

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dikatakan menjadi komponen dari unsur penyebab yang teramat berpengaruh dalam kemajuan industri di seluruh dunia. SDM mengacu pada sumber daya yang memiliki keterkaitan dengan karyawan atau tenaga kerja pada suatu perusahaan atau organisasi. Permasalahan mengenai SDM menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan (Lestari *et al.*, 2020). Oleh karena itu, SDM menjadi aset yang paling berharga bagi organisasi karena berperan sebagai pelakon kebijakan serta aktivitas operasional organisasi.

SDM menjadi suatu elemen pendorong di dalam lingkungan perusahaan. Mereka adalah individu yang bekerja di perusahaan, yang sering disebut sebagai tenaga kerja, pegawai, karyawan, atau personel. Dengan demikian, SDM memiliki nilai sebagai aset dalam berbagai aktivitas, terutama dalam mempertahankan eksistensi. Potensi yang dimiliki oleh manusia akan memungkinkan mereka untuk berperan sebagai makhluk sosial yang dapat beradaptasi dan bertransformasi, sehingga memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengelola diri sendiri dan segala potensi yang tersedia di sekitarnya guna mewujudkan kesejahteraan pada tatanan yang wajar, berkesinambungan, dan berkelanjutan perusahaan (Zahari *et al.*, 2022).

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan SDM yang memiliki kualitas untuk menunjang kinerja perusahaan (Syuhada & Amelia, 2021). Kesuksesan setiap organisasi dapat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang berperan menyusun perencanaan, melaksanakan serta mengendalikan organisasi (Zahari *et al.*, 2022). Pentingnya SDM dalam sebuah organisasi terletak pada fakta bahwa setiap manusia memiliki potensi yang bisa dipakai untuk mencapai kesuksesan dalam mencapai sasaran, baik pribadi ataupun organisasi. Karenanya, organisasi diharapkan untuk memperhatikan SDM sebagai aset berharga yang dapat dilipatgandakan, dikembangkan, dan tidak persepsikan sebagai liabilitas.

Dalam proses kerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi, komponen-komponen yang tidak sama dan saling bergantung. Berbagai perbedaan sering kali

memicu inkongruensi yang dapat menimbulkan perselisihan. Bentrokan dalam organisasi seringkali dipandang sebagai sesuatu yang buruk dan menghambat. Namun sependapat dengan Achmad (2023), perselisihan bisa dipandang sebagai sesuatu yang negatif atau positif.

Berbicara tentang permasalahan SDM tidak lepas dengan kinerja karyawan. Pencapaian yang telah diperoleh dari karyawan pada perusahaan dapat disebut sebagai kinerja karyawan (Lestari *et al.*, 2020). Sebagaimana kita ketahui, kemajuan yang terjadi di zaman globalisasi saat ini telah menjadikan kompetisi dalam memasuki dunia kerja semakin ketat, baik di kantor pemerintahan ataupun para visioner bisnis. Oleh karena itu, keberlangsungan perusahaan sangat dipengaruhi dari kesuksesan perusahaan dalam melakukan manajemen SDM (Amali *et al.*, 2022). Pada umumnya organisasi dioperasikan oleh manusia, maka itu menilai kinerja anggota organisasi dapat dilihat dari perilaku mereka dalam mengambil peran dalam berorganisasi (Purba *et al.*, 2019).

Kinerja yang baik dari seorang karyawan dapat mencerminkan tingkat kepuasan karyawan tersebut. Kepuasan kerja ditunjukkan oleh sikap karyawan pada pekerjaannya. Hal tersebut akan merekonstruksikan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan, dan akan membangun budaya kerja yang positif dengan memberikan kenyamanan dalam lingkungan serta dapat melakukan setiap tugas sejalan dengan ekspektasi yang ditentukan perusahaan. Satu dari beberapa komponen yang mampu berefek pada tingkat kepuasan karyawan adalah konflik. Adi *et al.* (2023) menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh bukan hanya sifat pekerjaan dan konteksnya, tetapi juga oleh harapan yang dimiliki individu dalam kaitannya dengan lingkungan pekerjaan.

