

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode “TLK”. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan, seperti PT. Telekomunikasi Seluler (Telkomsel), PT. Telkom Akses, PT. Multimedia Nusantara (TelkomMetra), PT. PINS Indonesia (PINS).

Dalam upaya bertransformasi menjadi digital telecommunication company, Telkom Group mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (customer-oriented). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih lean (ramping) dan agile (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan customer experience yang berkualitas.

Kegiatan usaha Telkom Group bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus

berkembang melengkapi legacy yang sudah ada sebelumnya. Telkom mulai saat ini membagi bisnisnya menjadi 3 Digital Business Domain: Digital Connectivity: Fiber to the x (FTTx), 5G, Software Defined Networking (SDN)/ Network Function Virtualization (NFV)/ Satellite. Digital Platform: Data Center, Cloud, Internet of Things (IoT), Big Data/ Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity. Digital Services: Enterprise, Consumer.

Sebagai perusahaan jasa dan layanan telekomunikasi yang telah lama berdiri, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (selanjutnya disebut PT. Telkom) dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berada di dalamnya karena kualitas sumber daya manusia tersebut sangat mempengaruhi bentuk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan pelayanan yang baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan otomatis akan menjaga kelangsungan hidup dan eksistensi perusahaan. Sepanjang tahun 2020 PT. Telkom berhasil meraih pendapatan usaha sebesar Rp.135,57 Trilliun atau meningkat sebesar 0,66% dibandingkan pendapatan usaha yang di peroleh pada tahun sebelumnya. Hal ini juga ditunjukkan oleh PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat yang membukukan pendapatan pada tahun 2020 sebesar Rp. 1,4 trilliun atau naik 3% dari pendapatan tahun sebelumnya. Pendapatan itu berasal dari langganan telepon, internet, layanan data, langganan TV, yang menjadikan PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat sebagai Perusahaan Wilayah no.7 dengan pendapatan tertinggi se Indonesia.

Untuk mempertahankan PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat agar sebagai perusahaan wilayah dengan pendapatan tertinggi tentunya tidak mudah.

Mempertahankan target tersebut haruslah oleh berbagai faktor diantaranya kinerja yang baik dari karyawannya. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang di capai seseorang. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja atau yang juga sering disebut dengan *performance*. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam instansi. Menurut **Kasmir et al., (2019)** kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan adalah suatu ukuran yang dapat diberikan organisasi pada periode tertentu dan dapat digunakan untuk mengikuti prestasi kerja.

**Ekhsan & Septian, (2021)** mengungkapkan bahwa kinerja karyawan yang menurun tentu sangat berpengaruh bagi keberlangsungan perusahaan, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk tetap menjaga konsistensi kinerja karyawan. Hasil kinerja karyawan dapat dilihat dari perkembangan kinerjanya. Kinerja timbul dari adanya berbagai latihan-latihan bagi karyawan operasional dan pendidikan-pendidikan bagi para manajemen perusahaan. Pengembangan operasional dan pendidikan-pendidikan bagi para manajemen perusahaan bertujuan untuk meningkatkan hasil secara efektif sedangkan pengembangan teknis bertujuan untuk meningkatkan konsep dan strategi dalam merencanakan dan mengembangkan potensi yang ada pada setiap manajemen perusahaan. Menurut **Sadat et al., (2020)** untuk meningkatkan kinerja, pimpinan harus berusaha dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan dalam mencapai tujuannya dan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan (Fachrezi dan Khair 2020). Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. **Burhannudin et al., (2019)** mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diberikan kepada seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai moral dan etika.

Di bawah ini adalah table kinerja karyawan PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat:

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Karyawan PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat**  
**Tahun 2016-2020**

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Keterangan
1	2016	160	Baik
2	2017	153	Baik
3	2018	131	Cukup
4	2019	107	Cukup
5	2020	84	Cukup

*Sumber : HR pada PT. Telkomsel Wilayah Sumatera Barat*

Berdasarkan hasil data pencapaian tingkat kinerja pada PT. Telkomsel Wilayah Sumatera Barat diatas dapat diketahui bahwa klasifikasi kinerja baik dan cukup mengalami penurunan setiap tahunnya. Dimana pada tahun 2016 kinerja

karyawan dapat dikatakan baik, namun ditahun 2017 bisa dikatakan baik di karenakan pengurangan karyawan hanya karena sebanyak 7 orang di karenakan pensiun, selanjutnya pada tahun 2018 turun menjadi cukup di karenakan adanya pengurangan karyawan karena phk, pensiunan , maupun resign sebanyak 22 orang, selanjutnya pada tahun 2019 masih menjadi cukup dengan alasan yang sama pd tahun sebelumnya dan juga berbeda yaitu pengurangan karyawan sebanyak 24 orang di karenakan ada nya phk akibat covid 19, dan pada tahun 2020 turun menjadi cukup dengan alasan yang sama di tahun sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan setiap tahun mengalami kondisi yang fluktuatif dan kurang stabil. Turunnya kinerja karyawan dari baik menjadi cukup, hal ini disebabkan oleh faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti *management conflict*, *team work*, dan *human relation* sehingga menyebabkan kinerja menjadi menurun.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah Manajemen Konflik. Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi. Ada dua macam konflik yang terjadi, yaitu konflik subtansif dan konflik emosional. Konflik subtansif (*substantive conflicts*) meliputi ketidak sesuaian paham tentang hal-hal seperti: tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, kebijakan-kebijakan, serta penugasan-penugasan. Sedangkan konflik emosional (*emotional*

*conflicts*) timbul karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Kedua macam konflik ini akan selalu muncul pada setiap organisasi.

