

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manusia sebagai makhluk sosial yang berinteraksi satu sama lain terkadang menghadapi berbagai permasalahan dan konflik dalam mencapai tujuannya. Baik konflik di masyarakat maupun organisasi. Konflik dapat terjadi karena perbedaan sikap, budaya, kepentingan, latar belakang, sifat fisik, adat istiadat, kebiasaan, dan perubahan secara mendadak. Thomas (dalam Mukherjee dan Upadhyay, 2018), menyatakan bahwa konflik adalah proses yang dimulai ketika salah satu pihak mempersepsikan bahwa pihak lain telah memperngaruhi secara negatif atau mempengaruhi sesuatu yang dia pedulikan. Konflik yang sering dijumpai seperti konflik antar individu dan konflik antar individu dengan kelompok.

Konflik yang kecil melibatkan sedikit orang dan cakupannya tidak luas contohnya konflik antar individu dan konflik keluarga. Sedangkan konflik yang besar melibatkan banyak orang dan cakupannya luas seperti konflik antar bangsa. Konflik tidak selalu berdampak negatif, bisa juga berdampak positif. Misalnya konflik yang dapat menjadikan motivasi bagi pegawai sehingga berlomba-lomba meningkatkan keahlian untuk menjadi lebih baik. Adanya dinamika dalam organisasi sehingga menjadikan organisasi tidak statis. Selain itu, konflik dapat dijadikan pembelajaran oleh organisasi untuk menjadi lebih baik pada masa yang akan datang.

Menurut Jehn dan Mannix (dalam Adamovic, 2020), “Konflik dapat diklasifikasikan menjadi konflik tugas (persepsi perbedaan pendapat, ide dan perspektif tentang tugas), konflik proses (persepsi pendapat yang berbeda dan pendekatan tentang cara melakukan pekerjaan) dan konflik hubungan (persepsi ketidakcocokan antar pribadi akibat perbedaan kepribadian, sikap, nilai dan keyakinan)”.

Menurut Wirawan (2010), “manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan”. Mode atau gaya manajemen konflik secara integrasi memiliki efek langsung pada kinerja. Kinerja meningkat ketika orang-orang yang cerdas secara emosional menangani konflik dengan mode mengintegrasikan atau kompromi”. Manajemen konflik secara integrasi dapat dilakukan dengan membuat kesepakatan antar pihak yang memiliki konflik yang disetujui bersama-sama. Sedangkan secara kompromi misalnya dengan memisahkan antar pihak yang berkonflik hingga memperoleh pemecahan dan bisa juga dengan melibatkan pihak ketiga. Menurut Lee (2003), “Mode kompromi dan integrasi lebih disukai pegawai karena manajemen konflik ini positif dan rasional bagi semua pihak”.

Karakter kepribadian dikenal dengan *Big Five Personality* yang terdiri dari *extraversion* (ekstraversi), *agreeableness* (mudah akur atau mudah bersepakat), *conscientiousness* (sifat berhati-hati), *neuroticism* (neurotisme) dan *openness* (keterbukaan) (Costa dan McCrae, 1992). Menurut Pinjisakikool, T. (2017), “Seseorang dengan sifat keterbukaan sangat imajinatif, intelektual, berpikiran terbuka, cerdas, kreatif, terbuka inovasi dan pengetahuan. Ekstraversi merupakan

tipe kepribadian yang mudah bergaul, simpatik, sosial, terbuka untuk kerjasama, energik, tegas, optimis, mencari inovasi dan terlibat dalam dunia luar mereka daripada dunia batin mereka. Kesadaran yaitu orang dengan ciri kepribadian ini disiplin, berorientasi pada tujuan, bertanggung jawab, hati-hati, dan mampu berorganisasi. Kemampuan bersepakat yaitu orang dengan sifat kepribadian ini menyenangkan, tidak egois, membantu, menghormati keputusan orang lain, menghindari konflik dan pertengkaran, harmonis, miliki hubungan sosial yang baik, dapat diandalkan, hangat, simpatik. Stabilitas emosional adalah bagian dari tipe kepribadian neurotisme”. Orang dengan tipe kepribadian neurotisme memiliki potensi untuk mengalami emosi negatif seperti emosi tidak stabil, cemas, rapuh, pemalu, cemas, pesimis, kepercayaan diri dan kurangnya kontrol diri (Aren, S and Hamamci, H.N, 2019).

