

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi harus memperhatikan peran sumber daya manusia dalam karyawan yang merupakan aset penting bagi keberhasilan organisasi di sektor swasta maupun *public sector* dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengorganisir berbagai kegiatan secara operasional. Komponen manusia merupakan hal yang sangat penting di isu-isu kemanusiaan dalam sebuah organisasi yang memerlukan perhatian manajemen. Manajemen sumber daya manusia adalah cabang dari manajemen organisasi yang berfokus pada elemen-elemen sumber daya manusia untuk merekrut karyawan yang akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka (Steffen, 2020).

Karyawan memiliki peran penting dalam memajukan berbagai kegiatan dalam organisasi, oleh karena itu operasional tidak dapat berjalan tanpa adanya karyawan. Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa stress terkait peran dan konflik di tempat kerja dapat berdampak negatif terhadap sikap kerja dan kinerja karyawan. Penting untuk memahami bagaimana orientasi karyawan, stress terkait peran, dan konflik di tempat kerja saling berhubungan. Bagaimana hal ini dapat mempengaruhi sikap kerja dan kinerja karyawan.

Program orientasi perlu dilakukan karena banyak hal unik yang bisa muncul saat karyawan baru memulai masuk dunia bekerja di tempat ia bekerja. Di antara masalah yang dihadapi karyawan baru adalah kecemasan tentang:

1. Bagaimana mereka akan diterima di tempat kerja
2. Apakah mereka disukai oleh rekan kerja dan atasan mereka
3. Apakah mereka merasa aman di tempat kerja baru mereka

Selain mengalami kecemasan di atas, karyawan baru sering memiliki harapan yang tidak realistis karena mereka belum memiliki informasi yang jelas dan lengkap tentang lingkungan kerja yang sebenarnya. Karena ada perbedaan

budaya, nilai, dan organisasi yang berbeda dari dunia kerja maupun lingkungan sebelumnya, karyawan baru perlu mengalami proses sosialisasi.

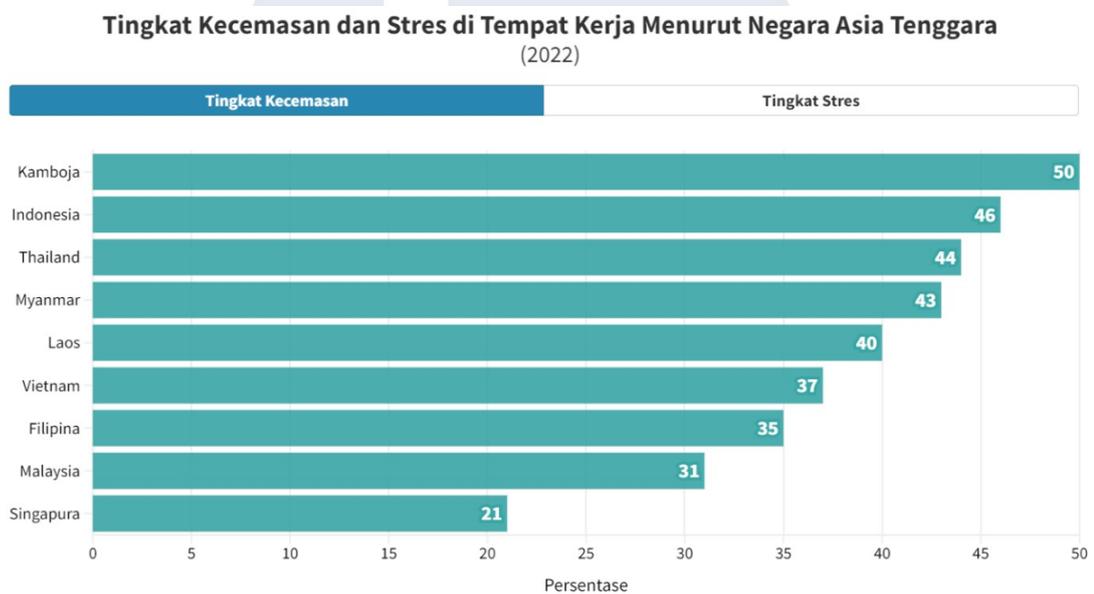
Sikap kerja karyawan dengan adanya gambar dari perasaan, sikap, dan disposisi setiap karyawan terhadap lingkungan tempat mereka bekerja serta bertanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka. Sikap kerja yang negatif dapat menyebabkan penurunan kinerja dan kepuasan kerja, sementara sikap kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan (Budi & Wati, 2023). Sudah seharusnya, sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan orang lain. Perlu di tanamkan keyakinan bahwa orang lain dapat menjadi rekan kerja yang baik. Stres di tempat kerja seringkali disebabkan oleh adanya tekanan kerja. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dengan berkomunikasi dan bersikap terbuka dengan rekan kerja. (Malasari, 2018).

Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya cenderung bekerja dengan sangat giat, jujur, teliti, tidak bermalas-malasan, dan bisa berkontribusi dalam kemajuan perusahaan. Sikap kerja juga dapat menjadi indikator untuk kelancaran pada suatu pekerjaan. Jika pekerjaan tidak berjalan dengan baik, hal juga bisa saja disebabkan oleh beberapa banyak faktor. Bukan hanya ketidakpatuhan terhadap sikap kerja melainkan juga permasalahan lain di dalam hubungan antar karyawan, pada akhirnya akan berdampak ke semua dan bisa saja pekerjaannya bisa diabaikan. Sikap seseorang terhadap suatu ekspresi mereka terhadap sesuatu hal dapat berubah, yang mencerminkan bahwa perasaan menyukai sesuatu pekerjaan hingga tidak menyukai pekerjaan.

Karena tenaga kerja di dalam perusahaan adalah salah satu komponen yang sangat penting dan utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, masalah produktivitas kerja seorang karyawan maupun karyawan baru agar erat kaitannya dengan mencapai tujuan perusahaan. Adanya tekanan kerja dan konflik kerja antara sesama karyawan dan pimpinan perusahaan salah satu faktor penyebab produktivitas rendah bagi karyawan. Kendala yang sering dihadapi oleh setiap perusahaan ketika perusahaan tidak berhasil meningkatkan produktivitas

kerja mereka. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa stres kerja dan konflik antara karyawan baru dan karyawan lama merupakan salah satu masalah penting dalam perusahaan yang menghasilkan produktivitas kerja.

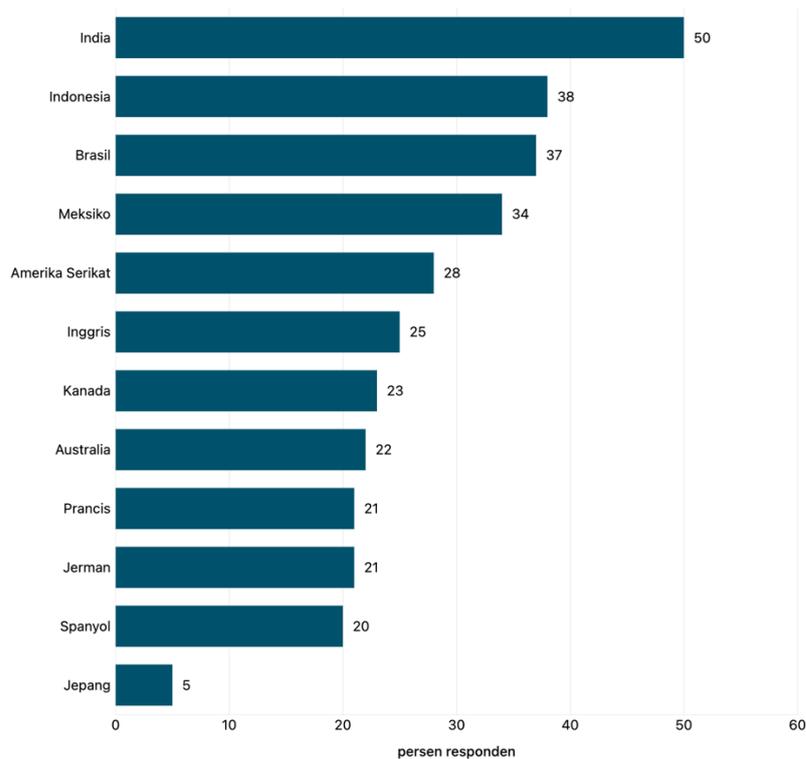
Stress kerja secara gangguan psikologis yang berkembang ketika pekerja merasa terbebani atau tidak mampu memenuhi tanggung jawab di tempat kerja. Hal ini dapat mengganggu fokus, menyebabkan kelelahan, dan pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja (Robbins & Judge, 2013).



