

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia tidak menjadi suatu hal baru pada situasi perusahaan atau organisasi, karena sumber daya manusia adalah salah satu perihwal yang berarti untuk membawa kesuksesan suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan-tujuan dengan cara perusahaan mengolah sumber daya manusia yang bagus menggambarkan salah satu tahap awal. Supaya kegiatan perusahaan dapat berlangsung dengan mulus, perusahaan harus memiliki pegawai yang mempunyai wawasan, ketrampilan dan *skill* yang baik dengan dibutuhkan juga ketekunan, disiplin, tanggung jawab dan komitmen sehingga dapat mengelola perusahaan semaksimal mungkin dan kinerja karyawan sendiri bisa meningkat.

Kinerja karyawan merupakan suatu perolehan yang dilakukan oleh seorang pegawai seberapa banyak dia dapat mengerjakan tugas yang diberikan dan hasil kerja sesuai dengan peran beserta tanggung jawab yang dibayarkan kepadanya pada jangka waktu untuk memperoleh tujuan perusahaan. Seorang pegawai dikatakan mempunyai kinerja yang baik, apabila kewajiban kerja yang ditetapkan terlaksana apabila tidak maka dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Organisasi dan perusahaan merupakan lingkungan berkumpulnya individu yang mempunyai visi, misi, dan tujuan yang sama, tetapi berawal dari latar belakang yang berbeda. Hubungan antara satu individu dengan individu yang lainnya bisa menimbulkan perbedaan individu dalam hal sikap, nilai-nilai,

kebutuhan, kepribadian dan keyakinan, pemahaman ataupun pendapat. Hal ini mungkin menimbulkan terjadinya konflik pada organisasi.

Kinerja karyawan merupakan perihal yang sangat berarti, karena melalui kinerja dapat diketahui sejauhmana keahlian karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga mempunyai beberapa sebutan yang sesekali disebut dengan *Job Performance*. Mangkunegara (dalam Rahmasari, 2012) mengungkapkan kinerja perseorangan hasil kerja produktif dilihat pada kualitas ataupun kuantitas berdasar ketentuan yang sudah ditetapkan. Kinerja perseorangan ini dapat terpenuhi apabila didukung oleh atribut individu, dukungan organisasi dan upaya kerja (*work effort*). Arooba (dalam Prasana, 2016) mengungkapkan bahwa kinerja pekerjaan melibatkan kualitas dan kuantitas hasil dari pencapaian usaha individu atau kelompok. Selain itu menurut Sultana (dalam Khan, A. A. dkk, 2016) kinerja dapat didefinisikan sebagai pemenuhan tugas tertentu di lihat pada standar yang sudah dikenal seperti akurasi, kecepatan dan biaya dan seberapa akurat karyawan melakukan tugas menentukan kinerja yang baik dan juga organisasi memiliki beberapa harapan mengenai kinerja karyawan, ketika itu tingkat harapan adalah bertemu dengan karyawan mereka disebut sebagai pemain yang baik. Menurut Macey dan Schneider (dalam Salman, M. dkk, 2016) indikator keuangan maupun non keuangan berpengaruh terhadap kinerja dan pada akhirnya juga berpengaruh dengan keberhasilan organisasi.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan akan membawa suatu perusahaan menjadi maju dan dapat bertahan pada kompetisi global yang tidak stabil, sebab karena itu usaha dalam menaikkan kinerja karyawan melahirkan suatu tantangan

dalam perusahaan yang paling serius, karena kesuksesan dalam memperoleh tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan supaya terus meningkat tergantung atas kualitas kinerja karyawan yang terdapat didalamnya. Kriteria - kriteria yang bisa menentukan seorang individu tersebut mempunyai kinerja yang bagus bisa dengan cara melihat tingkat kualitas dan kuantitas yang dihasilkan, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian karyawan, hal tersebut dijelaskan oleh Bernadin (dalam Rahmasari, 2012).

Akan tetapi menurut fakta yang dimiliki sekarang menunjukkan beberapa karyawan mempunyai kinerja yang tinggi sesuai keinginan perusahaan. Masih banyak ditemukan beberapa karyawan yang memiliki kinerja yang kurang bagus. Sesuai dengan peringkat indeks kinerja yang sudah dilakukan World Investment Report (WIR) tahun 2003, indeks kinerja Indonesia menduduki peringkat ke 138 dari 140 negara. Urutan tersebut dapat dilihat melalui indikator tingkat kehadiran, kualitas pekerjaan (profesionalisme pada bekerja), dan kuantitas pekerjaan pegawai Indonesia yang masih terbilang kurang. (Yuli, 2004)

Mardinata (2017) liputan6.com, Jakarta, saat ini, semakin banyak orang yang bekerja 50, 60, sampai 70 jam seminggu. Mereka bahkan mengubah meja mereka menjadi rumah kedua. Namun, tahukah Anda, beberapa percobaan yang dilakukan oleh K. Anders Ericsson, salah satu pakar psikologi kerja, menunjukkan bahwa setiap orang sebenarnya hanya mampu bekerja secara produktif sebanyak 4-5 jam perhari. Setelah itu, mereka cenderung menderita di tempat kerja."Jika Anda mendorong seseorang bekerja di luar waktu yang dapat mereka tanggung untuk berkonsentrasi secara maksimal, anda sangat mungkin menemukan banyak

kebiasaan buruk yang mereka lakukan. Parahnya, itu dapat membuat kinerja mereka menjadi tidak produktif," ujar Ericsson panjang lebar. Lebih lanjut, ia memaparkan bahwa manajer yang menyingkat minggu bekerja mendapatkan pengembalian yang lebih signifikan pada investasi mereka dalam hal output, retensi pekerja, dan kebahagiaan personal. Percobaan yang sama juga pernah dilakukan bagi siswa sekolah. Siswa kelas 4 dan 5 di sebuah sekolah di Colorado diperkenalkan dengan sistem empat hari sekolah dalam seminggu. Ternyata, hasil kemampuan membaca dan matematika siswa meningkat sebesar 6% dan 12%.

Sullivan dan Bhagat (1992) mengatakan bahwa sumber stress yang berkaitan dengan pekerjaan (*job stressor*) dapat dikategorikan kedalam tiga konstruk yang saling berhubungan, yaitu ambiguitas peran (*role ambiguity*), konflik peran (*role conflict*), dan beban peran yang berlebihan (*role overload*). Ketiganya mempunyai pengaruh langsung terhadap hasil kerja (*job outcomes*), seperti kinerja karyawan (*job performance*). Dalam suatu perusahaan sendiri sering terjadi konflik dalam proses bekerja, sehingga hal tersebut lebih menonjol dari faktor - faktor yang lainnya. Konflik sendiri sangat berpengaruh dalam kinerja seorang karyawan pada saat *moody*, ataupun gangguan dari teman kerja sendiri. Robbins dan Judge (2013) menjelaskan hubungan antara tingkat konflik dengan unit kinerja yang mana pada saat konflik organisasi rendah maka kinerja unit juga rendah, kemudian ketika konflik meningkat maka akan meningkatkan kinerja dan demikian seterusnya. Saat tingkat konflik terletak pada titik optimal, maka kinerja yang dihasilkan adalah maksimal. Apabila konflik bertambah melebihi titik optimal maka justru yang terjadi adalah kinerja menurun.

Karyawan menunjukkan kinerja yang baik ataupun buruk dipengaruhi banyak hal, salah satunya interaksi hubungan yang dilakukannya dengan karyawan lain. Dalam rangka menciptakan kinerja organisasi yang optimal, hampir setiap hari karyawan yang satu dengan yang lain melakukan interaksi di dalam pekerjaan mereka, baik interaksi terhadap pemimpin maupun kepada sesama anggota lainnya. Interaksi ini kemudian menciptakan dinamika perilaku tersendiri di dalam sebuah organisasi. Tidak selamanya interaksi yang dilakukan dapat berjalan dengan baik sesuai keinginannya. Terkadang individu satu dengan yang lain mengalami ketidakcocokan, entah berupa perbedaan ide ataupun kepentingan. Perbedaan-perbedaan inilah yang nantinya akan membawa organisasi masuk ke dalam situasi konflik.

Abeda (2017) menjadi bagian dari tim kerja membutuhkan kemampuan menyelaraskan diri dengan lingkungan kerja. Namun hampir di setiap lingkungan kerja ada yang dianggap sebagai *toxic coworker*, rekan kerja yang membawa pengaruh buruk alias rekan kerja beracun yang membuat pekerjaan kita terbengkalai. Menurut survei yang digagas perusahaan sistem manajemen bakat di Amerika, Cornerstone on Demand, keberadaan karyawan *toxic* dapat memberikan konflik dalam performa rekan-rekan kerjanya. Hasil dari survei tersebut 54 persen responden mengatakan ingin berhenti kerja ketika menemukan rekan kerja *toxic* di dalam tim kerja mereka. Menjaga jarak dinilai sebagai cara meminimalisir konflik dengan rekan kerja *toxic*. Sehingga lebih baik memiliki batasan tegas antara urusan pekerjaan dengan urusan personal dengan rekan kerja *toxic*.

Konflik yang sering dialami oleh karyawan dapat muncul dalam berbagai macam bentuk yang dapat mengganggu seseorang dalam bekerja ataupun membangun kondisi yang baik bergantung kepada persepsi setiap individu. Menurut Rivai (dalam Cendhikia, 2016), konflik kerja adalah ketidak-sesuaian antara kelompok (dalam organisasi/ perusahaan) yang harus membagi beberapa kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka memiliki perbedaan tujuan, status, nilai atau persepsi. Opatow (dalam Eissa, 2015) berpendapat bahwa seseorang yang merasakan konflik dengan individu lain tidak akan percaya bahwa individu lain layak mendapat perlakuan yang adil. Konflik diartikan sebagai perbedaan, pertentangan, dan perselisihan. Menurut De Dreu (dalam Alice, 2013) konflik tugas melibatkan ketidaksepakatan tentang bagaimana melaksanakan tugas kerja agar menguntungkan bagi kinerja kerja. Yang terbaik, jenis konflik ini menciptakan pertukaran informasi, mempertimbangkan pendapat yang berlawanan, dan memungkinkan eksplorasi dan evaluasi aktivitas kerja, membantu orang menghasilkan gagasan baru.

Berdasarkan deskripsi dari latar belakang yang sudah dipaparkan di atas, maka peneliti hendak mengetahui apakah ada hubungan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan? Mengacu pada rumusan permasalahan tersebut peneliti terdorong untuk melakukan penelitian yang berjudul : "Hubungan antara Konflik kerja dengan Kinerja Karyawan."

## **B. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui :

1. Hubungan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan
2. Tingkat atau kondisi konflik kerja dari subjek penelitian
3. Kondisi kinerja karyawan dari subjek penelitian
4. Peran konflik kerja terhadap kinerja karyawan

## **C. Manfaat Penelitian**

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat bagi :

1. Perusahaan dan Pimpinan

Memberikan informasi tentang masalah konflik kerja yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga apabila dengan adanya konflik kerja yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik.

2. Karyawan

Dapat mengatasi konflik yang terjadi sehingga apabila karyawan perusahaan dapat bekerja secara maksimal dan mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

3. Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memberikan informasi tentang psikologi industri dan organisasi, khususnya mengenai hubungan antara konflik kerja dengan kinerja karyawan.