Hubungan variable *Personality Traits* terhadap *Conflict Management Style* dijelaskan oleh Aren, S and Hamamci (2019) yang menerangkan bahwa kepribadian yang terdapat dalam *big five personality* memiliki sifat yang berbeda, begitu juga dengan gaya manajemen konflik individu pun berbeda, misalnya seorang pegawai dengan *openness to experience* akan cenderung berhubungan dengan gaya manajemen konflik kompetitif dan kolaborasi karena memiliki Sifat sifat yang ingin mendominasi dan rasa ingin tahu tinggi. *Conscientiousness* akan menjadikan seorang pegawai cenderung berhubungan dengan gaya manajemen konflik akomodasi, berbagi, dan kolaborasi karena memiliki ciri sifat yang tegas dan mampu mengambil keputusan. *Extraversion* akan cenderung pada pegawai dengan gaya manajemen konflik akomodasi, berbagi, dan kolaborasi, karena memiliki sifat yang mudah bergaul, sosialisasi tinggi dan kepedulian dengan

lingkungan sosialnya tinggi. *Agreeableness* akan cenderung berhubungan dengan gaya manajemen konflik menghindari, akomodasi, dan berbagi karena individu ini memiliki sifat pemaaf, lembut, penuh kepercayaan dengan orang lain. Sedangkan *neuroticism* akan tampak pada pegawai yang berhubungan dengan gaya manajemen konflik akomodatif, berbagi, dan menghindari karena individu memiliki sifat pencemas. Jadi dapat disimpulkan bahwa *Personality Traits* memiliki pengaruh positif terhadap *Conflict Management Style*.

Hubungan variabel *Emotional Expressiveness* terhadap *Conflict Management Style* terlihat dalam sikap seorang pegawai mengelola emosi. Kesadaran emosional dan kemampuan mengatur emosi adalah kunci untuk mengelola konflik hubungan. Pegawai yang mampu mengatur emosi dengan menciptakan sebuah suasana dimana anggota tim dapat berbagi dan mendiskusikan masalah mereka dan membangun ikatan yang kuat (Rezvani dkk., 2018). Dalam pengambilan keputusan, diskusi diantara tim bisa menjadi sangat intens karena keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dan organisasi, yang dapat menyebabkan emosi dan perasaan negatif seperti : permusuhan, kemarahan dan ketegangan. Dalam konteks seperti itu, kemampuan seorang pegawai untuk mengelola dan memahami emosi merupakan mekanisme keamanan untuk mengurangi emosi negatif dengan memperkuat emosi positif di antara tim proyek (Rezvani dkk., 2016).

Hubungan variabel *Conflict Management Style* terhadap *Conflict* terlihat dalam Van de Vliert (1997) yang menyatakan bahwa pegawai yang mengalami konflik akan berusaha untuk menghilangkan ketidaknyamanan yang terkait dengannya konflik dan dengan demikian terlibat dalam manajemen konflik.

Perilaku pola atau strategi yang digunakan pegawai untuk menghadapi situasi yang tidak sesuai disebut manajemen konflik, mencoba resolusi atau gaya penanganan (Kleinman et al., 2003). Karyawan sebaiknya menggunakan gaya berkompromi dan mengintegrasikan (Lee, 2003), karena ini adalah *Conflict Management Style* yang secara rasional positif dan bermanfaat bagi semua pihak.

Hubungan variabel *Personality Traits* terhadap *Conflict* yang dimediasi *Conflict Management Style* dapat dilihat pada seorang pegawai dengan tipe *Agreeableness* akan cenderung memiliki sifat pemaaf, lembut, penuh kepercayaan dengan orang lain (Aren, S and Hamamci, 2019). DeChurch and Marks (2001) mengatakan bahwa orang-orang mengadopsi gaya manajemen konflik tipe menyetujui atau *Agreeable* secara signifikan melemahkan efek negatif dari konflik tugas tentang kepuasan anggota kelompok.

Hubungan variabel *Emotional Expressiveness* terhadap *Conflict* yang dimediasi *Conflict Management Style* terlihat dalam Gray (1981), orang yang menunjukkan ekspresi emosional yang tinggi memiliki sikap *Extraversion* tinggi dan mereka yang menunjukkan ekspresi emosional yang rendah memiliki sikap *Extraversion* yang rendah pula. *Extraversion* akan cenderung pada pegawai dengan gaya manajemen konflik akomodasi, berbagi, dan kolaborasi, karena memiliki sifat yang mudah bergaul, sosialisasi tinggi dan kepedulian dengan lingkungan sosialnya tinggi (Aren, S and Hamamci, 2019). Pegawai dengan *Neurotisme* tinggi rentan terhadap kemarahan dan permusuhan (Costa dan McCrae, 1991). Sebaliknya, mereka yang memiliki *Neurotisme* rendah jarang mengungkapkan kemarahan mereka (Berry dan Willingham, 1997). Jadi, pegawai dengan *Neuroticism* yang tinggi mungkin menunjukkan ekspresi emosional yang tinggi, sedangkan pegawai

dengan skor yang rendah menunjukkan ekspresi emosional yang rendah. *Neuroticism* juga dikaitkan dengan frekuensi konflik yang tinggi dan peningkatan intensitas pengaruh selama konflik (Bolger dan Zuckerman, 1995).