**Gambar 1. 1 Tingkat kecemasan dan stres tempat kerja**

Sumber: DataIndonesia.id

Di Indonesia sendiri, fenomena stress di tempat kerja masih tergolong rendah dibanding karyawan di Asia maupun global, menurut penelitian yang dilakukan oleh MMB pada tahun 2021. Namun menjadi masalah adalah, tingkat kecemasan karyawan menurut survei dari Gallup (2022) di Asia Tenggara, Indonesia memasuki peringkat kedua dengan persentase 46% karyawan Indonesia merasa cemas saat berada di tempat kerja.



**Gambar 1. 2 Karyawan merasa aman di setiap negara**

Sumber: Databoks 2023

Berdasarkan dari laporan Nabilah (2023), Indonesia mendapatkan posisi kedua di antara dari 12 negara, karyawan di Indonesia yang merasa aman dengan rekan kerjanya yaitu mencapai 38% *survey* responden pada penduduk Indonesia. Berdasarkan laporan diatas nilai rata-rata 12 negara hanya 27% karyawan merasa mempunyai hubungan yang baik rekan kerja. Grafik yang menunjukkan bahwa persentase karyawan di berbagai negara yang merasa aman, dilihat beberapa banyak responden yang mengatakan mereka merasa aman di lingkungan. Grafik ini yang paling tinggi yaitu India dengan jumlah persentase 50% artinya separuh karyawan di India merasa aman dan Indonesia dengan jumlah persentase 38% bahwa lebih tinggi dari negara maju lainnya yang mencakup persepsi keamanan karyawan di negara berkembang ternyata cukup tinggi. Negara seperti Brasil dan Meksiko juga dikatakan mempunyai persepsi yang relative baik. Negara Amerika Serikat (28%), Inggris (25%), Kanada (23%), dan Australia (22%) dikatakan negara maju lebih

rendah dari India dan Indonesia yang negara berkembang, karena ekspektasi karyawan tinggi atau tingkat stress kerja di negara maju lebih besar. Negara Jepang dengan jumlah persentase (5%) dikatakan bahwa Jepang dikenal dengan budaya kerja yang disiplin.

Dalam lingkungan kerja, konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, kepentingan, nilai, atau bahkan kesalahpahaman antara individu ataupun kelompok. Seringkali dianggap sebagai yang tidak baik, konflik juga dapat memicu perubahan dan inovasi jika dipegang dengan baik. Faktor-faktor yang bertanggung jawab atas konflik di tempat kerja sangat beraneka ragam. Salah satunya yaitu perbedaan cara komunikasi dan sikap karyawan. Setiap orang memiliki cara unik untuk menyelesaikan masalah dan menyampaikan pendapat, yang terkadang menyebabkan kesalahpahaman. Selain itu, konflik sering disebabkan oleh persaingan di tempat kerja yaitu dengan saling iri ketika ada karyawan yang menerima reward dari atasannya dengan hasil pekerjaannya selama ini, terdapat pada salah satu karyawan memiliki sikap iri dalam hal ini akan mengakibatkan konflik di tempat kerja. Perbedaan pendapat, tekanan atasan, dan peraturan perusahaan yang sangat tidak adil adalah beberapa konflik di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan menciptakan suasana kerja yang tidak menyenangkan, oleh karena itu, penting untuk memahami penyebab konflik dan cara menanganinya dengan sangat baik.

Rumah Sakit XYZ dibangun pada tahun 2018 di Jawa Barat dengan tujuan memberikan kenyamanan pasien dan pelayanan dengan teknologi terkini yang sesuai dengan perkembangan zaman. Rumah Sakit XYZ memiliki semangat untuk terus tumbuh dan berkembang untuk memberikan manfaat kesehatan kepada dunia. Grup perusahaan kesehatan di Jawa Barat ini bernama Rumah Sakit XYZ. Rumah Sakit XYZ berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik agar pelanggan merasa nyaman dan puas. Hingga pada tahun 2025 (saat ini), Rumah Sakit XYZ akan membangun rumah sakit baru lainnya di Jawa Barat untuk memperluas cakupan pelayanannya. Ini sesuai dengan visi Rumah Sakit XYZ untuk membantu masyarakat dengan memberikan layanan kesehatan terbaik, terutama kepada orang-

orang di daerah Jawa Barat sekitar. Rumah Sakit XYZ terkenal karena memprioritaskan kenyamanan pasien dan pelayanan medis berkualitas tinggi.

