidupan berorganisasi (Gutman, Sameroff, & Eccles, 2002). Sebaliknya, hilangnya hubungan adalah sumber ketidakbahagiaan dan kesusahan. Hubungan interpersonal juga penting untuk perkembangan sosial dan emosional (Lonczak et al., 2001).

Penelitian tentang konflik hubungan (*individual relationship conflict*) memiliki sejarah panjang dalam literatur yang berasal dari studi konflik paling awal (Deutsch, 1969; Lehmann-Willenbrock, Grohmann, & Kauffeld, 2011). Studi-studi ini telah menemukan efek negatif dari konflik hubungan pada kepuasan dan komitmen kelompok.

*Individual relationship conflict* dapat meningkatkan tingkat stres dan kecemasan sehingga membatasi fungsi kognitif anggota kelompok (Jehn & Mannix, 2001). Ketidaksepakatan tentang isu-isu pribadi mempertinggi kecemasan anggota (Dijkstra et al., 2005). *Relationship conflict* biasanya merugikan fungsi tim dan individu (Simons & Peterson, 2000). *Individual relationship conflict* dapat terjadi di tempat kerja karena perbedaan individu dan sosial. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya permusuhan (baik yang terlihat maupun tidak terlihat), perbedaan argumen, dan kurangnya kepercayaan sehingga dapat mempengaruhi perasaan dan hubungan interpersonal yang baik (De Dreu & Gelfand, 2008). Jika hal ini (adanya *Individual relationship conflict*) terjadi pada auditor, maka diduga dapat mengganggu pelaksanaan tugas auditor.

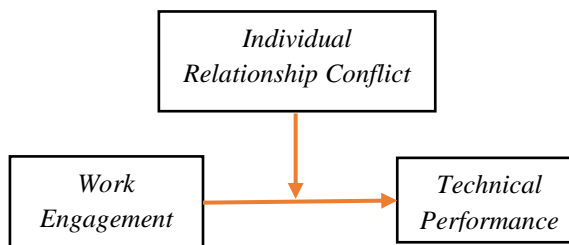
Padahal, sesuai dengan PermenPAN No: PER/220/M.PAN/7/2008, auditor memiliki tugas pokok pada pengawasan. Konteks pengawasan ini mencakup seluruh proses kegiatan audit, mulai dari evaluasi, revidi, hingga pemantauan. Tugas auditor juga mencakup kegiatan pengawasan lainnya, seperti sosialisasi, konsultasi (*consultancy*), dan asistensi terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi yang bermuara pada tercapainya tata kelola/kepemerintahan yang baik (*good governance*). Sementara itu, adanya *individual relationship conflict* dapat mengurangi kohesi kelompok dan meningkatkan antagonisme dan ketegangan antara anggota kelompok (Kuriakose & Jose, 2016). Hal ini dapat terjadi karena *individual relationship conflict* mencegah pembagian informasi antara pegawai dan mereka saling memandang dengan curiga, sehingga kondisi ini diduga dapat menurunkan *technical performance* seorang auditor.

*Relationship conflict* mengurangi upaya kolektif dalam mencapai tujuan dan pada tingkat individu mengurangi komitmen terhadap kelompok dan organisasi. Hal ini mengurangi minatnya terhadap pekerjaan dan pada gilirannya meningkatkan ketidakhadiran dan perilaku kerja yang kontraproduktif (Kuriakose & Jose, 2016). Secara alami hal ini cenderung meningkatkan emosi dan suasana hati yang negatif (Semmer et al., 2007) yang dapat meningkatkan ketegangan, kecemasan dan reaksi afektif (Staw et al., 1981). Berdasarkan hal tersebut, *individual relationship conflict* diduga dapat menjadi stressor yang menurunkan harga diri dan dapat mengikis *work engagement*. Oleh karena itu, peneliti menduga bahwa:

**Hipotesis 2**

*Individual relationship conflict memoderasi (memperlemah) pengaruh positif work engagement terhadap technical performance.*

Model penelitian secara grafis disajikan pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

## METODE RISET

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei untuk menguji pengaruh antarvariabel yang dirumuskan dalam hipotesis. Penelitian dengan metode survei dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai kepercayaan, pendapat, sikap, karakteristik, ekspektasi, klasifikasi, pengetahuan, dan perilaku masa lalu atau perilaku saat ini (Neuman, 2007). Desain penelitian dengan metode survei memiliki validitas eksternal yang baik (Scharm, 2005). Validitas eksternal merujuk pada kemungkinan penggeneralisasian hasil yang ditemukan untuk populasi atau situasi yang berlainan (Winer, 1999; Scharm, 2005). Dengan mempertimbangkan hal tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan survei. Pengumpulan data dilakukan secara daring dengan memanfaatkan *platform google form* yang didistribusikan kepada auditor.

Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dengan variasi jawaban yang sudah ditentukan sebagai instrumen pengumpulan data. Responden diminta merespon pernyataan menggunakan skala likert tipe 6 poin (6=sangat Sesuai, 5= sesuai, 4=agak sesuai, 3=agak tidak sesuai, 2=tidak sesuai, dan 1=sangat tidak sesuai). Penggunaan skala enam (genap) ini dipilih berdasarkan pada argumen Trompenaars dan Turner (1997) yang telah membuktikan bahwa beberapa negara Asia, termasuk Indonesia, berperingkat tinggi dalam dimensi netralitas. Dengan kata lain, pilihan jawaban tengah (netral) menjadi mayoritas kecenderungan pilihan sehingga penelitian menjadi bias (Coper dan Schindler, 2003).

Instrumen penelitian ini menggunakan instrumen yang telah dikembangkan peneliti sebelumnya. Pengukuran variabel *work engagement* menggunakan 17 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003). Variabel *technical performance* merujuk pada instrumen yang dikembangkan oleh Abramis (1994). Sementara itu variabel *individual relationship conflict* diukur berdasarkan 4 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Li, *et al.* (2019).

Sesuai kaidah penelitian, penulis melakukan uji validitas dan uji reliabilitas dari instrumen yang digunakan. Sebuah instrumen dinyatakan valid ketika indikatornya benar-benar dapat mewakili variabel yang akan diukur. Hair et al. (2014) menyatakan bahwa validitas instrumen merupakan tingkatan sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat mewakili variabel secara akurat. Uji validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan metode *exploratory factor analysis* (EFA). Berkaitan dengan analisis faktor, Hair et al (1998) memberikan aturan praktis bahwa jika nilai faktor loading ( $\lambda$ ) di atas 0,5, validitasnya baik. Namun, Stevens (1992) merekomendasikan bahwa faktor loading ( $\lambda$ ) di atas 0,4 masih dapat diterima. Mengacu pada hal tersebut, pada penelitian ini batas nilai dinyatakan valid jika menunjukkan faktor loading ( $\lambda$ ) di atas 0,4.

Sementara itu, reliabilitas merupakan tingkatan sejauh mana suatu instrumen penelitian konsisten dengan apa yang akan diukur dalam penelitian (Hair et al. 2014). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan kriteria keberterimaan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan analisis regresi linear. Regresi linier merupakan metode inferensi statistik untuk menentukan pengaruh sebuah variabel (*Work* terhadap variabel yang lain. Selanjutnya terkait pengujian peran moderasi pada hipotesis 2 dilakukan dengan teknik teknik analisis PROCESS (Hayes, 2018). Salah satu keunggulan teknik analisis PROCESS ini terletak pada efektivitas langkah analisisnya, yaitu hanya memerlukan satu kali proses analisis untuk melihat efek moderasi secara komprehensif.

## PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA

Penelitian ini melibatkan 116 auditor dari berbagai daerah di Indonesia sebagai responden. Dari 116 responden, 72,41% berjenis kelamin laki-laki, 66,38% berpendidikan sarjana (S1), dan 83,62% responden telah menjadi auditor lebih dari 5 tahun. Profil responden penelitian ini secara lengkap disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Profil Responden

No.	Keterangan		Jumlah	Prosentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	84	72,41%
		Perempuan	32	27,59 %
2.	Pendidikan	Sarjana (S1)	77	66,38 %
		Magister (S2)	37	31,90%
		Doktor (S3)	2	1,72 %
3.	Lama telah menjadi auditor	Kurang dari 1 tahun	4	3,45 %
		Antara 1 s.d 5 Tahun	15	12,93 %
		Lebih dari 5 Tahun	97	83,62%

\*Jumlah total responden=116

Sebelum dilakukan uji validitas, terlebih dahulu dilakukan pengujian statistik dengan menghitung nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dan *Bartlett's Test of Sphericity* (BTS).

