

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era modern seperti sekarang ini persaingan didunia bisnis menjadi tantangan yang amat begitu besar bagi pelaku dunia usaha. Hal ini tentunya berdampak signifikan terhadap perekonomian para karyawan di perusahaan tersebut. Adanya persaingan usaha tentu dapat membuat kesulitan dalam mempertahankan dan terus menumbuhkan bidang usahanya, namun dengan penetapan strategi yang tepat dapat diatasi dengan rasa percaya diri dan meningkatkan segala peluang usaha dalam melakukan bisnis. Rasa percaya diri dan peningkatan peluang usaha dalam perusahaan tentu didasari dengan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada perusahaan itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang berkaitan dengan cara mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan melalui penerapan kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan. Lebih lanjut, manajemen sumber daya manusia tidak hanya sekedar merinci bagaimana perusahaan menangani karyawan, melainkan juga melibatkan serangkaian proses yang mencakup aspek pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan kerja, serta kebijakan terkait kesehatan dan keamanan. Keseluruhan fungsi-fungsi MSDM ini dijalankan secara adil guna mencapai tujuan organisasi dengan optimal dan memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan (Kasmir, 2016). MSDM tidak hanya mengandalkan teori-teori umum manajemen sebagai dasar pembahasannya, melainkan juga merinci aspek-aspek seperti perencanaan sumber daya manusia, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja, yang semuanya bertujuan untuk mendukung terwujudnya tujuan perusahaan dengan keseimbangan yang baik antara kebutuhan organisasi, kepentingan karyawan, dan kontribusi terhadap masyarakat (Hasibuan, 2016:10). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tanggung jawab yang luas dalam menangani berbagai aspek yang terkait dengan kinerja pegawai dan usaha pengembangan perusahaan. Keberadaan MSDM dalam suatu organisasi atau perusahaan menjadi hal penting untuk menjaga kelangsungan operasional yang efisien dan berkelanjutan. Salah satu aspek penting dari peran MSDM adalah kemampuannya dalam mengidentifikasi serta menganalisis bidang-bidang yang memerlukan pelatihan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan produktivitas tenaga kerja. Fungsi MSDM dalam perusahaan tidak hanya terbatas pada penyediaan tenaga kerja, melainkan juga mencakup aspek perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan seleksi individu yang berkualitas sebagai bagian dari strategi manajemen yang holistik. Dengan demikian, MSDM bukan hanya menjadi penjaga kelangsungan perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam menentukan kualitas serta melakukan manajemen yang efektif terhadap sumber daya manusia. Fungsi-fungsi ini secara bersama-sama membantu mencapai tujuan perusahaan

melalui penempatan individu yang tepat, pengembangan karyawan, dan peningkatan keseluruhan kinerja organisasi (Novika Sandra, 2021).

Menurut Jalil (2018) untuk mencapai tujuan perusahaan, yang tidak terlepas dari hasil kinerja karyawan, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja para karyawan yang ada di dalamnya. Menurut Hasibuan (2011), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh oleh seseorang dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya, yang bergantung pada disiplin kerja, kompensasi, dan kepemimpinan. Menurut Sari (2014) kinerja karyawan mencakup hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh melalui usahaseseorang dengan menerapkan kemampuan dan tindakan dalam suatu situasi tertentu. Menurut Halomoan (2019) kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sejauh mana parapekerja berhasil memenuhi persyaratan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Dari sudut pandang (Balai, 2017), dapat dijelaskan bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh seseorang, diukur berdasarkan standar atau kriteria yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Penting untuk diingat bahwa kinerja karyawan tidak hanya tergantung pada kemampuan individu, melainkan juga erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin yang efektif dalam mengelola organisasi atau perusahaan dan mampu mengatur karyawan dengan baik dapat menciptakan tingkat kinerja yang superior. Dari banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, ada beberapa faktor yang terkait didalamnya seperti halnya kepemimpinan transformasional, manajemen konflik dan hubungan industrial.

Menurut Saleem & Mahmood (2019), kepemimpinan transformasional merupakan suatu metode di mana seorang pemimpin mengubah pandangan dasar yang ada di dalam organisasi, yang nantinya menghasilkan perubahan pada karyawan dan struktur sosial yang ada. Dengan demikian, pemimpin ini bertujuan untuk mengembangkan perubahan positif tersebut pada karyawan dengan maksud untuk meningkatkan kualitas mereka secara keseluruhan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional merujuk pada serangkaian langkah-langkah yang mengarah pada transformasi sikap, keyakinan, dan kinerja karyawan, dengan menitikberatkan pada upaya pembaharuan yang membangun dan pengembangan potensi individu. Kepemimpinan transformasional melibatkan karyawan dalam menerima visi dan tujuan bersama, mendorong karyawan untuk menjadi inovatif dalam menyelesaikan masalah, serta meningkatkan kemampuan karyawan melalui berbagai metode seperti pelatihan, pembimbingan, dan pemberian tantangan serta dukungan. Dhewani, P. N. S., & Ramly, A. T, (2018) dalam Yani et al., (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan harus dapat menyesuaikan diri dengan konflik yang dihadapi, dengan mempertimbangkan kondisi saat ini dan masa depan. Persaingan dalam dunia usaha semakin tinggi dan tidak dapat dihindari. Untuk tetap bertahan dan berkembang di kondisi tersebut, perusahaan perlu mengembangkan dan mengelola

sumber daya yang dimilikinya.

Permasalahan kedua yang berkaitan dengan faktor kinerja karyawan yaitu manajemen konflik. Menurut Saeed et al. (2014) dalam Haidarravy & Isa Anshori (2023) manajemen konflik adalah proses mengenali dan menangani konflik dengan cara yang masuk akal, adil, dan efisien. Sedangkan menurut Ruliana (2014: 213) manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif dari konflik sekaligus meningkatkan manfaat positif yang dapat diambil dari konflik. Tujuan utama dari pengelolaan konflik adalah meningkatkan pembelajaran dari hasil kelompok, termasuk efektivitas dan kinerja dalam konteks pengaturan organisasi. Adanya konflik dalam suatu perusahaan merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, pentingnya manajemen konflik di dalam suatu perusahaan menjadi semakin ditekankan. Konflik dalam konteks ini dapat dijelaskan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih, atau kelompok, di mana masing-masing pihak memiliki perbedaan pendapat atau tujuan. Karyawan, dengan berbagai kemampuan berpikir, kreativitas, dan karakter yang berbeda, sering kali menghadapi potensi persaingan atau konfrontasi yang dapat menimbulkan masalah baik bagi individu maupun perusahaan. Jika konflik tersebut dibiarkan berlanjut, dampaknya dapat merugikan kinerja karyawan dan bahkan membahayakan kesatuan organisasi. Oleh karena itu, penanganan konflik menjadi suatu keharusan dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung kinerja optimal karyawan (Ruliana, 2014).

Permasalahan yang ketiga terkait dengan faktor kinerja karyawan adalah adanya hubungan industrial. Menurut Marwansyah (2016:387), hubungan industrial adalah hubungan resmi antara manajemen atau pengusaha dengan karyawan dalam suatu perusahaan. Umumnya, karyawan diwakili oleh serikat pekerja atau serikat buruh dalam hubungan ini. Pada tingkat yang lebih luas, hubungan industrial melibatkan interaksi antara pengusaha, karyawan, dan pihak lain seperti pemerintah atau lembaga mediator yang memfasilitasi hubungan tersebut. Hubungan industrial merupakan bagian penting dari interaksi antara organisasi dan anggotanya. Ini merujuk pada keterkaitan formal antara manajemen dan karyawan di dalam suatu entitas organisasi. Meskipun istilah "hubungan kerja" sering kali digunakan dalam konteks yang sama, "hubungan industrial" lebih sering diterapkan dalam lingkup organisasi bisnis, sementara "hubungan kerja" mencakup berbagai jenis organisasi dalam penggunaan sehari-hari (Siagian, 2016). Dengan demikian, tujuan utama yang dituju dalam hubungan industrial adalah menciptakan lingkungan interaksi yang bersifat saling mendukung di antara para pekerja dan elemen-elemen lainnya di dalam perusahaan, dengan misi utama membangun kemitraan serta memberdayakan hubungan antara pekerja, pengusaha, dan organisasi yang beroperasi di dalam perusahaan tersebut. Dalam konteks ini, tujuan yang mendasari hubungan industrial tidak terbatas pada meningkatkan kinerja perusahaan semata, melainkan juga merangkul tercapainya kesejahteraan yang adil bagi pekerja dan pengusaha, dengan mempertimbangkan segala aspek yang terlibat dalam dinamika hubungan industri

yang kompleks ini.

Dari pemaparan diatas dapat diambil Gap riset penelitian berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Agnia Nada Insani, 2020) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karaywan, hal itu didukung juga dengan penelian yang dilakukan oleh (Situmeang et al., 2023) yang berjudul Pengaruh Manajemen Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara Iv Unit Kebun Pabatu dimana hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa manajemen konflik tidak perpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Priyamedha & Supartha, 2019) yang mana berjudul pengaruh diklat, kepemimpinan dan hubungan industrial terhadap kinerja karyawan, dimana dalam penelitian ini menyatakan bahwa hubungan industrial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan berdasarkan objek pilihan tersebut.

CV. Serampang Jaya merupakan bidang usaha yang berfokus kepada kegiatan penggilingan, produksi, dan pemasaran beras berkualitas yang berdiri sejak tahun 1980-an. Terletak di Desa Maskuning Kulon, Kecamatan Pujer, Kabupaten Bondowoso. Perusahaan ini dimiliki oleh Almarhum Bapak Yulianto dan memiliki luas lahan sesuai dengan Rencana Umum Tata Ruang (RUTR) yang mencakup kurang dari 10 hektar. Produk beras yang dihasilkan oleh CV. Serampang Jaya mencakup empat jenis, yakni Bulir Mas, Boga Rasa, Pria Sejati, dan Bajak Sawah Nanggeleh. Setiap jenis beras ini memiliki standar kualitas yang berbeda, termasuk integritas bulir beras dan tingkat keputihan.

Tabel 1. 1 Tabel Kompensasi Upah Karyawan

Tabel Kompensasi Upah Karyawan	
2021	Rp. 18.000.000
2022	Rp. 10.000.000
2023	Rp. 27.000.000

Sumber: Diolah penulis (2024)

Berdasarkan tabel 1.1 tabel kompensasi karyawan dapat dijelaskan bahwasannya pemberian kompensasi berdasarkan upah pada tahun 2021 sebesar Rp. 18.000.000, kemudian pada tahun 2022 mengalami penurunan pemberian upah sebesar Rp. 10.000.000, hal ini dikarenakan pada tahun tersebut terdapat kendala berupa gagal panen karena permasalahan hama dan juga masih banyak karyawan yang cuti serta sakit serta pemilihan pupuk kurang baik, sehingga mempengaruhi penurunan pendapatan usaha. Kemudian baru pada tahun 2023 CV. Serampang Jaya mengalami kenaikan pemberian kompensasi berdasarkan upah sebesar Rp. 27.000.000, hal ini dikarenakan keberhasilan panen yang cukup signifikan pada tahun tersebut dan pemberian pupuk yang telah merata.

Tabel 1. 2 Data kehadiran Karyawan tahun 2024

Bulan	Data kehadiran Karyawan tahun 2024		
	Hadir	Izin	Sakit
Januari	75 pekerja	2 pekerja	-
Februari	75 pekerja	-	3 pekerja
Maret	75 pekerja	2 pekerja	-
April	75 pekerja	1 pekerja	-

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel 1.2 Data kehadiran Karyawan tahun 2024 diatas dapat dijelaskan bahwa tingkat izin dan cuti berupa sakit untuk beberapa bulan di awal tahun 2024 masih ada karyawan yang belum sesuai dengan harapan perusahaan. Hal ini tentu akan bersangkutan dengan produktifitas dan profitabilitas perusahaan itu sendiri. Walaupun berdasarkan tingkat ketidakhadiran sendiri tergolong minim namun akan berdampak signifikan terhadap permasalahan kinerja karyawan. Maka dari itu perlu adanya motivasi atau dorongan kepada karyawan, baik itu yang dilakukan oleh sesama karyawan atau langsung dari pimpinan itu sendiri. Berdasarkan hasil observasi menggunakan teknik wawancara sebagai pemerkuat fenomena permasalahan pada penelitian ini menurut pihak CV. Serampang Jaya yaitu pertama terkait dengan kepemimpinan transformasional dalam perusahaan Serampang Jaya yang kurang berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan rendahnya motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan yang seharusnya dapat mendorong karyawannya untuk berkreasi dan berinovasi dalam lingkungan kerjanya. Situasi seperti ini tentunya akan membawa dampak negatif terhadap motivasi para karyawan. Sebagai akibatnya, kinerja karyawan dalam memberikan kontribusi terbaiknya dalam melakukan pekerjaan mengalami penurunan. Menurunnya semangat ini kemudian berimbas besar pada tingkat produktivitas dan kinerja secara menyeluruh, menciptakan lingkungan kerja yang kurang dinamis dan tidak siap menghadapi tantangan serta perubahan yang mungkin timbul dalam organisasi. Dari permasalahan tersebut manajemen konflik dapat timbul karena pemimpin kurang memperhatikan pemberian motivasi dan kesesuaian kompensasi kepada para karyawan selaku sumber daya manusia (SDM). Kurangnya dukungan ini dapat menjadi hambatan yang begitu signifikan bagi kemampuan karyawan untuk mengembangkan dan menerapkan ide, gagasan serta inovatif mereka terhadap tempat kerjanya. Sebagai akibatnya, timbul permasalahan atau konflik antara pihak karyawan dan manajerial, hal ini tentunya akan memberikan rasa keterbatasan karyawan dalam menjalankan upaya inovatifnya, yang pada akhirnya dapat menghambat potensi pertumbuhan dan juga tingkat kemajuan di dalam lingkungan kerja. Dalam konteks hubungan industrial di CV. Serampang Jaya, terdapat kendala terkait pemberian kompensasi kepada karyawan, hal ini dibuktikan dengan kondisi pekerjaan yang bergantung kepada tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam masa panen padi itu sendiri. Adanya ketergantungan ini menciptakan situasi di mana pemberian kompensasi

berdasarkan hasil panen yang tentu tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh pihak manajerial CV. Serampang Jaya. Hal ini tentu berdampak pada besaran kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam mencukupi kebutuhan dasar hidupnya. Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “PengaruhKepemimpinan Transformasional, Manajemen Konflik Dan Hubungan Industrial Terhadap Kinerja Karyawan”.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja karyawan diartikan sebagai elemen penting yang berperan dalam meraih keberhasilan perusahaan. Menurut Bangun (2012) dalam Setiawan & Dewi (2018), kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan seseorang yang diukur berdasarkan persyaratan tertentu untuk mencapai tujuan atau standar pekerjaan. Penilaian kinerja karyawan melibatkan aspek-aspek seperti jumlah dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama. Evaluasi ini tidak hanya menekankan hasil akhir, tetapi juga memperhatikan kontribusi dan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan pra penelitian di CV. Serampang Jaya, kepemimpinan transformasional kurang diterapkan karena pemimpin kurang mendorong kreativitas dan inovasi karyawan dalam lingkungan kerja. Manajemen konflik juga timbul dari kurangnya dukungan yang memadai dari pemimpin, termasuk dalam alokasi waktu, anggaran, atau sumber daya lainnya. Selanjutnya, dalam konteks hubungan industrial, terdapat kendala terkait upah dan kondisi pekerjaan yang bergantung pada keberhasilan atau kegagalan panen padi.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Serampang Jaya?
2. Apakah manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Serampang Jaya?
3. Apakah hubungan industrial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Serampang Jaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan Serampang Jaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis manajemen konflik mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan Serampang Jaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis hubungan industrial mempengaruhi kinerja karyawan terhadap perusahaan Serampang Jaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak diantaranya :

1. Untuk CV (Serampang Jaya)
Memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai interaksi antara

kepemimpinan transformasional, manajemen konflik, hubungan industrial, terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja perusahaan CV. Serampang Jaya.

2. Untuk Karyawan

Memberikan pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi manajemen konflik dan hubungan industrial, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Untuk Penulis

Memberikan sumbangan pemikiran secara teoritis dalam mengembangkan pengetahuan mengenai topik kepemimpinan transformasional, manajemen konflik, dan hubungan industrial.

4. Untuk Pembaca

Memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai interaksi antara kepemimpinan transformasional, manajemen konflik, hubungan industrial, terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja perusahaan Serampang Jaya.