(**Hasibuan et al., 2020**) menjelaskan bahwa manajemen konflik merupakan strategi dalam mengolah perusahaan dan pribadi untuk mengidentifikasi dan mengelolah keanekaragaman supaya beban dan pengeluaran konflik terkelolah, menggunakan situasi konflik supaya menjadi inovasi dan menjadi jalan keluar. Dengan adanya manajemen konflik baik dari manajer perusahaan, diharapkan akan dapat meminimalisir konflik dari pihak perusahaan atau organisasi, maupun pegawainya. Menurut Meta-analisis menunjukkan bahwa, secara umum, konflik merugikan kinerja kelompok (**De Dreu & Weingart, De Wit et al., 2019**) dan bahwa potensi efek menguntungkan bergantung pada kemungkinan (**De Wit et al., O' Neill & McLarnon, 2018**) seperti kemampuan kelompok untuk mengelola konflik mereka. Oleh karena itu, penting untuk memeriksa proses manajemen konflik dan bagaimana proses tersebut mempengaruhi fungsi kelompok. Dengan adanya manajemen konflik ini maka suatu organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja dalam kerja sama tim. Oleh karena itu, perlu adanya manajemen dan kesolidan dalam hal bekerja sama dalam suatu kerja tim untuk menciptakan suasana yang tidak menimbulkan perpecahan antar karyawan oleh perusahaan itu sendiri.

Selain dari Manajemen Konflik, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah teamwork. Teamwork sendiri merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai

target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Teamwork juga merupakan salah satu sarana yang ampuh bagi kegiatan bekerja, keberhasilan membina sebuah tim kerja yang baik dalam sebuah perusahaan dapat menentukan keberhasilan perusahaan. Karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup tanpa adanya bantuan dari orang lain. Maka jika diimplementasikan dalam suatu perusahaan, karyawan saling membutuhkan antara satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

**Awalia et al., (2020)** menjelaskan bahwa tim memiliki tujuan bersama atau tujuan dimana anggota tim dapat mengembangkan keefektifan dan hubungan timbal balik untuk mencapai tujuan tim. Dengan adanya teamwork yang efektif maka organisasi atau perusahaan mendapatkan gambaran untuk masa depan perusahaan mereka. **Dishon & O'Leary et al., (2021)** menyatakan bahwa teamwork adalah *group of two five students who are tied together by a common purpose to complete a task and to include every group members.* **Bene & Seats et al., (2021)** menegaskan bahwa premis mayor dalam suatu tim adalah bahwa setiap orang dalam tim kerja harus berfungsi sebagai pemain yang kooperatif dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan. Dengan sangat menekankan pentingnya kohesivitas.

Selain dari manajemen konflik dan teamwork yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah human relation. **Ngurah et al., (2021)** human relations adalah hubungan kemanusiaan yang lebih ditekankan kepada unsur-unsur rohaniah yang meliputi: sifat, watak, tingkah laku, pribadi serta aspek-aspek kejiwaan lainnya yang terdapat dalam diri manusia yang menuju suatu kebahagiaan dan puas hati.

Hubungan kemanusiaan dengan unsur rohaniah merupakan tingkatan karyawan menyatukan diri dan dapat memandang pekerjaan sebagai bagian penting dalam kehidupan mereka. Menurut **Suryani & Aji (2020)** terdapat dua dimensi untuk mengukur human Relation yakni komunikasi dan diskusi kelompok. **Djuhardi (2021)** hubungan antarmanusia satu sama lain yang bersifat mendalam untuk mengubah sikap, pendapat dan perilaku seseorang.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Management Conflict, Teamwork, Human Relation* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat”

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dalam kajian-kajian literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Masih seringnya terjadi *Management Conflict* yang dimiliki karyawan PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat.
2. Kurangnya pemahaman dan solusi mengenai *Management Conflict* PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat.
3. *Teamwork* PT. Telkomsel Wilayah Sumatera Barat masih kurang jelas.
4. *Human Relation* PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat masih kurang jelas.
5. Masih rendahnya disiplin karyawan PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat



6. Pegawai hanya menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, belum memiliki kepedulian terhadap rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
7. Masih sedikitnya karyawan yang memiliki perilaku extra peran atau keterlibatan kerja.
8. Tingkat absensi atau ketidakhadiran karyawan PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat masih tinggi

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk mencapai sasaran dan terarahnya dalam penulisan penelitian ini maka penulis akan membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan *Management Conflict* (X1), *Teamwork* (X2), *Human Relation* (X3) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *management conflict* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat?
2. Apakah *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat?

3. Apakah *human relation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat?
4. Apakah *management conflict*, *team work*, dan *human relation* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengumpulkan, mengolah, mempelajari, menganalisis data, untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *manajemen konflik* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *teamwork* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *human relation* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *management conflict*, *team work*, dan *human relation* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Penulis mengharapkan hasil penelitian ini dan data yang telah dikumpulkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam pengembangan dan

perbaikan nilai perusahaan dan dapat dijadikan sebagaibahan pertimbangan dan masukan kepada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat berkaitan dengan *management conflict, teamwork, human relation* agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dengan tujuan untuk dapat tercapainya target dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang inign meneliti tentang Pengaruh *Management Conflict, Teamwork, Human Relation* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Wilayah Sumatera Barat.

## 3. Bagi Akademik

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia.