

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Dalam konteks dunia kerja modern, interaksi antarindividu memegang peranan penting dalam mendukung kemakmuran dan keberlangsungan organisasi. Salah satu permasalahan yang kerap muncul dalam dinamika tersebut adalah konflik interpersonal, yang umumnya muncul karena perbedaan dalam nilai, kepentingan, cara berkomunikasi, maupun karakter pribadi. Jika konflik semacam ini tidak dikelola dengan tepat, konsekuensinya bisa mengganggu kekompakan tim, menurunkan semangat kerja, dan bahkan menghambat pencapaian target organisasi secara menyeluruh. Konflik yang terjadi diantara individu (*interpersonal conflict*) memiliki bentuk sifat substantif dan emosional. Konflik semacam ini kerap terjadi saat ada perbedaan seperti isu tertentu, tindakan, dan tujuan. Dalam konflik semacam ini, kerjasama sangat diperlukan. Konflik interpersonal muncul ketika antara beberapa orang, yang mana nilai, harapan, dan keyakinan berbeda. Konflik seperti ini kerap muncul ketika seseorang secara langsung berinteraksi dengan orang lain alhasil, ditemukanlah perbedaan-perbedaan. Sebagai contoh pihak general manajer sering menghadapi konflik dengan para manajer, serta bawahannya.¹

Konflik antarindividu di lingkungan kerja merupakan fenomena yang telah lama ada. Berdasarkan data dari CIPD, hampir dari 4 dari 10 karyawan di Inggris 38% melaporkan bentuk - bentuk konflik interpersonal ditempat kerja. Hal ini

¹ David Tjahjana Eko Sudarmanto, Diana Purnama Sari and others, *4.ManajemenKonflik-4April2021*, 2021 <kitamenulis.id>.

mencakup perselisihan yang bersifat terisolasi atau insiden konflik (dilaporkan oleh 29% karyawan di Inggris setidaknya satu kali), serta hubungan kerja yang sulit dan berlangsung dalam jangka panjang (28%). Konflik cenderung lebih sering terjadi di sektor publik dibandingkan dengan sektor swasta maupun sektor sukarela: sebanyak 31% karyawan di sektor publik menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang umum di lingkungan kerja mereka, sedangkan hanya 24% karyawan sektor swasta dan 25% dari sektor sukarela yang berpendapat serupa.² Data ini mengindikasikan bahwa konflik interpersonal merupakan isu signifikan yang memerlukan penanganan secara sistematis dan strategis untuk meminimalkan dampak negatifnya terhadap kinerja organisasi.

Salah satu faktor penting yang diyakini berkontribusi terhadap munculnya konflik interpersonal adalah tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Seseorang dengan komitmen organisasi yang tinggi biasanya terlihat dari loyalitas, kemauan untuk bekerja sama, serta keterikatan emosional yang kuat terhadap tempat mereka bekerja. Sedangkan, komitmen organisasi yang rendah kerap dikaitkan dengan sikap tidak peduli, kurangnya partisipasi, dan meningkatnya potensi konflik antar rekan kerja.³

Dalam konteks organisasi, komitmen dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis yang mencerminkan keterikatan individu terhadap organisasi yang merefleksikan ikatan kognitif antara individu dan lembaga tempatnya bekerja, yang pada akhirnya memengaruhi kecenderungan karyawan untuk

² CIPD, 'Getting Under The Skin of Workplace Conflict', *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, no. April (2015).

³ John Meyer and Natalie Allen, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, 2012, doi:10.4135/9781452231556.

mempertahankan perannya serta melanjutkan keterlibatannya dalam organisasi. Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa individu dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki motivasi lebih besar untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dibandingkan dengan individu yang memiliki komitmen rendah.⁴

Individu yang menghadapi tingkat lokus kontrol internal yang tinggi mengalami lebih sedikit konflik interpersonal dalam hal tekanan psikologis daripada mereka yang mengalami tingkat lokus kontrol internal yang rendah. Lokus kontrol internal yang tinggi berhubungan positif dengan penggunaan strategi manajemen konflik pemecahan masalah. Mengelola konflik secara aktif dengan pemecahan masalah pada gilirannya berfungsi sebagai penyangga terhadap tekanan psikologis. Temuan ini memiliki implikasi teoritis dan praktis yang penting.⁵

Selain itu konflik dapat merusak hubungan antara individu, kelompok, atau bahkan negara. Ketika konflik tidak diatasi dengan baik, itu dapat menyebabkan ketegangan, hilangnya kepercayaan, dan perasaan marah atau sakit hati. Dalam konteks hubungan pribadi, konflik yang tidak diatasi dapat mengarah pada perpecahan atau perceraian. Di tempat kerja, konflik yang tidak diatasi dapat mengganggu kolaborasi tim, dan mengurangi motivasi.⁶ Pada hakekatnya hubungan kerja merujuk kepada hubungan yang mengendalikan dan merangkum hak serta kewajiban antara karyawan dengan pengusaha. Hak serta kewajiban dari

⁴ R. M Yusuf and D Syarif, *Komitmen Organisasi*, Makassar: Nas Media Pustaka, 2018.

⁵ M R J Crul, J ; Schneider, and F Lelie, 'VU Research Portal Super-Diversité', 2011.

⁶Siti Nurjana Batjo, Eddy Rachmat, Sri Haryati, *MANAJEMEN KONFLIK, Sustainability (Switzerland)*, 2023, XI.

setiap pihak harus seimbang dalam perspektif hubungan kerja. Kewajiban disetiap individu harus tertanam secara timbal balik. Maksudnya disini, kewajiban karyawan merupakan hak suatu organisasi, kebalikannya kewajiban organisasi merupakan hak karyawan. Dengan katalain, saat terjadi perselisihan kewajiban yang sudah rumuskan dalam peraturan perundang-undangan/perjanjian kerja, tiap-tiap pihak dapat melakukan tuntutan kepada pihak lainnya.⁷

Dalam konteks budaya kerja di Indonesia, dimensi spiritual well-being atau kesejahteraan spiritual merupakan aspek yang memiliki peran signifikan dan tidak dapat diabaikan. Spiritualitas karyawan tidak semata-mata berkaitan dengan aspek religius, tetapi juga mencakup pemaknaan terhadap pekerjaan, nilai-nilai integritas, serta ketenangan batin. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan spiritual yang kuat umumnya menunjukkan kapasitas lebih baik dalam menghadapi tekanan serta mampu mengelola emosinya secara lebih terkendali ketika berhadapan dengan situasi konflik interpersonal.⁸

Meski demikian, respons individu terhadap konflik tidak selalu seragam. Kepribadian merupakan salah satu determinan penting yang memengaruhi cara seseorang menghadapi konflik. Sifat-sifat kepribadian seperti keterbukaan terhadap pengalaman, kestabilan emosi, dan sikap ramah dapat berperan sebagai

⁷ Bruce A. Elleman, *Pengantar Hukum Ketenaga Kerjaan, China's Naval Operations in the South China Sea*, 2018, doi:10.2307/j.ctt1zqrn98.22.

⁸ Pawinee Petchsawang and Dennis Duchon, 'Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance', *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 9.2 (2012), pp. 189–208, doi:10.1080/14766086.2012.688623.

penguat atau pelemah dalam hubungan antara faktor-faktor organisasi dan timbulnya konflik interpersonal.⁹

Fenomena ini tampak jelas di lingkungan PT Angkasa Pura Indonesia yang berlokasi di kantor cabang Bandar Udara Internasional Minangkabau. Salah satu contoh konkret adalah terjadinya konflik antara kepala divisi HRD yang lebih muda dengan staf senior di divisi yang sama. Kasus ini menggambarkan bagaimana konflik interpersonal dapat menjadi penghambat bagi terciptanya sinergi dan kolaborasi yang efektif di antara karyawan.¹⁰ Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa konflik tersebut dipicu oleh benturan ego, ketidakterbukaan dalam bekerja, serta minimnya komunikasi yang efektif. Faktor perbedaan usia dan jenjang jabatan turut memperkuat dualisme dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap distribusi tugas, suasana kerja, serta efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional dinas.¹¹ Manajemen telah menerapkan sejumlah intervensi, seperti pendekatan formal dan menjadi mediator, dalam upaya meredakan konflik yang terjadi. Namun, upaya tersebut hanya menghasilkan dampak sementara dan belum menyentuh akar persoalan yang mendasar, yaitu kurangnya pemahaman yang komprehensif terhadap dimensi psikologis dan relasional dalam dinamika organisasi.¹²

⁹ Oliver P John and S Srivastava, 'The Big Five Trait Taxonomy', *Handbook of Personality: Theory and Research*, 1999, pp. 102–38.

