

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan atau tidak dapat meningkat hanya dengan upaya dari satu atau dua orang saja, melainkan dengan upaya seluruh anggota di organisasi. Salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi adalah kinerja karyawan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari kinerja karyawan, maka dari itu organisasi juga harus berupaya untuk meningkatkan kinerja secara optimal. Aset penting dalam suatu organisasi adalah Sumber Daya Manusia, karena dapat menentukan keberhasilan organisasi. Pengkoordinasian Sumber Daya Manusia secara profesional dan optimal dapat mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan suatu organisasi. Berkembangnya organisasi secara produktif dan wajar tidak terlepas dari keseimbangan yang menjadi kunci utama. Pandangan terhadap Sumber Daya Manusia dapat dilihat secara individu maupun kelompok, karena perilaku manusia mempunyai sifat dan karakter yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Dharmadiaksa (2014) mengungkapkan bahwa kinerja adalah capaian kerja dari pekerja dalam suatu tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Hasil kerja tersebut harus dapat diukur dengan perbandingan standar atau kriteria kerja yang telah disepakati sebelumnya. Pentingnya kinerja karyawan sebagai langkah untuk meningkatkan

kepuasan pelayanan terhadap masyarakat. Dengan cara mempertahankan serta meningkatkan kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik merupakan tantangan yang sulit bagi perusahaan jasa dan pelayanan. Ini terjadi karena yang mereka berikan adalah jasa atau pelayanan kepada masyarakat. Kepuasan masyarakat juga berpengaruh terhadap naik atau turunnya kinerja karyawan. Apabila masyarakat merasa puas dengan pelayanan, dapat menandakan terjadinya peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan masyarakat tidak merasa puas dengan pelayanan, dapat menandakan terjadinya penurunan kinerja karyawan. Salah satu bentuk langkah-langkah perusahaan dalam menjaga kualitas kinerja karyawan dengan melakukan sebuah penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sebagai suatu evaluasi terhadap hasil yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut.

Sehubungan dengan fenomena di tahun 2020 peneliti melakukan penelitian ini dalam kondisi terdampak virus Covid-19. Hal ini berdampak langsung terhadap kondisi perusahaan jasa khususnya dalam kinerja karyawan. Dimana banyak sekali konflik yang bersangkutan dengan kinerja karyawan. Salah satu bentuk dari konflik dalam kinerja karyawan pada kondisi saat ini seperti halnya masing-masing karyawan berlomba-lomba dalam mempertahankan posisi dengan meningkatkan kinerja individu masing-masing dikarenakan fenomena Covid-19 ini mempengaruhi jumlah karyawan yang disebabkan penurunan signifikan perusahaan dalam sektor keuangan. Dengan

hal tersebut maka disamping dengan pengurangan karyawan secara besar-besaran perusahaan juga melakukan penilaian kinerja dengan menekankan perbandingan standar kerja antar masing-masing karyawan.

Dengan adanya fenomena ini tentu menjadi dilema perusahaan dalam penilaian kinerja masing-masing karyawan, dikarenakan akhir-akhir ini pemerintah menetapkan WFH (*work from home*). Hal itu menyebabkan tidak sedikit karyawan mengalami penurunan kualitas kinerja. Oleh karena itu perlu ada pemberdayaan kinerja oleh perusahaan dalam menyikapi pandemi Covid-19 ini guna mengembalikan kualitas kinerja yang berpengaruh terhadap kepuasan konsumen untuk kedepannya.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti berkeinginan untuk meneliti kinerja karyawan yang berdampak pandemi covid – 19 ini. Peneliti kali ini menggunakan BAPENDA sebagai instansi sumber data tingkat kinerja karyawan.

