

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi persaingan bisnis pada suatu perusahaan semakin meningkat. Baik dari kualitas produk yang dihasilkan maupun pelayanan dari perusahaan yang diberikan. Salah satu kunci keberhasilan dari suatu perusahaan adalah sumber daya manusia yang handal. Ketercapaian sumber daya manusia yang handal menjadi faktor yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Dalam suatu proses pencapaian tujuan perusahaan tersebut melibatkan individu maupun sekelompok orang yang berbeda secara latar belakang individu, kemampuan, pemikiran, maupun perbuatan untuk melakukan interaksi dalam menjalankan pekerjaannya. Interaksi tersebut dapat terjadi baik staf dengan staf, staf dengan klien, maupun dengan yang lain. Menurut Silaban dan Novrisca (2012) akibat dari interaksi tersebut yaitu timbulnya suatu pertentangan yang lama kelamaan akan menimbulkan suatu konflik.

Konflik bisa terjadi karena perbedaan dalam pemaknaan yang disebabkan karena perbedaan pengalaman. Perbedaan pengalaman dapat dilihat dari perbedaan latar belakang kebudayaan yang membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Seseorang akan berpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian atas kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan karakter individu

yang dapat memicu konflik. Dalam setiap perusahaan perbedaan pendapat, pola pikir, cara kerja sering kali dibuat sebagai salah satu strategi para pemimpin untuk melakukan perubahan. Perubahan tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan sebuah konflik. Akan tetapi, konflik juga dapat terjadi secara alami karena adanya kondisi perusahaan itu sendiri yang dapat menimbulkan terjadinya konflik. Seperti yang dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot (dalam Wirawan, 2010;8), konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tujuan yang berbeda.

Pada ilmu manajemen konflik didefinisikan sebagai interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain saling bergantung namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan dimana salah satu dari pihak-pihak tersebut menyadari perbedaan tersebut dan melakukan suatu tindakan terhadap konflik tersebut. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi.

Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkan atau membuat tidak berdaya (Wikipedia). Konflik sendiri merupakan proses yang dimulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memberikan pengaruh yang

negatif terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris dan hanya satu pihak yang sadar serta memberikan respon terhadap konflik tersebut. Atau, satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif (Robbins, 2013) Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai juga perasaan tidak menyenangkan karena beban pekerjaan. Beban pekerjaan yang diterima seseorang serta keadaan fisik dan psikis suatu karyawan perusahaan juga dapat memicu terjadinya perselisihan paham.

Sebagai manusia tidak mungkin bisa menghindarkan konflik, karena hadirnya konflik sebagai akibat interaksi dengan orang lain. Dalam setiap organisasi terdapat unsur-unsur konflik, yang perlu dipertimbangkan adalah bagaimana mengelola konflik tersebut sehingga tidak memberikan dampak negatif. Konflik identik dengan pertentangan atau perselisihan, oleh karena itu sering dinilai sebagai suatu hal yang negatif dan merugikan padahal konflik adalah bagian proses sosial yang wajar dan tidak mungkin dihindari, untuk pihak manajemen perusahaan tidak perlu menghilangkan semua konflik, hanya konflik yang menimbulkan gangguan tercapainya tujuan perusahaan saja yang perlu dihindari. Kadang suatu konflik muncul akan menciptakan suatu perbaikan bagi keadaan yang sebelumnya. Konflik juga sering terjadi pada perusahaan, bahkan hal seperti itu sangat biasa terjadi karena dalam perusaah sering terjadi interaksi antar sesama manusia. Apalagi

konflik yang dipicu dalam suatu perusahaan antara sesama karyawan maupun atasan serta yang berasal dari luar perusahaan sangat sering terjadi.

Dampak dari konflik mampu menggerakkan segenap faktor-faktor kinerja dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini dampak tersebut lebih kearah pada peningkatan kinerja manjadi lebih baik. Wirawan (2010:110) mengemukakan dampak konflik yang merugikan adalah ketika konflik tersebut timbul yang berakibat dengan banyaknya karyawan yang diacuhkan untuk hal hal yang diluar rencana, missal kerja asal-asalan, meningkatnya rasa individualitas dalam kelompok yang menyebabkan kebencian terhadap kelompok lain. Menurut Folger dan Poole (1984 dalam Dirgantara, 2012) konflik dapat dirasakan, diketahui dan diekspresikan melalui perilaku komunikasi tiap individu dengan individu yang lain. Yang mana dengan adanya jurang komunikasi maka konflik akan semakin dimungkinkan untuk terjadi. Siagian (2002:160) menyatakan bahwa “perlu disadari bahwa merendahnya produktivitas kerja dan kinerja bisa terjadi karena masalah berperilaku”. Setiap karyawan memiliki perasaan, fikiran, inisiatif dan kreativitas serta perilaku dan kebutuhan yang relatif berbeda satu sama lain, sehingga tidak menutup kemungkinan didalam melakukan aktivitasnya akan ditemukan berbagai persaingan atau bentrokan yang dapat menimbulkan masalah, yang apabila dibiarkan akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan yang ada di perusahaan.

Menurut Hidayatullah (2013) tingkat konflik yang berlebihan dapat merintangikan keefektifan suatu kelompok atau organisasi dengan

mengakibatkan berkurangnya kepuasan pegawai, meningkatnya persaingan dan tingkat kedisiplinan pegawai yang berakibat menurunnya kinerja. Bila konflik itu berada pada tingkat yang optimal dan apatis perlu diminimalisir dengan menciptakan lingkungan yang harmonis dan memberikan dukungan yang membuat kerja menarik dan nyaman dengan harapan meningkatkan kinerja pegawai dalam rangka peningkatan tujuan perusahaan.

Perusahaan dalam perjalanan karirnya pasti mempunyai beberapa konflik baik secara internal maupun eksternal. Konflik internal biasanya disebabkan oleh ketidakcocokan antara karyawan dengan karyawan lain dalam perusahaan tersebut, persaingan dalam bekerja seperti berebut customer agar membeli produknya dengan cara mengunggulkan produk tersebut, menginformasikan kelemahan-kelemahan produk lain, bahkan menjelek-jelekkkan produk brand lain. Hal tersebut tentu menyebabkan beberapa konflik seperti pertikaian, persaingan, dan permusuhan yang akhirnya akan menciptakan kesenjangan sosial dalam perusahaan sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Selain konflik antar karyawan dalam suatu perusahaan, konflik dapat juga terjadi antara karyawan dengan atasan. Ketidakcocokan dengan kepemimpinan atasan, perbedaan pendapat, dan aturan-aturan otonomi perusahaan yang tidak sesuai dengan standart operasional perusahaan tersebut. Sering terjadi, dalam perusahaan atasan hanya berpihak dengan seorang karyawan saja sehingga menyebabkan kecemburuan sosial antar karyawan. Selain itu atasan juga kurang menghargai pendapat atau saran-saran dari karyawan karena atasan tersebut

merasa mempunyai kewenangan penuh terhadap perusahaan sehingga apa yang diutarakan atau diputuskan harus dipatuhi oleh karyawannya, hal ini tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Konflik eksternal berkaitan dengan hubungan organisasi dan lingkungannya. Konflik eksternal bisa terjadi antar karyawan dalam suatu perusahaan dengan karyawan perusahaan lain yang sejenis. Konflik ini disebabkan karena adanya persaingan dalam penjualan produk tertentu yang bertujuan untuk menjatuhkan citra perusahaan. Dari awal buka PT Electronic City Ponorogo mulai dikenal konsumen karena memang barang-barang elektroniknya berkualitas dan bergaransi resmi, akan tetapi semakin bertambah bulan lingkup karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan mulai mengalami banyak ketidakcocokan. Hingga menyebabkan konflik intern yang sulit dikendalikan. Penyebabnya adalah adanya kepribadian yang saling bertentangan, persaingan penjualan produk yang tidak fair, kehendak atasan sulit diterima oleh bawahan. Dari beberapa faktor tersebut akhirnya keharmonisan dalam perusahaan menjadi sulit dikendalikan dan pada bulan ke tiga terjadi pergantian Store Manajer, karena setiap keputusan-keputusan yang diambil oleh atasan tidak bisa diterima oleh bawahan.

Selain permasalahan di dalam perusahaan itu sendiri konflik dari luar perusahaan (eksternal) juga sering kali terjadi. Sudah menjadi hal biasa sebenarnya persaingan produk, harga, dan kualitas suatu perusahaan dengan perusahaan lain itu, akan tetapi konflik eksternal yang terjadi ini melibatkan

SPG/SPM dalam mengunggulkan produk-produknya, sehingga keadaan seperti ini sulit untuk dihindari dan pada akhirnya kedua konflik yang terjadi ini menyebabkan turunnya kinerja karyawan pada perusahaan yang bersangkutan. Dengan keadaan yang berkonflik, semangat kerja karyawan turun dan pelayanan terhadap konsumen jadi tidak maksimal.

Dari kedua konflik yang dialami perusahaan, baik konflik internal maupun eksternal tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap berjalannya operasional perusahaan. Pengaruh tersebut juga dialami oleh berbagai perusahaan termasuk PT. Elektronik City Ponorogo. Akibat dari konflik yang terjadi pada PT. Elektronik City Ponorogo kemungkinan besar akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tergantung pada lingkungan perusahaan yang mereka tempati. Adapun masalah yang ingin diteliti penulis yaitu tentang pengaruh konflik internal dan konflik eksternal di perusahaan PT. Electronic City Ponorogo. Alasannya bahwa penulis juga merupakan salah satu karyawan di perusahaan tersebut dan bahkan penulis sendiri pernah merasakan pengaruh kedua tersebut terhadap kinerja setiap karyawan di PT. Electronic City Ponorogo.

Dari latar belakang di atas maka muncul ide penulis untuk melakukan penelitian tentang “PENGARUH KONFLIK INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ELECTRONIC CITY PONOROGO”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, masalah yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah konflik internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Electronic City Ponorogo ?
2. Apakah konflik eksternal berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Elektronik City Ponorogo?
3. Dari kedua konflik tersebut, konflik manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Elektronik City Ponorogo?

## **1.3. Batasan Masalah**

Mengingat permasalahan yang ada sangatlah luas dan agar penelitian lebih terarah maka penulis melakukan pembatasan masalah. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang berada di perusahaan PT. Electronic City Ponorogo dengan melihat kinerjanya.
2. Permasalahan yang dibahas adalah pengaruh konflik internal dan konflik eksternal pada perusahaan PT. Electronic City Ponorogo.

## **1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh terjadinya konflik internal terhadap kinerja karyawan PT. Electronic City Ponorogo.
2. Untuk mengetahui pengaruh terjadinya konflik eksternal terhadap kinerja karyawan PT. Electronic City Ponorogo.
3. Untuk mengetahui konflik manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Elektronik City Ponorogo.

#### **1.4.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi PT. Elektronik City Ponorogo dalam menyelesaikan permasalahan terutama tentang konflik internal dan eksternal. Serta mengetahui seberapa besar pengaruh konflik tersebut terhadap kinerja karyawan sehingga dapat menjadi pedoman dalam memperbaiki kinerja setiap karyawan.

##### 2. Bagi Lembaga atau Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah perpustakaan dengan tambahan pengetahuan dan diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa khususnya di konsentrasi sumber daya manusia dan jurusan lain yang berhubungan.

##### 3. Bagi Peneliti

- a. Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang pengaruh konflik internal dan konflik eksternal terhadap kinerja karyawan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama masa perkuliahan dan mencari solusi bagi permasalahan yang timbul di dunia nyata.
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat diaplikasikan ditempat kerja peneliti yang sekaligus sebagai karyawan dalam bekerja di perusahaan agar kinerja dan kualitas pelayanan publiknya semakin baik.
4. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengembangan penulisan dan penelitian selanjutnya serta sebagai referensi, terutama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan pengaruh konflik internal dan eksternal terhadap kinerja karyawan PT. Electronic City Ponorogo.