

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam suatu perusahaan, konflik tidak dapat dihindarkan, konflik selalu datang di tengah-tengah berjalannya suatu perusahaan. Konflik merupakan kondisi yang terjadi ketika perbedaan pendapat atau cara pandang pada beberapa orang berbeda dalam suatu kelompok atau organisasi. Konflik merupakan kondisi yang timbul karena adanya suatu keinginan yang saling bertentangan. Istilah konflik sendiri di terjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan yang diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, ditinggalkan dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja (Harmah, 2017).

Konflik dapat disebabkan oleh setiap individu yang ada dalam kelompok atau organisasi baik dilakukan secara sadar maupun tidak. Karena setiap pegawai pasti memiliki kreativitas, pola berfikir, aktivitas serta sifat atau karakter yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya, sehingga bisa saja dalam aktivitas atau dalam bekerja ada persaingan atau bentrokan yang menimbulkan masalah bagi yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Jika masalah tersebut dibiarkan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam perusahaan tersebut (Anatan, 2009).

Dalam penelitian Kasim dan Ibrahim (2016) beberapa kasus diangkat mengenai masalah konflik di salah satu bank-bank terkemuka di Malaysia, seorang pimpinan bank di Malaysia menarik bonus dua bulan tahunan pegawainya yang menyebabkan lebih dari seribu pegawainya marah dan berunjuk rasa pada pimpinan mereka. Dalam kasus lainnya, konflik terjadi antara pimpinan dengan pegawainya disebabkan pimpinan tidak memberikan hak kebebasan berpendapat pada pegawainya, pegawainya juga kehilangan keamanan kerja dan kehilangan hak untuk hidup lebih baik (Ibrahim, 2016).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kusumanegara (2018) salah satu bank BUMN di Mataram Nusa Tenggara Barat mendapatkan hasil

bahwa konflik menjadi salah satu penyebab pengaruh yang sangat besar terhadap intensi turnover pegawainya. Hal ini dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan Yuliawan (2012) yang menyatakan bahwa konflik dalam lingkungan kerja sangat mempengaruhi perubahan dan penurunan kinerja pegawai (Kusumanegara, 2018).

Dengan adanya konflik dalam suatu perusahaan, perlu adanya sesuatu yang bisa mengendalikan konflik tersebut agar tidak berpengaruh terhadap kinerja setiap individu di perusahaan. Oleh karena itu, perlu ada manajemen konflik. Manajemen konflik ialah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih ataupun dua kelompok atau lebih agar dapat menemukan titik terang atas permasalahan tersebut (Mansur, 2021).

Pada dasarnya ketika kita bisa mengendalikan atau mengatasi suatu konflik dengan baik, maka konflik akan menjadi hal yang baik dan bisa menjadikan kemajuan untuk organisasi dimasa mendatang dan bisa membentuk karakteristik sumber daya manusia yang unggul dan tangguh dalam kinerjanya guna mencapai misi organisasi. Tetapi banyak orang mengira konflik sebagai hal yang negatif dan hal yang harus dihindari karena dianggap sebagai sesuatu yang bisa memecahkan suatu hubungan yang terjalin antara satu individu dengan individu lainnya (Jismullatif, 2016).

Thomas dan Killmann (1974) mengemukakan teori gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi, yaitu : 1) Kerjasama, 2) dan keasertifan. Kerjasama adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik. Disisi lain, keasertifan adalah upaya untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik. Manajemen konflik membutuhkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun strategi konflik dan menerapkannya agar menghasilkan penyelesaian yang diinginkan. Berdasarkan kerjasama dan keasertifan, Thomas dan Killman mengemukakan lima gaya manajemen konflik, diantaranya kompetensi, kolaborasi, kompromi, menghindar dan mengakomodasi (Wahyudi, 2017).

Terkadang dalam kerjasama antar pegawai yang sudah terjalin dengan baik pun, tetapi pasti masih terdapat perselisihan karena kualitas, kuantitas dan gaya bahasa setiap pegawai yang berbeda sehingga mengakibatkan kinerja pegawai menjadi kurang optimal. Dalam hal ini dapat menimbulkan masalah dan akan berdampak buruk dengan kinerja karyawan yang bersangkutan (Halawa, 2021).

Suatu organisasi atau instansi pasti berusaha untuk membangun citra yang baik agar bisa mendapatkan perhatian dari masyarakat. Citra yang baik dapat dibentuk melalui budaya kerja. Budaya kerja merupakan suatu hal yang menjadi kebiasaan dalam kegiatan operasional yang dilakukan berulang kali oleh pegawai dalam suatu organisasi (Adha, 2019).

