

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi. Maka dari itu sumber daya manusia berperan penting dan faktor utama dalam penunjang kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, sebuah perusahaan tentu tidak akan bisa berjalan. Dalam keberhasilan sebuah perusahaan tak bisa lepas dari faktor kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu elemen penentu daya saing perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia (SDM) juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Sumber daya manusia (SDM) merupakan jasa atau usaha kerja yang bisa diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain, SDM menggambarkan kualitas usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan suatu barang dan jasa. (Sumarsono, 2003)

Tekanan persaingan dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Perusahaan beradaptasi dengan lingkungannya dalam artian perusahaan harus melakukan restrukturisasi dalam organisasinya yang sesuai dengan lingkungan administratif perusahaan. Bentuk adaptasi lainnya adalah dalam hal manajemen SDM. Seperti pengembangan karir, pelatihan dan perencanaan

pembagian keuntungan yang fleksibel. Seiring dengan berubahnya komposisi dari tenaga kerja, berubah pula nilai-nilai kolektif, tujuan dan kebutuhan SDM. Perusahaan harus memonitor perubahan kebutuhan tersebut jika perusahaan ingin mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan produktivitas kerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penelitian yang dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Melalui sistem penilaian yang efisien perusahaan dapat meminimalkan kesalahan, seperti: *halo effect, stereotyping, attributions, recency effects, central tendency errors atau strictness errors.*

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars bahwa Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. (Veithzal & Jauvani, 2003) Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2011)

Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian (1988) mengungkapkan bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang

di antaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

Salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah Budaya Organisasi. Setiap organisasi akan menampakkan sifat dan cirinya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya (Pranitasari, 2020). Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja, (Gering et al, 200 : 7).

Budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang yang ditekuninya dan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakini, memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi terbaik.

Melalui budaya kerja yang dianut akan membuat kesadaran diri anggota, pemahaman serta pemikiran yang sejalan antar sesama anggota organisasi. Sehingga akan menciptakan tim yang baik dalam menjalankan visi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja harus diperkenalkan kepada pegawai baru. Kemudian, budaya kerja juga dapat diukur melalui kepribadian pegawai dalam menjalankan pekerjaan agar sesuai dengan budaya yang dianut. Dilihat dari beberapa kondisi, kepribadian seringkali mendorong munculnya

pandangan yang berbeda dalam satu tim yang akan berdampak pada orientasi tim menjadi turun.

Oleh karena itu pimpinan harus berusaha menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif dan dapat mendukung terciptanya kinerja yang baik. Hal inilah yang merupakan sasaran bagi pimpinan perusahaan dalam menciptakan budaya kerja yang diinginkan atau budaya yang kuat maka upaya yang ingin dicapai adalah untuk menciptakan budaya kerja yang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja pada karyawan dilingkungan perusahaan.

Selanjutnya, Harold menyebutkan, ketika orang-orang dalam suatu organisasi berkolaborasi dalam kerja, maka bisa saja muncul konflik atau perselisihan. Konflik di dalam pekerjaan juga di sebut segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan. Konflik di dalam kegiatan perusahaan timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya, sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai persepsi. Konflik di dalam perusahaan tidak bisa dielakan tetapi bisa di minimalisir untuk tujuan-tujuan perusahaan agar karyawan berfikir kritis, apatis dan produktif. (Walangantu et al., 2018)

Perbedaan yang terdapat dalam organisasi atau sumber daya seringkali menyebabkan terjadinya ketidakcocokan yang pada akhirnya menimbulkan konflik. Hal ini, disebabkan karena telah terjadi sesuatu pada organisasi dalam suatu perusahaan. Dalam hubungan antar kelompok, tidak selamanya berjalan dengan

baik sangat banyak kemungkinan akan timbul konflik baik antar individu atau pun konflik antar kelompok. Konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal ini, tujuan, status dan lain sebagainya.