BAPENDA atau sebelumnya DPKAD (Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah) memiliki peranan ganda, yaitu sebagai SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dan PPKD (Pejabat Pengelola Keuangan Daerah). Sebagai SKPD peranan DPKAD mengelola belanja gaji PNS (Pegawai Negeri Sipil), belanja rutin SKPD, belanja kegiatan SKPD beserta pengelolaan aset Kota Semarang, DPKAD selaku PPKD berperan mengelola pendapatan, perimbangan, dan penerimaan belanja tidak langsung dan pembiayaan daerah. Serta DPKAD bertindak dalam kapasitas sebagai Bendahara Umum Daerah. Dengan adanya regulasi hukum dari pusat ke daerah yang bersifat pengelolaan

keuangan daerah, maka DPKAD turut menyusun Peraturan Walikota Pengelolaan Keuangan sesuai tugas pokok dan fungsi DPKAD.

Selain itu kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh konflik. Konflik adalah warisan kehidupan sosial yang dilakukan dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua pihak atau lebih secara berkesinambungan (Aditama, newstrom, 2010). Konflik juga berdampak positif dan negatif bagi instansi atau perusahaan. Secara positif, membuat pekerjaan cepat selesai dan meningkatkan kedisiplinan karyawan. Sedangkan secara negatif konflik dalam instansi atau perusahaan dapat menyebabkan stres kerja, menurunnya kepuasan kerja, menurunnya komitmen organisasi dan meningkatkan niat untuk karyawan meninggalkan instansi atau perusahaan. (Tamauka, dkk. 2015).

Karyawan yang diinginkan BAPENDA Kota Semarang diharapkan mampu dalam menghadapi permasalahan yang berhubungan dengan peraturan instansi. Namun berdasarkan kenyataan masih ada karyawan yang kurang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh instansi yaitu masih banyak konflik kerja, kurangnya pemberdayaan dan kurangnya kepuasan kerja. Diantara sesama karyawan seperti tidak saling menjaga komunikasi yang baik antara sesama karyawan, kurangnya komunikasi sehingga menimbulkan konflik yang dapat menimbulkan konflik. Pemberdayaan karyawan juga masih belum sesuai dengan harapan instansi yaitu karyawan masih kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, lalu sikap kerja dan tanggung jawab karyawan masih sering terabaikan, karyawan yang tidak menyelesaikan

pekerjaan sesuai target yang diberikan. Terdapat karyawan BAPENDA Kota Semarang yang masih belum merasa puas terhadap pekerjaan yang akan membawa dampak terhadap kinerja karyawan seperti karyawan belum merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan, karyawan tidak merasa puas karena materi pelatihan tidak sesuai dengan pekerjaan. Sedangkan itu kinerja karyawan diharapkan mampu untuk menopang dan mendorong pencapaian dari tujuan instansi. Untuk itu pentingnya mengoptimalkan konflik kerja agar konflik kerja sangatlah fungsional sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat. Instansi juga perlu meningkatkan pemberdayaan serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga pencapaian tujuan instansi bisa tercapai.

Selain itu pula kinerja pegawai dipengaruhi oleh pemberdayaan. Menurut Wibowo (2009) Pemberdayaan adalah aktivitas untuk mendorong orang agar lebih aktif dalam pembuatan keputusan dalam organisasi. Dengan demikian, akan meningkatkan kemampuan dan rasa memiliki, dan meningkatkan rasa tanggung jawab sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang mendapat pemberdayaan diharapkan melakukan pekerjaan lebih dari tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Memberdayakan orang berarti membantu agar lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dengan demikian, berarti memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan bahwa mereka dapat memberikan pemikiran atau ide yang baik dan mempunyai keterampilan mewujudkan gagasannya menjadi realita. Smith (2000:13)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja sangat menarik dan penting, karena terbukti ada pentingnya bagi individu, industri dan masyarakat yang bermanfaat. Bagi individu, penelitian tentang sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Dari pendapat diatas, disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan senang terhadap pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Sutrisno (2013)

Peneliti melakukan pra survei dan diketahui bahwa kinerja karyawan belum sesuai dengan terget yang ditetapkan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1  
Target dan Capaian Karyawan Bapenda Semarang pada Indikator Kerja Utama

