

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Elemen paling *vital* dan strategis dalam keberhasilan sebuah organisasi, baik yang bergerak di sektor publik maupun swasta, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen penting. SDM tidak hanya melaksanakan tugas operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam mewujudkan tujuan organisasi. SDM mempunyai kemampuan berpikir, berinovasi, serta mengembangkan potensi yang secara langsung memengaruhi produktivitas dan kinerja. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM yang efektif menjadi faktor dalam memastikan organisasi memiliki talenta yang tepat, pada waktu yang tepat, serta termotivasi untuk bersaing dan beradaptasi di lingkungan bisnis yang dinamis. SDM mempunyai peran langsung guna menetapkan kinerja organisasi. ketika organisasi berinvestasi pada SDM-nya melalui pengembangan, pengelolaan yang strategis, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif, maka akan terjadi peningkatan dalam produktivitas, efisiensi, kualitas layanan, inovasi, kepuasan pekerja, dan akhirnya daya saing serta keberlanjutan ekonomi di daerah. Dinas Ketenagakerjaan adalah sebuah lembaga pemerintah daerah yang berfokus pada urusan ketenagakerjaan di wilayah Kota Medan, termasuk perumusan dan pelaksanaan kebijakan, pembinaan hubungan industrial, pengawasan ketenagakerjaan, serta penyediaan informasi dan layanan ketenagakerjaan bagi masyarakat. sebagai salah satu unsur penting dalam peningkatan kualitas pasar tenaga kerja dan perlindungan pekerja, Disnaker menyelenggarakan berbagai program bursa kerja (job fair), pelatihan peningkatan keterampilan, serta layanan pengaduan ketenagakerjaan yang bertujuan membantu pencari kerja mendapatkan pekerjaan sesuai kompetensi mereka, serta mendorong penyerapan tenaga kerja yang produktif. Melalui kegiatan penyuluhan hak-hak pekerja, fasilitasi akses peluang kerja, serta kolaborasi dengan berbagai pihak untuk menyediakan informasi dan lowongan pekerjaan, Disnaker berperan aktif dalam mendukung kesejahteraan tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi di Kota Medan.

Dalam sebuah perusahaan, kinerja termasuk indikator utama guna mengevaluasi keberhasilan serta menjadi dasar dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan yang berkelanjutan. Kinerja mencerminkan hasil nyata dari upaya individu ataupun tim terhadap penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Berbagai faktor seperti kemampuan kerja, perbedaan generasi, strategi dalam menyelesaikan konflik, kerja sama antar pegawai, motivasi, suasana kerja, serta gaya kepemimpinan berkontribusi besar terhadap kualitas kinerja. Oleh karena itu, perhatian serius dari pimpinan terhadap faktor-faktor tersebut sangat diperlukan agar kinerja pegawai dapat tercapai secara maksimal. Mengabaikan salah satu aspek tersebut dapat menimbulkan hambatan dalam proses kerja dan berdampak pada turunnya produktivitas. Maka dari itu, diperlukan pendekatan yang menyeluruh dan berkesinambungan guna mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis, menunjang kolaborasi yang efektif, serta mampu menyelesaikan konflik secara konstruktif. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, Konflik antar generasi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. peneliti mendapati beberapa permasalahan yang terjadi pada Dinas Ketenagakerjaan, beberapa pegawai kesulitan dalam bekerja, kesenjangan dalam penggunaan teknologi ketegangan, di mana pegawai muda yang terbiasa dengan aplikasi kolaboratif merasa proses kerja terhambat oleh rekan kerja senior yang belum mahir teknologi, sedangkan pegawai senior merasa tertekan dan kurang dihargai. hal ini dikarenakan oleh dampak konflik antar generasi. Konflik antar generasi kerap terjadi dan melibatkan berbagai kelompok usia dengan perbedaan cara pandang serta pendekatan terhadap pekerjaan yang sering menjadi sumber gesekan. Beberapa parameter utama yang memicu konflik ini antara lain perbedaan nilai kerja, gaya komunikasi, harapan terhadap jenjang karier, serta respons terhadap perkembangan teknologi. Jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan-perbedaan tersebut dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam kerja tim, menurunkan semangat, dan berdampak negatif pada kinerja pegawai secara keseluruhan. Sebagai contoh, pegawai muda mungkin merasa tidak dihargai ketika ide-ide inovatif mereka tidak mendapat perhatian dari rekan kerja yang lebih senior, sementara generasi yang lebih tua bisa merasa terpinggirkan akibat keterbatasan dalam mengikuti perkembangan digital, sehingga ketidakharmonisan ini pada akhirnya dapat menghambat alur kerja dan mengganggu pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Strategi resolusi konflik merupakan instrumen krusial yang secara signifikan memengaruhi