Untuk menjalankan fungsinya, setiap organisasi memerlukan interaksi, baik itu interaksi secara vertikal maupun horizontal. Proses interaksi tersebut tidak selalu berjalan lancar. Seringkali ditemui gesekan kepentingan, perbedaan perspektif dalam menyikapi segelintir hal, alur komunikasi atau informasi yang terhambat, serta perbedaan *background*, seperti budaya, pendidikan, tingkat emosi, dan lain sebagainya (Desanti *et al.*, 2020). Ketika permasalahan tersebut dibiarkan berlarut-larut maka dapat menimbulkan hubungan sosial antar karyawan menjadi tidak

harmonis sehingga akan mempengaruhi perasaan aman dan nyaman bagi karyawan yang terlibat di dalamnya.

Di sisi lain, meskipun anggota atau karyawan tergabung dalam satu organisasi atau perusahaan di mana setiap orang memiliki sasaran yang relatif sama yaitu ingin mengembangkan organisasi atau perusahaan, akan tetapi tidak bisa dielakkan bahwa dalam setiap organisasi atau perusahaan dapat ditemukan keinginan pribadi ataupun keinginan kelompok yang berada dalam perusahaan. Dengan terdapatnya divergensi keinginan tersebut, ditambah dengan divergensi budaya, latar belakang, pendidikan, dan nilai-nilai yang dipegang, maka akan berpotensi menimbulkan kesalah pahaman diantara karyawan (Putra, 2020). Kondisi akan menjadi lebih buruk ketika kesalah pahaman tersebut berubah bentuk menjadi konflik, sehingga akan menimbulkan ketidak nyamanan dalam bekerja.

Lingkungan sosial di tempat kerja yang berjalan dengan damai, nyaman, tenang, dan kondusif dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Kenyamanan dalam bekerja akan memicu semangat karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang dilimpahkan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut. Ketika intensitas konflik tersebut semakin besar dan pihak manajemen tidak mampu mengelola atau memberikan solusi yang tepat, maka akan berakibat buruk bagi perusahaan tersebut. Maka itu, diperlukan sikap berhati-hati dan cermat bagi perusahaan dalam melakukan manajemen konflik sebelum konflik tersebut berubah menjadi konflik yang destruktif, dimana pihak yang terlibat mengartikan tujuan konflik untuk saling mengalahkan satu sama lain (Achmad, 2023).

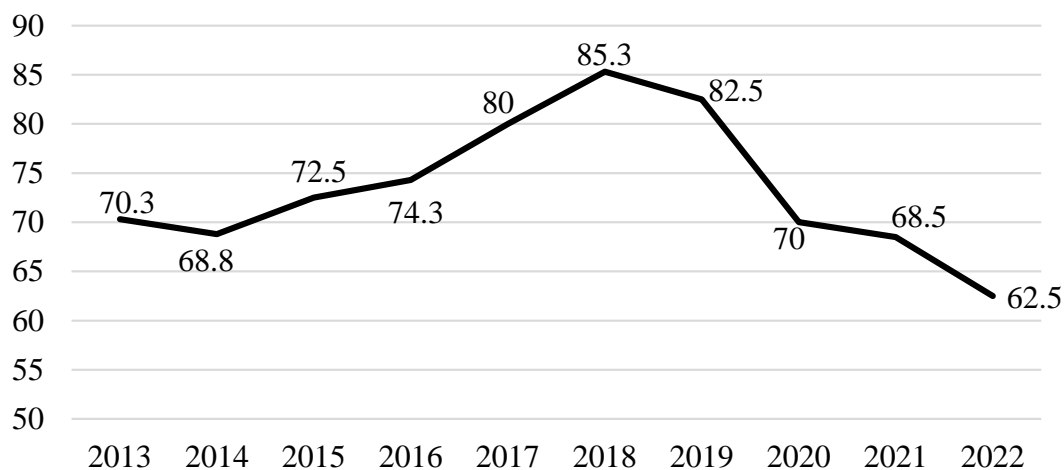
Salah satu komponen yang diduga mampu berdampak pada kinerja karyawan adalah konflik (Panggabean *et al.*, 2019). Konflik yang dapat terjadi di tempat kerja yaitu konflik fungsional dan disfungsional. Konflik diawali pada suatu kondisi di mana terjadinya perselisihan di mana salah satu pihak (individu atau kelompok) merasa telah direspon secara negatif oleh pihak lain. Ketika konflik tidak mampu diselesaikan dengan tuntas, maka berpotensi dapat menyebabkan permasalahan yang lebih besar, yaitu perkelahian secara fisik, pengancaman, atau kasus-kasus yang melanggar hukum lainnya.

