

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

PT Pegadaian adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran penting dalam menyediakan solusi keuangan berbasis gadai dan layanan keuangan lainnya bagi masyarakat Indonesia. Sebagai perusahaan dengan sejarah panjang sejak jaman kolonial, PT Pegadaian terus berkembang untuk menjawab kebutuhan keuangan masyarakat di berbagai lapisan, mulai dari pembiayaan mikro, penjualan emas, hingga layanan digital melalui aplikasi Pegadaian *Digital Service*. Transformasi ini menunjukkan komitmen Pegadaian untuk tetap relevan di tengah dinamika industri keuangan yang terus berkembang.

Dalam menjalankan misinya, PT Pegadaian dihadapkan pada berbagai tantangan, baik dari aspek eksternal maupun internal. Di sisi eksternal, persaingan di sektor keuangan semakin ketat seiring dengan hadirnya lembaga keuangan non-bank, koperasi, hingga platform teknologi finansial (*fintech*) yang menawarkan kemudahan akses dan fleksibilitas layanan. Kondisi ini memaksa PT Pegadaian untuk tidak hanya bersaing dalam produk dan layanan, tetapi juga dalam menciptakan keunggulan operasional yang bertumpu pada kualitas kinerja karyawan.

Dari sisi internal, tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk memastikan tercapainya target organisasi. Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak di sektor jasa, kinerja karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan karena secara langsung memengaruhi

Kualitas pelayanan kepada pelanggan menjadi aspek utama dalam operasional PT Pegadaian. Hal ini juga berlaku di PT Pegadaian Area Tasikmalaya, yang menaungi 14 cabang yang tersebar di 8 kabupaten dan 2 kota di Jawa Barat, yaitu Kabupaten Garut, Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Sumedang, Kabupaten Majalengka, Kabupaten Bandung, Kabupaten Indramayu, serta Kota Banjar dan Kota Tasikmalaya. Sebagai bagian dari PT Pegadaian, area ini memiliki tanggung jawab besar dalam mendukung pencapaian target perusahaan dengan memberikan layanan optimal kepada masyarakat di wilayah tersebut. Namun, seperti halnya unit kerja lainnya, PT Pegadaian Area Tasikmalaya juga menghadapi berbagai tantangan internal yang dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan di seluruh cabangnya.

Salah satu tantangan utama adalah bagaimana perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui pengelolaan karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi. Karakteristik pekerjaan yang tidak selaras dengan harapan karyawan dapat menurunkan motivasi kerja. Di sisi lain, tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan juga memegang peranan penting. Tanpa adanya komitmen afektif, normatif, maupun berkelanjutan, karyawan cenderung memiliki loyalitas yang rendah dan berpotensi memberikan kontribusi yang tidak maksimal.

Budaya organisasi di PT Pegadaian juga merupakan aspek penting yang harus diperhatikan. Sebagai perusahaan yang telah lama berdiri, Pegadaian memiliki nilai-nilai organisasi yang kuat. Namun, untuk memastikan keberlanjutan bisnis di era modern, diperlukan penyesuaian budaya kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Kombinasi antara budaya kerja yang tidak sesuai dengan

ekspektasi karyawan dan ketidakmampuan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian kinerja organisasi.

Di sisi lain, gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh pimpinan atau manajer turut memengaruhi dinamika kerja di dalam organisasi. Gaya manajemen konflik yang tidak tepat, seperti kecenderungan untuk menghindari masalah atau bersikap terlalu otoriter, dapat menciptakan ketegangan antar individu maupun tim. Sebaliknya, penerapan gaya manajemen konflik yang mengedepankan kompromi dan integrasi dapat membantu menciptakan harmoni kerja serta mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi hubungan antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya, dengan gaya manajemen konflik sebagai variabel mediasi. Dengan memahami dinamika ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerja PT Pegadaian.

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu elemen yang memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Berdasarkan teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Theory*) yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1976), ada lima dimensi utama yang memengaruhi kualitas pekerjaan dan motivasi individu, yaitu otonomi, umpan balik, variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas. Penerapan prinsip-prinsip teori ini dalam

desain pekerjaan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja.

Di PT Pegadaian Area Tasikmalaya, karakteristik pekerjaan yang diberikan kepada karyawan beragam, mulai dari pekerjaan di *front office* seperti *customer service*, hingga posisi yang lebih administratif seperti *teller* dan staf operasional. Penelitian oleh Hackman dan Oldham (1976) menunjukkan bahwa pekerjaan yang didesain dengan mempertimbangkan kelima dimensi tersebut dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka. Misalnya, dimensi otonomi, yang mencerminkan tingkat kebebasan dalam mengambil keputusan, terbukti dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan. Dalam konteks Pegadaian, pemberian otonomi yang lebih besar dalam tugas-tugas tertentu, seperti pengelolaan dana atau penanganan masalah nasabah, dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

Namun, tantangan muncul ketika karakteristik pekerjaan yang ada tidak sepenuhnya mendukung kebutuhan karyawan. Sebuah penelitian oleh Morgeson dan Humphrey (2006) mengungkapkan bahwa dimensi umpan balik yang tidak memadai dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan perasaan frustrasi di tempat kerja. Dalam konteks PT Pegadaian, apabila karyawan tidak mendapatkan umpan balik yang jelas dan konstruktif mengenai kinerja mereka, hal ini dapat berdampak pada penurunan kinerja dan ketidakpuasan kerja. Di sisi lain, keberadaan variasi keterampilan, yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan berbagai keterampilan dalam pekerjaan mereka, telah terbukti meningkatkan perasaan kompetensi dan keterlibatan.

Selain itu, identitas tugas yang tinggi yakni pemahaman bahwa pekerjaan tersebut berkontribusi langsung terhadap tujuan organisasi dapat memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Signifikansi tugas, yang berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan memberikan dampak positif bagi orang lain atau masyarakat, juga merupakan dimensi penting. Berdasarkan penelitian Kohn dan Schooler (1983), pekerjaan yang memiliki makna dan dianggap penting dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, serta memperkecil kemungkinan *turnover*.

Namun, dalam kenyataannya, tidak semua pekerjaan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya dirancang dengan optimal sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut. Beberapa karyawan mungkin merasa pekerjaan mereka terfragmentasi, dengan kurangnya variasi keterampilan atau tidak cukupnya otonomi dalam mengambil keputusan, yang pada gilirannya dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan mereka. Penelitian oleh Tims, Bakker, dan Derks (2013) menunjukkan bahwa ketidakcocokan antara karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan stres dan *burnout*, yang mengarah pada penurunan kinerja.

Penting bagi PT Pegadaian untuk mengevaluasi kembali desain pekerjaan yang ada untuk memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan kepada karyawan memenuhi kelima dimensi karakteristik pekerjaan yang telah disebutkan. Pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana karakteristik pekerjaan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dapat membantu perusahaan dalam merancang peran yang lebih berarti, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada kinerja yang lebih baik di seluruh organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana karakteristik pekerjaan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya mempengaruhi kinerja karyawan, dengan menguji peran gaya manajemen konflik sebagai variabel mediasi yang dapat menjembatani hubungan antara pekerjaan, komitmen, dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Komitmen karyawan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja organisasi. Komitmen karyawan mengacu pada tingkat keterikatan dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi tiga dimensi utama komitmen karyawan, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Ketiga dimensi ini berfungsi untuk menjelaskan alasan mengapa karyawan bertahan di organisasi, serta bagaimana keterikatan mereka dapat memengaruhi kinerja individu dan organisasi.

Komitmen Afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi merasa bahwa mereka bagian dari organisasi dan memiliki kepuasan dalam bekerja. Penelitian oleh Allen dan Meyer (1990) menunjukkan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan kinerja karyawan karena karyawan dengan komitmen ini cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen Berkelanjutan berkaitan dengan rasa terpaksa atau keharusan untuk tetap bekerja di organisasi karena pertimbangan biaya atau kehilangan yang mungkin timbul apabila mereka keluar dari organisasi. Meskipun komitmen ini dapat mengurangi turnover, namun karyawan yang hanya terikat oleh komitmen berkelanjutan cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih rendah, karena mereka merasa terjebak dalam situasi

tersebut. Komitmen Normatif merupakan perasaan kewajiban atau tanggung jawab yang dimiliki karyawan untuk tetap berada di organisasi, yang didasari oleh nilai-nilai dan norma yang ada dalam organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen normatif merasa bahwa mereka harus memberikan kontribusi kepada organisasi karena ini adalah bagian dari nilai moral atau etika mereka.

Di PT Pegadaian Area Tasikmalaya, komitmen karyawan memainkan peran penting dalam menjaga stabilitas dan meningkatkan kinerja. Dalam konteks perusahaan yang beroperasi di sektor jasa, komitmen karyawan berhubungan erat dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan lebih peduli terhadap pelayanan yang mereka berikan, serta memiliki inisiatif untuk meningkatkan kualitas layanan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Namun, tantangan yang dihadapi oleh PT Pegadaian adalah bagaimana menciptakan komitmen afektif yang kuat di tengah tantangan kerja yang dihadapi, seperti tekanan pekerjaan dan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis. Penelitian oleh Meyer et al. (2002) menunjukkan bahwa berbagai faktor organisasi, seperti desain pekerjaan, budaya organisasi, dan gaya manajemen konflik, dapat memengaruhi tingkat komitmen karyawan. Dalam hal ini, gaya manajemen konflik yang diterapkan oleh atasan dan rekan kerja dapat memengaruhi bagaimana karyawan merasa dihargai dan diterima dalam organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Kalleberg dan Reskin (2000) menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan adanya kesempatan untuk berkembang dalam organisasi dan merasa pekerjaan mereka memiliki makna (misalnya, melalui signifikansi tugas

dan identitas tugas) cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komitmen karyawan sangat penting bagi PT Pegadaian untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Komitmen yang tinggi terhadap perusahaan juga berhubungan dengan rendahnya tingkat *turnover* dan absensi, yang penting bagi PT Pegadaian dalam memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan sangat penting bagi PT Pegadaian untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan mendorong peningkatan kinerja jangka panjang.

Gaya manajemen konflik dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan. Dalam sebuah organisasi, konflik tidak dapat dihindari, tetapi cara manajemen mengelola konflik sangat menentukan dampaknya terhadap efektivitas kerja karyawan. Gaya manajemen konflik yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, meningkatkan kerja sama tim, serta mengurangi stres di tempat kerja. Sebaliknya, gaya manajemen konflik yang tidak efektif dapat menimbulkan ketegangan di antara karyawan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya memahami bagaimana gaya manajemen konflik dapat menjadi faktor penghubung dalam dinamika hubungan antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi dan mempengaruhi perilaku, interaksi, serta cara kerja karyawan. Budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan, memperkuat, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat, yaitu artefak (tampilan eksternal), nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang membentuk cara berpikir dan bertindak dalam organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, yang dapat memengaruhi cara karyawan berinteraksi, mengambil keputusan, dan menjalankan tugas mereka.

Budaya organisasi di PT Pegadaian Area Tasikmalaya memegang peranan yang sangat penting dalam membentuk perilaku karyawan serta cara mereka dalam menyelesaikan masalah, bekerja sama, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Salah satu model yang dapat digunakan untuk memahami budaya organisasi adalah Model 4 Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (1999), yang membagi budaya organisasi menjadi empat tipe utama. Di PT Pegadaian, keberagaman budaya ini dapat dilihat dalam cara karyawan berperilaku dan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan serta lingkungan eksternal yang terus berubah.

Budaya klank di PT Pegadaian tercermin dalam interaksi yang hangat dan hubungan yang erat antar karyawan. Budaya ini menekankan kebersamaan, kolaborasi, dan stabilitas internal, dengan fokus pada pengembangan hubungan sosial yang kuat. Dalam budaya klank, karyawan merasa seperti bagian dari sebuah keluarga besar, yang menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap pekerjaan. Hal ini terlihat pada bagaimana karyawan saling mendukung dalam

pencapaian tujuan bersama, berbagi pengetahuan, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Budaya ini tidak Budaya organisasi yang diterapkan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen karyawan dan kinerja mereka. Sebagai contoh, budaya klank dapat mempererat hubungan antar karyawan dan meningkatkan komitmen afektif mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja kontekstual dan adaptif mereka. Sebaliknya, budaya pasar akan lebih berfokus pada pencapaian target kinerja, yang dapat memperbaiki kinerja tugas dan kinerja inovatif karyawan.