Orientasi karyawan baru maupun karyawan pada masa training di Rumah Sakit XYZ adalah kegiatan yang wajib akan diberikan gambaran kepada karyawan yang lagi masa training mengenai tata tertib perusahaan dan rekan kerja yang mereka akan bekerja. Orientasi karyawan baru di Rumah Sakit XYZ agar karyawan baru bisa membiasakan diri dalam lingkungan baru mereka. Karyawan baru akan diatur oleh perusahaan untuk mengikuti orientasi karyawan baru seperti observasi lapangan, pelatihan kerja (*on the job training*), dan orientasi secara khusus.

Dalam penelitian ini, karyawan menjadi semakin tidak puas setelah menerima penilaian kinerja mereka. Selain itu, manajemen tidak memberikan umpan balik kepada karyawan yang bersangkutan tentang alasan mengapa mereka menerima penilaian tersebut. Tidak ada penghargaan ataupun *reward* untuk karyawan yang berprestasi juga. Hal ini terjadi setiap tahun dan terus berulang. Elemen penilaian pada kinerja karyawan tidak pernah diubah bahkan karyawan tidak pernah diajak berbicara tentang cara terbaik untuk memberikan penilaian diri mereka yang sesuai dengan keadaan kerja di lapangan. Sebaiknya dilakukan pada setahun sekali agar penilaian kinerja secara sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan pada perilaku dan hasil pada absensi karyawan. Tidak hanya hasil yang dihasilkan oleh seorang pekerja, tetapi juga proses yang dilakukan oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya menentukan kualitas kinerja seorang pekerja. Kinerja adalah hasil dari keseluruhan proses yang dilakukan seseorang saat mengerjakan tugasnya.



**Gambar 1. 3 Karyawan merasa ada konflik**

Sumber: Dr. Sandy Wahyudi (2018)

Fokus pada karyawan adalah mengetahui seberapa mereka secara produktif sebagai seorang karyawan dan benarkah mereka akan melakukan hal yang serupa atau mereka akan lebih baik di masa kedepannya. Sehingga karyawan dan perusahaan memperoleh keuntungan. Pada umumnya, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan akan memberikan mereka bonus kepada setiap karyawan jika mereka melakukan tugas dengan baik. Ini dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk lebih baik lagi. Atasan dan bawahan melakukan penilaian kinerja untuk menilai kinerja karyawan dalam kurung waktu setahun terakhir. Namun, yang paling terpenting untuk menilai kinerja karyawan yang baik, mereka harus dapat berpikir secara rasional daripada bergantung ke perasaan mereka sendiri. Jika mereka menggunakan perasaan mereka sendiri maka penilaian mereka akan tidak menjadi efektif pada perusahaan.

Ada beberapa faktor yang sering membuat karyawan Rumah Sakit XYZ merasa frustrasi dan stres akibat kerja adanya beban kerja yang sangat terlalu berat baginya. Yang dapat mengalami stres tambahan karena memiliki jumlah pasien yang sangat banyak, tambahan jumlah jam kerja, dan banyak tugas atau ketidakjelasan tugas terhadap tanggung jawab. Akan menyebabkan mereka merasakan lelah, kewalahan, dan frustrasi di tempat kerja. Karyawan akan lebih stres lagi ketika tidak ada dukungan dari rekan kerjanya dan atasnya.

Berdasarkan penelitian latar belakang di atas, bahwa karyawan baru berhak mendapatkan perlakuan yang baik agar ia tidak mengalami kecenderungan yang sangat fatal bagi perusahaan. Selama bekerja, karyawan akan merasa tidak ada konflik di antara para rekan kerja. Bagi karyawan yang sudah bekerja selama satu tahun ke atas di Rumah Sakit XYZ. Penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Orientasi Karyawan, *Role Ambiguity*, dan *Role Conflict* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit XYZ Dimediasi *Relationship Conflict*.”