Budaya kerja merupakan suatu nilai yang menjadi sifat atau kebiasaan dalam kebiasaan di suatu kelompok atau organisasi, yang didasari oleh pandangan hidup. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja yaitu tanggungjawab pegawai, inovasi, orientasi pada hasil, pengetahuan dan sistem kerja. Faktor-faktor tersebut secara langsung akan mempengaruhi kinerja kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi (Marbun, 2019).

Budaya kerja dan kinerja pegawai saling berkaitan, hal itu dapat dilihat bahwa budaya kerja menciptakan karakteristik inovasi dan resiko serta penilaian mendetail yang ada dalam diri para pegawai, maka budaya kerja sangat penting untuk disosialisasikan kepada setiap pegawai agar dapat bekerja dengan sungguh-sungguh, penuh rasa tanggung jawab dan bekerja sesuai dengan system nilai budaya organisasi yang telah ditetapkan (Wibowo, 2012).

Pada Bank BTN KC Syariah Cirebon selain operasionalnya yang menggunakan syariat islam ia juga menanamkan nilai-nilai budaya islam yang menjadi landasan cara berpikir, berperilaku, dan bertindak, yang kemudian dipresentasikan dalam budaya kerja yang disebut AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif). Kemudian juga pada BTN KC Syariah Cirebon mempunyai budaya yang sudah melekat sejak lama yaitu briefing pagi dan evaluasi sore. Dimana

setiap hari senin sebelum mengawali kegiatan selalu ada briefing dan evaluasi pekan sepekan kebelakang yang dihadiri oleh seluruh unit kerja di BTN KC Syariah Cirebon. Kemudian pada hari selasa sampai dengan jumat, briefing hanya dilakukan dengan internal unit saja.

Manajemen konflik dan budaya kerja merupakan hal yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan variabel budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau suatu lembaga (Jumaidah, 2019).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang anggota dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan padanya. Kinerja adalah tentang bagaimana seorang individu melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan padanya (Baharuddin, 2020).

Fenomena kinerja pegawai terjadi saat ini yaitu kualitas kinerja pegawai yang ditandai dengan menurunnya kualitas pelayanan nasabah yang kurang memuaskan karena masih banyaknya nasabah yang protes pada pegawai karena dianggap kurang merespon permintaan nasabah, dan fenomena kuantitas yang diperoleh oleh peneliti menemukan bahwa rata-rata pegawai pada bank dianggap kurang memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

**Tabel 1.1 Persentase Kinerja Pegawai Pada Bank BTN KC Syariah Cirebon Tahun 2019-2022**

| <b>Aspek Yang Dinilai</b> | <b>2019</b>    | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   |
|---------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Kinerja                   | 69,17 %        | 68,46 %       | 65,16 %       |
| Kompetensi                | 17,78 %        | 17,84 %       | 18,50 %       |
| Pembinaan SDM             | 10 %           | 10 %          | 9,94 %        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>96,95 %</b> | <b>96,3 %</b> | <b>93,6 %</b> |



Tabel diatas menunjukkan bahwasannya kinerja pegawai pada Bank BTN KC Syariah mengalami penurunan. Hal ini disebabkan oleh tekanan dari atasan yang mengharuskan pegawai untuk mencapai target dengan waktu yang singkat. Sehingga hal ini dapat mempengaruhi atas berkurangnya kinerja pegawai tersebut.

Bank BTN KC Syariah Cirebon merupakan lembaga perbankan yang berada di Kota Cirebon dan beralamatkan di jl. Kartini No.68, Sukapura, Kec. Kejaksan, Kota Cirebon, yang berfokus dalam bisnis pembiayaan proyek perumahan untuk rakyat tanpa subsidi. Sebagai sebuah lembaga keuangan syariah yang memiliki pegawai dengan latar belakang yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Misalnya perbedaan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, kepentingan dan pengalaman kerja, serta besaran gaji yang diterima masing-masing pegawai. Perbedaan-perbedaan ini akan menjadi sebuah ancaman akan terjadinya konflik secara internal (Kusumawati, 2018).

