

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Manajemen sumber daya manusia adalah seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap perusahaan (Hasibuan, 2014)

Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan perusahaan, baik kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi (Rayadi, 2012). Setiap perusahaan dapat berjalan efektif bila didukung oleh SDM diperusahaan tersebut, oleh karena itu dibutuhkan SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan tanggap terhadap perubahan-perubahan teknologi (Sutrisno, 2010).

PT Web Media Teknologi Indonesia (Niaga Hoster) merupakan salah satu perusahaan *hosting* yang didirikan pertama kali pada tahun 2013 Saat pertama kali berdiri, Niaga Hoster bertempat di Jakarta yang kemudian pada tahun 2014 memutuskan untuk mengembangkan layanan hostingnya di Yogyakarta sehingga sejak saat itu seluruh operasional layanan hosting Niaga Hoster pun dipindahkan ke Yogyakarta.

Perusahaan yang bergerak di bidang web hosting ini menyediakan layanan hosting murah *unlimited* dengan *cpanel* dan pilihan *server hosting* Indonesia dan Singapura. PT Web Media Teknologi Indonesia semakin bertumbuh dengan hadirnya beberapa layanan tambahan selain *hosting* seperti layanan *google adwords*, jasa pembuatan website hingga layanan SSL dan VPS. Layanan ini memiliki data center terbaik dan customer support 24 jam serta telah memiliki lebih dari 127 pelanggan di Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan tanggal 08 September 2019 pada 8 karyawan, diketahui bahwa sebagian karyawan di perusahaan ini mengatakan tidak merasakan kerja yang secara mental menantang, hal ini dikarenakan mereka bekerja sesuai dengan aturan dan sistem yang telah ditentukan sehingga mereka tidak bisa menggunakan keterampilannya secara maksimal. Selain itu, pada aspek kedua yaitu ganjaran yang pantas didapatkan data bahwa sebagian dari karyawan masih merasakan kurangnya ganjaran yang pantas mengingat jam kerja yang cukup lama dengan gaji yang mereka anggap masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari respon karyawan dimana mereka menjadi tidak semangat dalam bekerja, sehingga mereka menjadi cukup sering telat datang saat bekerja sehingga pekerjaan yang mereka lakukan juga menjadi tidak maksimal.

Aspek selanjutnya yaitu kondisi kerja yang mendukung. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, diketahui bahwa masih ada sebagian dari karyawan yang merasa bahwa kondisi di tempat kerja kurang mendukung. Hal ini dikarenakan jarak antara ruang kerja dan ruang tamu sangatlah dekat sehingga hal ini

menyebabkan konsentrasi mereka terganggu saat tamu sedang datang. Aspek yang keempat yaitu rekan kerja yang mendukung. Hasil wawancara didapatkan data bahwa sebagian karyawan merasa tidak mendapatkan rekan kerja yang mendukung, hal ini dikarenakan banyak karyawan yang masih individualis sehingga mereka merasa tidak mendapat dukungan sehingga kerja sama tidak selalu berjalan dengan baik. Aspek yang terakhir yaitu kesesuaian kepribadian dengan kepribadian. Hal ini juga menjadi masalah bagi sebagian karyawan, hal ini disebabkan oleh visi misi mereka yang tidak sejalan dengan peraturan dalam pekerjaan mereka, namun hal itu tidak menjadikan mereka untuk tidak profesional dalam bekerja.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan, seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja karyawan (Robbins, 2014). Jika kepuasan kerja tidak terjaga besar kemungkinan berakibat pada tingginya keluar masuk karyawan, rendahnya produktivitas karyawan, tingginya kemangkiran pekerjaan dan rendahnya komitmen pada perusahaan (Sinambela, 2012). Kepuasan kerja karyawan termasuk masalah yang penting untuk diperhatikan dalam suatu perusahaan, hal ini menyangkut perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya (Davis dan Newstrom, 1992). Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa terdapat 2 faktor dalam kepuasan kerja, diantaranya adalah karyawan dan pekerjaan.

Suatu perusahaan tidak terlepas dari yang namanya permasalahan seperti ketidakpuasan bayaran, jumlah jam kerja, tidak mendapatkan cukup libur atau cuti,

kurangnya fleksibilitas dalam jam kerja, waktu diperlukan untuk berangkat dan pulang kerja (Wibowo, 2013). Sutrisno (2010) mengungkapkan bahwa setiap perusahaan dapat berjalan efektif bila didukung oleh sumber daya manusia diperusahaan tersebut, oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan tanggap terhadap perubahan-perubahan teknologi.

Kenyataannya tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan ketrampilan serta semangat kerja sesuai dengan harapan organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan harapan organisasi, kadang-kadang tidak mempunyai semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan (Sumarsono, 2004). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran, prestasi kerja, serta hubungan kerja yang baik dengan anggota perusahaan lainnya. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan rendah akan menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya (Wibowo, 2013).

Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, yakni selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima. Robbins (2012) menyebutkan bahwa aspek kepuasan kerja terdiri dari 5 aspek, diantaranya adalah a) Kerja yang secara mental menantang, yaitu pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka

mengerjakannya. B) Ganjaran yang pantas, yaitu sistem upah dan kebijakan promosi yang adil. C) Kondisi kerja yang mendukung, yaitu kenyamanan pribadi atau faktor-faktor lingkungan. D) Rekan kerja yang mendukung, yaitu kebutuhan interaksi sosial, perilaku atasan dan minat pribadi. E) Kesesuaian kepribadian, yaitu kecocokan yang tinggi antara kepribadian karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

Meskipun kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting, namun dalam kenyataannya di Indonesia dan juga di beberapa negara lain, kepuasan kerja secara menyeluruh belum mencapai tingkat yang maksimal (Johan, 2002). Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Inkiriwang (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dalam kategori tinggi hanya sebesar 18% (9 subjek), kategori sedang sebesar 44% (22 subjek) dan kategori rendah sebesar 38% (19 subjek) sehingga dalam penelitian ini sebagian besar subjek memiliki permasalahan dalam kepuasan kerja.

Jex (2002) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja membuat karyawan memiliki perasaan positif terhadap perusahaan. Kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan membawanya menuju emosi positif yaitu hasil dari persepsinya mengenai seberapa baik pekerjaan memberikan hal yang dinilai penting sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Kaswan, 2007). Robbins (2008) mengungkapkan bahwa adanya kepuasan kerja dalam diri karyawan akan menimbulkan perasaan menyenangkan yang dapat memberikan pertumbuhan karir, menunjukkan perkembangan peluang dalam bekerja, dan membantu karyawan dalam

menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya sehingga mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama dengan performa kerjanya sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan memuaskan konsumen.

Robbins (2001) mengemukakan bahwa terdapat 4 faktor dalam kepuasan kerja, diantaranya adalah kerja yang secara mental menantang, pengharapan yang setimpal, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Kerja yang secara yang mental menantang cenderung menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menawarkan tugas. Pengharapan yang setimpal dimana karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung dimana karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Rekan kerja yang mendukung dimana karyawan memiliki kebutuhan akan interaksi sosial sehingga tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat.

Peneliti memilih konflik interpersonal yang diambil dari faktor rekan kerja yang mendukung. Hal ini karena konflik yang berlebihan akan mengakibatkan terhambatnya komunikasi yang kemudian membuat kekompakan karyawan berkurang, sehingga individu tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dan akhirnya membuat kinerja menurun ( Geyelin dan Felshental, 1994). Karakteristik kepribadian dan dukungan sosial menyerap ketegangan emosional yang timbul dari

konflik (Ilies, 2011). Menurut Ghazzawi (2008) bahwa *personality* akan mempengaruhi seberapa besar individual berpikir dan merasakan tentang suatu pekerjaan baik secara positif maupun secara negatif. Hal ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal yaitu konflik yang pada dasarnya terjadi ketika satu pihak merasakan tujuannya dihalangi oleh pihak lain, maka perasaan negatif tentang suatu pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Hal ini karena persepsi tentang sebuah pekerjaan berhubungan dengan interaksi antar individu satu dengan yang lain, sedangkan persepsi negatif tentang pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam lingkungan kerjanya (Winardi, 2004).

Wilmot dan Hocker (2007) mendefinisikan konflik interpersonal sebagai pertentangan antara setidaknya dua pihak yang saling bergantung, yang merasakan tujuan yang tidak sesuai, keterbatasan sumber daya dan gangguan orang lain dalam mencapai tujuan masing-masing pihak yang sedang berkonflik. Wilmot dan Hocker (2007) mengungkapkan lima (5) aspek konflik interpersonal, diantaranya adalah : a) Rangkaian yang diekspresikan, yaitu menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi saat seseorang mengkomunikasikan perbedaan persepsi dirinya dengan orang lain. b) Saling ketergantungan yaitu menjelaskan bahwa konflik terjadi pada pihak-pihak yang saling bergantung dan ditandai dengan adanya aktivitas yang sama dan kepentingan yang sama. c) Sasaran yang tidak sesuai, yaitu menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi karena adanya ketidaksesuaian tujuan diantara pihak-pihak yang berkonflik. d) Sumber daya langka, yaitu menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasakan langkanya atau berkurangnya sumber daya

seperti cinta, penghargaan, perhatian kekuasaan, harga diri, anggaran dana dari perusahaan, pengadaan bahan baku, dan lain sebagainya. e) Gangguan, yaitu menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasa terganggu dengan tindakan orang lain dan merasa kepentingannya dihalangi oleh orang lain. Konflik yang terjadi semakin meningkat ketika pihak yang menghalangi hadir.

Menurut Ilies (2010) kepuasan kerja yang menurun di tempat kerja telah dikaitkan dengan konflik interpersonal yang tinggi, komitmen organisasi yang menurun, *turnover* yang tinggi, dan peningkatan perilaku kerja kontraproduktif. Sliter (2011) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dalam kerangka kerja akan mempengaruhi perilaku karyawan baik antara mereka sendiri ataupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kartika (2000) menyatakan bahwa konflik interpersonal terjadi karena adanya kegagalan interaksi yang disebabkan oleh persepsi individu yang berbeda – beda dan masih banyak lagi faktor lain yang menyebabkannya, namun yang jelas apabila konflik ini tidak segera dikelola maka kerjasama dalam bekerja akan terganggu dan motivasi karyawan untuk berprestasi akan menurun.

Kesibukan dalam pekerjaan sehari - hari dapat menyebabkan konflik dengan rekan kerja atau supervisor di tempat kerja dimana konflik interpersonal ini memiliki efek langsung yang mempengaruhi kepuasan karyawan secara negatif (Ilies, 2010). Hal ini sesuai dengan pendapat Rahim (2011) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh konflik yang terjadi antar karyawan. As'ad (2004) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja



adalah faktor hubungan antar karyawan, seperti hubungan antar manager dengan karyawan, artinya bahwa kepuasan kerja dapat berjalan dengan baik apabila hubungan antar karyawan tidak terjadi adanya konflik.

Konflik interpersonal ketika dalam kondisi yang sangat tinggi dapat menghambat kinerja dan keefektifan kelompok dan organisasi, sehingga menyebabkan turunnya tingkat kepuasan anggota dan naiknya ketidakhadiran yang pada akhirnya membuat kinerja menurun (Robbins, 2013). Sesuai dengan pendapat As'ad (2004) salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor hubungan antar karyawan antara lain, hubungan antar menejer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi, persepsi dan situasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa konflik antar pribadi yaitu konflik yang pada dasarnya terjadi ketika satu pihak merasakan tujuannya dihalangi oleh pihak lain, maka perasaan negatif tentang satu pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja (Puzideastuti, 2004). Hal ini karena persepsi tentang sebuah pekerjaan berhubungan dengan interaksi antar individu satu dengan yang lain, sedangkan persepsi negatif tentang pekerjaan dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam lingkungan kerjanya. (Rachmat, 2001).

Suprihanto, Harsiwi, & Hadi (2003) menjelaskan bahwa jika antara seseorang dengan orang lain secara individual berada dalam ketidaksesuaian maka akan terjadi konflik interpersonal. Perselisihan kepribadian juga sering mengacaukan pekerjaan, mengikis moril, membahayakan kerjasama kelompok, dapat mengancam produktivitas dan dapat tumbuh menjadi konfrontasi yang kejam (Hendricks, 2000).

Semua hubungan tersebut ditentukan oleh struktur formal dari sebuah lingkungan kerja, sementara kelancaran fungsinya ditentukan oleh aturan main yang bersifat informal, ketidakselarasan terhadap aturan dasar merupakan faktor utama terjadinya konflik dalam hubungan kerja (Wijono, 2006). Konsekuensi dari konflik interpersonal bisa bervariasi diantaranya adalah menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau rasa bermusuhan (Robbins & Judge, 2008).

Kepuasan kerja yang terjadi didalam organisasi dapat berakibat terhadap hubungan antar karyawan yang pada akhirnya berdampak terhadap konflik interpersonal (Noviansyah, 2011). Hal ini didukung oleh pendapat Dreu (2003) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki pertentangan dan terus berlangsung pada saat seorang individu berinteraksi dengan tugasnya dan individu lainnya. Sejalan dengan hal tersebut, Zhao dan Yamaghuci (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan tekanan organisasional dan konflik interpersonal.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas maka peneliti mengajukan sebuah rumusan permasalahan apakah ada hubungan antara konflik interpersonal dengan kepuasan kerja pada karyawan di PT Web Media Teknologi Indonesia?

## **B. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konflik interpersonal dengan kepuasan kerja pada Karyawan PT Web Media Teknologi Indonesia

## 2. Manfaat Penelitian

### a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam bidang psikologi industry dan organisasi khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia

### b. Manfaat Praktis

#### 1. Bagi subjek

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang kepuasan kerja dan konflik interpersonal, informasi tersebut membuat subjek mengetahui dan memahami seberapa besar konflik interpersonal dan kepuasan kerja yang dimilikinya sehingga dapat mendorong subjek untuk agar lebih mampu mengontrol masalah yang terjadi dengan karyawan lainnya sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja demi tercapainya visi dan misi dalam diri dan perusahaan.

#### 2. PT Web Media Teknologi Indonesia

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan gambaran bagi PT Web Media Teknologi Indonesia untuk merancang intervensi tentang pengembangan SDM yang dimilikinya, terutama mengenai seberapa besar konflik interpersonal yang dimiliki karyawan sehingga SDM yang puas akan bekerja tanpa beban, konflik interpersonal berkurang, dan penuh kebahagiaan sehingga akan mempercepat tercapainya tujuan organisasi yaitu mampu bersaing dengan pelayanan terbaik.