Permasalahan yang penulis temukan berkaitan dengan konflik pada pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman adalah adanya konflik antar individu yang disebabkan oleh ketidakadilan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, kurang menghargai pekerjaan rekan kerja, komentar emosional yang menyudutkan seseorang, emosi negative, saling tuduh antar individu dan permusuhan.

*Conflict Perceived* adalah proses pencapaian tujuan dengan cara melemahkan pihak lawan tanpa memperhatikan norma dan perilaku. Konflik diartikan sebagai suatu ketidakcocokan nilai, harapan, proses atau hasil antara satu atau lebih pihak dalam masalah praktis (Peterscott, 2016). Oleh sebab itu, *Conflict Perceived* perlu diperhatikan dan untuk mengungkap fenomena yang terdapat di Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman, maka dilakukan survey awal mengenai *Conflict Perceived* kepada 30 orang pegawai di ruang lingkup Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Pra-Survey *Conflict Perceived***  
**Pada Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman**

No	Pernyataan	Jawaban		Persentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Konflik ditangani secara terbuka di unit kerja saya	17	13	56,66	43,33
2.	Orang-orang dalam unit kerja saya mencoba menghindari konflik dengan segala cara	17	13	56,66	43,33
3.	Jika Konflik muncul di unit kerja saya, orang-orang yang terlibat mulai bertindak menyelesaikan konflik dengan segera	18	12	60	40
4.	Konflik dapat merugikan dalam menyelesaikan pekerjaan di unit kerja saya	19	11	63,33	36,66
5.	Tampilan emosional (misal : menangis, berteriak) diterima di unit kerja saya	13	17	43,33	56,66
6.	Ketidaksepakatan ditekan dalam unit kerja saya	16	14	53,33	46,67
7.	Perbedaan pendapat tentang tanggung jawab pekerjaan dihindari di unit kerja saya	13	17	43,33	56,66
	<b>Rata-Rata</b>			<b>53,80</b>	<b>46,19</b>

Sumber : Jenh's, 1995

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah total jawaban yang memilih Ya sebesar 53,80% dan total jawaban yang memilih Tidak sebesar 46,19%, kebanyakan jawaban responden pada item pernyataan *Conflict Perceived* berada pada kategori Ya atau rata-rata jawaban responden dengan kategori setuju. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa masih tingginya konflik kerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman. Dengan demikian, peneliti tertarik meneliti *Conflict Perceived* sebagai fokus penelitian. Hal ini diindikasikan bahwa ada sebagian pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman yang masih memiliki sikap yang

kurang baik terhadap rekan kerja, tidak kooperatif, perselisihan antar pegawai dan emosi negatif.

Fenomena konflik yang dijumpai adalah selisih pendapat antar pegawai karena perbedaan ide, pembagian imbalan yang berbeda padahal mempunyai tanggungjawab yang sama dalam pekerjaan. Selain itu, kritik yang ditujukan pada seseorang dengan cara yang kurang baik seperti menasehati rekan kerja di depan umum. Hal ini tentu menimbulkan rasa malu pada pegawai tersebut sehingga menimbulkan konflik. Perbedaan kepribadian juga dapat menimbulkan konflik seperti orang yang introver terlihat sombong oleh rekan kerja lain. Perubahan prosedur bekerja yang dilakukan oleh atasan secara mendadak menimbulkan konflik pada pegawai apabila pegawai tersebut kurang dapat memahami metode yang digunakan. Apalagi pada era ilmu pengetahuan dan teknologi yang menuntut perubahan cepat dalam berbagai aspek.

