

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan, karena Sumber Daya Manusia menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Pandangan terhadap Sumber Daya Manusia dapat dilihat secara individu maupun secara kelompok, hal tersebut dikarenakan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik yang berbeda-beda (Iresa, dkk, 2015).

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik pada organisasi publik maupun *private*. Dalam perspektif manajemen strategis, sumber daya manusia merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang akan menentukan efektivitas dari faktor-faktor yang lain, seperti: modal, peralatan dan struktur (Sudarmanto, 2015).

Meningkatnya peran manajemen SDM dipengaruhi oleh keyakinan dari perusahaan akan pentingnya peranannya yang strategis demi kesuksesan dalam pencapaian kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif sangat bergantung adanya inovasi. Inovasi itu sendiri dipengaruhi oleh faktor

motivasi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan. Kinerja seseorang akan dikatakan baik apabila mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan yang lebih baik. Mengenai upah dan adanya harapan adalah hal yang dapat menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia bekerja dan melakukan kegiatan bekerja dengan kinerja yang baik. Sikap karyawan merupakan hasil pembentuk kebijakan dan praktek lingkungan manajemen, sehingga peran utama spesialis SDM adalah membantu perusahaan dalam memenuhi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

Tujuan utama perusahaan akan tercapai jika kinerja karyawan optimal. Sebagaimana teori yang dikemukakan Keith Davis dikutip Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh faktor sikap (*attitude*) dan (*situation*). Sikap mental yang dimaksud yaitu kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan mengelola situasi kerja.

Mengingat kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh situasi kerja, dimana situasi kerja tersebut dapat menimbulkan konflik antar sesama karyawan. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan karakteristik pada individu dalam suatu interaksi. Perbedaan-perbedaan tersebut menyangkut pengetahuan, *skill*, adat istiadat, keyakinan, dan lain sebagainya. Konflik

kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok dalam suatu perusahaan atau organisasi yang harus membagi sumber daya terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi (Iresa, dkk, 2015).

Salah satu konflik yang mempengaruhi kinerja adalah konflik peran. Konflik peran sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Hasil dari konflik yang terjadi di antara pihak-pihak yang terlibat bisa bersifat fungsional yang dapat meningkatkan kinerja. Namun, konflik peran juga dapat bersifat disfungsional yang sebaliknya justru menghalangi/menurunkan kinerja. Timbulnya konflik peran juga terjadi apabila bekerja di tempat dengan norma-norma dan aturan-aturan yang berbeda dengan norma dan aturan kode etik yang telah dipelajarinya. Bagi manajemen, konflik peran adalah salah satu bentuk *disfunctional behavior* yang tidak diinginkan karena sifatnya yang cenderung kontra produktif dan menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara professional bisa menurunkan kinerja seseorang. Sifat ini yang dapat menghambat upaya pencapaian tujuan strategis perusahaan secara efektif dan efisien (Parbo, 2012). Konflik dalam organisasi apabila tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan disintegrasi organisasi atau organisasi menuai kegagalan dalam mencapai tujuan (Sudarmanto, 2015).

Kinerja juga dipengaruhi oleh ketidakseimbangan antara pekerjaan dengan waktu untuk keluarga atau yang biasa disebut dengan *work family conflict*. Pekerjaan mengganggu keluarga, artinya sebagian besar waktu dan perhatian dicurahkan untuk melakukan pekerjaan sehingga kurang mempunyai waktu untuk keluarga. Misalkan saja, ayah yang terlalu bersemangat dalam bekerja sehingga tidak memiliki waktu untuk sekadar makan malam bersama anak atau pasangan suami istri yang setiap harinya berangkat kerja mulai pagi hari dan pulang pada larut malam, sehingga hanya bisa bertemu dalam kondisi yang sudah lelah yang memungkinkan tidak terjadinya komunikasi (Buhali dan Margaretha, 2013).

*Work-Family Conflict* adalah salah satu dari bentuk *interrole conflict* tekanan atau ketidakseimbangan peran antara peran di pekerjaan dengan peran didalam keluarga. *Work family conflict* dapat didefinisikan sebagai bentuk konflik peran dimana tuntutan peran dari pekerjaan dan keluarga secara mutual tidak dapat disejajarkan dalam beberapa hal. Hal ini biasanya terjadi pada saat seseorang berusaha memenuhi tuntutan perannya dalam pekerjaan dan usaha tersebut dipengaruhi oleh kemampuan orang yang bersangkutan untuk memenuhi tuntutan keluarganya atau sebaliknya, dimana pemenuhan tuntutan peran dalam keluarga dipengaruhi oleh kemampuan orang tersebut dalam memenuhi tuntutan pekerjaannya (Buhali dan Margaretha, 2013).

