

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi saat ini, perkembangan teknologi dan komunikasi berlangsung sangat pesat, membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam cara perusahaan beroperasi. Kondisi tersebut mendorong tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat, di mana hanya perusahaan dengan daya saing berkelanjutan yang mampu bertahan sekaligus unggul dalam kompetisi. Untuk itu, sumber daya manusia menjadi aspek yang paling vital, karena karyawan merupakan penggerak utama dalam organisasi dan menjadi faktor penentu pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja sumber daya manusianya.

PT. Panca Niaga Jaya Lestari adalah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan produk fast moving consumer goods (FMCG), dengan merek-merek yang dipasarkan antara lain Kurnia, Hatari, Fox, Indodes, dan lainnya. Berdasarkan hasil observasi awal, perusahaan ini masih menghadapi persoalan berulang terkait kinerja karyawan, khususnya keterlambatan dalam penyampaian laporan kepada atasan. Hal ini menunjukkan adanya tantangan serius yang perlu segera diatasi agar kinerja perusahaan tetap optimal.

Salah satu permasalahan yang menonjol adalah munculnya konflik kerja yang cukup signifikan. Konflik tersebut sering timbul karena adanya perbedaan pandangan, tujuan, maupun gaya kerja antara karyawan dengan pihak manajemen, ataupun antar karyawan itu sendiri. Faktor lain seperti ketidakjelasan peran, pembagian tanggung jawab yang kurang tegas, serta lemahnya komunikasi juga turut memperbesar potensi konflik. Kondisi ini diperburuk dengan kurangnya keterampilan manajemen konflik di dalam perusahaan, sehingga ketegangan seringkali berlarut-larut dan mengganggu kerja sama tim. Dampak yang ditimbulkan antara lain menurunnya motivasi kerja, meningkatnya stres, hingga berkurangnya efisiensi operasional. Akibatnya, pencapaian target perusahaan menjadi terhambat dan daya saing perusahaan di pasar ikut terpengaruh.

Fenomena iklim organisasi di PT. Panca Niaga Jaya Lestari menunjukkan adanya tantangan yang cukup serius dalam menciptakan suasana kerja yang sehat dan mendukung kesejahteraan karyawan. Kondisi iklim organisasi yang tidak kondusif tercermin dari hubungan kerja yang kurang harmonis, komunikasi yang tidak efektif, serta minimnya perhatian dan dukungan manajemen terhadap kebutuhan karyawan. Ketidakadilan dalam proses pengambilan keputusan, kurangnya apresiasi atas prestasi, serta terbatasnya kesempatan untuk mengembangkan karier semakin memperburuk situasi. Hal ini berdampak langsung pada penurunan motivasi dan semangat kerja, serta menyulitkan perusahaan dalam membangun tim yang solid. Akibatnya, kemampuan perusahaan untuk menjaga kinerja optimal, mencapai tujuan strategis, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang menjadi terhambat.

Sementara itu, fenomena kompetensi kerja di PT. Panca Niaga Jaya Lestari menyoroti lemahnya keterampilan dan pengetahuan karyawan yang berpengaruh pada efektivitas serta kualitas pekerjaan. Banyak karyawan belum memiliki kecakapan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, terutama terkait pemanfaatan teknologi terkini dan penerapan metode kerja modern. Minimnya program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan membuat mereka kesulitan memenuhi standar kinerja yang diharapkan dan kurang adaptif terhadap perubahan. Kondisi ini tidak hanya menimbulkan penurunan produktivitas dan peningkatan kesalahan kerja, tetapi juga menghambat munculnya inovasi. Dampaknya, perusahaan menghadapi kesulitan dalam mencapai target bisnis sekaligus melemahkan daya saing di tengah persaingan pasar yang semakin kompetitif.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas membuat penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berjudul: **Pengaruh Konflik Kerja, Iklim Organisasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Adapun perumusan masalah di dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari?
2. Bagaimana pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari?
3. Bagaimana pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari?
4. Bagaimana pengaruh Konflik Kerja, Kinerja Karyawan dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan di dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah Konflik Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah Kompetensi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah Konflik Kerja, Iklim Organisasi dan Kompetensi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi PT. Panca Niaga Jaya Lestari  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan konflik kerja, perbaikan iklim organisasi, serta pengembangan kompetensi kerja.
2. Bagi Peneliti  
Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan tambahan serta memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam kaitannya dengan konflik kerja, iklim organisasi, dan kompetensi kerja.
3. Bagi Mahasiswa/Sarjana  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian serupa di masa mendatang, terutama terkait strategi peningkatan kinerja karyawan melalui aspek konflik kerja, iklim organisasi, dan kompetensi kerja.
4. Bagi Universitas Prima Indonesia  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya koleksi kepustakaan universitas, khususnya sebagai literatur tambahan mengenai upaya peningkatan kinerja karyawan melalui variabel konflik kerja, iklim organisasi, dan kompetensi kerja.