Di dalam bukunya berjudul Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*), Robbins (2014) menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi konflik. Meskipun makna dari beberapa definisi itu berbeda-beda, namun beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari definisi tersebut. Konflik seharusnya bisa dirasakan oleh pihak-pihak yang terkait, apakah ada konflik atau tidak ada konflik merupakan masalah persepsi. Apabila tidak ada yang menyadari akan adanya suatu konflik, maka secara umum bisa disepakati tidak ada konflik. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah adanya pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini lah akan menjadikan suatu kondisi yang merupakan titik awal dari proses konflik.

Jadi, konflik (*conflict*) dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini mencakup berbagai konflik yang terdapat dalam organisasi yang bisa meliputi ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya. Definisi lain juga cukup fleksibel yang mencakup berbagai tingkatan konflik dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat dan terbuka. (Rahadi & Susilowati, 2019)

Menurut Hocker dan Wilmot, konflik merupakan suatu usaha yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung serta merasa tujuan tidak sesuai, imbalan yang tidak sesuai, dan campur tangan pihak lain dalam mencapai tujuan mereka (Syawaludin, 2014). Sedangkan Robbins mengungkapkan, kami mendefinisikan konflik sebagai proses di mana suatu usaha sengaja dibuat oleh A untuk mengimbangi upaya B dengan bentuk penutupan akses atau kesempatan yang sama, tujuannya adalah untuk “menggagalkan” B dalam mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya. (Sudarmanto et al., 2021)

Perusahaan perlu mempertahankan pelayanan terbaiknya, maka tim kinerja atau karyawan perlu mempertahankan sikap solid dan loyal yang mereka punya. Hal ini dapat terlaksana apabila terdapat suatu kondisi iklim kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* yang baik. *Quality of Work Life* merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian perusahaan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan yang baik. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa *Quality of Work Life* dipandang mampu untuk meningkatkan peran dan sumbang para karyawan terhadap perusahaan.

*Quality of Worklife* adalah pendekatan sistem manajemen atau cara pandang organisasi yang bertujuan untuk melakukan peningkatan kualitas kehidupan karyawan dalam lingkungan kerja dengan cara simultan dan berkesinambungan. Casio menyatakan bahwa *quality of work life* merupakan persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisik ketika bekerja, secara relatif merasa puas, memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang sehingga mampu mewujudkan tujuan penting dalam memenuhi

keinginan dan kebutuhan sebagai karyawan (Soetjipto, 2017). *Quality of worklife* adalah keadaan yang dirasakan oleh karyawan atas pekerjaannya untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan Soeprapto, Ribawanto, dan Hanafi bahwa *Quality of work life* adalah upaya menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja, melalui pemenuhan kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif dan kinerja karyawan.

Pengalaman individu dalam memperoleh kepuasan, peningkatan motivasi, keterlibatan kerja, dan komitmen terhadap organisasi merupakan perwujudan dari *quality of work life* yang ditandai dengan terpenuhinya kebutuhan personal, seperti kebutuhan akan kebebasan ketika bekerja dalam organisasi. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam menciptakan program *QWL*, antara lain lingkungan kerja, pengawasan, kompensasi yang adil, pengembangan keterampilan, dan motivasi kerja. (Pratiwi & Himam, 2014)

*Quality of worklife* ditentukan oleh perusahaan sangat memberi keuntungan untuk karyawan, perusahaan dan konsumen. Untuk karyawan, kualitas kehidupan kerja bisa memuaskan kebutuhan karyawan. Untuk perusahaan maupun organisasi bisa mengurangi tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja dan juga meningkatkan produktivitas. Sedangkan untuk konsumen peningkatan kualitas kehidupan kerja bisa menaikkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan maupun organisasi melalui karyawan.

Perusahaan yang kurang memperhatikan *quality of work life* akan sulit mendapatkan atau mempertahankan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan, bahkan akan sulit membangkitkan kinerja karyawan yang sudah ada. Hal itu dikarenakan berkembang tidaknya suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada sumber daya manusia, sebagai penentu dan penggerak jalannya organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kusuma Bangsa, merupakan bidang penunjang perekonomian negara sehingga perlu untuk memperhatikan sumber daya yang ada, khususnya team yang ada didalamnya untuk mendukung tujuan perusahaan.