performa organisasi melalui implementasi komunikasi transparan dan penerapan prinsip keadilan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Keberhasilan dalam mengelola konflik secara komprehensif hingga ke akar permasalahan mampu meminimalisasi miskomunikasi, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta memperkuat kohesi interpersonal antarpegawai guna mendorong peningkatan produktivitas. Dengan demikian, penerapan strategi resolusi yang matang dan konsisten tidak hanya berfungsi sebagai solusi atas hambatan operasional, tetapi juga menjadi stimulan dalam meningkatkan kerja sama tim, profesionalisme, serta stabilitas pencapaian kinerja baik pada level individu maupun kolektif.

Selain strategi resolusi, kolaborasi di tempat kerja berperan krusial guna menunjang produktivitas kinerja pegawai. Keterbukaan komunikasi menjadi fondasi utama karena dengan komunikasi yang jujur dan transparan, potensi miskomunikasi dapat ditekan sehingga proses kerja berjalan lebih efisien dan pegawai dapat fokus menyelesaikan tugasnya. Kepercayaan antar tim juga sangat penting; ketika anggota tim saling percaya, kerja sama lintas divisi semakin lancar, konflik internal berkurang, dan pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, yang berdampak positif pada produktivitas. Kejelasan peran memastikan setiap individu memahami tanggung jawabnya sehingga tumpang tindih tugas dapat dihindari dan alur kerja menjadi lebih teratur, sehingga kinerja tim meningkat. Keselarasan tujuan membuat seluruh anggota tim bergerak dengan visi yang sama, menghilangkan potensi konflik kepentingan, dan meningkatkan fokus dalam pencapaian target bersama. Selain itu, kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif membuat pegawai memiliki rasa dihargai serta motivasi untuk berkontribusi secara maksimal, sehingga secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja, kreativitas dan hasil kerja. Terakhir, sistem feedback yang konstruktif memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan secara berkelanjutan, sehingga kualitas dan konsistensi kinerja dapat terus ditingkatkan. Dengan demikian, kolaborasi yang kuat dan didukung oleh parameter-parameter tersebut mampu mewujudkan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis sehingga meningkatkan efektivitas operasional serta pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut peneliti tertarik membuat judul penelitiannya dengan judul “pengaruh konflik antar generasi, strategi resolusi dan kolaborasi terhadap kinerja pegawai di dinas ketenagakerjaan Kota Medan”.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi permasalahan penelitian ini mencakup :

1. Kurangnya pengaruh konflik gaya kerja antar generasi di perusahaan menimbulkan ketegangan dalam tim kerja, yang pada akhirnya menghambat produktivitas dan efisiensi kerja
2. Strategi resolusi konflik yang kurang tepat dalam menghadapi perbedaan generasi, sehingga penyelesaian konflik tidak berjalan efektif.
3. Minimnya kolaborasi yang efektif antar generasi di lingkungan kerja, yang berdampak pada sinergi tim dan produktivitas.
4. Penurunan kinerja pegawai yang diduga dilihat dari konflik antar generasi, strategi resolusi dan kolaborasi dalam sebuah perusahaan.