## **1.6 Tinjauan Pustaka**

### **1.6.1 Pengertian Konflik Kerja**

Menurut Fajar (2023:9), konflik timbul karena adanya perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, hingga hambatan komunikasi yang berimplikasi pada perubahan dalam interaksi sosial. Konflik dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam hubungan sosial, sekaligus menghadirkan keseimbangan baru.

Menurut Ulum (2022:106), konflik muncul ketika seseorang merasakan adanya dampak negatif dari tindakan orang lain. Pada dasarnya, konflik merupakan bagian alami dari dinamika tim dan menjadi tanda adanya interaksi. Konflik di tempat kerja dapat memengaruhi efektivitas individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan.

### **1.6.2 Indikator Konflik Kerja**

Menurut Hasibuan (2022:199), ada beberapa hal-hal yang mengukur persaingan dan konflik, antara lain adalah :

1. Ego Manusia
2. Kebutuhan
3. Perbedaan Pendapat
4. Salah Paham
5. Perasaan Sensitif

### **1.6.3 Pengertian Iklim Organisasi**

Menurut Sagala (2022:151), iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik lingkungan kerja yang dinilai secara langsung maupun tidak langsung oleh karyawan, yang berperan penting dalam memengaruhi perilaku kerja mereka.

Menurut Hardjana (2021:247), iklim organisasi merupakan strategi dalam memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih produktif, tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga untuk menciptakan suasana kerja yang manusiawi.

### **1.6.4 Indikator Iklim Organisasi**

Menurut Panuju (2018:80), indikator iklim organisasi yang kondusif meliputi berikut :

1. Dukungan (*support*)
2. Ikutserta pengambilan keputusan
3. Kejujuran, percaya diri dan keandalan
4. Keterbukaan dan ketulusan
5. Berorientasi dan bergairah untuk menggapai kinerja yang tinggi.

### **1.6.3 Pengertian Kompetensi Kerja**

Menurut Wibowo (2022:271), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didukung oleh keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Kompetensi menunjukkan tingkat profesionalisme individu dalam bidang tertentu yang menjadi keunggulan dirinya.

Menurut Pianda (2022:57), kompetensi adalah karakteristik dasar yang melekat pada seseorang dan berhubungan dengan efektivitas kinerja. Kompetensi bersifat kausal, artinya menjadi faktor penyebab pencapaian kinerja yang unggul dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

### **1.6.4 Indikator Kompetensi Kerja**

Menurut Wibowo (2022:273), terdapat 5 indikator kompetensi yaitu:

1. Motif
2. Sifat
3. Konsep Diri
4. Pengetahuan
5. Keterampilan

### **1.6.5 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Sinaga dkk. (2020:13), kinerja adalah tingkat prestasi atau hasil nyata seseorang yang dievaluasi secara periodik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai standar dan tanggung jawab pekerjaan yang telah ditentukan perusahaan.

Menurut Rismawati dan Mattalata (2021:2), kinerja merupakan suatu kondisi yang perlu diketahui untuk menilai tingkat pencapaian hasil kerja, sekaligus menghubungkannya dengan visi serta dampak dari kebijakan operasional perusahaan.

### 1.6.6 Indikator Kinerja

Menurut Fauzi dan Nugroho (2020:9), kinerja dalam fungsinya memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat imbalan yang diberikan juga dipengaruhi oleh kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja individu diukur oleh indikator sebagai berikut:

1. Dorongan
2. Kemampuan
3. Kebutuhan
4. Harapan mengenai imbalan

### 1.7 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu dalam penelitian ini:

**Tabel 1.1. Penelitian Terdahulu**

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Muhammad Irwan (2017)	Pengaruh Stres dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kalla Kakao Industri di Kota Makassar	Penelitian yang dilakukan pada PT. Kalla Kakao Industri di Kota Makassar menunjukkan bahwa stres kerja dan konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, kedua variabel tersebut terbukti memengaruhi kinerja karyawan secara nyata. Temuan yang sama juga berlaku secara simultan, di mana stres kerja dan konflik kerja bersama-sama berkontribusi signifikan terhadap peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
Rendra Kristi Yogi dan Dwiarko Nugrohoseno (2016)	Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Sosro KPW Jawa Timur	Penelitian pada PT. Sinar Sosro KPW Jawa Timur menunjukkan bahwa konflik kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, konflik kerja terbukti berpengaruh nyata terhadap kinerja individu. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa secara simultan, konflik kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
Akbar Ismed, Saiful Amri dan Sarboini (2022)	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Ahmad Dahlan Banda Aceh	Penelitian pada PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Ahmad Dahlan Banda Aceh menemukan bahwa iklim organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, masing-masing variabel terbukti memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja individu. Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara simultan, iklim organisasi dan kompetensi bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan tersebut.
Irsan Yasdianto, Luis Marnisah, Fakhry Zamzam (2020)	Pengaruh Etos Kerja, Motivasi, dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Departemen Asset & Office Managementpt Semen Baturaja (Persero) Tbk	Penelitian pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk, khususnya di Departemen Asset & Office Management, menunjukkan bahwa etos kerja, motivasi, dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa secara parsial, masing-masing variabel memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai di lingkungan perusahaan tersebut.

### 1.8 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kinerja

Menurut Ulum (2022:106), konflik kerja, baik yang terjadi antarindividu maupun antartim, dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja apabila tidak dikelola dengan tepat. Konflik yang berlarut-larut dapat menghambat komunikasi, menimbulkan ketegangan, serta melemahkan kolaborasi, sehingga pada akhirnya menurunkan produktivitas. Meskipun demikian, konflik yang dikelola secara konstruktif justru dapat memberikan peluang terciptanya solusi yang inovatif sekaligus memperkuat kerja sama tim. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam mengelola

konflik menjadi faktor penting untuk menjaga kinerja tetap optimal di tengah adanya perbedaan pandangan atau gesekan di lingkungan kerja.

### 1.9 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja

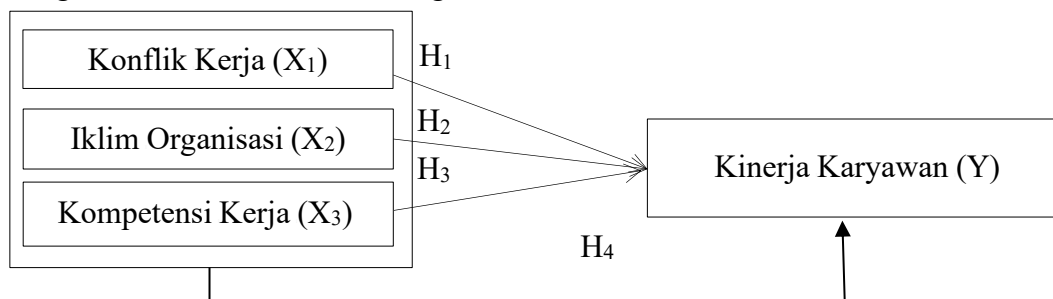
Menurut Sagala (2022:151), iklim organisasi mencakup suasana, nilai-nilai, serta budaya kerja yang berkembang di dalam perusahaan, yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan inklusif dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja baik secara individu maupun tim. Sebaliknya, iklim organisasi yang tidak sehat, penuh tekanan, atau kurang mendukung dapat menimbulkan stres, menurunkan semangat kerja, serta berpotensi melemahkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan.

### 1.10 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja

Menurut Pianda (2022:57), kompetensi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi efektivitas kinerja individu dalam organisasi. Karyawan dengan kompetensi tinggi baik berupa keterampilan teknis, penguasaan pengetahuan, maupun kemampuan interpersonal cenderung bekerja lebih produktif, efisien, serta mampu beradaptasi terhadap berbagai tantangan pekerjaan. Kompetensi yang memadai memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas secara cepat, tepat, dan sesuai standar, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, peningkatan kompetensi karyawan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi serta kinerja secara keseluruhan.

### 1.11 Kerangka Konseptual

Berikut ini adalah gambar kerangka konseptual dalam penelitian ini yang menggambarkan hubungan antara variable bebas dengan variable terikat:



**Gambar 1.1. Kerangka Konseptual**

### 1.12 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dari penelitian ini yaitu:

- H<sub>1</sub> : Konflik Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.
- H<sub>2</sub> : Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.
- H<sub>3</sub> : Kompetensi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.
- H<sub>4</sub> : Konflik Kerja, Iklim Organisasi dan Kompetensi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Panca Niaga Jaya Lestari.