

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Suatu perusahaan mau pun organisasi mana pun akan mengembangkan organisasinya dengan cara terus berusaha memberikan yang terbaik dalam upaya mencapai tujuannya. Tercapainya suatu misi dari perusahaan mau pun organisasi tersebut akan sangat bergantung pada sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan suatu aset yang sangat penting dan perlu dikelola secara profesional oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten, loyal serta terikat akan sangat memengaruhi dan menjadi faktor positif yang potensial dalam mencapai visi serta misi perusahaan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berbeda dengan aset lainnya, sebab sumber daya manusia sebagai aset memiliki keunikan tersendiri yaitu, adanya aspek pikiran, perasaan serta perilaku. Namun demikian, keunikan tersebutlah yang dapat berperan dalam menyumbangkan kemajuan bagi perusahaan, selama dikelola dengan baik.

Pemikiran tersebut pun didukung oleh Steers (1980) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sesuatu yang memengaruhi tercapainya keberhasilan suatu organisasi, karena manusia mampu membentuk struktur suatu organisasi, memanfaatkan teknologi yang ada dan bereaksi terhadap variasi dan tekanan dari lingkungan, sehingga bisa memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang paling penting untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pernyataan diatas, sumber daya manusia menjadi hal yang penting untuk memajukan suatu organisasi.

Demi tercapainya suatu organisasi mau pun perusahaan yang memiliki potensi dalam membawa keuntungan yang dapat memajukan perusahaan, maka perlu diadakannya manajemen sumber daya manusia yang strategis bagi para karyawan dan karyawan, untuk menanamkan serta mengeksplorasi komitmen,

dedikasi serta menggunakan kelebihan tiap karyawan dan karyawan secara menyeluruh agar dapat dipergunakan dalam menunjang dan mendukung tujuan serta nilai-nilai dalam perusahaan.

Lingkungan kerja dan segala sesuatu yang terjadi dalam lingkungannya akan memengaruhi semangat kerja para karyawan dan karyawan, baik menjadi penurunan maupun peningkatan. Menjadi sebuah manajemen sumber daya manusia (SDM) yang hebat berarti, memikirkan bagaimana cara menjadikan segala unsur yang ada di lingkungan kerja menjadi suatu pengaruh positif yang dapat meningkatkan semangat serta etos kerja karyawan serta karyawannya. Semangat, keinginan serta keterhubungan karyawan dengan pekerjaannya inilah yang disebut sebagai *work engagement* atau keterikatan kerja.

Keterikatan kerja merupakan suatu keadaan positif, terpenuhi, serta terhubungnya pikiran dalam keadaan bekerja yang ditandai dengan adanya tiga dimensi, yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Baker & Leiter, 2010). Untuk mempertahankan sumber daya manusia yang ada, setiap organisasi maupun perusahaan perlu mengadakan strategi, inovasi serta proses tertentu (Colquitt, LePine, dan Wesson, 2015). Dalam hal ini, yang paling menjadi perhatian ialah bagaimana manajemen sumber daya manusia mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi para karyawan serta karyawannya, sehingga tiap-tiap individu dalam organisasi atau pun perusahaan tersebut memiliki tingkat keterikatan yang tinggi dengan apa yang mereka kerjakan.

Selain itu, tingginya rasa keterikatan pada individu akan mampu mengatasi perubahan yang terjadi di dalam organisasi maupun perusahaan. Menurut Suwanto dan Priansa (2014) dikatakan bahwa pimpinan perusahaan serta manajemen sumber daya manusia yang profesional harus dapat mengerti situasi, mengantisipasi perubahan dan memenangkan persaingan bisnis. Keterikatan kerja yang tinggi akan mampu menghasilkan komitmen organisasi yang kuat dan akan berguna dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi atau pun perusahaan yang telah disepakati sebelumnya (Robbins & Judge, 2015).

Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang kemudian disebut sebagai *personal factors*, hal ini dikemukakan oleh Armstrong & Baron (dalam Wibowo, 2011) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor individu

tersebut ditunjukkan berdasar pada kompetensi yang dimiliki tiap individu, baik itu tingkat keterampilan individu, motivasi, hingga komitmen individu terhadap organisasi mau pun perusahaan tempat individu bekerja.

Dalam praktiknya di lingkungan kerja, setiap karyawan mau pun karyawan akan seringkali menemui ketidakpuasan dalam pekerjaan, kurangnya intensitas untuk bertahan dalam organisasi mau pun perusahaan, penurunan atau rendahnya kualitas kerja, ketidakhadiran, *burnout* hingga yang paling utama dan tidak diinginkan untuk terjadi ialah *turnover*. Hal-hal tersebut merupakan dampak dari ketidakmampuan atau kurangnya manajemen sumber daya manusia yang baik, yang juga dapat disebut sebagai konflik-konflik dalam lingkungan kerja.

*Turnover* atau yang lebih dikenal dengan istilah keluar dari pekerjaan, merupakan permasalahan yang paling tidak diinginkan oleh organisasi mau pun perusahaan mana pun namun juga merupakan permasalahan yang tak dapat dihindarkan. Hal ini semakin tidak diinginkan apabila terjadi pada karyawan atau pun karyawan yang kinerjanya dianggap sangat baik bagi kemajuan perusahaan. Selain itu, *turnover* yang terjadi terus menerus akan berdampak negatif, terlebih dalam hal pencapaian tujuan perusahaan mau pun organisasi.

Schaufeli dan Bakker (2010) menyebutkan bahwa keterikatan kerja dengan tingkat yang tinggi akan membuat karyawan mau pun karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya lebih bermakna dan signifikan, individu pun akan merasa lebih tertantang atas tugas-tugas yang diberikan, akan memiliki tingkat konsentrasi yang lebih tinggi, serta memiliki perasaan yang selalu antusias juga senang dalam mengerjakan pekerjaannya.

Sementara itu, seseorang dengan tingkat keterikatan kerja yang rendah bahkan tidak memiliki keterikatan kerja, digambarkan hanya memiliki sedikit tenaga, kesenangan dan stamina dalam hal yang berkaitan dengan pekerjaan, juga tidak merasa tertantang dengan pekerjaannya serta tidak merasa bahwa pekerjaan yang ia kerjakan bermakna, individu dengan tingkat keterikatan kerja yang rendah akan tidak menghayati apa yang ia kerjakan dan memiliki potensi besar untuk keluar dari pekerjaannya tersebut (Schaufeli dan Bakker, 2010).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gallup (dalam Bakker & Leiter, 2010), karyawan serta karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan

lebih aktif merekomendasikan tempat kerja mereka sebanyak 15 kali lebih sering dibandingkan dengan karyawan dan karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang rendah. Serta, sebanyak 16 kali lebih cenderung menyebutkan bahwa peran mereka dalam bekerja saat ini menggunkan kemampuan individu yang dimiliki. Individu dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan merasa 3 kali lebih puas dengan kompensasi yang diberikan, keuntungan yang didapatkan dan menghabiskan seluruh karirnya di tempat kerja saat ini. Karyawan serta karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang baik akan merasa 11 kali lebih puas terhadap tempat dimana mereka bekerja saat ini dibandingkan dengan karyawan mau pun karyawan yang tidak memiliki keterikatan kerja. Mereka pun akan 4 kali lebih banyak menilai kondisi kehidupan mereka berada pada kategori bermutu dan mereka akan merasa 2 kali lebih puas dengan kehidupan pribadi mereka. Dengan semua hasil penelitian Gallup diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja dengan tingkat yang tinggi akan sanggup menjadikan para karyawan serta karyawan menunjukkan kinerja serta performa terbaik yang mereka miliki.

Kunci keberhasilan suatu perusahaan ialah kinerja para karyawan serta karyawatnya. Semakin banyak keuntungan yang didapatkan dengan peforma karyawan yang baik akan sangat mungkin meminimalisir kerugian yang bisa saja didapatkan oleh perusahaan. Hal tersebut akan tercipta apabila antara perusahaan dan sumber daya manusianya bergerak dengan satu visi yang telah ada, namun tak jarang terjadi beragam perselisihan yang cukup intoleran dalam suatu perusahaan mau pun organisasi.

Setiap individu pada hakikatnya memiliki dua kedudukan dalam kehidupan yaitu sebagai seorang pribadi serta sebagai seorang makhluk sosial. Sebagai makhluk pribadi, manusia memiliki beberapa tujuan, kebutuhan yang berbeda-beda dengan individu lainnya. Sementara itu, sebagai makhluk sosial, individu selalu ingin berinteraksi dan hidup dinamis dengan orang lain, individu memiliki tujuan, kepentingan cara bergaul, pengetahuan ataupun suatu kebutuhan yang tidak sama antara yang satu dengan yang lainnya, dan semua itu harus dicapai guna melangsungkan kehidupan. Adanya perbedaan dalam proses pencapaian itu sendiri baik sebagai makhluk pribadi mau pun makhluk sosial, akan tak jarang menghadirkan

perdebatan. Memiliki pola pikir yang berbeda-beda dalam suatu organisasi dan menimbulkan perdebatan, hal inilah yang disebut sebagai konflik.

*Different thinking, different opinion, different analysis and too different action.* Sebuah perbedaan yang melatarbelakangi terjadinya sebuah konflik, umumnya didasari oleh perbedaan pengalaman, perbedaan *reference*, latar belakang keluarga, latar belakang pendidikan, organisasi dan lain sebagainya. Dan semua hal tersebut secara langsung mau pun tidak langsung menjadi penyebab atas timbulnya konflik.

Dalam sebuah organisasi mau pun perusahaan, setiap pekerjaan baik yang merupakan pekerjaan individual mau pun secara grup kerja (*team wor*), akan saling terkait satu sama lain dengan tiap-tiap divisi yang ada. Hal ini menjadikan setiap karyawan serta karyawan akan memiliki interaksi yang cukup menyeluruh dengan seluruh pekerja dalam organisasi mau pun perusahaan yang tak dapat dihindarkan. Dalam praktiknya, keterlibatan setiap karyawan serta karyawan dalam interaksi sehari-hari baik dalam lingkup divisinya atau pun antar divisi lainnya, menjadikan para pekerja rentan berada dalam suatu perselisihan yang diakibatkan oleh kurang lancarnya komunikasi yang berlangsung. Setiap keputusan buruk yang terjadi diantara masing-masing pihak yang terlibat, mengindikasikan kurangnya komunikasi yang baik sebagai kambing hitam dalam suatu organisasi mau pun perusahaan.

Konflik yang tidak dapat dihindarkan tersebut telah menjadi suatu bagian dalam keseharian karyawan serta karyawan yang memutuskan untuk bekerja. Namun, perlu digarisbawahi bahwa konflik itu sendiri dapat berdampak positif atau negatif, semuanya bergantung pada cara penanganan konflik yang berlangsung.

Pada dasarnya, konflik adalah bagian dari kehidupan setiap manusia. Konflik dapat terjadi pada siapa pun dan kapan pun, tanpa memandang siapa dan bagaimana orang tersebut. Entah itu seorang remaja mau pun dewasa. Suatu konflik atau perselisihan, dapat terjadi tanpa memandang situasi serta waktu. Konflik dapat terjadi diantara mereka yang baru saja berkenalan atau bahkan mereka yang sudah lama saling mengenal satu sama lain. Melihat segala kemungkinan yang dimiliki oleh konflik yang dapat hadir tang pandang bulu, menjadikan konflik memiliki kemungkinan yang sama besarnya dan sama berpotensi untuk terjadi di suatu

organisasi mau pun perusahaan, tanpa mengenal posisi, baik itu dengan rekan sesama pekerja, bawahan, atau pun dengan atasan.

Hal ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Lewis A. Coser (dalam Panji Anoraga, 1992) yang menyebutkan bahwa, suatu konflik, baik itu yang sifatnya antar kelompok mau pun intra kelompok, akan selalu mendapatkan tempat diantara mereka yang hidup bersama. Pernyataan ini secara jelas mengindikasikan bahwa dalam tempat dimana manusia hidup bersama-sama, dapat dipastikan akan selalu ada konflik yang terjadi.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh Nurwiti Handono (dalam Pandji Anoraga, 1992), dikatakan bahwa setiap karyawan serta karyawan pasti pernah dan mungkin sering mengalami suatu konflik di dalam suatu organisasi mau pun perusahaan. Baik itu konflik dengan atasan, rekan sekerja, bawahan, atau bahkan dengan dirinya sendiri. Hal tersebut merupakan dampak dari kehidupan bersama di lingkungan yang sama, sehingga memiliki potensi untuk mengalami suatu permasalahan yang tentunya tidak memandang siapa orang tersebut. Pernyataan ini sejalan dengan pernyataan sebelumnya bahwa setiap orang yang hidup bersama akan dengan pasti mengalami konflik dalam kesehariannya, setidaknya dengan dirinya sendiri.

Konflik dalam penegtiannya, dapat dijelaskan sebagai suatu perbedaan persepsi atau pemikiran dalam memandang suatu situasi juga kondisi, yang kemudian diaplikasikan melalui aksi atau perbuatan nyata yang berdampak pada munculnya pertentangan dari pihak-pihak tertentu. Luthans F. (1985) menjelaskan konflik sebagai suatu ketidak sesuaian nilai serta tujuan antara anggota organisasi, sebagaimana dikemukakan demikian, "*Conflict has been defined as the condition of objective incapability between values or goal, as the behavior of deliberately interfering with another's goal achievement, and emotionally in term of hostility*".

Melalui penjelasan yang tertera diatas mengenai konflik yang dikemukakan oleh Luthans, maka dapat disimpulkan bahwa, konflik adalah suatu perbedaan, ketidaksesuaian antara dua belah pihak mau pun lebih, yang baik secara langsung mau pun tidak memengaruhi ketercapaian suatu target atau pun visi yang telah disepakati atau pun telah ada sebelumnya.

Konflik-konflik yang terjadi dalam keseharian, tentunya dilatarbelakangi oleh faktor-faktor tertentu. Berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Hendricks W. (1992) alur terjadinya konflik dapat diidentifikasi melalui tiga tahap, yaitu; peristiwa sehari-hari, adanya tantangan, serta timbulnya pertentangan. Sementara itu, mengacu pada pernyataan yang diberikan oleh Wahyudi, bahwa yang menjadi dasar timbulnya suatu konflik dalam suatu organisasi mau pun perusahaan, diawali dengan terjadinya pertentangan dalam memperebutkan sumber daya manusia yang terbatas serta disusul dengan tidak kodusifnya lingkungan kerja yang tersedia.

Para karyawan serta karyawan yang bekerja di suatu organisasi mau pun perusahaan, sama-sama memiliki keinginan dalam memenuhi hidup serta keluarganya lewat pekerjaan yang mereka geluti. Tidak peduli apakah mereka dalam posisi pimpinan mau pun bawahan. Sementara itu, seorang pemilik perusahaan atau sebagai seseorang yang ditunjuk untuk mewakili perusahaan akan memiliki kepentingan serta keinginan untuk memajukan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pihak yang terlebih dalam memajukan suatu organisasi mau pun perusahaan, sama-sama memiliki kepentingan, namun demikian, setiap posisi atau setiap pekerja yang terlibat memiliki kepentingan (*interest*) yang berbeda-beda.

Perbedaan kepentingan yang dimiliki oleh tiap karyawan atau pun karyawan inilah yang menjadikan adanya potensi konflik terjadi dalam suatu organisasi mau pun perusahaan, baik diantara pihak petingginya mau pun bawahannya. Meskipun dapat dikatakan bahwa terkadang konflik yang muncul tersebut merupakan pertentangan-pertentangan yang biasa terjadi karena diri individu itu sendiri, hal ini tidak mengesampingkan fakta bahwa konflik tersebut hadir sebagai dampak banyaknya manusia dalam suatu organisasi mau pun perusahaan, yang tentunya turut menyumbang dan menghadirkan beragam ide, sikap, keinginan, pola pikir, sifat, hingga kepribadian juga minat yang menjadikan setiap individu hadir dengan membawa visi dan misi pribadi mereka.

Mengacu pada penjelasan yang telah ada diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut merupakan alasan yang jelas bagi pihak organisasi mau pun perusahaan dalam menindaklanjuti konflik-konflik yang menjadi semakin serius di era global ini. Hal tersebut berjalan selaras dengan keinginan para

pimpinan serta manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi mau pun perusahaan dalam mengupayakan konflik-konflik tersebut diubah menjadi suatu motivasi yang baik bagi para karyawan serta karyawatnya dan hal tersebut pun sejalan demi keuntungan perusahaan mau pun organisasi itu sendiri.

Praktik nyata yang terjadi di lingkungan kerja, berhasil atau tidaknya suatu konflik di konvesikan menjadi suatu motivasi positif bagi para karyawan serta karyawatnya akan memengaruhi kinerja mereka, dan hal tersebut pun pastinya akan memengaruhi keuntungan perusahaan.

Hal ini mengindikasikan bahwa konflik memang benar dapat memengaruhi kinerja para karyawan serta karyawati dalam sebuah organisasi mau pun perusahaan, dan hal ini pun akan tidak mungkin memengaruhi emosional dan pengambilan sikap individu.

Dalam hal ini, peneliti hendak melihat adakah hubungan yang signifikan antara keterikatan kerja dan manajemen konflik. Penanganan konflik yang dilakukan oleh individu tentunya berbeda-beda caranya. Cara penanganan konflik tersebut akan mungkin berhubungan dengan keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan dan karyawati, dan dapat juga dikatakan adanya kemungkinan bahwa keterikatan kerja juga memiliki andil dalam bagaimana individu menentukan sikap dalam menangani konflik yang terjadi di lingkungan kerja.