1.3 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. bagaimana pengaruh konflik terhadap perbedaan gaya kerja antar generasi di Dinas ketenagakerjaan?
2. Bagaimana strategi resolusi konflik yang diterapkan oleh Dinas ketenagakerjaan dalam menyelesaikan konflik antar generasi?
3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kolaborasi di lingkungan kerja Dinas ketenagakerjaan ?
4. Bagaimana pengaruh konflik, strategi resolusi, dan kolaborasi secara terpadu memengaruhi kinerja di Dinas ketenagakerjaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini menurut rumusan masalah diatas meliputi :

1. Untuk mengetahui pengaruh konflik antar generasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas ketenagakerjaan
2. Untuk mengetahui pengaruh permasalahan penerapan strategi resolusi konflik pada Badan Dinas ketenagakerjaan
3. Untuk mengetahui pengaruh kolaborasi dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja tim di Dinas ketenagakerjaan
4. Untuk mengetahui pengaruh konflik, strategi resolusi, dan kolaborasi secara bersama-sama terhadap Dinas ketenagakerjaan

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti: Wahana pengembangan wawasan serta aplikasi praktis teori manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Universitas Prima Indonesia: Sebagai tambahan referensi akademis dan kontribusi literatur bagi Program Studi S-1 Manajemen
3. Bagi Instansi (Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan): Memberikan rekomendasi strategis dalam pengelolaan konflik guna meminimalisasi hambatan kerja dan meningkatkan produktivitas pegawai.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya: Sebagai rujukan teoretis dan komparasi dalam pengembangan penelitian di masa mendatang yang relevan.

1.6 Tinjauan Pustaka

1.6.1 Konflik kerja antar generasi

Rivai (2021) mendefinisikan konflik kerja sebagai diskrepansi antar anggota organisasi yang dipicu oleh perbedaan status, nilai, tujuan, maupun perspektif, serta adanya hambatan dalam alokasi sumber daya dan distribusi aktivitas kerja. Di sisi lain, eksistensi dan performa organisasi sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja pegawai. Rangkuti (2020) menegaskan bahwa kepuasan tersebut merefleksikan manifestasi perilaku serta sikap pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban dalam lingkungan kerja.

1.6.2 Strategi resolusi

(Hidayah, Suyitno, & Sari) (2019) menegaskan urgensi modifikasi penyelesaian konflik melalui pemanfaatan teknologi komunikasi guna mengidentifikasi solusi yang efektif di era digital demi terciptanya harmonisasi masyarakat. Di sisi lain, Atsani et al. (2023) menyoroti bahwa faktor etnisitas merupakan determinan penting yang mendorong perlunya strategi resolusi spesifik di lingkungan organisasi. Ketegangan antar kelompok etnis sebagai representasi konflik sosial maupun politik memerlukan penanganan yang komprehensif, mengingat perbedaan latar belakang tersebut dapat memicu eskalasi konflik yang memengaruhi stabilitas komunitas dan entitas perusahaan secara keseluruhan.

1.6.3 Kolaborasi

Kolaborasi ialah proses kerja sama antar individu ataupun organisasi guna mewujudkan tujuan spesifik. Divisi dalam organisasi sering berkolaborasi untuk berbagi keahlian dan ide (Hakim et al., 2023). Tujuan dari kolaborasi yakni guna menangani permasalahan yang rumit dengan lebih efisien (Pahlevi et al., 2023). Bergam perspektif dapat disatukan melalui kolaborasi untuk menciptakan inovasi yang membantu perolehan target oleh organisasi (Andriyanto & Priyono, 2022).

1.7 Hubungan Antar Variabel

1.7.1 Pengaruh Konflik Antar Generasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hananto dkk. (2024) mengemukakan bahwa implementasi pendekatan kolaboratif dan peran mediasi pemimpin secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja tim serta efektivitas organisasi. Hal ini diperkuat oleh pandangan Chikmawati (2018) yang menyatakan bahwa konflik tugas berpotensi menjadi stimulus inovasi melalui kolaborasi, meskipun kegagalan dalam mitigasi konflik hubungan berisiko mendegradasi motivasi kerja pegawai. Namun, pada lokus Dinas Tenaga Kerja (Disnaker), terdapat kendala berupa konflik antargenerasi yang dipicu oleh diskrepansi nilai serta ekspektasi kerja. Nugroho (2025) dan Pratiwi et al. (2025) mengidentifikasi bahwa determinan utama fenomena tersebut adalah kesenjangan literasi teknologi dan pola komunikasi hierarkis yang menghambat transfer pengetahuan serta sinergi tim. Adanya *research gap* terkait pengaruh konflik antargenerasi terhadap kinerja sektor publik menegaskan urgensi penelitian ini untuk menganalisis strategi mitigasi yang tepat guna mencegah eskalasi hambatan struktural dalam birokrasi.

1.7.2 Pengaruh Strategi Resolusi Terhadap Kinerja Pegawai

Efektivitas organisasi dalam memitigasi benturan internal sangat bergantung pada Strategi Resolusi yang diimplementasikan secara sistematis. Pentingnya strategi ini berlandaskan pada kenyataan bahwa kompromi menjadi elemen krusial dalam menangani konflik yang bersifat destruktif (Russell et al., 2022). Meskipun demikian, masih ditemukan adanya *research gap* yang signifikan di mana individu cenderung melakukan tindakan penarikan diri (*withdrawal*) saat menghadapi konflik, sebuah perilaku yang berkorelasi negatif terhadap persepsi efektivitas penyelesaian masalah (Bretaña et al., 2023). Oleh karena itu, penguatan strategi resolusi menjadi imperatif untuk memastikan bahwa konflik tidak berujung pada stagnasi kinerja, melainkan bertransformasi menjadi kolaborasi produktif yang memperkuat stabilitas internal pada Dinas Ketenagakerjaan.

1.7.3 Pengaruh Kolaborasi Terhadap Kinerja Pegawai

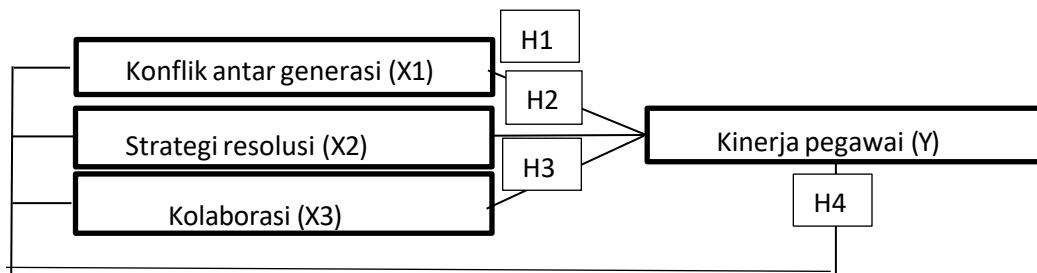
Kolaborasi merupakan metode fundamental dalam manajemen konflik yang berfokus pada integrasi kebutuhan seluruh pihak untuk menghasilkan solusi berkelanjutan (Chikmawati, 2018). Dalam konteks organisasi, pendekatan kolaboratif memiliki fungsi strategis dalam membangun kepercayaan tim, mempererat hubungan interpersonal, serta menjadi determinan utama dalam sinkronisasi kepentingan multipihak. Di bawah kerangka manajemen sumber daya manusia modern, sinergi ini esensial untuk mewujudkan resiliensi operasional yang berkelanjutan, khususnya pada instansi publik (Tim JLR, 2023).

Secara analitis, Kolaborasi merupakan metode fundamental dalam manajemen konflik melalui integrasi kebutuhan seluruh pihak demi solusi berkelanjutan (Chikmawati, 2018). Pendekatan ini berfungsi strategis dalam membangun kepercayaan serta mempererat hubungan interpersonal pegawai. Dalam kerangka MSDM modern, sinergi kolaboratif menjadi determinan utama dalam sinkronisasi kepentingan multipihak guna mewujudkan resiliensi operasional pada instansi publik (Tim JLR, 2023).

1.8 Kerangka Konseptual

Adapun hubungan antara konflik antar generasi, strategi resolusi dan kolaborasi terhadap kinerja pegawai yang dapat Digambar dalam kerangka konseptual, terlihat di

Gambar 1.1: Kerangka Konseptual



1.9 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis dalam penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: “Konflik antar generasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan (DISNAKER) Kota Medan”
- H2: “Resolusi konflik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan (DISNAKER) Kota Medan”
- H3: “Kolaborasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan (DISNAKER) Kota Medan”
- H4: “Konflik antar generasi, Resolusi konflik, dan Kolaborasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Dinas Ketenagakerjaan (DISNAKER) Kota Medan”