Terdapat cukup banyak fenomena yang bersinggungan dengan *conflict* yang terjadi pada organisasi perusahaan. Kondisi tersebut membuat hubungan antara

kedua pihak yang sedang berkonflik menjadi tidak harmonis, yang mana hal ini berimbas pada kinerja karyawan tersebut. Ketika hal tersebut terjadi, tentunya dapat menciptakan suasana yang tidak kondusif pada perusahaan, dan mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan dalam menggapai tujuan-tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengamatan sementara, PT XYZ cabang Bogor mencatatkan rekor terburuk di tahun 2022, dengan mendapatkan poin peringkat paling kecil sepanjang 10 tahun terakhir. Poin tersebut merupakan akumulasi dari beberapa parameter penilaian yang telah diseragamkan oleh manajemen pusat PT XYZ. Penilaian tersebut menggambarkan tingkat kinerja perusahaan di tiap cabang. Berikut ini rekapitulasi pencapaian poin penilaian PT XYZ cabang Bogor dari tahun ke tahun:

Gambar 1.1 Grafik Trend Poin Penilaian PT XYZ cabang Bogor



Sumber: Laporan Poin Penilaian PT XYZ Cabang Bogor

Berdasarkan grafik tersebut, terlihat bahwa *trend* poin penilaian yang dicapai oleh PT XYZ cabang Bogor mengalami *trend* penurunan *performance*. Penurunan signifikan terjadi pada tahun 2020, di mana PT XYZ cabang Bogor hanya mendapatkan 70 poin, atau mengalami penurunan 12,5 poin dibandingkan tahun sebelumnya. Dan pada akhirnya, PT XYZ cabang Bogor mencatatkan pencapaian poin terendah sepanjang 10 tahun terakhir yaitu pada tahun 2022 yang mendapatkan 62,5 poin.

Salah satu bentuk manifestasi yang akan terjadi ketika karyawan tidak dapat mengontrol emosi adalah timbulnya konflik. Konflik kerja dapat timbul karena

permasalahan komunikasi, hubungan pribadi maupun struktural dalam organisasi (Paramita, 2019). Hal tersebut dapat menimbulkan atmosfer yang tidak nyaman pada saat bekerja, sehingga individu tidak bergairah dalam melakukan pekerjaannya. Konflik di tempat kerja atau di kantor adalah sesuatu hal yang biasa terjadi pada perusahaan. Hal yang cukup disayangkan adalah konflik tersebut seringkali menimbulkan ketidaknyamanan pada pegawai yang mengakibatkan hilangnya semangat sehingga kinerja karyawan tersebut menurun.

Terdapat suatu kasus dimana seorang karyawan bagian Admin pada PT XYZ cabang Bogor mendapatkan ancaman lewat media sosial karena karyawan Admin tersebut mengungkapkan suatu *fraud* yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Konflik lain yang paling sering terjadi adalah konflik antara bagian *warehouse* dengan bagian pengiriman. Kedua bagian tersebut seringkali terlibat konflik karena saling berkaitan. Tim *warehouse* harus segera menyiapkan barang yang akan dikirim dan memberikannya ke pihak pengiriman. Tetapi jika tim pengiriman lambat dalam memasukan barang ke armada pengiriman maka barang akan menumpuk dan akhirnya proses penyiapan barang oleh *warehouse* akan terganggu.

Di sisi lain, jika penyiapan barang oleh *warehouse* berjalan dengan lambat, maka tim pengiriman akan melakukan komplek ke bagian *warehouse*, karena mereka harus mengejar waktu pengiriman agar tidak terlalu malam agar toko-toko tujuan belum tutup atau selesai beroperasi pada hari itu. Kedua contoh tersebut merupakan contoh kasus dari beberapa kasus lainnya yang berkaitan dengan konflik kerja yang terdapat pada PT XYZ cabang Bogor. Konflik antar bagian tersebut terjadi hampir terjadi di setiap divisi yang memiliki keterkaitan dalam pekerjaan

Fenomena konflik lainnya juga dapat dilihat pada kasus yang dilansir oleh Kompas (2023), dimana terjadi bentrokan antar pekerja PT. GNI di Morowali Utara yang dipicu oleh pemukulan pada salah satu karyawan sehingga menimbulkan bentrokan besar yang menyebabkan situasi tidak kondusif yang tentunya akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan tersebut. Dalam penanganannya, konflik mesti terselesaikan secara tuntas sehingga tidak berefek pada pelaku atau korban dari konflik tersebut (Sandora & Adiputra, 2021).

Permasalahan konflik kerja serta kepuasan kerja menjadi penting untuk diperhatikan oleh perusahaan mengingat SDM adalah aset paling bernilai untuk

perusahaan karena berperan dalam memajukan perusahaan tersebut. Penelitian ini perlu dilakukan agar dapat mengurangi risiko yang akan terjadi akibat dari konflik antar karyawan serta rasa puas karyawan yang tidak tercapai. Jika permasalahan tersebut dibiarkan dalam waktu yang lama, maka *performance* karyawan dapat semakin memburuk dan tentunya hal tersebut berefek pada keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan pengkajian yang diselesaikan oleh Kurniati *et al* (2022) menyimpulkan bahwa adanya dampak negatif dan kritis dari konflik kepada kepuasan kerja, serta konflik kepada kinerja. Sejalan dengan munculnya penelitian tersebut, Ekhsan & Septian (2021) mengatakan bahwa konflik mempunyai dampak negatif dan kritis terhadap kinerja. Berbeda dengan hal itu, menurut Herfandi (2021) terdapat dampak positif dan signifikan antara konflik dan kinerja. Menurut Lestari *et al.* (2020) konflik tidak berdampak pada kinerja karyawan. Penjelasan tersebut mengkonfirmasi riset yang diselesaikan oleh Dharma *et al.* (2022) yang berkesimpulan bahwa konflik tidak berdampak pada kinerja. Sebagai tambahan, Andronicus *et al.* (2023) menyelesaikan sebuah penelitian dan berkesimpulan bahwa kepuasan kerja tidak berefek pada kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh peneliti lain, Bulilan (2023), yang ikut berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak serta merta berpengaruh pada kinerja pekerja.

Mengacu pada penjelasan diatas, peneliti berminat untuk meneliti tentang hal tersebut dan memaparkannya pada suatu karya ilmiah berwujud skripsi dengan judul **“Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT XYZ Cabang Bogor)”**

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT XYZ?
2. Apakah konflik berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT XYZ?
3. Apakah kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT XYZ?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara konflik kerja dan kinerja karyawan di PT XYZ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung konflik terhadap kinerja karyawan di PT XYZ
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung konflik terhadap kepuasan kerja di PT XYZ
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ
4. Untuk menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi hubungan antara konflik dan kinerja karyawan di PT XYZ

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini mampu menjadi sarana dalam memperluas informasi dan pemahaman akan pentingnya manajemen konflik dalam dunia kerja, serta pemahaman mengenai kepuasan kerja. Temuan-temuan penelitian ini juga diyakini dapat dijadikan sebagai tulisan untuk memperluas pemahaman tentang konflik, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat serta berguna bagi manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT XYZ, dan memberi saran kepada peneliti selanjutnya.

- Bagi Perusahaan:

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah pemahaman mengenai pentingnya manajemen konflik kerja dalam mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dengan memperhatikan kepuasan kerja.

- Bagi Peneliti:

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengalaman dan mampu mendukung peneliti untuk mengerti teori dan implikasinya atau konsekuensi praktiknya di Dunia nyata.

- Bagi Akademik:

Penelitian ini memungkinkan untuk dimanfaatkan sebagai bahan penelitian dalam menaikkan pemahaman dan wawasan mengenai pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