No	Sasaran	Indikator	Target %	Capaian %
1.	Meningkatnya Pengelolaan Pendapatan Daerah	Persentase peningkatan pendapatan Non PBB dan Non BPHTB tiap tahun	18,7%	15,04%
		Persentase peningkatan pendapayan PBB dan BPHTB tiap tahun	18,1%	18,73%
		Persentase peningkatan penerimaan terhadap target penerimaan dana transfer	100%	94,97%
		Tertib pelaporan pendapatan	12 Dokumen	12 Dokumen

Sumber : BAPENDA Kota Semarang 2020

Dapat disimpulkan berdasarkan data pada tabel 1.2 bahwa Program Peningkatan Pengelolaan Pendapatan Daerah dengan Indikator Persentase Peningkatan Pendapatan Non PBB dan Non BPHTB tiap tahun yang dilaksanakan oleh Bidang Pajak Daerah II yaitu pencapaian target pajak daerah selain PBB dan BPHTB dengan realisasi sebesar 15,04 dari target yang ditentukan sebesar 18,7% mengalami penurunan. Program Peningkatan Pengelolaan Pendapatan Daerah dengan Indikator Presentase Peningkatan Pendapatan PBB dan BPHTB tiap tahun yang dilaksanakan Bidang Pajak Daerah I yaitu dengan realisasi sebesar 18,73 % dari target yang ditentukan sebesar 18,1 %. Program Peningkatan Pengelolaan Pendapatan Daerah dengan Indikator Presentase Peningkatan Penerimaan Dana terhadap target penerimaan dana transfer yang dilaksanakan Bidang Pendapatan Daerah Bukan Pajak yaitu dengan realisasi sebesar 94,97 % dari target yang ditentukan sebesar 100 %. Program Peningkatan Pengelolaan Pendapatan Daerah dengan Indikator Tertib pelaporan pendapatan oleh Bidang Pembukuan dan Pelayanan Pendapatan Daerah yang ditargetkan pada tahun 2020 sebanyak 12 dokumen dan terealisasi 100 %.

Perbedaan hasil penelitian yang terdahulu atau *research gap* juga terdapat dalam penelitian ini. Beberapa penelitian yang berkaitan dengan konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan memberikan hasil yang berbeda. Penelitian Tamauka Marsello Giovanni, Christoffel Kojo, Victor. P.K Lengkong (2015) dan didukung dengan penelitian yang dikakukan Fauji (2013) yang menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan. Berbeda dari hasil penelitian dari Amelia Rahma Iresa, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya (2015) menjelaskan bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh kepausan kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Hasil penelitian Deni Candra Purba, Victor P.K Lengkong, Sjendry Loindong (2019) memberikan hasil bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Mutia Arda (2017) yang menjelaskan bahwa kepausan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja, ada indikasi bahwa kinerja karyawan yang masih belum maksimal. Sebagai instansi yang bergerak dalam bidang pelayanan, standar yang tinggi bagi karyawan dalam bekerja selalu diterapkan BAPENDA. Ada indikasi kemungkinan bahwa kinerja pegawai masih belum memadai dikarenakan nilai rata-rata kinerja yang menurun dan belum berhasil mencapai target. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengambil judul **“PENGARUH KONFLIK KERJA, PEMBERDAYAAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN”**



## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan di BAPENDA Kota Semarang.
2. Bagaimana pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan di BAPENDA Kota Semarang.
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di BAPENDA Kota Semarang.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan BAPENDA Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan BAPENDA Kota Semarang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BAPENDA Kota Semarang.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis bagi pembaca. Untuk penjabaran dari manfaat penelitian yakni :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan wawasan pemikiran atau menambah konsep dan teori-teori mengenai

faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu konflik kerja, pemberdayaan dan kepuasan kerja.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi peneliti

Dapat menambah wawasan dan pengalaman tentang faktor kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh konflik kerja, pemberdayaan dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga harus bisa dipertanggung jawabkan maka dari itu bisa melatih tanggung jawab bagi peneliti.

### b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi BAPENDA Kota Semarang agar mampu introspeksi kemudian meng evaluasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas layanan. Dengan begitu masyarakat menjadi puas dengan pelayanan BAPENDA Kota Semarang.

### c. Bagi pembaca

Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan serta pengetahuan, dan referensi untuk para pembaca.