

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Konflik kerja saat ini telah menjadi sebuah aspek yang semakin relevan dan kompleks dalam konteks lingkungan kerja yang terus berubah. Dalam dunia yang terus berkembang, individu dan organisasi sering menghadapi tantangan yang berhubungan dengan perbedaan tujuan, nilai, dan harapan. Konflik kerja sering muncul akibat perbedaan pandangan, ketegangan antara tim, dan kesulitan dalam berkomunikasi secara efektif. Konflik merupakan realitas dalam kehidupan kerja dan menimbulkan pertanyaan mengenai seberapa banyak dari karyawan yang produktif, seberapa banyak yang merusak efektivitas organisasi sebagai dampaknya (Hutapea, 2023). Selain itu, tekanan yang meningkat, ketidakpastian organisasi, serta perubahan dalam tuntutan kerja, seperti beban kerja yang meningkat, juga berkontribusi pada timbulnya konflik di tempat kerja. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan dinamika sosial juga memainkan peran dalam mengubah cara konflik dihadapi dan diatasi di era saat ini.

Pemahaman mendalam tentang sumber daya manusia dan dinamika konflik kerja sangat penting bagi organisasi. Hal ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi akar penyebab konflik dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi dan mencegahnya. Kemampuan untuk menangani bahkan mengelola konflik menjadi sesuatu konstruktif terhadap pencapaian tujuan bisnis merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan oleh siapa pun yang berkepentingan dalam pengelolaan sumber daya manusia SDM (Saputra, 2021). Selain itu, pemahaman tentang konflik kerja juga membantu dalam membangun budaya organisasi yang lebih terbuka, inklusif, dan berfokus pada solusi. Seiring dengan itu, kemampuan untuk mengelola konflik dengan baik dan mempromosikan

komunikasi yang efektif menjadi keterampilan yang sangat dicari dalam dunia kerja saat ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi konflik kerja melibatkan berbagai aspek dalam lingkungan kerja. Salah satu faktor utama adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang mendukung komunikasi terbuka dan kerja sama dapat menciptakan ketegangan di antara karyawan, sehingga meningkatkan kemungkinan konflik. Sebaliknya, kepemimpinan yang otentik, yang menekankan kejujuran, integritas, dan hubungan yang baik dengan bawahan, dapat membantu mengurangi konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis (Bennis, 1989). Kepemimpinan otentik mengklaim bahwa ketika pemimpin mempraktikkan kejujuran dan integritas dalam interaksi dengan bawahan, ini menciptakan lingkungan kerja di mana kepercayaan dan komunikasi yang terbuka didorong. Dengan adanya tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dan komunikasi yang lebih baik, konflik di tempat kerja dapat diminimalkan. Kepemimpinan otentik memandang pemimpin sebagai figur yang mendorong karyawan untuk mencapai potensi mereka dengan menghormati nilai-nilai inti seperti kejujuran dan integritas (George, 2003).

Kepemimpinan otentik memainkan peran krusial dalam mengurangi konflik di lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang menekankan integritas, kejujuran, dan hubungan yang baik dengan bawahan dapat menciptakan lingkungan yang meminimalkan potensi konflik (Walumbwa, 2008). Pemimpin otentik berfokus pada pembangunan hubungan yang kuat dengan karyawan, menghormati dan mendukung kebutuhan individu dalam tim mereka. Mereka juga memberikan dukungan emosional dan motivasi yang positif untuk mendorong karyawan mencapai potensi penuh mereka, yang mengurangi kemungkinan konflik yang disebabkan oleh ketidakpuasan atau ketidakbersemangatan (George, 2003). Selain itu, pemimpin otentik berkomitmen pada nilai-nilai kejujuran dan integritas dalam semua aspek interaksi dengan bawahan, menciptakan dasar kepercayaan yang kuat. Kepercayaan ini mendukung komunikasi yang terbuka, yang membantu mencegah salah paham dan konflik yang bisa muncul dari ketidakpahaman. Dalam upaya

mengurangi konflik, pemimpin otentik juga berinvestasi dalam pengembangan keterampilan komunikasi yang efektif. Dengan pendekatan ini, kepemimpinan otentik menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif (Robbins, 2017). Karyawan merasa didukung, dihormati, dan termotivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama, yang pada gilirannya mengurangi potensi konflik dan meningkatkan kualitas kerja serta kepuasan di tempat kerja.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan peran kepemimpinan otentik dapat mengurangi konflik dalam perusahaan (Gigol & Sypniewska, 2019). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik secara positif mampu mempengaruhi konflik kerja dalam perusahaan. Sementara itu penelitian Braun & Nieberle (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki hubungan tidak signifikan atau negatif dengan work-family conflict. Temuan ini menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan otentik dapat bervariasi tergantung pada dimensi konflik dan pengayaan antara pekerjaan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya riset gap yang menyebabkan ketidakkonsistenan hasil penelitian antara kepemimpinan otentik terhadap konflik kerja sehingga pada penelitian ini ditambah kepercayaan sebagai variabel intervening.

DeSteno (2000) mendefinisikan bahwa kepercayaan mencakup dua dimensi utama, yaitu kepercayaan antara rekan kerja dan kepercayaan terhadap manajemen. Kepercayaan antara rekan kerja menciptakan dasar untuk kolaborasi yang efektif dan penyelesaian konflik yang konstruktif. Ketika karyawan memiliki kepercayaan satu sama lain, mereka lebih mungkin untuk berbagi ide, berkolaborasi, dan mengatasi masalah dengan pendekatan yang inklusif. Selain itu, kepercayaan terhadap manajemen berkontribusi pada tingkat kepuasan dan harmoni di tempat kerja. Kepercayaan adalah elemen yang memengaruhi pemilihan mode konflik ini. Mode kolaborasi, yang melibatkan kerja sama dan pencarian solusi yang memadai untuk semua pihak, sering kali membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi antara pihak-pihak yang terlibat. Kepercayaan juga memainkan peran penting dalam pengelolaan konflik dan penyelesaian yang konstruktif (David Mayer, James Davis, 1995).

Penelitian yang dilakukan oleh Chen & Sriphon (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif atau signifikan terhadap kepercayaan. Kepemimpinan otentik mempunyai pengaruh besar terhadap kepercayaan (Kramer, 1999). Adapun penelitian yang membuktikan peran kepercayaan bisa meminimalkan konflik kerja (Joo et al., 2023). Penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepercayaan terhadap konflik kerja. Untuk itu pada penelitian ini kepercayaan digunakan sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap konflik kerja.

Taman Rekreasi Sengkaling didirikan oleh seorang bangsa Belanda bernama Mr. Coolman pada tahun 1950. Pada tahun 1975, objek wisata populer di Malang ini dikelola oleh PT. Taman Bentoel (anak perusahaan Bentoel Group) dan hanya dikhususkan penggunaannya kepada karyawan perusahaan tersebut saja. Oleh karena popularitas tempat wisata ini semakin meningkat dan membuat banyak warga ingin menikmati wisata Sengkaling ini sehingga pada akhirnya tempat wisata populer di Malang ini dibuka untuk umum. Tahun 2013 Taman Rekreasi Sengkaling dimiliki dan dikelola oleh Universitas Muhammadiyah Malang dan pada saat ini Taman Rekreasi Sengkaling memiliki pusat kuliner yang diberi nama Sengkaling Kuliner (Sekul) yang sebelumnya bernama Sengkaling Food Festival (SFF). Disamping ada tempat kuliner, di Taman rekreasi Sengkaling didirikan sebuah tempat olah raga kesehatan berupa "GYM" dengan sajian fitness, aerobik dan Zumba. Selanjutnya nama status perusahaan yaitu "PT. Taman Sengkaling Unmuh", sedangkan nama operasional usaha yaitu "Taman Rekreasi Sengkaling UMM".

Taman Rekreasi Sengkaling memiliki visi, membangkitkan kembali minat masyarakat terhadap Taman Rekreasi Sengkaling sebagai "The Legends park" yang dahulu merupakan ikon wisata di Malang dan menjadikan taman rekreasi sengkaling sebagai wisata pendidikan, wisata impian keluarga, sekolah, masyarakat dan menjadi alternatif kunjungan wisata terbaik terbaik di Indonesia.

Berdasarkan dari hasil observasi Taman Rekreasi Sengkaling memiliki seorang pemimpin muda yang terbuka dalam komunikasi, peduli terhadap anggota tim Selain itu pemimpin ini fleksibel dan mendukung inovasi, pemimpin ini menciptakan lingkungan di mana anggota tim dapat berkembang secara kreatif, ciri

ciri ini yaitu *Authentic Leadership*. Meski menerapkan *Authentic Leadership* masih banyak karyawan senior atau tua yang tidak percaya pada pemimpin ini hanya karena usianya yang masih muda.

Tabel 1.1 Kuisioner karyawan

No	Item	SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin menunjukkan keterbukaan dalam berkomunikasi	4	4	1	1	-
2	Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap anggota	1	4	5	-	-
3	Sering terjadi konflik antar anggota	1	6	2	1	-
4	Konflik mempengaruhi produktivitas	5	4	-	1	-
5	Kepercayaan terhadap Keputusan pemimpin	5	-	-	3	2
6	Kepercayaan terhadap pemimpin saat ini	5	-	1	2	2

Sumber: data diolah 2023

Dari hasil wawancara dan penyebaran kuisioner, baik karyawan yang baru bergabung maupun yang sudah senior, mengungkapkan perbedaan pandangan tentang *Authentic Leadership* yang diterapkan. Beberapa karyawan, terutama yang baru bergabung, memberikan dukungan terhadap pemimpin muda ini. Mereka melihat bahwa kepemimpinan ini telah memberikan manfaat kepada masyarakat sekitar dan karyawan melalui peningkatan perlindungan sosial dan keamanan ekonomi. Langkah-langkah seperti memberikan asuransi kesehatan dan perlindungan terhadap risiko finansial bagi karyawan yang telah diangkat sebagai karyawan tetap menjadi contoh nyata. Selain itu, pemimpin Taman Rekreasi Sengkaling telah berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat Sengkaling dengan membuka lapangan pekerjaan bagi penduduk setempat dan memberikan diskon tiket masuk kepada pengunjung yang dapat menunjukkan KTP dengan alamat

daerah Sengkaling. Langkah-langkah ini secara tidak langsung telah mengimplementasikan Sustainable Development Goals (SDGs) dengan fokus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar dan karyawan.

Hasil penyebaran kuisioner kepada karyawan senior dan yang baru masuk, tetap ada karyawan yang tidak sepenuhnya percaya pada pemimpin baru ini. Salah satu alasannya adalah pemimpin baru ini masih relatif baru di Sengkaling, dan oleh karena itu, beberapa karyawan senior yang telah lama bekerja di taman rekreasi ini masih mempertahankan keraguan mereka. Situasi ini menciptakan tantangan dalam membangun kepercayaan di antara semua anggota tim dan menunjukkan pentingnya komunikasi terbuka serta upaya pemimpin dalam memperoleh dukungan dan membangun konsensus di seluruh organisasi.

Berdasarkan fenomena yang ada pada objek penelitian, maka peneliti tertarik untuk mengkaji terkait dengan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap konflik kerja. Selain itu, dengan adanya riset gap peneliti mengangkat kepercayaan sebagai variabel mediasi untuk menjawab ketidak konsistenan hasil penelitian kepemimpinan otentik terhadap konflik kerja. Maka dari itu, berdasarkan fenomena dan riset gap tersebut peneliti mengangkat sebuah judul yaitu “Pengaruh Authentic Leadership Terhadap Konflik Kerja Dengan Kepercayaan Sebagai Variabel Intervening”, studi pada PT Taman rekreasi Sengkaling.

## 1.2 Rumusan Masalah

Melihat dari latar belakang di atas rumusan masalah yang bisa di ambil adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *Authentic Leadership* ,kepercayaan dan konflik kerja pada taman rekreasi sengkaling ?
2. Apakah *Authentic Leadership* berpengaruh terhadap konflik kerja ?
3. Apakah gaya kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap kepercayaan kerja ?
4. Apakah kepercayaan berpengaruh terhadap konflik kerja ?
5. Apakah *Authentic Leadership* berpengaruh terhadap konflik kerja dengan kepercayaan sebagai variabel intervening ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *Authentic Leadership* dan kepercayaan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mendeskripsikan *Authentic Leadership*, kepercayaan dan konflik kerja pada taman rekreasi sengkaling
2. Untuk menganalisis pengaruh variabel *Authentic Leadership* terhadap konflik kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh variabel *Authentic Leadership* terhadap kepercayaan
4. Untuk menganalisis pengaruh variabel kepercayaan terhadap konflik kerja
5. Untuk menganalisis pengaruh variabel *Authentic Leadership* terhadap konflik kerja dengan kepercayaan sebagai variabel intervening

### 1.4 Manfaat / Kegunaan Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **Manfaat Teoritis:**

Kontribusi bagi penelitian lain atau referensi bagi penelitian lain yang ingin meneliti variabel pengaruh kepemimpinan otentik terhadap konflik kerja dengan kepercayaan sebagai variabel mediasi.

#### **Manfaat Praktis:**

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada pimpinan di PT Taman Rekreasi Sengkaling tentang pentingnya kepemimpinan otentik dan kepercayaan dalam mengelola konflik kerja.