Namun, penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tidak selaras dengan kebutuhan pasar atau internal organisasi dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan produktivitas. Ketidaksesuaian budaya dengan tuntutan pekerjaan dan karakteristik karyawan dapat menyebabkan konflik internal dan penurunan motivasi kerja. Oleh karena itu, penting bagi PT Pegadaian untuk mengevaluasi budaya yang ada dan menyesuaikannya dengan perubahan eksternal dan internal yang terjadi, agar tetap relevan dan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya organisasi di PT Pegadaian Area Tasikmalaya terhadap penerapan gaya manajemen konflik serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ini juga menganalisis peran budaya organisasi dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara komitmen karyawan dan kinerja mereka. Pemahaman terhadap faktor ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Konflik dalam organisasi adalah hal yang tak terhindarkan, namun cara organisasi mengelola konflik tersebut dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan keseluruhan efektivitas organisasi. Gaya manajemen konflik merujuk pada pendekatan yang diambil individu atau kelompok dalam menangani konflik, yang dapat mencakup berbagai strategi, mulai dari menghindari konflik hingga menyelesaikan konflik dengan cara yang lebih kolaboratif. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan solusi kreatif, memperkuat hubungan antar karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan motivasi, menciptakan ketegangan, dan merusak kolaborasi tim.

Model yang paling sering digunakan untuk mengkategorikan gaya manajemen konflik adalah model yang dikembangkan oleh Thomas dan Kilmann (1974), yang membagi gaya manajemen konflik menjadi lima kategori utama berdasarkan dua dimensi: tingkat pengaruh terhadap orang lain dan tingkat pengaruh terhadap masalah. Lima gaya manajemen konflik tersebut adalah:

**Menghindari (*Avoiding*):** Dalam gaya ini, individu atau kelompok memilih untuk menghindari konflik dengan tidak terlibat dalam diskusi atau negosiasi. Meskipun gaya ini dapat mengurangi ketegangan jangka pendek, namun dalam jangka panjang bisa menyebabkan masalah yang lebih besar. Dalam konteks PT Pegadaian, gaya menghindari mungkin muncul dalam situasi yang tidak ada solusi jelas, tetapi juga bisa mengarah pada ketidakjelasan dalam pengambilan keputusan.

**Mengakomodasi (*Accommodating*):** Dalam gaya ini, seseorang lebih memilih untuk mengalah atau menuruti keinginan pihak lain demi menjaga hubungan yang

baik. Meskipun gaya ini dapat menjaga hubungan antar individu atau kelompok dalam organisasi, namun bisa berisiko merugikan pihak yang mengakomodasi jika kebutuhan dan kepentingannya terus diabaikan. Di PT Pegadaian, gaya ini dapat berguna dalam meredakan konflik interpersonal antar karyawan, namun jika diterapkan secara berlebihan, dapat menurunkan efektivitas tim.

**Bersaing (Competing):** Gaya ini didasarkan pada pendekatan yang lebih dominan, di mana individu atau kelompok berusaha untuk memenangkan konflik tanpa mempertimbangkan kebutuhan pihak lain. Gaya ini seringkali efektif dalam situasi yang mendesak, di mana keputusan yang cepat diperlukan. Di PT Pegadaian, gaya bersaing dapat digunakan dalam situasi kompetitif atau ketika mencapai tujuan penting perusahaan sangat diperlukan, meskipun gaya ini dapat menimbulkan ketegangan antar karyawan jika digunakan terlalu sering.

**Berkompromi (Compromising):** Gaya ini berusaha menemukan solusi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, namun mungkin tidak memuaskan sepenuhnya. Dalam konteks PT Pegadaian, gaya kompromi dapat digunakan untuk mencapai kesepakatan antara manajer dan karyawan terkait masalah yang tidak bisa diselesaikan dengan cara lain. Meskipun tidak selalu memberikan hasil yang optimal, gaya ini dapat menjaga harmoni dalam organisasi dan mengurangi ketegangan.

**Mengintegrasikan (Collaborating):** Gaya ini menekankan pencapaian solusi win-win, di mana kedua belah pihak berusaha bekerja sama untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Gaya mengintegrasikan sangat dianjurkan dalam situasi yang kompleks dan memerlukan kreativitas untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Di PT Pegadaian, gaya ini sangat penting untuk meningkatkan kolaborasi antara departemen dan menyelesaikan konflik dalam tim, terutama dalam menghadapi tantangan yang memerlukan pemikiran kolektif dan pemecahan masalah.