¹⁰ Hasil pengamatan penulis saat di PT Angkasa Pura Indonesia bandar udara internasional minangkabau pada juni 2025

¹¹ Hasil wawancara dengan inisial L, human capital business partner, salah satu karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Minangkabau pada juni 2025

¹² Menurut salah satu karyawan inisial W, human capital business partner, PT Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Minangkabau pada juni 2025

Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa konflik interpersonal cenderung terjadi ketika karyawan merasa nilai-nilai pribadinya diabaikan, atau ketika terdapat ketidakharmonisan antara nilai individu dengan budaya organisasi.¹³ Situasi semacam ini sangat mencerminkan dinamika yang tengah berlangsung di divisi HRGA Bandara Internasional Minangkabau. Hubungan antara karyawan yang tidak baik, seperti konflik dengan sesama atasan, sesama rekan kerja, maupun bawahan, juga dapat menjadi penyebab terjadinya stres yang signifikan. Hubungan buruk antar rekan kerja dapat menurunkan semangat kerja serta produktivitas karyawan. Studi yang dilakukan oleh Saraswati didalam *International Journal of Conflict Management* menyatakan bahwa konflik antarindividu didalam organisasi dapat menyebabkan terjadinya penurunan kesejahteraan mental, fisik, serta menjadi penghambat dalam terciptanya kolaborasi maupun komunikasi yang efektif, yang akhirnya berdampak buruk terhadap kinerja organisasi. Konflik interpersonal tersebut kerap kali terjadi yang bersumber dari perbedaan nilai, kepentingan, persepsi, serta tujuan antara individu dalam kelompok kerja.¹⁴

Meskipun banyak penelitian yang membahas konflik interpersonal, terdapat kekurangan dalam literatur, khususnya mengenai peran spiritual well-being dan kepribadian sebagai variabel moderasi atau mediasi terhadap pengaruh komitmen organisasi dan kualitas hubungan kerja terhadap konflik. Selain itu, kajian yang berfokus pada konteks budaya kerja di Asia, khususnya Indonesia, masih sangat

¹³ Karen A. Jehn, 'A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict', *Administrative Science Quarterly*, 40.2 (1995), p. 256, doi:10.2307/2393638.

¹⁴ Analisis Kesulitan Membaca Permulaan Pada Siswa Kelas and others, 'Esensi Pendidikan Inspiratif', *Juni*, 6.2 (2024), p. 343.

terbatas dan membutuhkan eksplorasi lebih mendalam. Kebanyakan penelitian terdahulu lebih berfokus pada pendekatan struktural dan manajerial, tanpa mengembangkan model teoretis yang komprehensif dan menyeluruh dengan mengintegrasikan faktor psikologis, seperti kepribadian, dalam konteks konflik interpersonal.¹⁵ Padahal, pendekatan psikologis memiliki peran penting dalam memahami bentuk dinamika konflik yang bersifat kompleks dan multidimensional.

Maka dari itu, studi ini dilakukan yang bertujuan untuk menguji penelitian dalam bentuk kuantitatif guna melihat secara empiris bagaimana pengaruh komitmen organisasi, hubungan kerja, dan spiritual well-being terhadap konflik interpersonal yang dimoderasi oleh personality, kepada karyawan PT Angkasa Pura Indonesia yang berlokasi di Bandar Udara Internasional Minangkabau. Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang relevan dan dapat digeneralisasi untuk organisasi layanan publik dengan interaksi tinggi. Kepribadian dilihat sebagai faktor internal yang memengaruhi cara individu merespons situasi kerja dan berpotensi memperkuat atau melemahkan pengaruh faktor organisasi terhadap konflik. Hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoritis dalam mengelola konflik interpersonal di tempat kerja, serta menjadi dasar praktis bagi divisi SDM dalam merancang strategi pencegahan konflik melalui penguatan soft skills, budaya kerja harmonis, dan nilai-nilai spiritual, yang lebih efektif dibanding pendekatan administratif.

¹⁵ Nineteenth Edition, *Organizational Behavior I*, Choice Reviews Online, 2005, XLIII, doi:10.5860/choice.43-0421.