Berdasarkan kenyataan yang penulis temukan di lapangan diketahui bahwa dalam pelaksanaan program dan kegiatan di Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman banyak ditemui konflik. Oleh sebab itu, perlunya langkah tepat dari suatu organisasi untuk mengelola dampak negatif dari konflik. Pemahaman mengenai Tipe Kepribadian (*Personality Traits*) dan Emosi (*Emotional Expressiveness*) sangat diperlukan karena berkaitan dengan mengelola konflik suatu organisasi. Organisasi yang mampu mengelola konflik (*Conflict Management Style*) akan meningkatkan efektivitas dan prestasi organisasi. Selain itu, mengelola konflik merupakan upaya mencegah timbulnya konflik yang lebih besar. Penulis memahami bahwa pembahasan mengenai konflik ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi konflik di lingkungan Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa, individu yang menyenangkan mengalami lebih sedikit konflik. Dalam hal gaya manajemen konflik, kepribadian tipe *extravert* dapat menggunakan gaya yang integrasi, mewajibkan, mengorbankan atau menghindari. Sementara stabilitas emosional dapat memilih antara mode integrasi untuk kestabilan secara emosional dan mendominasi untuk individu neurotik. Hasilnya menunjukkan efek langsung tipe kepribadian terhadap kinerja tetapi juga terhadap konflik. Gaya Manajemen Konflik memediasi hubungan antara kepribadian dan kinerja. Individu yang *agreeableness* dan integrasi memiliki kinerja yang lebih dari tipe kepribadian lain. Studi ini menampilkan kepribadian sebagai sebuah variabel signifikan untuk memahami konflik dan manajemen konflik (Jehn, 2017).

Ekspresif emosional berkorelasi positif dengan dua kepribadian yaitu *ekstroversi* dan *neuroticism* pada *big five personality*, yang mana kedua sifat ini juga memiliki dampak signifikan pada perilaku yang berhubungan dengan konflik (Zhu Y. dkk, 2019). Orang yang memiliki nilai *extraversion* tinggi cenderung menunjukkan ekspresif emosional yang tinggi dan mereka yang memiliki skor rendah akan menunjukkan ekspresi emosi yang rendah. Orang dengan skor *neuroticism* tinggi rentan terhadap kemarahan dan permusuhan (Costa dan McCrae, 1992). Sebaliknya, mereka yang memiliki skor rendah jarang mengekspresikan kemarahan mereka (Zhu Y. dkk, 2019). Jadi, orang-orang dengan skor *neuroticism* yang tinggi dapat menunjukkan ekspresifitas emosional yang tinggi, sedangkan yang lainnya dengan skor yang rendah menunjukkan ekspresif emosional yang rendah. Ekspresi emosional dapat digambarkan dengan gerakan wajah seperti tersenyum, cemberut, menangis dan sedih.

Perbedaan penelitian saat ini dengan peneliti terdahulu terletak pada variabel yang digunakan dimana penelitian terdahulu hanya memakai *Personality Traits* sebagai variabel yang mempengaruhi *Conflict Perceived*. Sedangkan penelitian saat ini penulis menduga dengan menambah variabel *Emotional Expressiveness* diharapkan dapat memberikan efek yang lebih baik terhadap *Conflict Perceived*.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan, maka akan dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Personality Traits* dan *Emotional Expressiveness* terhadap *Conflict Perceived* dengan *Conflict Management Style* sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah *Personality Traits* berpengaruh terhadap *Conflict Perceived*?
2. Apakah *Emotional Expressiveness* berpengaruh terhadap *Conflict Perceived*?
3. Apakah *Personality Traits* berpengaruh terhadap *Conflict Management Style*?
4. Apakah *Emotional Expressiveness* berpengaruh terhadap *Conflict Management Style*?
5. Apakah *Conflict Management Style* berpengaruh terhadap *Conflict Perceived*?
6. Apakah *Personality Traits* berpengaruh terhadap *Conflict Perceived* yang dimediasi *Conflict Management Style*?
7. Apakah *Emotional Expressiveness* berpengaruh terhadap *Conflict Perceived* yang dimediasi *Conflict Management Style*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Menganalisis pengaruh *Personality Traits* terhadap *Conflict Perceived*.
2. Menganalisis pengaruh *Emotional Expressiveness* terhadap *Conflict Perceived*.
3. Menganalisis pengaruh *Personality Traits* terhadap *Conflict Management Style*.
4. Menganalisis pengaruh *Emotional Expressiveness* terhadap *Conflict Management Style*.
5. Menganalisis pengaruh *Conflict Management Style* terhadap *Conflict Perceived*.
6. Menganalisis pengaruh *Personality Traits* terhadap *Conflict Perceived* yang dimediasi *Conflict Management Style*.
7. Menganalisis pengaruh *Emotional Expressiveness* terhadap *Conflict Perceived* yang dimediasi *Conflict Management Style*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian adalah sebagai pedoman bagi pengambilan keputusan dan organisasi tentang bagaimana cara mengelola konflik secara optimal, sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman.