

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan, bukan tanah, atau mesin-mesin tradisional. Aset ekonomi semakin tidak lagi bersifat fisik, seperti gedung, mesin, atau properti lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merek, hak paten, kredibilitas, visi, dan pengetahuan khusus.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.<sup>1</sup>

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>2</sup>

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya, misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.<sup>3</sup>

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan, sehingga perusahaan pun dapat mencapai tujuannya. Pada prinsipnya, sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber

---

<sup>1</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2017), 1.

<sup>2</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3-4.

<sup>3</sup> Gusti Ketut Purnaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: ANDI, 2016), 3-4.

daya yang menentukan perusahaan. Perusahaan yang memiliki tujuan yang bagus dilengkapi dengan fasilitas, sarana, dan prasarana yang canggih, tetapi tanpa sumber daya manusia yang baik, kemungkinan besar perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuan. Namun, mengelola karyawan bukan hal yang mudah, karena mereka mempunyai keinginan, pikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang dibawa ke dalam organisasi. Adanya perbedaan kepribadian pada diri manusia memungkinkan terjadinya konflik dalam suatu organisasi dan hal ini merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Arti konflik telah dikacaukan dengan banyaknya definisi dan konsepsi yang saling berbeda. Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak.<sup>4</sup>

Setiap konflik yang terjadi baik besar maupun kecil, berikut wajar halnya seperti yang dialami dalam perusahaan berikut CV. Blessing White yang merupakan perusahaan keluarga (*family business*) tak luput dari sejumlah konflik yang terjadi. Konflik yang timbul merupakan hal wajar bagi sebuah perusahaan. Dalam perusahaan tersebut, telah terlihat ada sebuah konflik yang mungkin dapat mengganggu kinerja dan membuat perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya. Konflik yang sedang terjadi dalam perusahaan yaitu konflik yang terjadi antara manajer bagian produksi dengan manajer pada bagian administrasi. Pada kasus ini penyebab terjadinya konflik merupakan ketidaksamaan penerimaan gaji karena bonus yang hanya ditambahkan kepada manajer administrasi sehingga timbul perbedaan penerimaan gaji masing – masing individu dan menyebabkan konflik. Hal tersebut bermula ketika pada tahun 2013 manajer produksi dengan manajer administrasi memiliki penghasilan gaji yang sama. Pada tahun 2014, perusahaan mengambil keputusan untuk menaikkan / meningkatkan pemberian gaji pada manajer, dengan kenaikan yang sama – sama besar yaitu senilai Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah) kepada masing – masing manajer baik manajer administrasi maupun manajer produksi. Kegiatan perusahaan terus berjalan dengan baik, hingga pada akhirnya tahun 2015 terjadi perbedaan total penerimaan pendapatan yang diperoleh antara manajer dimana manajer administrasi menerima bonus, sedangkan manajer operasional tidak mendapat bonus, hal tersebut menimbulkan perbedaan total penerimaan pendapatan pada manajer satu dengan

---

<sup>4</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), 346.

yang lain. Hal demikian menimbulkan konflik bagi internal perusahaan.<sup>5</sup>

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain adalah memperhatikan beban kerja karyawan. Beban kerja sangat penting bagi sebuah perusahaan. Dengan pemberian beban kerja yang efektif perusahaan dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat diberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan itu sendiri. Beban kerja merupakan suatu proses analisa terhadap waktu yang digunakan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas-tugas suatu pekerjaan (jabatan) atau kelompok jabatan (unit kerja) yang dilaksanakan dalam keadaan/kondisi normal.<sup>6</sup>

PT. Mega Auto Central Finance merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pembiayaan roda dua, pinjaman dana tunai yang merupakan salah satu perusahaan dari kelompok usaha corporation yang memiliki beberapa perusahaan dalam sektor bisnis lainnya. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada PT. Mega Auto Central Cabang di Langsa diketahui bahwa beban kerja pada setiap karyawan berbeda-beda sesuai dengan bidangnya. Sehingga setiap bidang mempunyai permasalahan beban kerja yang berbeda-beda. Karyawan PT. Mega Auto Central Cabang di Langsa pada pemberian tugas tidaklah sesuai pada posisi yang didudukinya saat ini dan cenderung sudah tidak sesuai lagi dengan job description pada perjanjian kontrak kerja. Maka para karyawan yang diberikan beban kerja yang tidak sesuai dengan job description serta karyawan yang harus mengerjakan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan bagian lainnya merasakan

ketidakpuasan dalam bekerja yang pada akhirnya mereka bersifat pasif dalam menanggapi target yang sudah ditetapkan oleh atasan. Hal ini sering terjadi pada bidang administrasi yang diharuskan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Demikian pula bagian marketing yang harus memenuhi target tetapi tidak terpenuhi serta pada bagian collection tidak tercapai target penagihan dikarenakan nasabah yang sulit melakukan pembayaran sementara perusahaan menetapkan target dan harus bekerja di luar jam kerja. Hal tersebut akhirnya

---

<sup>5</sup> William Santoso Sugiono, *Konflik Pada Perusahaan*, CV. Blessing White, AGORA Vol. 4, no. 1, (2016), 268.

<sup>6</sup> Yudha Adityawarman, Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen dan Organisasi* VI, no. 1, (2015), 34.

menyebabkan stres kerja pada karyawan yang harus menyelesaikan tugas-tugas pada waktu yang telah ditentukan.

Permendagri No. 12/2008, menyatakan bahwa beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi dari pada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih. Oleh karena itu, pembagian beban kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan karyawan sangat penting untuk diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan juga pencapaian perusahaan. Pada tabel dibawah diketahui bahwa pencapaian pada bagian penjualan secara umum tidak terpenuhi dan pada bagian collection meningkatnya tunggakan. Dimana satuannya adalah unit. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan stres kerja secara parsial dan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa.<sup>7</sup>

Untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan salah satu komponen terpenting dalam karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para pegawai tersebut bekerja. Lingkungan kerja bagi para pegawai akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap jalannya operasi instansi. Lingkungan kerja akan mempengaruhi para pegawai sehingga langsung maupun tidak langsung akan dapat mempengaruhi produktifitas instansi. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan para pegawai tentu akan meningkatkan kinerja dari para pegawai. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak baik akan menurunkan kinerja para pegawai dan secara tidak langsung juga menurunkan produktifitas instansi.<sup>8</sup>

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi

---

<sup>7</sup> Riny Chandra, Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa, *Jurnal Manajemen dan Keuangan* 6, no. 1, (2017), 670.

<sup>8</sup> Aji Tri Budianto, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang* 3, no.1, (2015), 101.

perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaanya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode tertentu.<sup>9</sup>

Sumber daya manusia pada sebuah organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Tidak wajar jika banyak karyawan yang sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam bekerja, hal ini dimungkinkan karena faktor lingkungan kerja. Sangat disayangkan, sebuah perusahaan yang mempunyai tenaga kerja berpotensi tinggi tetapi tidak mampu bekerja secara produktif.

Kondisi ini pun terjadi di PT. Sermani Steel karena untuk meningkatkan hasil kinerja suatu perusahaan, tergantung pada lingkungan kerja. Tahun 2011 jumlah karyawan pada Sermani Steel mengalami penurunan di banding tahun 2010. Ini di sebabkan lingkungan kerja yang kurang memadai, sehingga karyawan satu persatu menarik diri dari perusahaan dengan alasan tidak betah dengan lingkungan yang ada di perusahaan tersebut, sebab kondisi perusahaan yang panas dan adanya kerja lembur setiap minggunya. Seiring berkembangnya teknologi dan pengetahuan, PT. Sermani Steel banyak melakukan perubahan, baik dari segi SDM, pemasaran, operasional, dan keuangan, serta penyediaan alat-alat (mesin) yang berkualitas. Lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan dapat menjadi daya tarik sebuah perusahaan untuk mengikat karyawan agar dapat bekerja dalam perusahaan tersebut.

Karyawan yang memiliki kinerja yang baik adalah karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik, kuantitas kerja yang besar, sikap baik atau ramah, dapat diandalkan, berinisiatif, rajin, selalu hadir dalam bekerja dan memiliki potensi untuk maju. Pada akhirnya, karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat menciptakan daya saing bagi perusahaan, karena dapat beraktivitas sesuai target yang ditetapkan. Keunggulan-keunggulan tersebut yang dapat membuat perusahaan memenangkan persaingan dan memuaskan para pelanggan. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki kinerja yang baik justru menjadi beban bagi perusahaan karena banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan pada waktu yang ditetapkan, harga jual semakin tinggi, konsumen atau

---

<sup>9</sup> Pabunda Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 121.

pelanggan menjadi kecewa, dan pada akhirnya konsumen atau pelanggan pindah ke perusahaan pesaing. PT. Tresnamuda Sejati adalah perusahaan pelayaran nasional yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang (cargo). PT Tresnamuda sejati memiliki 10 cabang di Indonesia, salah satunya di Surabaya yang berlokasi di Jalan Perak Timur no.210. PT Tresnamuda Sejati berfokus pada layanan peti kemas untuk layanan domestik dan juga layanan internasional dari semua pelabuhan utama di Indonesia. Dalam aktivitasnya, PT Tresnamuda Sejati cabang Surabaya memiliki 101 orang karyawan yang terdiri dari bagian keuangan, operasional, pemasaran, IT, dokumen dan customer service. Permasalahan yang saat ini terjadi di PT Tresnamuda Sejati, yaitu tidak semua karyawan memiliki kinerja atau hasil kerja seperti yang diharapkan perusahaan. Indikasinya yaitu adanya keterlambatan penerimaan BL (Bill of Lading) yang disebabkan karyawan di bagian dokumen sering salah dalam penulisan data dan lama dalam mengetik dokumen. Selain itu, adanya salah muat barang yang dikarenakan bagian operational salah menggambar dalam penempatan kontainer di kapal. Permasalahan lainnya yaitu terjadi selisih harga karena marketing salah mengutip harga ke shippers, hal ini disebabkan bagian marketing lupa rate (harga) dan tidak melihat guidance (pendoman harga) sebelum memberi harga pada shippers. Selain itu tidak terpenuhinya target yang diberikan perusahaan karena bagian marketing kurang agresif mencari shipper baru. dan juga kurang fasihnya karyawan dalam berbahasa Inggris, padahal dokumen-dokumen yang ada di haruskan menggunakan bahasa inggris dan terkadang juga berhubungan dengan shipper asing. Jika permasalahan tersebut terjadi terus menerus maka akan tujuan yang diinginkan perusahaan tidak dapat tercapai.<sup>10</sup>

KSPPS MADE Demak merupakan lembaga keuangan mikro yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Dalam menjalankan visi dan misinya, tidak dapat dipungkiri bahwasanya perusahaan tersebut secara tidak langsung mengalami konflik kerja, beban kerja, serta lingkungan kerja yang dialami para karyawannya. Seperti apa yang dikatakan oleh manajer umum KSPPS MADE Demak bahwasanya “Setiap perusahaan itu secara tidak langsung mengalami suatu konflik. Karena konflik itu juga dibutuhkan untuk mengatur suatu kinerja karyawan. Dengan adanya pertentangan antara yang satu dengan yang lainnya itu dibutuhkan manajemen

---

<sup>10</sup> Natasha Callista, Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tresnamuda Sejati Cabang Surabaya, *Agora* 4, no. 2, (2016), 46.

konflik supaya pertentangan itu menemukan titik temu dan konflik itu menjadi baik”. Beban kerja yaitu keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Menurut manajer umum KSPPS MADE Demak mengatakan “Beban kerja itu pasti ada, karena masing-masing karyawan mempunyai beban target tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan targetnya, maka disitu akan mengalami suatu permasalahan yang bisa mengganggu kesehatan, seperti kepala pusing dan lain-lain. Dengan adanya hal itu maka karyawan tidak akan maksimal dengan menyelesaikan suatu pekerjaannya”. Mengenai lingkungan kerja, seperti yang diungkapkan manajer umum KSPPS MADE Demak “Beliau menilai sudah cukup baik, namun juga perlu adanya evaluasi-avaluasi apabila adanya kekurangan-kekurangan karena ini berdampak pada kenyamanan kinerja karyawan”.<sup>11</sup> Oleh karena itu, tentunya perusahaan harus bisa mengatasi konflik kerja, beban kerja, serta lingkungan kerja yang terjadi pada karyawannya agar nantinya dapat meningkatkan semangat kinerja karyawannya.

Menurut penelitian Aglis Andhita Hatmawan, STIE Dharma Iswara Madiun tahun 2015 dengan judul Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja, serta Lingkungan Kerja terhadap Stres Pegawai di PT. PLN Area Madiun Rayon Magetan dengan hasil penelitian bahwa konflik kerja, beban kerja, serta lingkungan kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap stres kerja pada karyawan PT. PLN Area Madiun Rayon Magetan. Dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa konflik kerja dan beban kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap stres kerja pada karyawan PT. PLN Area Madiun Rayon Magetan.

Adapun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan konflik kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen.

Perbedaannya adalah untuk penelitian terdahulu menggunakan stres kerja sebagai variabel dependen. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Selain itu objek dari penelitian terdahulu di PT. PLN Area Madiun Rayon Magetan. Sedangkan untuk penelitian yang akan dilakukan itu di KSPPS MADE Demak.

---

<sup>11</sup> Rofiq Sururi, wawancara oleh penulis, 9 Mei 2018.

Alasan penulis memilih objek di KSPPS MADE Demak karena penulis pernah bergabung diperusahaan tersebut guna menjalankan tugas PPL (Praktek Pengalaman Langsung). Jadi, kurang lebihnya sedikit mempunyai pengalaman di perusahaan tersebut. Selain itu KSPPS MADE Demak juga sudah mendapatkan respon yang baik dikalangan masyarakat khususnya di kabupaten Demak itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut penulis ingin melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di KSPPS MADE Demak”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di KSPPS MADE Demak?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di KSPPS MADE Demak?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di KSPPS MADE Demak?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di KSPPS MADE Demak.
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di KSPPS MADE Demak.
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di KSPPS MADE Demak.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang dilakukan pada KSPPS MADE Demak adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh konflik kerja, beban kerja, serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KSPPS MADE Demak.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan wacana untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang



berhubungan dengan konflik kerja, beban kerja, serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Manajemen

Dapat memberikan masukan mengenai pengaruhnya konflik kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada karyawan untuk dijadikan bahan acuan dalam pengembangan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan.

4. Bagi Seluruh Karyawan KSPPS MADE Demak

Diharapkan dapat bermanfaat bagi seluruh pegawai pada perusahaan dan digunakan sebagai umpan balik secara maksimal agar dapat meningkatkan produktivitas ataupun kinerja pada KSPPS MADE Demak.

## E. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memudahkan dalam memahami keseluruhan isi dari skripsi ini, maka sistematis penulisannya akan disusun sebagai berikut :

1. Bagian Awal

Dalam bagan ini terdiri dari halaman nota persetujuan pembimbing, halaman pengesahan skripsi, halaman motto, halaman Persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar isi dan abstrak.

2. Bagian isi

Bagian isi ini terdiri dari beberapa bab yaitu :

**Bab I : Pendahuluan**

Dalam bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, penegasan istilah, fokus penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

**Bab II : Kajian Pustaka**

Meliputi kajian praktek pengaruh customer value proposition pada tempat penelitian, pengakuan, hasil penelitian terdahulu, dan kerangka berpikir.

**Bab III : Metode Penelitian**

Dalam bab ini berisi tentang jenis penelitian dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subyek dan objek penelitian, instrument penelitian,

sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data dan penguji keabsahan data.

**Bab IV : Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Dalam bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian, deskripsi dan pembahasan.

**Bab V : Penutupan**

Berupa penutup yang terdiri dari kesimpulan, saran dan penutup.