Peranan perbankan dalam perekonomian adalah, pertama, menjalankan fungsi transmisi (transmission function). Kedua, menghimpun dan menyalurkan dana (intermediation function). Ketiga, mentransformasikan dan mendistribusikan resiko dalam suatu perekonomian dan lalulintas uang yang beredar, maka lembaga perbankan mempunyai peranan yang sangat penting sebagai transmisi dalam menjalankan kebijakan moneter.

Pada dunia perbankan saat ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Menurut Lover (1997 : 1), industri perbankan sering dianggap sebagai jantungnya dan motor penggerak perekonomian suatu negara. Sebagaimana terlihat dan strateginya peran perbankan dalam perekonomian selaku intermediary institution dalam menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat bagi pembiayaan kegiatan sektor perekonomian sehingga akan memperkuat struktur perekonomian suatu negara.

PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara bergerak disektor perbankan yang terus tumbuh dan berkembang dengan pesat. Bank BRI melayani lebih dari 125 tahun, senantiasa memberikan kemudahan dan kecepatan dalam merespon berbagai kebutuhan nasabah dengan didukung oleh layanan perbankan yang prima. Bank BRI memiliki Human Capital yang kompeten dan profesional siap melayani nasabah dengan setulus hati.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Kusuma Bangsa merupakan salah satu perbankan yang telah lama ada di Indonesia, yang mempunyai peranan peting sebagai penunjang perekonomian di Indonesia. Sasaran yang dituju Bank BRI tidak hanya masyarakat kalangan menengah kebawah tetapi juga menjangkau kalangan masyarakat menengah keatas (Adinugraha 2017). Hal tersebut dibuktikan dengan tersebarnya Kantor Unit yang berada di kecamatan seluruh Indonesia, hal tersebut menyebabkan banyaknya jumlah karyawan.

Menurut salah satu Kepala Unit Bank Rakyat Indonesia, jumlah karyawan disetiap unit tergantung dari jumlah nasabah yang melakukan transaksi. Jika jumlah nasabah disetiap unit ramai, maka jumlah karyawan pada unit itu akan lebih banyak dari unit lain. Maka dari itu, *Quality of Work Life*, Konflik Kerja dan Budaya Kerja sangat berpengaruh bagi perusahaan terutama pada Karyawan.

Dalam hal melayani masyarakat umum, setiap karyawan dituntut untuk selalu ramah kepada setiap pengunjung atau nasabah yang datang ke Bank Tersebut. Hal ini terlaksana apabila terdapat suatu kondisi iklim atau *Quality of Work Life* yang baik. Konflik kerja dan Budaya Kerja juga dapat mempengaruhi

peningkatan peran dan sumbang para Karyawan terhadap perusahaan. Semakin karyawan memerankan Kinerjanya dengan baik, maka semakin baik pula pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Nasabah akan semakin senang dan tentunya memilih Unit yang menurut mereka pelayanannya memuaskan.

Produktivitas suatu perusahaan akan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Semakin bahagia seorang karyawan bekerja, maka akan semakin baik juga performanya dan akan semakin lama juga karyawan untuk bertahan di dalam perusahaan tersebut. Terdapat beberapa faktor mampu dimanfaatkan oleh perusahaan termasuk PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa untuk meningkatkan performa karyawannya. Berbagai faktor yang mampu memengaruhi kinerja karyawan: Kualitas kerja, Konflik Kerja dan Budaya Kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Quality of work life*, Konflik Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Kusuma Bangsa.”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini akan menganalisa pengaruh QWL, Konflik Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan, sehingga dalam penelitian ini rumusan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah *Quality of Work Life* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah konflik kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Seberapa besar pengaruh *Quality of work life*, konflik kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini tujuannya adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh Konflik kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life*, konflik kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **A. Manfaat bagi perusahaan**

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan terkait *quality of work life*, konflik kerja, dan budaya organisasi sehingga kinerja karyawan lebih meningkat

#### **B. Manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan**

Merupakan bahan masukan untuk pengembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan yang telah ada serta guna mencapai ilmu yang lebih tinggi. Khususnya mengadakan penelitian Sumber Daya Manusia.

C. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

sebagai salah satu referensi atau bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya dengan menggunakan satu atau sebagian komponen dari penelitian ini. misalnya variabel penelitian, kasus, dan metode penelitian.