Tabel 2. Hasil Uji Statistik KMO MSA

<b><i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i></b>		0,880
<b><i>Bartlett's Test of Sphericity</i></b>	<i>Approx. Chi-Square</i>	1873,685
	<i>df</i>	300
	<i>Sig.</i>	0,000

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai KMO MSA sebesar 0,880 dan nilai BTS signifikan ( $p < 0,001$ ). Berdasarkan hasil uji KMO-MSA dan BTS tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini telah memenuhi kecukupan sampel dan data semua variabel memenuhi syarat untuk dilanjutkan pada tahap berikutnya yaitu analisis faktor uji validitas.

Hasil uji EFA menunjukkan semuanya memenuhi faktor loading dan mengelompok pada satu faktor yang sama dengan faktor loading ( $\lambda$ ) di atas 0,4 (Stevens, 1992) kecuali item pertanyaan TP\_1 yang memiliki faktor loading 0,32, Hal ini masih dapat diterima, oleh karena itu maka dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya yaitu pengujian reliabilitas.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan kriteria keberterimaan nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (Nunnally & Bernstein, 1994). Hasil uji reliabilitas didapatkan bahwa semua indikator tervalidasi memiliki nilai  $\alpha$  lebih dari 0,60. Dengan demikian, seluruh data yang didapatkan telah memenuhi unsur validitas dan reliabilitas, sehingga dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Pada tabel 3 disajikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini secara lengkap.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Item Pertanyaan	Uji Validitas			Uji Reliabilitas
		Faktor Loading ( $\lambda$ )			Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
		1	2	3	
1.	WE_1	0,65			<b>0,93</b>
2.	WE_2	0,65			
3.	WE_3	0,60			
4.	WE_4	0,80			
5.	WE_5	0,74			
6.	WE_6	0,51			
7.	WE_7	0,75			
8.	WE_8	0,73			
9.	WE_9	0,81			
10.	WE_10	0,72			
11.	WE_11	0,64			
12.	WE_12	0,70			
13.	WE_13	0,67			
14.	WE_14	0,59			
15.	WE_15	0,76			
16.	WE_16	0,47			
17.	WE_17	0,74			
18.	IRC_1		0,60		<b>0,88</b>
19.	IRC_2		0,62		
20.	IRC_3		0,61		
21.	IRC_4		0,56		
22.	TP_1			0,32	<b>0,68</b>
23.	TP_2			0,40	

- WE= work engagement, IRC= individual relationship conflict, TP= technical performance

Standar deviasi variabel *work engagement* menunjukkan skor 0,68. Sementara itu nilai maksimal variabel *individual relationship conflict* sebesar 5,00 dan nilai minimum variabel *technical performance* sebesar 2,50. Data statistik deskriptif terkait semua variabel disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

No.	Variabel	Statistik Deskriptif				
		Range	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
1.	<i>Work Engagement</i>	3.18	2.82	6.00	4.63	0,68
2.	<i>Individual Relationship conflict</i>	4.00	1.00	5.00	2.13	0,69
3.	<i>Technical Performance</i>	3.50	2.50	6.00	4.47	0,70

Hasil pengujian hipotesis 1 disajikan pada tabel berikut dibawah ini.