Riset gap yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu. Pada variabel *Role Conflict*, hasil penelitian

Amelia Rahma Iresa, Hamidah Nayati Utami dan Arik Prasetya (2015), Angga Prasetyo dan Marsono (2011) serta Indah Anisykurlillah, Agus Wahyudin dan Kustiani (2013) menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Febrianty (2012) menunjukkan bahwa konflik peran tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara adalah unit pelayanan teknis dibawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut yang bertugas melaksanakan pengawasan, dan penegakan hukum di bidang keselamatan dan keamanan pelayaran, koordinasi kegiatan pemerintahan di pelabuhan serta pengaturan, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut. Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara dalam mewujudkan pelayanan jasa kepelabuhanan kepada masyarakat/pengguna jasa yang berkualitas perlu proses yang teratur dan terarah dengan pedoman standar pelayanan yang disusun meliputi beberapa indikator untuk menciptakan kelancaran pelayanan kapal, barang dan penumpang, meliputi:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepra**  
**Tahun 2019**

No.	Tugas dan Fungsi	Ekspektasi	Realisasi
1.	Ketersediaan alur pelayaran yang memadai	100%	82%
2.	Ketersediaan pemanduan kapal	100%	85%
3.	Ketersediaan fasilitas pelabuhan	100%	83%
4.	Kecepatan bongkar muat	100%	90%
5.	Ketepatan waktu keluar masuk kapal dari dan ke pelabuhan	100%	93%
6.	Biaya terjangkau	100%	89%

Pada variabel *work-family conflict*, hasil penelitian I Gusti Agung Gede Krisna Divara dan Agoes Ganesha Rahyuda (2016) menunjukkan bahwa konflik kerja dan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian Febrianty (2012), Giovanni Anggasta Buhali dan Meily Margaretha (2013) serta Ronal Donra Sihaloho dan Rina Handayani (2018) menunjukkan bahwa konflik kerja dan keluarga berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Alasan dilakukannya penelitian ini yaitu berdasarkan hasil observasi awal menunjukkan bahwa adanya harapan dan juga tuntutan kerja yang tinggi, tidak menutup kemungkinan bahwa organisasi mengalami konflik kerja yang dialami para pegawainya. Konflik kerja yang sering dialami pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepra yaitu adanya kritik mengenai hasil kerja dari rekan kerja yang disampaikan dengan tidak tepat sehingga menimbulkan emosi dari rekan kerja yang lain. Masalah

ketidakseimbangan antara kerja dan keluarga yang juga dialami pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara yaitu jauhnya tempat kerja dengan tempat tinggal pegawai mengakibatkan pegawai harus berangkat lebih pagi, bahkan saat anak-anaknya belum bangun untuk sekolah, sehingga waktu untuk anak-anak menjadi kurang. Oleh sebab itu, tentunya organisasi harus bisa mengatasi konflik kerja dan *work family conflict* agar nantinya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas peneliti bermaksud ingin mengetahui Pengaruh Konflik Peran dan Konflik Kerja Keluarga terhadap Kinerja Karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara.

## 1.2 Ruang Lingkup

Penelitian ini membatasi ruang lingkup penelitian yang akan dilaksanakan dengan tujuan ruang lingkup dalam penelitian ini sesuai dengan sasaran yang tepat sehingga mampu menghasilkan penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria batasan yang diterapkan, sebagai berikut :

1. Permasalahan dalam penelitian ini difokuskan pada pengaruh konflik kerja dan konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan.
2. Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara.

### 1.3 Rumusan Masalah

Dari uraian penelitian tersebut dapat dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut ini :

1. Apakah terdapat pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara?
2. Apakah terdapat pengaruh konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara?
3. Apakah terdapat pengaruh konflik kerja dan konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja dan konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas II Jepara.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

### 1. Manfaat Teoritis

#### a. Bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

Penelitian ini bermanfaat dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian kinerja karyawan di Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan memberi kontribusi pada literatur manajemen perubahan dengan menunjukkan pentingnya faktor-faktor kinerja karyawan dalam hal ini konflik kerja dan konflik kerja keluarga sebagai variabel independen.

#### b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya yang akan meneliti mengenai pengaruh konflik kerja dan konflik kerja keluarga terhadap kinerja karyawan.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar organisasi dalam menetapkan kebijakan yang bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan sebagai modal utama sebuah usaha.

b. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan aspek konflik kerja dan konflik kerja keluarga

