

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah sebelum dibentuk pastilah mempunyai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut sangatlah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, sedangkan kualitas sumber daya manusia tersebut tergantung pada banyak faktor antara lain dari cara seseorang menyikapi konflik, maupun kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi.

Manusia sebagai makhluk pribadi atau individu juga merupakan makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain didalam kehidupannya, tentunya setiap individu dengan segala kelebihan dan keterbatasannya, juga memiliki kebutuhan dan tujuan. Tujuan dan kebutuhan merupakan prioritas utama dari setiap manusia untuk dapat mencapainya maka tidak jarang membutuhkan bantuan dan kerjasama dengan orang lain sehingga terbentuklah kelompok. Karakteristik yang menonjol dari sebuah kelompok (perkumpulan) biasanya seperti; adanya kerjasama, rasa kebersamaan yang cukup kuat dan biasanya sering timbul konflik antar individu dalam kelompok tersebut dan apabila tidak diatasi secara serius maka dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan tersebut. Perbedaan tujuan antara perusahaan dan karyawan terlihat jelas pada perbedaan kepentingan diantara keduanya. Perusahaan menghendaki laba yang tinggi dengan

...mendekatkan ...mendekatkan ...mendekatkan ...mendekatkan ...mendekatkan

kepuasan kerja dengan adanya jaminan hidup yang memadai. Kedua hal tersebut saling bertentangan dan dapat menyebabkan timbulnya konflik.

Asumsi dari pandangan klasik bahwa konflik dianggap sebagai suatu yang buruk yang harus dihindari. Organisasi yang baik adalah organisasi tanpa konflik. Pandangan ini juga melihat bahwa konflik terjadi akibat kesalahan manajemen misalnya, kesenjangan saling percaya dan intensitas komunikasi antar kelompok yang rendah. Sebaliknya menurut pandangan modern, konflik adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari sebagai konsekuensi logis interaksi manusia. Permasalahannya bukan bagaimana menghilangkan konflik agar tidak merusak hubungan antar pribadi atau kelompok dan tujuan organisasi, tetapi yang perlu diperhatikan adalah bagaimana cara manajemen dalam mengelola konflik agar tidak merusak kinerja organisasi. Jadi, konflik tidak selalu merugikan tetapi dianggap dapat meningkatkan kinerja organisasi jika memang dikelola dengan baik, tentunya juga tergantung dari kemampuan tiap-tiap orang dalam menghadapi konflik yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya.

Beberapa penelitian tentang hubungan konflik dan kinerja pernah dilakukan sebelumnya. Simon dan Peterson (2000, dalam Wibisono, 2004) menyimpulkan bahwa adanya *task conflict* dalam suatu tim akan cenderung membuat tim tersebut dapat lebih baik dalam hal pengambilan keputusan, karena adanya *task conflict* justru akan mendorong pengertian anggota tim terhadap isu konflik yang dihadapi. Pendapat ini mendukung penelitian Jehn (1995, dalam Wibisono, 2004), yang menyimpulkan bahwa tim yang tidak pernah mengalami

konflik justru cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah untuk meningkatkan kinerjanya

Dalam beberapa studi empiris menunjukkan adanya hubungan negatif antara *relationship conflict*, produktivas, dan kepuasan anggota terhadap tim (Evan, 1965; Gladstein, 1984; Wall & Nolan, 1986, dalam Wibisono, 2004). Deutsch (1969, dalam Wibisono, 2004) menyatakan bahwa *relationship conflict* menurunkan *goodwill* dan kemauan untuk mengerti akan sesuatu sehingga menghambat tugas organisasi (Deutsch, 1969 dalam Wibisono, 2004). *Relationship conflict* juga mempunyai kecenderungan untuk mempengaruhi fungsi seseorang dalam melakukan proses pekerjaan, terutama terkait dengan informasi yang kompleks (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981; Rosean, Wiest, & Startz, 1994 dalam Wibisono, 2004) sehingga berpengaruh terhadap kondisi kinerja individu (Jehn, 1995, dalam Wibisono, 2004). Dalam Penelitian Moa (2005) menyatakan bahwa faktor-faktor konflik mempunyai pengaruh terhadap Prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitiannya, De Dreu dan Weingart (2003, dalam Wibisono, 2004) bahkan menyatakan bahwa ketika *relationship conflict* muncul dalam tim, kinerja tim dan kepuasan anggota tim sudah berada dalam keadaan bahaya, tim harus segera menentukan strategi yang paling tepat dalam menyelesaikan konflik yang muncul.