Gaya manajemen konflik yang diterapkan di PT Pegadaian dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam beberapa cara. Pertama, gaya yang lebih kolaboratif dan mengakomodasi dapat memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja dan meningkatkan kinerja kontekstual serta kinerja adaptif. Karyawan yang merasa dihargai dan dipahami cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, terutama dalam menghadapi tugas-tugas yang memerlukan kerja sama tim.

Namun, gaya yang lebih dominan atau menghindar dapat menciptakan ketidakjelasan dalam keputusan dan menurunkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Hal ini bisa berdampak negatif terhadap kinerja tugas, karena karyawan mungkin merasa tidak memiliki peran atau tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang penting.

Menurut Rahim (2002), gaya manajemen konflik yang tepat dapat mengarah pada hasil yang lebih positif, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sebaliknya, pengelolaan konflik yang buruk dapat merusak moral dan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang efektif sangat penting untuk mencapai kinerja inovatif yang diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

Gaya manajemen konflik dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan

kinerja karyawan. Misalnya, karakteristik pekerjaan seperti otonomi dan umpan balik dapat memengaruhi bagaimana karyawan menangani konflik di tempat kerja. Karyawan dengan tingkat otonomi yang lebih tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menyelesaikan konflik secara mandiri dan kolaboratif. Sebaliknya, karyawan yang menerima umpan balik yang kurang memadai mungkin lebih cenderung menghindari konflik atau menerapkan gaya manajemen konflik yang lebih dominan.

Selain itu, komitmen karyawan juga berperan dalam memilih gaya manajemen konflik yang digunakan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi cenderung memilih gaya yang lebih kolaboratif untuk mempertahankan hubungan baik dengan rekan kerja dan manajer. Sebaliknya, karyawan yang terikat karena komitmen berkelanjutan mungkin lebih memilih untuk menghindari konflik karena merasa tidak memiliki alternatif lain untuk menyelesaikan masalah.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari usaha dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas serta mencapai tujuan organisasi. Kinerja ini tidak hanya mencakup hasil dari pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga cara karyawan beradaptasi dengan situasi kerja, berinovasi, serta berperilaku positif di lingkungan organisasi. Kinerja karyawan yang optimal sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini dikaji berdasarkan beberapa dimensi utama yang mencerminkan berbagai aspek pekerjaan serta kontribusi individu terhadap organisasi. Campbell (1990) mengklasifikasikan kinerja karyawan ke

dalam empat dimensi utama. Salah satunya adalah kinerja tugas, yang mengacu pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas inti mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi, termasuk pencapaian target, efisiensi kerja, dan kualitas output. Di PT Pegadaian Area Tasikmalaya, karyawan dengan kinerja tugas yang tinggi mampu memenuhi target yang telah ditetapkan, seperti pencapaian penjualan atau optimalisasi layanan kepada pelanggan. Peningkatan kinerja tugas dapat dicapai melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang peran kerja serta pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

Kinerja kontekstual merujuk pada kontribusi karyawan terhadap lingkungan kerja yang lebih luas, seperti sikap terhadap organisasi, kerja tim, dan hubungan antar kolega. Karyawan yang menunjukkan kinerja kontekstual yang baik biasanya membantu menciptakan atmosfer yang mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui kolaborasi dan pengembangan budaya organisasi yang positif. Dalam konteks PT Pegadaian, karyawan dengan kinerja kontekstual yang baik berperan dalam membangun komunikasi yang efektif, menjaga hubungan yang harmonis, serta mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama.

Kinerja adaptif berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di tempat kerja, baik itu perubahan dalam teknologi, prosedur kerja, maupun perubahan yang terkait dengan peran mereka dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja adaptif yang baik dapat tetap produktif meskipun menghadapi tantangan atau perubahan yang tidak terduga. Di PT Pegadaian, karyawan dengan kinerja adaptif yang tinggi mampu mengatasi masalah yang timbul akibat perubahan kebijakan atau tantangan pasar, serta bersedia untuk belajar dan berkembang dalam situasi yang berubah.

kinerja inovatif berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja inovatif berkontribusi terhadap peningkatan proses kerja, pengembangan produk baru, atau solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi organisasi. Karyawan PT Pegadaian dengan kinerja inovatif yang tinggi dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan produk atau layanan baru, meningkatkan proses bisnis, dan memberikan ide-ide kreatif untuk meningkatkan efisiensi serta daya saing perusahaan di pasar. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang telah dibahas sebelumnya, yaitu karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi. Misalnya, karakteristik pekerjaan yang mendukung seperti otonomi dalam bekerja dan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan kinerja tugas dan kinerja kontekstual karyawan. Selain itu, komitmen karyawan yang tinggi, terutama komitmen afektif, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Demikian juga, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berkembang dan beradaptasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja adaptif dan inovatif mereka. Oleh karena itu, memahami bagaimana ketiga faktor tersebut berinteraksi dan memengaruhi kinerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi antara berbagai faktor, termasuk karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi. Dengan memahami dan mengelola variabel-variabel ini dengan baik, PT Pegadaian Area Tasikmalaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan

untuk mencapai potensi terbaik mereka dan memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi.

Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dalam beberapa aspek. Penelitian ini tidak hanya menganalisis hubungan langsung antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, tetapi juga menempatkan gaya manajemen konflik sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini memberikan perspektif baru dalam memahami bagaimana konflik di lingkungan kerja dapat berperan sebagai faktor penentu dalam efektivitas hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Selain itu, penelitian ini dilakukan pada PT Pegadaian Area Tasikmalaya, yang merupakan perusahaan jasa keuangan dengan sistem kerja yang unik dibandingkan dengan industri lainnya. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada sektor manufaktur atau organisasi korporat besar, sedangkan penelitian ini memberikan wawasan yang lebih spesifik dalam konteks lembaga keuangan berbasis gadai.

Lebih lanjut, penelitian ini mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh berbagai gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan, yang masih jarang dieksplorasi secara mendalam dalam penelitian serupa di Indonesia. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen konflik serta praktik manajemen sumber daya manusia di organisasi yang bergerak di sektor jasa keuangan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Peran Gaya Manajemen Konflik Dalam**

## **Mediasi Hubungan Antara Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Karyawan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Survey Di PT Pegadaian Area Tasikmalaya**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Keadaan Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Karyawan, Budaya Organisasi, gaya manajemen konflik dan Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya?
2. Bagaimana Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap gaya manajemen konflik di PT Pegadaian Area Tasikmalaya?
3. Bagaimana Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya?
4. Bagaimana pengaruh gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya?
5. Bagaimana gaya manajemen konflik memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis Keadaan Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Karyawan ,Budaya Organisasi, gaya manajemen konflik dan Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya
2. Menganalisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap gaya manajemen konflik di PT Pegadaian Area Tasikmalaya
3. Menganalisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Komitmen Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya
4. Menganalisis pengaruh gaya manajemen konflik terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya.
5. Menguji peran mediasi gaya manajemen konflik dalam hubungan antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan di PT Pegadaian Area Tasikmalaya.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **a. Kontribusi Ilmiah**

Penelitian ini memberikan kontribusi (*novelty*) pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami peran gaya

manajemen konflik sebagai variabel mediasi. Studi ini memperkaya literatur terkait hubungan antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan menyoroti dimensi gaya manajemen konflik sebagai faktor kunci yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam dalam konteks organisasi di Indonesia.

#### **b. Manfaat Praktis**

1. Bagi Manajemen PT Pegadaian Area Tasikmalaya Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi pihak manajemen PT Pegadaian Area Tasikmalaya dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan tentang pengaruh karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, dan budaya organisasi terhadap gaya manajemen konflik dapat menjadi dasar untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.
2. Bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen konflik yang lebih baik di PT Pegadaian Area Tasikmalaya, termasuk strategi dalam meningkatkan komitmen karyawan dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung kinerja yang optimal. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Bagi Peneliti dan Praktisi Manajemen Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para peneliti dan praktisi di bidang manajemen untuk memahami lebih

lanjut mengenai dinamika antara karakteristik pekerjaan, komitmen karyawan, budaya organisasi, dan gaya manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ini juga dapat memberikan panduan dalam implementasi kebijakan dan strategi terkait di organisasi lain yang menghadapi tantangan serupa.