

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi yang dibangun memiliki tujuan serta pencapaian. Organisasi yang berorientasi pada keuntungan finansial maupun organisasi yang bergerak dibidang sosial mempunyai cara tersendiri dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Kontribusi sumber daya manusia menjadi salah satu komponen utama keberlangsungan operasional dalam organisasi sehingga harus dikelola dengan baik. Sebagaimana yang dijelaskan Daft (2002:520) bahwa peranan penting dari manajemen sumber daya manusia adalah menyeimbangkan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan dengan penciptaan iklim yang stabil bagi pekerja-pekerja yang tersisa.

Karyawan sebagai sebagai salah satu komponen organisasi yang memiliki tingkat kompleksitas sangat tinggi dalam pengelolaannya. Menurut Gaol (2014:3) manusia adalah sumber dan objek persoalan yang besar, dan memang pantas untuk dipersoalkan karena keagungan manusia tidak ada tandingannya. Sampai saat ini banyak penelitian yang menjadikan manusia sebagai obyek penelitian yang dikaitkan pada keanggotaannya dalam perusahaan atau organisasi.

Manusia yang terdiri dari berbagai latar belakang, persepsi, dan budaya, terkumpul dalam suatu organisasi yang menuntut sebuah pencapaian, memberi dampak tersendiri kepada para anggota organisasi tersebut. Salah satu dampak yang terjadi ialah konflik personal dan interpersonal. Hal ini diperkuat oleh Wirawan (2010:55-59) yang menyebutkan bahwa terdapat beberapa jenis konflik

yakni konflik personal dan interpersonal, konflik interes, serta konflik realistik dan nonrealistik. Berbagai bentuk konflik yang terjadi di dalam organisasi menjadi sebuah tugas sekaligus tantangan bagi orang-orang yang berada di dalamnya. Tugas dan tantangan tersebut berupa pengelolaan konflik yang didesain berdasarkan pola atau karakteristik konflik yang terjadi di setiap organisasi.

Manajemen konflik berperan penting sebagai alat dalam mengarahkan konflik negatif kepada konflik positif. Menurut Gaol (2014:639) Konflik yang optimal di dalam perusahaan sangat berguna dalam membantu keberhasilan kinerja yang positif, namun jika tingkat konflik terlalu tinggi akan berakibat kecacauan yang mengancam keberlangsungan hidup perusahaan. Seperti halnya hasil penelitian Giovanni *et al.* (2015) di PT. Air Manado bahwa konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjadi penting untuk dimahaminya terlebih dahulu mengenai manajemen konflik dalam organisasi.

Wirawan (2010:129) mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain; asumsi mengenai konflik, persepsi mengenai penyebab konflik, ekspektasi atas reaksi lawan konfliknya, pola komunikasi dalam interaksi konflik, kekuasaan yang dimiliki, pengalaman menghadapi situasi konflik, sumber yang dimiliki, jenis kelamin, kecerdasan emosional, kepribadian, budaya organisasi system sosial, prosedur pengambilan keputusan saat terjadi konflik, situasi konflik dan posisi dalam konflik, pengalaman menggunakan salah satu gaya manajemen konflik, dan keterampilan berkomunikasi.

Pada akhirnya konflik dalam organisasi yang dikelola sedemikian rupa berdasarkan jenis penanganannya akan bermuara pada kinerja organisasi. Hal ini diperkuat oleh Atteya (2013) yang menjelaskan tentang hubungan strategi manajemen konflik terhadap kinerja karyawan bidang penjualan dan pemasaran. Hasilnya terdapat kolerasi positif yang tinggi antara strategi *collaboration* dan *compromise* terhadap tingginya kinerja. Strategi *accomodation* memberikan hasil kinerja dalam tingkat menengah, sedangkan strategi *competition* dan *avoiding* memberikan hasil yang rendah terhadap kinerja.

Beberapa masalah yang berkaitan dengan kompleksitas manusia sebagai salah satu komponen utama perusahaan diantaranya disebabkan oleh konflik. Gaol (2014:640) menjelaskan bahwa konflik interpersonal atau konflik yang terjadi antarindividu merupakan salah satu jenis konflik yang biasanya disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan, dimana hasil bersama sangat menentukan. Konflik yang tidak terselesaikan biasanya mengakibatkan timbulnya hambatan seperti ketidakpercayaan, keraguan, ketidakjujuran, dan defensif. Rahim dan Bonoma (1979) menjelaskan bahwa penanganan konflik terdiri dari *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, *compromising* yang kemudian diklasifikasikan sehingga melahirkan dua dimensi dasar dalam penanganan konflik antara lain dorongan untuk memperhatikan diri sendiri dan dorongan untuk memperhatikan orang lain.

Konflik tidak selamanya bersifat negatif. Beberapa orang terkadang justru menganggap konflik sebagai suatu hal yang dianggap memiliki dampak positif dalam diskusi topik untuk pengambilan keputusan. Konflik positif (fungsional) adalah sebuah konfrontasi diantara kelompok yang menambah keuntungan kinerja

perusahaan. Memandang konflik sebagai suatu yang positif dapat meningkatkan daya kompetitif untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Sebaliknya, konflik negatif akan membuat segala aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat. Konflik negatif (disfungsional) sebagai interaksi di antara kelompok yang merugikan perusahaan atau menghalangi pencapaian tujuan perusahaan (Gaol, 2014:640).