Pada penelitian ini, peneliti akan berfokus pada karyawan serta karyawati yang berada pada rentang usia dewasa madya. Erikson menyebutkan bahwa pada rentang usia ini adalah masa kritis dimana baik generativitas atau kecenderungan untuk menghasilkan, serta stagnasi mau pun kecenderungan untuk tetap berhenti akan dominan. Namun demikian, pada rentang usia dewasa madya tersebut, seseorang akan menjadi lebih sukses.

Usia dewasa madya seringkali dikatakan sebagai titik puncak karir seseorang, lewat banyaknya pengalaman hidup yang telah dilalui, khususnya pengalaman kerja bagi individu-individu yang bekerja, akan mungkin berada pada posisi yang lebih tinggi di rentang usia ini.

Kematangan emosional yang kian terbentuk lewat banyaknya pengalaman yang dilalui ini membuat individu pada rentang usia dewasa madya menjadi individu yang lebih stabil dan matang. Hal tersebut juga berlaku di dunia kerja,



dimana semakin bertambahnya usia, maka semakin banyak konflik yang telah dilalui dan sudah beragam situasi lingkungan kerja yang dirasakan. Jika melihat fenomena yang terjadi di organisasi mau pun perusahaan, kita akan melihat bagaimana para individu dewasa awal begitu mudahnya berkeinginan untuk pindah tempat kerja dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Sementara itu, individu yang semakin berumur, akan semakin terlihat loyalitasnya dan semakin bertahan di suatu organisasi mau pun perusahaan.

Dengan demikian, peneliti hendak mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan diantara manajemen konflik dengan keterikatan kerja pada karyawan serta karyawan di rentang usia dewasa madya. Penelitian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana gambaran manajemen konflik dan keterikatan kerja para pekerja dewasa madya. Sehingga, berdasarkan latar belakang diatas, peneliti menaruh minat untuk melakukan penelitian dengan judul: “Hubungan antara *conflict management* dengan *work engagement* pada karyawan serta karyawan dewasa madya”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dengan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka identifikasi masalah yang akan ditemui antara lain:

- 1.2.1 Bagaimana gambaran tentang manajemen konflik pada karyawan dan karyawan dewasa madya?
- 1.2.2 Bagaimana gambaran tentang keterikatan kerja pada karyawan dan karyawan dewasa madya?
- 1.2.3 Apakah terdapat hubungan antara manajemen konflik dengan keterikatan kerja pada karyawan dewasa madya?
- 1.2.4 Apakah terdapat hubungan antara dimensi manajemen konflik dengan dimensi keterikatan kerja pada karyawan dewasa madya?

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Pada penelitian ini, penulis akan membatasi permasalahan pada hubungan antara manajemen konflik dengan keterikatan kerja pada karyawan serta karyawan dewasa madya. Hal ini dilakkukan untuk melihat hubungan manajemen konflik dengan keterikatan kerja pada karyawan dan karyawan dewasa madya.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Dengan latar belakang yang telah dijelaskan oleh peneliti diatas, maka masalah penelitian yang ingin diangkat oleh peneliti ialah “apakah terdapat hubungan antara variabel manajemen konflik secara keseluruhan dengan variabel keterikatan kerja, dan hubungan antara dimensi manajemen konflik dengan variabel keterikatan kerja secara keseluruhan pada karyawan dan karyawan dewasa madya?”

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk melihat gambaran hubungan variable-variabel konflik dan keterikatan kerja serta hubungan antara manajemen konflik dengan keterikatan kerja pada karyawan serta karyawan dewasa madya.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

#### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah:

##### *1.6.1.1 Bagi Pembaca*

Memperkaya ilmu pengetahuan mengenai manajemen konflik dan keterikatan kerja seputar dunia organisasi mau pun perusahaan di Indonesia.

#### *1.6.1.2 Bagi Perkembangan Ilmu Psikologi*

Memberikan referens penelitian pada konsep dan teori mengenai manajemen konflik dan keterikatan kerja sehingga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

#### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah baik perusahaan mau pun organisasi dapat melakukan intervensi psikologis yang sesuai bagi para karyawannya dengan mengetahui tingkat manajemen konflik dan keterikatan kerja setiap individu dalam perusahaan atau pun organisasi.