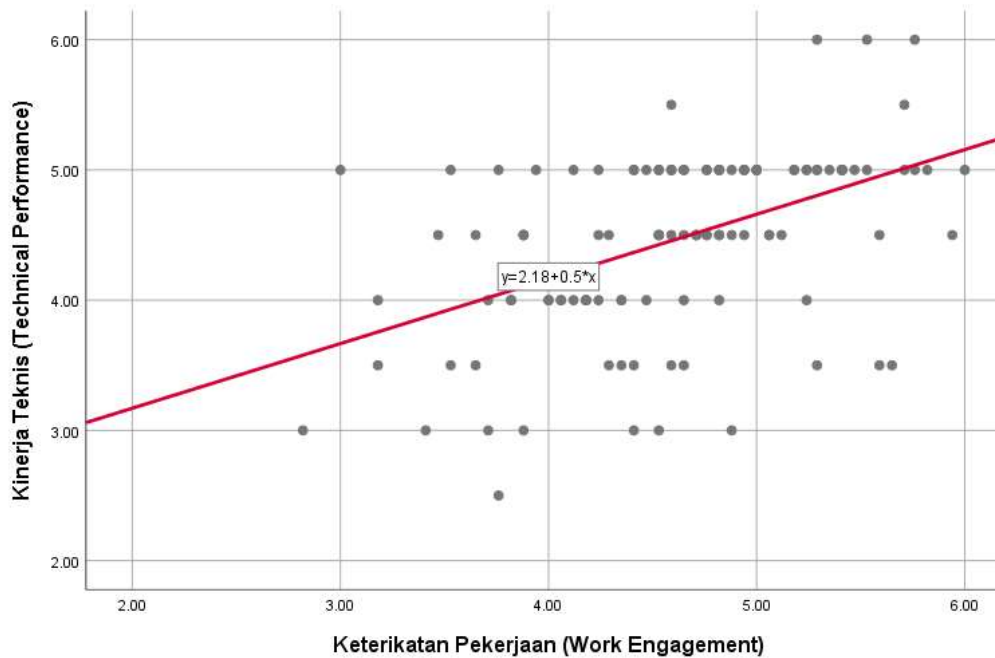
Tabel 5. Hasil Statistik Pengujian Hipotesis 1

Model	Unstandard. Coefficients		Standard. Coefficients	t	Sig.
	Beta	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,177	0,396		5,50	0,000
Work Engagement	0,496	0,085	0,481	5,86	0,000

\* Variabel dependen= Technical Performance

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan nilai koefisien  $\beta=0,496$  dengan koefisien signifikansi sebesar 0,000 ( $p<0,01$ ). Koefisien p value kurang dari 0,01 menunjukkan bahwa hasil regresi signifikan. Pada persamaan regresi diperoleh p-value lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan, yaitu 1% ( $p<0,01$ ), maka koefisien beta tersebut signifikan dan arahnya positif.

Koefisien  $\beta$  positif menunjukkan arah pengaruh *work engagement* terhadap *technical performance* auditor. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* pekerjaan berpengaruh positif terhadap *technical performance*, sehingga hipotesis 1 terdukung. Hasil pengujian hipotesis 1 dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 2. Visualisasi Pengujian Hipotesis 1

Slope grafik di atas menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement* auditor maka *technical performance* auditor akan semakin meningkat. Temuan ini memvalidasi asumsi bahwa *work engagement* dapat memberikan energi ekstra yang dibutuhkan untuk mengelola situasi stres, menunjukkan betapa berharganya pegawai tersebut bagi organisasi mereka (Kodden, 2020), sehingga secara signifikan dapat meningkatkan *technical performance*.

Temuan ini juga memvalidasi arus penelitian sebelumnya bahwa *work engagement* terbukti berpengaruh positif, misalnya pada tingkat kinerja tugas, kreativitas yang tinggi, kepuasan klien, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Bakker et al., 2014). Penelitian ini memberikan bukti



empiris bahwa terdapat hubungan yang positif antara *work engagement* dan *technical performance*. *Work engagement* mengacu pada keadaan positif, afektif-motivasi dari energi tinggi yang dikombinasikan dengan fokus yang kuat serta tingkat dedikasi yang tinggi pada pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2010) sehingga dapat meningkatkan *technical performance*.