Konflik interpersonal yang terjadi pada anggota organisasi sering kali dipicu oleh perilaku saling bergantung dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap individu yang tergabung dalam suatu organisasi memiliki kepentingan dan tujuan tersendiri diluar tujuan organisasi. Sebagai konsekuensinya, konflik kepentingan (*conflict of interest*) muncul sebagai jenis konflik yang mengartikan telah terjadi konflik individual dan interpersonal. Hal ini diperkuat oleh penelitian Sitompul (2014) yang menjelaskan bahwa konflik interpersonal yang ada pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rejang Lebong dapat mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini diperoleh dari nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,66.

Konflik interpersonal bisa menyebabkan terjadinya stres pada karyawan di tempat kerja. Hal ini diperkuat oleh Ullah dan Naeem (2012) yang meneliti tentang stres kerja sebagai hasil dari konflik interpersonal pada bank di Pakistan. Dijelaskan hasil dari penelitian tersebut bahwa konflik interpersonal dan stres kerja sangat berpengaruh satu sama lain. Penelitian tersebut diperkuat oleh Han dan Netra (2014) yang menjelaskan bahwa konflik berpengaruh positif terhadap stres kerja.

Tingginya tingkat stres yang terjadi pada karyawan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini seperti yang dilakukan Goswami (2015) dalam mengevaluasi secara empiris dampak stres kerja terhadap kinerja karyawan bank. Hasilnya menunjukkan bahwa stres kerja membawa efek subjektif seperti takut, marah dan kecemasan diantara karyawan yang mengakibatkan kesehatan mental dan psikologis yang buruk. Hal itu terbukti pada tingkat kepercayaan 95% atas dasar Z-test ($Z = 1,87$) bahwa stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan dalam hal efisiensi dan produktivitas.

Mengingat pentingnya pengelolaan konflik dalam organisasi mengindikasikan bahwa konflik yang timbul diantara anggota organisasi memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan hubungan para anggotanya yang kemudian dapat berdampak pada kinerja yang dicapai. Sebagaimana yang dijelaskan pada hasil penelitian yang dilakukan Chen *et al.* (2012) dalam *International Journal of Conflict Management* yang berjudul *Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management* bahwa terdapat pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja. Penelitian didukung oleh Atteya (2013) dalam *Journal of Organisational Psychology* yang berjudul *Examining the effect of the conflict management strategies on job performance* menunjukkan hasil bahwa terdapat korelasi positif yang tinggi antara strategi *collaboration* dan *compromise* terhadap tingginya kinerja.

Dari berbagai macam kemungkinan yang timbul, sehingga penulis akan mengaitkan gaya manajemen konflik kolaborasi, menghindar, kompetisi, akomodasi dan kompromi dengan beberapa variabel seperti stres kerja, dan

kinerja. Dengan merujuk pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penulis meyakini bahwa penelitian ini sangat relevan untuk dilakukan meski dengan objek yang berbeda. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah penulis paparkan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul yang diambil adalah Pengaruh Gaya Manajemen Konflik Kolaborasi, Menghindar, Kompetisi, Akomodasi dan Kompromi terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik kolaborasi terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik menghindar terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik kompetisi terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik akomodasi terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik kompromi terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik kolaborasi terhadap stres kerja?
7. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik menghindar terhadap stres kerja?

8. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik kompetisi terhadap stres kerja?
9. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik akomodasi terhadap stres kerja?
10. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik kompromi terhadap stres kerja?
11. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik kolaborasi, menghindar, kompetisi, akomodasi dan kompromi terhadap kinerja karyawan?
12. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik kolaborasi, menghindar, kompetisi, akomodasi dan kompromi terhadap stres kerja?
13. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan?
14. Lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik kolaborasi terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik kolaborasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja?
15. Lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik menghindar terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik menghindar terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja?
16. Lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik kompetisi terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik kompetisi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja?
17. Lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik akomodasi terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik akomodasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja?
18. Lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik kompromi terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik kompromi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik kolaborasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik menghindar terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik kompetisi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik akomodasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik kompromi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik kolaborasi terhadap stres kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik menghindar terhadap stres kerja.
8. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik kompetisi terhadap stres kerja.
9. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik akomodasi terhadap stres kerja.
10. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik kompromi terhadap stres kerja.
11. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik kolaborasi, menghindar, kompetisi, akomodasi dan kompromi terhadap kinerja karyawan.

12. Untuk mengetahui pengaruh gaya manajemen konflik kolaborasi, menghindar, kompetisi, akomodasi dan kompromi terhadap stres kerja.
13. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.
14. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik kolaborasi terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik kolaborasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.
15. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik menghindar terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik menghindar terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.
16. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik kompetisi terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik kompetisi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.
17. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik akomodasi terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik akomodasi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.
18. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung gaya manajemen konflik kompromi terhadap kinerja karyawan dari pada pengaruh tidak langsung gaya manajemen konflik kompromi terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan pengetahuan serta dapat menjadi salah satu sumber referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi yang bermanfaat bagi organisasi dalam mempertimbangkan dan mengambil keputusan terkait konflik yang terjadi di organisasi.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan bagi penulis tentang kondisi *real* di lapangan terkait manajemen konflik pada organisasi. Penelitian ini sekaligus dapat meningkatkan keahlian bagi penulis serta menjadi sumber pembelajaran saat akan melakukan penelitian dikemudian hari.