B. Batasan Masalah

Supaya lebih terfokusnya studi ini maka peneliti membatasi masalah didalam penelitian ini, hanya pada ruang lingkup sektor publik yaitu karyawan PT Angkasa Pura Indonesia yang bertugas di Bandar Udara Internasional Minangkabau. Fokus kajian diarahkan pada unit kerja operasional dan administrasi, terutama divisi yang memiliki tingkat interaksi sosial tinggi antar karyawan, seperti divisi, Airport security, Airport operation landside & service improvement, HCBP & GS, Akuntansi, Finance, Airport operation center dan Corporate social responsibility.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan diatas, maka rumusan masalah didalam penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh komitmen organisasi, hubungan kerja, dan spiritual well-being terhadap konflik interpersonal yang dimoderasi oleh personality dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap konflik interpersonal di PT Angkasa Pura Indonesia ?
2. Bagaimana pengaruh hubungan kerja terhadap konflik interperosnal di PT Angkasa Pura Indonesia ?
3. Bagaimana pengaruh *spiritual well being* terhadap konflik interpersonal di PT Angkasa Pura Indonesia ?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap konflik interpersonal yang dimoderasi oleh *personality* di PT Angkasa Pura Indonesia ?

5. Bagaimana pengaruh hubungan kerja terhadap konflik interpersonal yang dimoderasi oleh *personality* di PT Angkasa Pura Indonesia ?
6. Bagaimana pengaruh *spiritual well being* terhadap konflik interpersonal yang dimoderasi oleh *personality* di PT Angkasa Pura Indonesia ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya maka tujuan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap konflik interpersonal di PT Angkasa Pura Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh hubungan kerja terhadap konflik interpersonal di PT Angkasa Pura Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh *spiritual well being* terhadap konflik interpersonal di PT Angkasa Pura Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap konflik interpersonal yang dimoderasi oleh *personality* di PT Angkasa Pura Indonesia.
5. Untuk mengetahui pengaruh hubungan kerja terhadap konflik interpersonal yang dimoderasi oleh *personality* di PT Angkasa Pura Indonesia.
6. Untuk mengetahui pengaruh *spiritual well being* terhadap konflik interpersonal yang dimoderasi oleh *personality* di PT Angkasa Pura Indonesia.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori psikologi dalam konteks organisasi serta memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia melalui integrasi variabel komitmen organisasi, hubungan kerja, kesejahteraan spiritual, dan aspek kepribadian sebagai faktor moderasi dalam memahami dinamika konflik interpersonal di lingkungan organisasi. Kepribadian dipandang sebagai faktor yang memengaruhi intensitas konflik, sehingga memberikan pemahaman lebih mendalam tentang mekanisme psikologis dalam interaksi kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian dapat dijadikan yang berguna bagi pengelolaan sumber daya manusia dengan menawarkan strategi untuk mengurangi konflik interpersonal melalui peningkatan komitmen organisasi, penguatan hubungan kerja, serta integrasi spiritual well-being dan kepribadian dalam kebijakan organisasi, sehingga membantu organisasi khususnya PT Angkasa Pura Indonesia dalam membangun budaya kerja kolaboratif lintas generasi dan merancang penyelesaian konflik yang lebih holistik, tidak hanya administratif tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan nilai kemanusiaan.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika ini disusun untuk memfasilitasi alur berpikir ilmiah dari pendahuluan hingga kesimpulan, serta sesuai dengan standar penulisan skripsi program sarjana:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini membahas pendahuluan yang meliputi beberapa poin penting yaitu: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian memuat tinjauan literatur komprehensif dengan menjabarkan teori-teori relevan sebagai landasan penelitian, termasuk teori yang berkaitan dengan topik yang dibahas, serta hasil penelitian terdahulu dan rumusan hipotesis.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan metode penelitian yang digunakan oleh penulis, yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat, serta berfungsi sebagai acuan dan alat untuk menganalisis solusi atas permasalahan tersebut.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini menyajikan hasil dan pembahasan setelah pengolahan data, yang ditampilkan serta dianalisis menggunakan teknik yang telah ditentukan sebelumnya dari data yang telah diolah.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini membahas kesimpulan serta saran sebagai akhir dari skripsi, yang memberikan ringkasan temuan penelitian kepada pembaca secara singkat dan jelas.

6. DAFTAR PUSTAKA DAN LAMPIRAN