

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manusia sebagai faktor utama dalam setiap kegiatan organisasi merupakan aset yang unik, karena dalam pengelolaannya begitu banyak faktor yang mempengaruhi dan sangat sulit untuk diprediksi, hal tersebut tentunya akan mempengaruhi pencapaian kinerja dari setiap individu pegawai. Setiap organisasi tentunya ingin memiliki sumber daya manusia yang profesional, loyal, berdedikasi tinggi dan terjamin kesejahteraannya, menyadari bahwa sumber daya manusia adalah aset yang sangat penting, yang menggerakkan seluruh roda organisasi, maka pengembangan sumber daya manusia ditempatkan pada urutan tertinggi (Paramitadewi, 2017).

Lingkungan kerja yang sangat kompetitif saat ini, tentunya memiliki banyak konflik yang tidak bisa dihindari begitu saja. Konflik bisa terjadi pada siapa saja yang ada dalam organisasi, baik itu organisasi pemerintahan, organisasi perusahaan, organisasi yang berbasis pendidikan seperti Universitas Andalas sekalipun tidak akan luput dari konflik. Oleh karena itu, dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan kerjasama yang baik antar tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan tenaga kependidikan berperan penting sebagai salah satu faktor sukses atau tidaknya suatu organisasi. Namun, fakta yang terjadi adalah setiap organisasi akan selalu diwarnai dengan adanya konflik dalam berbagai

bentuk dan tingkatannya. Ada konflik yang memberikan dampak positif dan adapula yang memberikan dampak negatif (Robbins,1996). Menurut Gibson, et al (1997: 437), hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain. Menurut Robbins (1996), keberadaan konflik dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan.

Konflik sebagai bentuk adanya interaksi antar karyawan dalam menjalankan aktifitas pada suatu organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan merupakan makhluk sosial yang memiliki gejolak emosi dalam diri masing-masing. Seperti disepelekan, diabaikan, tidak dihargai, ditinggalkan, atau kelebihan beban kerja. Setiap karyawan memiliki perspektif unik, *work styles*, dan *skills team* yang berbeda satu dengan yang lainnya (Jennifer dan Shane, 2014). Adapun beberapa faktor lain yang juga dapat mempengaruhi konflik adalah kemajuan teknologi, perbedaan kebudayaan, dan sistem nilai. Hal inilah yang menjadi masalah terbesar yang dihadapi seluruh karyawan dalam suatu organisasi.

Konflik interpersonal merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kesuksesan dalam suatu pekerjaan (Brockman, 2014; Senaratne dan Udawatta, 2013; Cheung dan Chuah, 2000). Dan tidak dapat dipungkiri bahwa konflik interpersonal karyawan sering terjadi dalam suatu tim. Hal ini dikarenakan setiap orang memiliki pemikiran masing-masing. Zhang dan Huo (2015) mengatakan bahwa apabila salah seseorang memiliki pemikiran yang berbeda akan dianggap bertentangan dan menimbulkan pandangan negatif bagi yang lainnya. Selain itu, perbedaan ide, perbedaan nilai, dan perbedaan kepercayaan terhadap rekan kerja dapat mengakibatkan renggangnya hubungan antar individu dalam lingkungan kerja. Hahn (2000) dalam Zhang dan Huo (2015), mengatakan bahwa frekuensi terjadinya konflik interpersonal dalam dunia kerja berada pada rentang 25%-50% per hari kerjanya.

Masalah konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi haruslah dimanajemen dengan baik. Jika tidak ditangani dengan serius, maka akan menghambat kinerja, menurunkan moralitas, menambah konflik lain yang berkelanjutan, dan menyebabkan perilaku yang tidak menyenangkan.

Beban kerja (*Work load*) merupakan suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi (Gopher dan Doncin, 1986). Setiap karyawan memiliki beban kerja yang berbeda-beda tergantung bagaimana peran dan cara karyawan tersebut menyikapi pekerjaannya dalam sebuah organisasi. Beban kerja setiap

karyawan akan berbeda-beda tergantung jabatan dan bidang masing-masing. Bahkan dalam satu bidang pekerjaan pun beban kerja setiap karyawan akan berbeda. Robbins dan Judge (2008) dalam Paramitadewi (2017) mengatakan bahwa positif atau negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Hal ini dikarenakan setiap orang memiliki proses berbeda dalam mengorganisasikan dan menafsirkan dengan indera mereka terhadap pekerjaan yang dihadapi. Dengan pemberian beban kerja yang efektif organisasi dapat mengetahui sejauh mana pegawainya dapat memberikan beban kerja yang maksimal dan sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi itu sendiri (Paramitadewi, 2017).

