

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset berharga bagi perusahaan atau organisasi bisnis karena merupakan poros utama dalam melakukan tindakan, menentukan tujuan serta pengambilan keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mendapatkan SDM yang handal dan berkualitas dibutuhkan pengelolaan yang tepat. Adanya pengelolaan yang tepat mulai dari proses perekrutan, penyeleksian, pengklarifikasian, dan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2000, hlm. 1) yang menyatakan Pengelolaan sumber daya manusia secara profesional dapat memberikan keseimbangan antara kemampuan dan tuntutan perusahaan terhadap tuntutan pegawai. Kunci utama agar perusahaan dapat berkembang secara baik adalah keseimbangan antara pegawai dan perusahaan.

Semakin berkembangnya perusahaan, maka Perubahan kondisi lingkungan perusahaan yang terjadi didalam organisasi maupun diluar organisasi selalu terjadi. Baik secara langsung ataupun tidak langsung dapat berdampak terhadap produktifitas pegawai. Tingginya tuntutan kinerja atau standar target kinerja yang ditentukan oleh perusahaan, maka pegawai akan berusaha untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun jika kualitas SDM yang dimiliki tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi, maka akan berakibat terhadap perilaku organisasi dan dapat menimbulkan konflik terhadap pegawai.

Dalam kehidupan organisasi, para individu di dalamnya mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan/tugasnya dengan pekerjaan/tugas kelompok yang lain. Ketika interaksi diantara mereka terjadi maka konflik menjadi potensial untuk muncul. Konflik dapat terjadi jika terdapat perbedaan diantara dua orang atau lebih misalnya perbedaan persepsi, persaingan, pengetahuan, tujuan, dan perbedaan

lainnya yang setiap saat dapat terjadi konflik baik berbentuk konflik antarindividu sebagai anggota organisasi, terjadi di dalam diri individu masing-masing, maupun konflik antara anggota atau organisasi dengan orang luar atau masyarakat. Konflik ini bisa terjadi karena banyak hal, salah satu komponennya adalah karena adanya perasaan emosi yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi yang dilibatkan ketika bekerja. Stephen P. Robbins (2015, hlm. 60) mendefinisikan emosi sebagai: “Perasaan-perasaan intens yang ditunjukkan kepada seseorang atau sesuatu”.

Pada dasarnya, emosi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Namun, ketika bekerja pegawai harus bisa mengontrol emosi dengan baik dan bekerja secara profesional dikarenakan beberapa emosi seperti marah, cemburu, angkuh, tidak setuju, takut, frustrasi, malas, dan benci memiliki sifat yang merusak. Emosi negatif yang ditampilkan pada saat yang salah, justru dapat menyebabkan kesalahfahaman dan ketidaknyamanan diantara pimpinan dengan pegawai atau sesama pegawai, yang pada akhirnya menciptakan sebuah konflik yang tidak menguntungkan.

Beberapa contoh Konflik yang tidak menguntungkan, antara lain: (1) menyebabkan timbulnya perasaan “tidak enak” sehingga menghambat komunikasi; (2) membawa organisasi ke arah disintegrasi; (3) menyebabkan ketegangan antarindividu maupun antar kelompok; (4) menghalangi kerja sama di antara individu dan mengganggu saluran informasi; (5) memindahkan perhatian anggota organisasi dari tujuan organisasi.

Menurut Robbins Konflik ini terindikasi bila terdapat pegawai yang mendominasi diskusi, tidak senang bekerja dalam kelompok, benturan kepribadian, perselisihan antar individu, serta adanya ketegangan Ketegangan.

Kondisi konflik tidak menguntungkan bagi organisasi karena akan menimbulkan berbagai kesulitan dalam pergerakan pegawai ketika bekerja sama, dalam mencapai tujuan. Dalam kondisi seperti itu partisipasi pegawai tidak saja menurun, tetapi juga menghindar dan menantang. Hal tersebut mendorong individu/pegawai mencari teman yang menunjukkan solidaritas

pada diri dan permasalahan, sehingga terjadi pengelompokkan anggota yang bertentangan antara satu dengan yang lain, baik secara terang-terangan maupun sembunyi-sembunyi. Dengan demikian maka dapat dipastikan hal tersebut juga akan berpengaruh pada menurunnya kinerja pegawai.

Konflik akan muncul bila setiap emosi yang dirasakan pegawai tidak dikelola dengan baik. Untuk itu diperlukan kecerdasan dalam mengelola emosi. Kecerdasan emosional ini berarti menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan dengan tepat, membangun hubungan kerja yang produktif dan meraih keberhasilan di tempat kerja dimulai dari mengenali emosi diri, dapat mengelola emosi, dapat memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan.

Seseorang dengan kecerdasan emosional yang baik, biasanya memiliki kemampuan bersosialisasi yang baik, fleksibel, dan senang bekerja dalam tim. Hal ini akan mengurangi tingkat terjadinya konflik ketika bekerja. Akan sangat sulit jadinya bila tidak melibatkan emosi ketika bekerja, karena secara lahiriyah emosi itu telah ada dalam diri kita dan dapat dirasakan berdasarkan setiap saat sesuai rangsangan apa yang diterima seseorang tanpa disadari. Kecerdasan emosi inilah yang dapat memberikan pengaruh terhadap suasana kerja, komunikasi kerja, dan khususnya kinerja pegawai, baik pegawai di perusahaan kecil maupun di perusahaan besar seperti PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater.

PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater memiliki luas areal 3.720,80 Ha yang bergerak di bidang komoditi teh dengan komoditi hasil pengolahannya berupa Teh Hitam Orthodox. Lokasi Pabrik Teh Hitam Orthodox berada di Jl Raya Ciater – Subang, Desa Ciater Kecamatan Ciater Kabupaten Subang, jaraknya 30 km dari kota Bandung dengan kapasitas olah optimal 45.000 kg basah per hari, sedangkan Pemasaran Produksi berorientasi untuk pasar Ekspor (80%) dan Lokal (20%) yang dilaksanakan oleh Kharisma Pemasaran Bersama NUSANTARA (KPBN) di Jakarta, melalui Kontrak penjualan oleh bagian Pemasaran Kantor Direksi. Produksi yang dipasarkan dalam bentuk teh curah.

PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater memiliki jumlah pegawai yang cukup banyak dengan presentase 46% Pegawai Tetap Pria, 37% pegawai tetap wanita, 13% pegawai PKWT pria dan 4% pegawai PKWT wanita. Banyaknya pegawai yang bekerja, dengan latar belakang keluarga yang berbeda, tuntutan pekerjaan yang berbeda, kepribadian dan emosi yang berbeda tidak dapat menutup kemungkinan adanya konflik Ketika bekerja. Seperti misalnya tekanan pegawai yang berada di kantor akan tingginya hasil produksi yang pada kenyataannya menuntut pegawai di lapangan bisa menjadi alasan munculnya emosi dan akhirnya timbul sebuah konflik, banyaknya tempat wisata yang dibuka sekitar kebun ciater menimbulkan beberapa pegawai mangkir dan lebih memilih menyelesaikan tugas dan pekerjaannya di kantor bisa menyebabkan konflik pula. Konflik diakibatkan adanya tekanan dari atasan untuk mencapai target yang tinggi membuat pegawai bersaing dengan pegawai lainnya hingga akhirnya menimbulkan perselisihan. Perselisihan ini akhirnya membuat suasana dan komunikasi kerja tidak berjalan dengan baik dan membuat pegawai bekerja dengan kurang maksimal.

**Tabel 1.1**

**Penilaian Kinerja Pegawai Afdeling Administrasi PT. Perkebunan Nusantara VIII, Ciater, Subang Periode Tahun 2021**

| No.    | Kriteria         | Uraian    | Jumlah Karyawan | Persentase |
|--------|------------------|-----------|-----------------|------------|
| 1      | Sangat memuaskan | 4,01-5,00 | 36              | 80%        |
| 2      | Memuaskan        | 3,01-4,00 | 4               | 9%         |
| 3      | Cukup Memuaskan  | 2,01-3,00 | 1               | 2%         |
| 4      | Kurang Memuaskan | 1,01-2,00 | 3               | 7%         |
| 5      | Tidak Memuaskan  | 0-1,00    | 2               | 2%         |
| JUMLAH |                  |           | 45              | 100%       |