Hipotesis 2 memprediksi bahwa *individual relationship conflict* memoderasi (memperlemah) pengaruh positif *work engagement* terhadap *technical performance*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara *individual relationship conflict* dengan *work engagement* terhadap *performance* auditor auditor memiliki p value sebesar 0,08 (P<0,1). Dalam ilmu sosial, koefisien p value kurang dari 0,1 menunjukkan bahwa hasil yang masuk dalam kategori signifikan. Hasil pengujian hipotesis 2 secara lengkap disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis 2

```

OUTCOME VARIABLE:
TP

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,52      ,27      ,36      13,90      3,00      112,00      ,00

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -,29      1,32      -,22      ,83      -2,90      2,33
WE      ,95      ,27      3,45      ,00      ,40      1,49
IRC      1,16      ,58      2,01      ,05      ,01      2,31
Int_1      -,21      ,12      -1,78      ,08      -,45      ,02

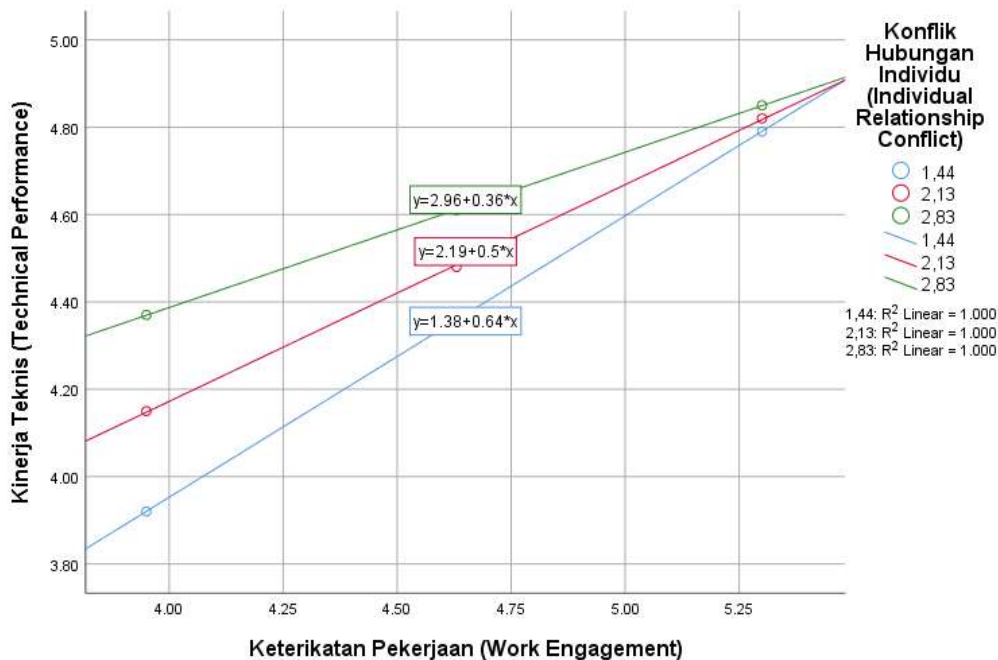
Product terms key:
Int_1      :      WE      x      IRC

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant      WE      IRC      Int_1
constant      1,74      -,36      -,73      ,15
WE      -,36      ,08      ,15      -,03
IRC      -,73      ,15      ,33      -,07
Int_1      ,15      -,03      -,07      ,01

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,02      3,17      1,00      112,00      ,08
-----
      Focal predict: WE      (X)
      Mod var: IRC      (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
      IRC      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
1,44      ,64      ,12      5,22      ,00      ,40      ,89
2,13      ,50      ,08      5,90      ,00      ,33      ,66
2,83      ,35      ,11      3,12      ,00      ,13      ,57
    
```

Pada hipotesis 2 *individual relationship conflict* diprediksi memperlemah pengaruh positif *work engagement* terhadap *technical performance*. Hasil output analisis pengujian hipotesis 2 menunjukkan  $t = -1,78$ , nilai koefisien  $-0,21$  dengan  $p$ -value sebesar  $0,08$ . Dalam penelitian sosial terdapat berbagai variasi penetapan taraf/tingkat signifikansi misalnya sebesar  $10\%$ ,  $5\%$  atau  $1\%$ . McCall (1970) menyatakan bahwa pemilihan taraf/tingkat signifikansi tersebut semata-mata merupakan kesepakatan yang menjadi kebiasaan di kalangan para ilmuwan sosial saja. Oleh karena itu  $p$ -value pada pengujian hipotesis 2 tergolong lebih kecil dari taraf signifikansi  $10\%$  ( $p < 0,10$ ), sehingga dapat diinterpretasikan bahwa terdapat efek moderasi *individual relationship conflict* pada pengaruh positif *work engagement* terhadap *technical performance* auditor. Koefisien yang bernilai negatif menunjukkan bahwa efek moderasi tersebut adalah bersifat melemahkan. Dengan demikian, maka hipotesis 2 terdukung. Visualisasi hasil pengujian hipotesis 2 disajikan pada gambar 2.



Gambar 2. Visualisasi Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan visualisasi pada gambar 2 nampak sekali perubahan garis hubungan *work engagement* dan *technical performance* ketika terdapat perubahan nilai *individual relationship conflict*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh positif *work engagement* terhadap *technical performance* dipengaruhi oleh *individual relationship conflict*. Semakin tinggi nilai *individual relationship conflict* maka garis hubungan *work engagement* dan *technical performance* semakin melemah (landai). Temuan ini memvalidasi penelitian-penelitian sebelumnya bahwa konflik

hubungan umumnya ditemukan memiliki pengaruh negatif dan merugikan fungsi tim dan individu (De Dreu & Weingart, 2003; Amason, 1996; Simons & Peterson, 2000). Penelitian dalam domain konflik interpersonal di tempat kerja lintas budaya dan konteks membuktikan bahwa konflik hubungan merugikan individu maupun organisasi (Kuriakose & Jose, 2016). Penelitian ini memberikan bukti empiris baru bahwa *individual relationship conflict* dapat memperlemah pengaruh positif *work engagement* terhadap *technical performance*.

## SIMPULAN DAN SARAN

Tugas pokok Auditor meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan teknis pengorganisasian, dan pengendalian serta evaluasi pengawasan. Oleh karena itu, kompleksitas tugas tersebut perlu didukung dengan motivasi internal dalam diri auditor dalam menjalankan tugas. Penelitian ini berkontribusi memberikan bukti empiris bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *technical performance* auditor.

Selain itu, dalam rangka menjalankan tugas dan kewajiban sebagai auditor memiliki potensi yang besar munculnya konflik hubungan. Penelitian ini berkontribusi memberikan bukti empiris baru bahwa *individual relationship conflict* dapat memperlemah (merusak) pengaruh positif *work engagement* terhadap *technical performance*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya menguji variabel *individual relationship conflict* dan *technical performance* saja. Padahal konflik dan kinerja memiliki dimensi yang lebih luas. Misalnya dimensi konflik juga terdapat variabel *task conflict* (Li, et al, 2019), *job performance* terdapat dimensi *social performance* (Abramis, 1994). Oleh karena itu saran penelitian mendatang dapat mengeksplorasi terkait dengan variabel *task conflict* dan *social performance*. Sehingga kajian tentang *work engagement* dapat lebih luas dan komprehensif.

Penelitian ini juga berkontribusi secara praktis. Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi pimpinan organisasi, khususnya pimpinan yang membawahi jabatan fungsional auditor dan jabatan fungsional lainnya secara umum agar dapat memperhatikan aspek *work engagement* dan *individual relationship conflict*. Dalam rangka untuk meningkatkan *technical performance* auditor maka terdapat dua saran yang dapat dilakukan. Pertama, dengan meningkatkan *work engagement* auditor. Misalnya secara periodik diadakan pelatihan motivasi diri untuk meningkatkan arti pentingnya dirinya dan jabatannya sehingga *work engagement* auditor dapat meningkat. Kedua, dengan meminimalisir potensi munculnya *individual relationship conflict*. Misalnya secara periodik perlu dilakukan gathering untuk mengikis berbagai potensi konflik dan juga dapat dilakukan dengan pelatihan manajemen konflik. Dengan demikian *work engagement* auditor yang meningkat dan berkurangnya *individual relationship conflict* diharapkan dapat meningkatkan *technical performance* auditor.

## CATATAN AKHIR

Terima kasih kami haturkan kepada segenap pimpinan Pusdiklat Pegawai Kemendikbudristek dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) serta Bapak Ibu Auditor sebagai responden penelitian ini atas segala bantuan, dukungan, motivasi dan kontribusinya dalam penelitian ini. Semoga dibalas Allah dengan kebaikan berlipatganda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abramis, D. J. (1994). Work Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Job Performance: Meta Analyses and Review. *Psychological Reports*, 75(3\_suppl), 1411–1433. <https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.3f.1411>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- Bakker A, Schaufeli W, Van Rhenen W (2009) *How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism*. *J Organ Behav*
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A.I. (2014), “Burnout and work engagement: the JD-R approach”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 No. 1, pp. 389-411
- Cooper, Donald R. and Pemela S. Schindler. (2003). *Business Research Methods*, International Edition, McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Cristián Coo, Anne Richter, Ulrica von Thiele Schwarz, Henna Hasson, Marta Roczniowska, (2021), All by myself: How perceiving organizational constraints when others do not hampers work engagement, *Journal of Business Research*, Vol 136, 580-591.
- Dahyar Daraba, Hillman Wirawan, Rudi Salam & Muhammad Faisal (2021) Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance, *Cogent Business & Management*, 8:1,
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- Deutsch, M. (1969). Socially relevant science: Reflections on some studies of interpersonal conflict. *American Psychologist*, 24(12), 1076–1092. <http://doi.org/10.1037/h0028993>
- Dijkstra, M. T. M., Dierendonck, D. Van, Evers, A., & Dreu, C. K. W. De. (2005). Conflict and well-being at work: the moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87–104. <http://doi.org/10.1108/02683940510579740>
- Fyson, S. J. (1999). Developing and applying concepts about community: Reflections from the field. *Journal of Community Psychology*, 27(3), 347–365.
- Gutman, L. M., Sameroff, A. J., & Eccles, J. S. (2002). The academic achievement of African American students during early adolescence: An examination of multiple risk, promotive, and protective factors. *American Journal of Community Psychology*, 30(3), 367–399.
- Hair, J. F., Black, W.C. Babin, B.J. & Anderson R.E. (2014). *Multivariate data analysis, 7 th Eds. Person New International Edition*, Harlow; Perason Education limited.
- Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., (1998), *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*, Prentice Hall, Upper Saddle River: New Jersey.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. (2nd Ed.). New York: The Guilford Press.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256–282.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Kodden B. (2020) *The Relationship Between Work Engagement and Sustainable Performance. In: The Art of Sustainable Performance*. SpringerBriefs in Business. Springer,
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287. doi: 10.5964/psyc.v10i2.236
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2011). Task and relationship conflict at work: Construct validation of a German version of Jehn's intragroup conflict scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171–178. <http://doi.org/10.1027/1015-5759/a000064>
- Li, C.-R., Li, C.-X., & Lin, C.-J. (2019). The Effect of Individual Task Conflict ON Employee Creativity: A Moderated Mediation Model. *Thinking Skills and Creativity*. doi:10.1016/j.tsc.2018.11.006
- Lonzak, H. S., Huang, B., Catalano, R. F., Hawkins, J. D., Hill, K. G., Abbott, R. D., Kosterman, R. (2001). The social predictors of adolescent alcohol misuse: A test of the social development model. *Journal of Studies on Alcohol*, 62(2), 179.
- McCall, R.B. (1970), *Fundamental Statistics for Psychology*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- McCarthy, M. E., Pretty, G. M., & Catano, V. (1990). Psychological sense of community and student burnout. *Journal of College Student Development*.
- Neuman, W.L. (2007). *Basics of Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (2008), Nomor: PER/220/M.PAN/7/2008 Tentang Jabatan Fungsional Auditor Dan Angka Kreditnya, Jakarta, MENPAN.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. book, Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Risma Niswaty, Hillman Wirawan, Haedar Akib, M. Said Saggaf, Dahyar Daraba. (2021) Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon* 7:5, 6992.
- Royal, M. A., & Rossi, R. J. (1996). Individual-level correlates of sense of community: Findings from workplace and school. *Journal of Community Psychology*, 24(4), 395–416.
- Scharm, A. (2005). Artificiality: The tension between internal and external validity in economic experiments. *Journal of Economic Methodology*. 12 (2):225-237.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010), “Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept”, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 10-24.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The “stress-as-offense-to-self” perspective. *Occupational Health Psychology*:

*European Perspectives on Research, Education and Practice*, 2, 43–60.

- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *The Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <http://doi.org/10.5465/APBPP.1998.27667017>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 501–524.
- Stevens, J. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Trompenaars, F., and C. Hampden-Turner. 1997. *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2nd ed. London . Nicholas Brealey.
- Vijay Kuriakose, Heera Jose,(2016). Relationship Conflict and Affect States of the Employees: Role of Perceived Relationship Conflict Importance. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies* 3(10), 1-5
- Weigel, D. J., & Shrout, M. R. (2021). Relationship conflict, appraisals, and disillusionment: The moderating role of depression. *Personality and Individual Differences*, 171, 110494.
- Wellins, R. S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2011). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage (Development Dimensions International monograph)*. Retrieved from [http://www.ddiworld.com/DDI/media/monographs/employeeengagement\\_mg\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf)
- Winer, R. S. (1999). Experimentation in the 21st century: The importance of external validity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 349-358.
- Wirawan, H., Jufri, M. and Saman, A. (2020), "The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 8, pp. 1139-1154.