Sebagai seorang karyawan tentunya akan melaksanakan setiap pekerjaannya dengan baik apabila merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri dan nyaman dengan kondisi di tempat kerja. Menurut Franzcp, et al (2008) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dari pemenuhan dan kebanggaan yang dirasakan oleh orang-orang dalam menikmati pekerjaannya serta melakukannya dengan baik. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi akan menyukai pekerjaannya secara umum, dimana seseorang tersebut merasa diperlakukan dengan layak dan percaya bahwa pekerjaan mempunyai hal-hal yang diinginkannya (Akehurst, et al, 2009). Survei telah menetapkan terdapat 80%-90% orang secara relatif terpuaskan dengan pekerjaan mereka (Ghazzawi, 2008). Berdasarkan pengertian tersebut kita dapat mengambil kesimpulan

bahwa seseorang yang bekerja pada suatu organisasi akan mendapat kepuasan kerja apabila mereka merasa telah melakukan dengan baik dan mencapai target. Pada saat seseorang merasa telah mencapai hasil yang maksimal itulah yang disebut kepuasan.

Setiap karyawan dalam suatu organisasi tentunya menginginkan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kinerja itu sendiri menurut Mathis dan Jackson (2006), dapat diartikan dengan apa saja yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan beberapa peneliti terdahulu ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seperti: jam kerja (Sheppard dan Clifton, 2000), kondisi kerja (Kahya, 2007), dan perjanjian kerja (Chu dan Hsu, 2011). Pengukuran kinerja sangat perlu dilakukan agar suatu organisasi dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan apa yang diharapkan. Sehingga dalam melakukan evaluasi kerja pemimpin organisasi tersebut dapat melihat apakah hasil yang diperoleh sudah sesuai dengan rencana yang dibuat dan bagaimana langkah-langkah selanjutnya yang harus dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas hasil yang diharapkan. Berdasarkan observasi dan pengalaman beberapa mahasiswa Universitas Andalas yang mengatakan bahwa kinerja pegawai Universitas Andalas masih belum maksimal. Hal ini disebabkan karena pegawai yang menggunakan sosial media pada saat jam kerja dan melalaikan tugas kerja yang dibebankan kepada mereka. Perilaku seperti ini dapat menurunkan

kualitas kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas dapat diartikan bahwa kinerja akan dapat dilihat apabila karyawan telah melakukan suatu pekerjaan atau tidak maka setelah itu akan muncul output dari apa yang telah dikerjakannya.

**Tabel 1.1**  
**Persentase Kehadiran Tenaga Kependidikan Universitas Andalas**

No	Keterangan	Bulan		Keterangan
		Januari	Februari	
1	Rektorat	94.6%	93.6%	Turun 1.0%
2	Pertanian	92%	92.9%	Naik 0.9%
3	Kedokteran	96.9%	96.8%	Turun 0.1%
4	MIPA	94.5%	94%	Turun 0.5%
5	Hukum	93.7%	93.9%	Naik 0.2%
6	Ekonomi	95.6%	95.9%	Naik 0.3%
7	Peternakan	94.2%	94.6%	Naik 0.4%
8	Ilmu budaya	91%	91.1%	Naik 0.1%
9	Teknik	93.5%	93.6%	Naik 0.1%
10	Isip	93.5%	93.5%	Konstan
11	Farmasi	95.5%	95.9%	Naik 0.4%
12	Teknologi pertanian	94.6%	95%	Naik 0.4%
13	Teknologi informatika	93.7%	94.7%	Naik 1%
14	Kedokteran gigi	96.4%	96.9%	Naik 0.5%
15	Keperawatan	92%	93.1%	Naik 1.1%
16	Kesehatan masyarakat	91.2%	91.1%	Turun 0.1%
17	Program pascasarjana	89.9%	89.4%	Turun 0.5%
	<b>Rata-rata</b>	93.7%	93.9%	Naik 0.2%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa persentase kehadiran tenaga kependidikan Universitas Andalas yang digunakan peneliti sebagai salah satu tolak ukur kinerja. Kehadiran tenaga kependidikan memang tidak dapat menunjukkan kinerja secara keseluruhan, namun dapat menjadi salah satu faktor yang digunakan untuk melihat

peningkatan atau penurunan kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas.

Persentase kinerja tersebut diperoleh dari hasil pembagian dari jumlah hari hadir dibagi dengan perkalian antara jumlah hari kerja efektif dan jumlah tenaga kependidikan. Lalu hasil pembagian tersebut dikali 100%. Berdasarkan hasil yang dicantumkan dalam tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas mengalami kenaikan pada bulan Februari 2018 sebesar 0.2% dengan kinerja rata-rata 93.9%. Dibandingkan kinerja rata-rata pada bulan Januari 2018 hanya sebesar 93.7%. Meskipun begitu jika dilihat kinerja rektorat dan beberapa fakultas masih ada yang mengalami penurunan dari bulan sebelumnya. Hal inilah yang menjadi landasan bagi peneliti ingin meneliti tentang kinerja tenaga kependidikan Universitas Andalas.

Salah satu staf tenaga kependidikan bagian kepegawaian menuturkan bahwa setiap tenaga kependidikan hanya diperbolehkan untuk izin, absen, dan telat sebanyak 150 jam kerja per tahunnya. Sehingga kinerja tenaga kependidikan dapat dikontrol dengan baik dan memperoleh hasil yang diharapkan.

Universitas Andalas merupakan perguruan tinggi tertua di luar Pulau Jawa serta perguruan tinggi keempat tertua di Indonesia. Universitas Andalas didirikan tahun 1956 dengan SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 80016/Kab; 23 Desember 1955. Kemudian diresmikan pada tanggal 13 September 1956 oleh keempat pendirinya

bersama Bapak Dr. M. Hatta dan Bapak Sarino Mangoenpranoto. Universitas Andalas memiliki 15 Fakultas dan Program Pascasarjana dengan jumlah mahasiswa aktif sebanyak 28.537 orang tercatat pada tahun 2017.

Berdasarkan uraian yang telah penulis jelaskan di atas, penulis akan melakukan penelitian tentang **“Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara Konflik Interpersonal dan Beban Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Andalas.”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh konflik interpersonal terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.
4. Bagaimana pengaruh konflik interpersonal terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.
5. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang akan dilakukan yaitu:

1. Untuk menganalisa pengaruh konflik interpersonal terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.
2. Untuk menganalisa pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.
3. Untuk menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.
4. Untuk menganalisa pengaruh konflik interpersonal terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.
5. Untuk menganalisa pengaruh beban kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Andalas.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu antara lain:

1. Memudahkan tenaga kependidikan dalam manajemen konflik interpersonal dalam sebuah organisasi.
2. Membantu tenaga kependidikan dalam menjalankan beban kerja yang diberikan dan mengevaluasi kinerja.
3. Mampu mengatasi berbagai kemungkinan terjadinya konflik yang berdampak buruk pada kinerja organisasi yang juga akan mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan.
4. Mampu membangun hubungan baik antar tenaga kependidikan dalam menjalankan pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga

memperkecil intensitas terjadinya konflik interpersonal sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja.

5. Menambah bahan referensi dan wawasan pembaca dalam mengembangkan pengetahuan tentang konflik interpersonal, beban kerja, kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja.

### **1.5 Ruang Lingkup Pembahasan**

Penelitian ini akan dilakukan pada tenaga kependidikan Universitas Andalas. Penulis akan menganalisis tentang hubungan konflik interpersonal dan beban kerja sebagai variable X dengan kinerja sebagai variable Y yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini akan dilakukan terhadap seluruh tenaga kependidikan yang bekerja di Universitas Andalas.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah:

#### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini mencakup latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan, sistematika penulisan.

#### **BAB II Tinjauan Literatur**

Bab ini mencakup landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis tentang konflik interpersonal, beban kerja, kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan, serta kerangka konseptual.

### **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini mencakup desain penelitian, jenis penelitian, pendekatan yang digunakan dalam penelitian, populasi, sampel, dan unit analisis data, variabel penelitian dan definisi operasional, jenis dan sumber data, metoda pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengolahan dan analisis data, pengujian hipotesis penelitian.

### **BAB IV Analisis dan Pembahasan**

Bab ini berisi pengolahan dan analisis data primer yang dikumpulkan untuk selanjutnya hasil temuan dibahas guna menjawab tujuan penelitian.

### **BAB V Penutup**

Pada bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, implikasi dan saran dan hasil penelitian.