Dengan latar belakang yang berbeda-beda, pada Bank BTN KC Syariah Cirebon pernah terjadi konflik antar pegawainya, banyak hal yang menyebabkan konflik tersebut dapat terjadi. Seperti kesalahpahaman, masalah pribadi karyawan yang dibawa kedalam pekerjaan juga dapat menimbulkan perselisihan, tekanan pekerjaan masing-masing pegawai yang dituntut untuk terus mencapai targetnya seringkali menjadi alasan timbulnya konflik antar sesama pegawai. Pernah terjadi konflik karena kesalahpahaman komunikasi yang menyebabkan kegiatan tidak sesuai rencana yang akhirnya menimbulkan konflik. Kemudian juga konflik pernah terjadi diakibatkan tekanan dari atasan untuk mencapai target yang tinggi membuat pegawai bersaing antar pegawai yang dapat menyebabkan perselisihan.

Ketika terjadi konflik antar pegawai didalam suatu perusahaan dan tidak diatasi dengan baik, maka akan menjadi sebuah hambatan untuk pegawai dalam bekerja sama untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan, sehingga kinerja pegawai akan menurun. Budaya kerja pun tak

kalah penting dari manajemen konflik karena budaya kerja merupakan kebiasaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan citra suatu organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik diperlukan oleh Bank BTN KC Syariah Cirebon karena ketika dalam lingkungan kerja terdapat konflik antara pegawainya, maka hal tersebut akan menjadikan situasi kerja yang tidak kondusif (Yudistira, 2017).

Berdasarkan fakta yang pernah terjadi pada bank tersebut dapat terlihat bahwa konflik dan budaya kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai, untuk itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang seberapa besar pengaruh manajemen konflik dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN KC Syariah Cirebon.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah penelitian dapat dijelaskan pada tiga hal berikut :

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini yaitu :

- a. Diperlukan sebuah cara untuk mengatasi konflik yang terjadi di sebuah organisasi atau instansi.
- b. Terjadinya penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh konflik didalam suatu perusahaan, sehingga citra perusahaan menurun.

### **2. Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk memfokuskan penelitian pada pokok permasalahan, sehingga tidak terlalu luas dalam membahas penelitian ini. Karena begitu pentingnya kinerja karyawan dalam tujuan perusahaan, maka jika terjadi konflik dan budaya kerja yang buruk akan berpengaruh pada kinerja karyawan maka diperlukan manajemen konflik dalam suatu perusahaan. Untuk itu dalam penelitian ini penulis membatasi masalah pada pengaruh manajemen konflik dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank BTN KC Syariah Cirebon.

### 3. Rumusan Masalah

Dari paparan perumusan masalah diatas, maka dapat ditarik beberapa sub-sub yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

- a. Apakah manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bank BTN KC Syariah Cirebon?
- b. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bank BTN KC Syariah Cirebon?
- c. Apakah manajemen konflik dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bank BTN KC Syariah Cirebon?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai pada Bank BTN KC Syariah Cirebon.
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank BTN KC Syariah Cirebon.
- c. Untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank BTN KC Syariah Cirebon.

### D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini penulis berharap akan memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Manfaat Secara Ilmiah

Penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan bagi penulis, serta untuk menerapkan dan memadukan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan sehingga dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang pengaruh manajemen konflik dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dan memperkuat penelitian yang telah dilakukan tentang masalah serupa.

- b. Manfaat Secara Praktis

Serta diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur serta masukan bagi para pembaca yang

berkepentingan untuk menerapkan manajemen konflik dalam perusahaan, dan meningkatkan kinerja pegawai.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pembahasan dan penulisan skripsi ini, maka penulis menyusun penulisan skripsi ini dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan, pada bab ini menguraikan penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, dan perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori, yang berisi uraian teori-teori yang digunakan dalam membahas masalah, penelitian terdahulu, kerangka berpikir dan hipotesis penelitian. Kerangka ini disusun dengan menyesuaikan pokok-pokok permasalahan, kerangka teori.

BAB III Metodologi Penelitian, pada bab ini membahas rancangan penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, lokasi penelitian, variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, dan rencana penelitian.

BAB IV Hasil dan Pembahasan, dalam bab ini nantinya akan membahas mengenai hasil eksplorasi dan informasi pemeriksaan. Dari informasi yang sudah diperoleh, akan uraikan terkait bagaimana profil Bank BTN KC Syariah Cirebon, uraian hasil dari pengolahan data terkait dengan pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai, kemudian pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, apakah manajemen konflik dan budaya kerja tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN Syariah KC Cirebon.

BAB V merupakan bagian yang akan menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab ke-empat sebagai jawaban singkat atas permasalahan yang diteliti. Penulis juga menyampaikan saran terhadap hasil penelitian yang telah diuraikan.