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1.2.1 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian terkait pada latar belakang di atas bahwa terdapat beberapa hal mengenai pada rumusan masalah yaitu:

1. Apakah orientasi karyawan baru berpengaruh terhadap *role ambiguity*.
2. Apakah orientasi karyawan baru berpengaruh terhadap *role conflict*.
3. Apakah *role ambiguity* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Apakah *role conflict* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Apakah *role ambiguity* berpengaruh terhadap *relationship conflict*.
6. Apakah *role conflict* berpengaruh terhadap *relationship conflict*.
7. Apakah *relationship conflict* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8. Apakah orientasi karyawan yang memediasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

9. Apakah orientasi karyawan yang memediasi berpengaruh terhadap *relationship conflict*.

### 1.2.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penelitian terkait pada latar belakang dan rumusan masalah di atas bahwa terdapat beberapa hal mengenai pertanyaan penelitian yaitu:

1. Apa yang terjadi jika karyawan diorientasikan pada *role ambiguity* dan *role conflict* di tempat kerja?
2. Bagaimana *role conflict* dan kinerja karyawan rumah sakit dipengaruhi oleh faktor penghambat?
3. Apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh *role ambiguity*?
4. Bagaimana *relationship conflict* bisa mengubah sikap kerja saat ini?
5. Apakah konflik bisa mempengaruhi kinerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada penelitian mengenai latar belakang, rumusan masalah, dan pertanyaan penelitian yang telah dijelaskan di atas maka akan terdapat beberapa tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh orientasi karyawan baru terhadap *role ambiguity*.
2. Untuk menganalisis pengaruh orientasi karyawan baru terhadap *role conflict*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *role ambiguity* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh *role conflict* terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh *role ambiguity* terhadap *relationship conflict*.
6. Untuk menganalisis pengaruh *role conflict* terhadap *relationship conflict*.
7. Untuk menganalisis pengaruh *relationship conflict* terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk menganalisis orientasi karyawan yang memediasi terhadap kinerja karyawan.
9. Untuk menganalisis orientasi karyawan yang memediasi terhadap *relationship conflict*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini untuk bertujuan agar lebih dapat memberikan manfaat bagi penulis, pembaca, dan perusahaan sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Pada penelitian ini agar bisa memberikan kontribusi dalam mengembangkan teori tentang “Orientasi karyawan, *role ambiguity*, dan *role conflict* terhadap kinerja karyawan dimediasi *relationship conflict*” yang lebih baik tentang bagaimana saling berhubungan dan mempengaruhi sikap kinerja dan kinerja karyawan. Selain itu, pada penelitian ini akan berguna bagi semua peneliti lain dalam mengembangkan teori-teori tentang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat membantu perusahaan memberikan solusi dan manfaat terkait pada masalah yang terjadi pada konflik di tempat kerja. Penelitian ini dapat membantu para staff di Rumah Sakit XYZ agar merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih baik lagi dengan mengetahui apa yang mempengaruhi sikap kerja karyawan dan kinerjanya. Selain itu, perusahaan dapat mengambil Tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik lagi kedepannya.

#### **1.5 Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis akan memberikan dan menentukan Batasan masalah yang terkait dengan variabel yang diangkat oleh penelitian ini mengenai Pengaruh Orientasi Karyawan, *Role Ambiguity*, dan *Role Conflict* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit XYZ Dimediasi *Relationship Conflict*. Dengan adanya Batasan masalah ini, penulis akan membuat penelitian ini lebih mudah untuk melakukan responden penelitian ini adalah karyawan yang masih aktif bekerja di perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan laporan skripsi ini dirancang untuk memastikan sudah memiliki sistematika penulisan dalam 5 (lima) bab berikut sistematika pada laporan skripsi:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan ini akan menjelaskan terkait pada latar belakang dari penelitian, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat penelitian, Batasan penelitian, dan sistematika dari penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab landasan teori ini menjelaskan terkait pada uraian teoritis yang digunakan sebagai teori-teori dan variabel-variabel yang mendukung untuk sebuah penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab metodologi penelitian ini menjelaskan terkait pada Gambaran umum objek dari suatu penelitian, metode penelitian, pengambil sampel dan populasi penelitian, Teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, Teknik analisis data, dan yang terakhir uji hipotesis.

### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab analisis dan pembahasan ini akan menjelaskan terkait pada karakteristik responden, analisis statistik, uji hipotesis, dan pembahasan dari hasil pengolahan data.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan terkait pada kesimpulan dari hasil sebuah penelitian dan saran untuk memberikan terkait pada penelitian skripsi ini.