Dari uraian di atas, dapat terlihat bahwa kecerdasan emosi bisa berpengaruh pada menurunnya tingkat konflik yang akhirnya dapat berdampak pada kinerja pegawai. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam tentang **“Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Konflik Kerja Di PT. Perkebunan Nusantara VIII Ciater, Subang, Jawa Barat.”**

Ollivia Meirallda Puteri Salsabill, 2022

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KONFLIK KERJA DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII CIATER, SUBANG, JAWA BARAT**  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

## 1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang menjadi pokok penelitian yakni rendahnya kinerja pegawai apabila konflik ketika bekerja tidak dikelola dengan baik. Konflik ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor kurangnya kecerdasan emosional dari pegawai itu sendiri. Apabila Pegawai lebih sering merasakan emosi negatif ketika bekerja, maka tidak jarang bisa memicu konflik antarindividu maupun antarkelompok. Tingginya frekuensi konflik inilah yang dapat berdampak pada kinerja pegawai yang tidak akan optimal dalam melakukan pekerjaannya serta dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Pada penelitian ini penulis mencoba melakukan penelusuran lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang menurut penulis cukup besar perannya dalam usaha peningkatan kinerja pegawai adalah faktor komunikasi, kerjasama yang baik, dan faktor dari dalam diri pegawai itu sendiri. Bila pegawai tidak menemukan konflik antara dirinya dengan sesama pegawai atau bahkan pegawai dengan diri nya sendiri, maka ia akan lebih mencintai pekerjaannya dan akan baik pula kinerjanya. Semakin baik kinerja seorang pegawai maka akan semakin sejalan apa yang sedang dikerjakan dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Berdasarkan identifikasi permasalahan diatas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang Kecerdasan Emosional, Konflik Kerja dan Kinerja Pegawai di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater?
2. Adakah pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Konflik Kerja di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater?
3. Adakah pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater?
4. Adakah pengaruh Konflik Kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater?

5. Adakah pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai melalui konflik kerja di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini digunakan sebagai acuan terhadap masalah yang akan diteliti. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran empiris dan melakukan kajian ilmiah mengenai Kecerdasan Emosional, kinerja pegawai, dimediasi oleh Kinerja Pegawai di PT. Perkebunan Nusantara VIII Ciater, Subang, Jawa Barat.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan khusus yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran tentang Kecerdasan Emosional, Konflik Kerja, dan kinerja Pegawai di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater.
2. Mengetahui ada tidaknya pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Konflik Kerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater.
3. Mengetahui ada tidaknya pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater.
4. Mengetahui ada tidaknya pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater.
5. Mengetahui ada tidaknya pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh Konflik Kerja di PT. Perkebunan Nusantara VIII Kebun Ciater.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan ini diharapkan mampu memberi manfaat atau kegunaan untuk semua pihak, baik secara teoritis maupun praktis.

#### 1. Kegunaan Teoritis

Manfaat untuk menambah dan mengembangkan cakrawala khasanah keilmuan mengenai pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja

Pegawai melalui Konflik Kerja. Selain itu juga untuk menambah bukti empirik pada teori Kecerdasan Emosional, konflik kerja dan kinerja pegawai.

## 2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

- 1) Bagi peneliti, diharapkan melalui kegiatan penelitian ini akan bermanfaat dalam memperkaya wawasan dan mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap konflik kerja dan dampaknya bagi kinerja pegawai.
- 2) Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran agar emosi pegawai yang bisa menyebabkan konflik kerja bisa dikelola dengan baik sehingga tidak mempengaruhi kinerja pegawai.
- 3) Bagi pegawai, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran individu agar senantiasa menghindari emosi-emosi negatif dan lebih mengembangkan kecerdasan emosionalnya agar dapat terhindar dari konflik yang bias menurunkan kinerja pegawai.
- 4) Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya berkaitan dengan kajian mengenai hal yang sama secara lebih dalam dimasa yang akan mendatang.