Dalam kehidupan organisasi selain konflik yang ada, diperlukan juga pemimpin yang baik untuk mengelola ataupun menyelesaikan permasalahan yang ada dalam organisasi untuk kelangsungan organisasi tersebut. Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*coercive*) untuk

(Gibson, 2003). Secara teoritis dikenal konsep kepemimpinan Rensis Likert (Nawawi, 2003, dalam Suranta, 2003). Likert membagi teori kepemimpinan dalam empat sistem *Exploitive Autocratic* dengan berperilaku sebagai satu-satunya pengambil keputusan dan memberikan perintah yang harus dilaksanakan oleh bawahan. Dalam kepemimpinan *Benevolent Autocratic*, ditunjukkan dengan sudah memberikan kesempatan pada bawahan untuk menyampaikan komentar terhadap keputusan dan perintah pimpinan sebagai atasan. Dalam Kepemimpinan *Participative*, ditunjukkan dengan memberikan kesempatan pada bawahan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskusikan perintah-perintah. Pemimpin bersedia menerima masukan dan kritik, sementara anggota organisasi diberi kesempatan untuk berkonsultasi. Dalam kepemimpinan *Democratic*, pimpinan sebagai atasan sangat mempercayai anggota organisasi, sehingga sebelum membuat keputusan selalu didahului dengan menghimpun dan mempertimbangkan pendapat bawahan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hardini (2001, dalam Suranta, 2003) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja. Thoha (1995, dalam Suranta, 2003) menyatakan bahwa sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Oleh karena itu, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja dapat merupakan hubungan langsung. Beberapa Penelitian telah menguji hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan kinerja, antara lain

Penelitian yang dilakukan Yamit (1994, dalam Suranta, 2003) telah menguji hubungan antara kepemimpinan dan kinerja bawahan pada kantor-kantor cabang bank di Yogyakarta. Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan teori Fiedler. Hasil studi itu adalah terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja bawahan. Temuan lain adalah ada perbedaan kinerja bawahan yang signifikan antara manajer cabang yang kepemimpinannya tidak cocok dengan faktor situasional. Kepemimpinan yang cocok dengan faktor situasional menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada kepemimpinan yang tidak cocok.

DeGroot *et al.* (2000, dalam Suranta, 2003) melakukan studi untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan kharismatik dan keefektifan kepemimpinan, kinerja bawahan, kepuasan bawahan, usaha bawahan, dan komitmen bawahan. Hasil studi itu menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang lemah antara gaya kepemimpinan kharismatik dengan kinerja bawahan pada saat diukur pada level individual. Sebaliknya, hubungan antara gaya kepemimpinan kharismatik dengan kinerja bawahan lebih kuat apabila diukur pada level kelompok. Hasil riset tersebut juga menyatakan kepemimpinan kharismatik lebih efektif pada saat kinerja kelompok meningkat daripada pada saat kinerja individual meningkat.

Penelitian Hardini (2001, dalam Suranta, 2003) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai KPKN Yogyakarta. Gaya kepemimpinan pada penelitian ini adalah *Likert's four system*

participative, dan *democratic*. Instrument kerja dikembangkan dari Flippo (1984, dalam Suranta, 2003) meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketangguhan, dan sikap atau tanggung jawab karyawan. Hasilnya adalah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Silverthorne dan Wang (2001, dalam Suranta, 2003) melakukan studi untuk mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan baik pemimpin yang adaptif maupun yang tidak adaptif terhadap produktivitas organisasi bisnis di Taiwan. Produktivitas organisasi bisnis diukur dengan enam ukuran produktivitas, yaitu ketidakhadiran (*absenteeism*), tingkat perputaran (*turnover rate*), kualitas kerja (*quality of work*), tingkat penolakan (*reject rates*), profitabilitas (*profitability*), dan unit yang dihasilkan (*units produced*). Hasil studi tersebut menyatakan bahwa semakin besar level adaptabilitas, semakin tinggi produktivitas organisasi tersebut. Temuan lain dari studi itu adalah bahwa perusahaan yang sukses memiliki lebih banyak pemimpin yang adaptif dibanding perusahaan yang tidak sukses. Bukti ini mendukung nilai gaya kepemimpinan adaptif dalam industri tinggi (*high-technology industries*) di Taiwan.

Hidayati (2003, dalam Ardhito 2004) menguji pengaruh beberapa faktor semangat kerja terhadap prestasi kerja karyawan tetap operasional PT. Petrokimia Gresik. Subyek penelitian ini adalah sejumlah 220 orang responden bagian produksi pada PT. Petrokimia Gresik. Berdasar hasil analisis regresi linier berganda, secara bersama-sama variable-variabel Motivasi (X1), Komunikasi

Kepemimpinan (X6) memiliki pengaruh yang bermakna terhadap prestasi kerja karyawan tetap operasional PT. Petrokimia Gresik.

Melihat menariknya permasalahan konflik dan kepemimpinan dalam mempengaruhi para pegawai yang ada dalam sebuah organisasi, sehingga mendorong penulis untuk melakukan penelitian **“Analisis Pengaruh Konflik Dan Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan”**.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah *Relationship Conflict*, *Task Conflict* dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan?
2. Diantara *Relationship Conflict*, *Task Conflict* dan gaya kepemimpinan, manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh konflik baik *Relationship Conflict*, *Task Conflict* terhadap prestasi kerja karyawan di Lembaga Pendidikan Tinggi Group PRIMAGAMA agar dapat digunakan secara bijaksana untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.
2. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan di

menyikapi pengaruh baik positif maupun negatifnya secara bijaksana untuk dapat meningkatkan prestasi pegawai mereka.

D. Manfaat penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis akan memberikan gambaran yang lebih kongkrit dalam pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Bagi kepentingan Organisasi, bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan input dalam pengambilan kebijakan untuk mengelola karyawan agar lebih produktif dan dapat meminimalisasi konflik yang ada agar lebih bermanfaat