

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Upaya menjalankan sebuah usaha, setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang harus dicapai. Perusahaan akan semakin tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam pengelolaan suatu organisasi karena sumber daya manusia yang melakukan seluruh kegiatan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Sumber daya manusia inilah yang menjadi penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan visi, misi serta tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Hal ini berarti untuk mencapai kesuksesan dapat diwujudkan dengan cara mengelola sumber daya manusia sebaik-baiknya, karena sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan, salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan menjadi suatu acuan dalam pencapaian terwujudnya pelaksanaan kegiatan suatu perusahaan. Setiap perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan hanya mungkin dilakukan oleh manusia, oleh karena itu karyawan merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan dua hal antara lain; yang pertama, karena besarnya biaya yang harus dikorbankan untuk karyawan sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa, kedua, karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal.

Salah satu faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja organisasi diawali dari kinerja individu karyawan organisasi tersebut. Kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya Siswanto (2015: 11). Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai, (2015: 12)

memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Mangkunegara (2013: 67) Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yakni prestasi kerja atau kinerja sesungguhnya dari seorang pegawai/karyawan, maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Perusahaan yang baik harus senantiasa memperhatikan kinerja karyawannya untuk mengimbangi perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan mengoptimalkan komunikasi, konflik kerja dengan semangat kerja kepada karyawan.

Sebagai gambaran kinerja karyawan yang ada pada perusahaan PT. Seacon LNJ Terminal Surabaya ialah SOP perusahaan belum optimal dijalankan dengan baik. Terbukti masih banyak karyawan bekerja tidak sesuai sesuai dengan *Job Description* artinya satu karyawan bisa merangkap kerjaan karyawan lain, dicontohkan karyawan pada departemen *Finance* dengan jabatan Kasir merangkap tugas sebagai *Inventory* pada departemen *Equipment*. Hal ini menjadikan tugas kerja tim kasir tidak maksimal dalam hal rekap dana masuk dana dan keteteran waktu penyelesaian report per hari, seringkali tim kasir melakukan *overtime*. Permasalahan kinerja karyawan yang ada di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya adalah realisasi hasil kinerja karyawan belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan karyawan

untuk menghasilkan pekerjaan yang sudah diselesaikan seperti melayani customer dalam pengambilan kontainer untuk ekspor-impor.

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa bulan Januari terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 15.52% dan kenaikan pada impor sebesar 20 %, bulan Februari terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 36.88% dan kenaikan pada impor sebesar 16.67 %, bulan Maret terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 29.00% dan kenaikan pada impor sebesar 23.33 %, bulan April terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 16.00% dan impor mengalami penyimpangan sebesar 13.33 %, bulan Mei terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 18.00% dan impor mengalami penyimpangan sebesar 16.67 %, bulan Juni terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 16.00% dan impor mengalami penyimpangan sebesar 6.67 %, bulan Juli terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 12.00% dan kenaikan pada impor sebesar 26.67 %, bulan Agustus terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 4.00% dan impor mengalami penyimpangan sebesar 6.67 %, bulan September terdapat penyimpangan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 4.29% dan pada kegiatan impor mengalami keseimbangan dengan target sebesar 0 %, bulan Oktober terdapat keseimbangan dengan target pendapatan ekspor sebesar 0 % dan pada kegiatan impor mengalami keseimbangan dengan target sebesar 0 %, bulan November terdapat kenaikan dengan selisih pendapatan ekspor sebesar 54.29% dan kenaikan pada impor sebesar 40 %. Hal ini terlihat bahwa kinerja karyawan belum memenuhi target pekerjaan seperti kegiatan ekspor-impor yang ditentukan perusahaan. Terbukti dari bulan Januari 2018 sampai dengan bulan Oktober 2018 rata-rata target perusahaan belum tercapai. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas menunjukkan bahwa permasalahan kinerja karyawan belum bekerja secara maksimal terbukti dengan target

yang dihasilkan karyawan hanya pada bulan November target ekspor dan impor yang mampu melebihi target perusahaan dengan hasil ekspor sebesar Rp 5.400.000.000 atau dengan peningkatan 54.29% dan hasil impor sebesar Rp 3.500.000.000 atau dengan peningkatan 40.00% peningkatan.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa rata-rata penurunan pada target perbaikan kontainer dan ekspor-impor kontainer ini menurun atau tidak mencapai target yang ditetapkan pada bulan Januari sampai Oktober berarti menunjukkan terjadinya penurunan tingkat kinerja karyawan, sehingga menarik untuk diteliti penyebabnya. Kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari perusahaan. Salah satu penyebab tidak tercapainya target pekerjaan tersebut adalah adanya kurangnya Komunikasi antar karyawan dan pimpinan, konflik interpersonal kerja dan semangat kerja.

Tabel 1.1 Target pekerjaan ekspor-impor dan realisasi
PT Seacon LNJ Terminal Surabaya Tahun 2018.

Bulan	Target Pekerjaan		Realisasi Pekerjaan		Selisih Hasil			
	Ekspor	Impor	Ekspor	Impor	Ekspor	%	Impor	%
Januari	Rp 2,500,000,000	Rp 1,500,000,000	Rp 2,112,012,000	Rp 1,800,000,000	-Rp 387,988,000	- 15.52	Rp 300,000,000	20
Februari	Rp 2,500,000,000	Rp 1,500,000,000	Rp 1,578,000,000	Rp 1,750,000,000	-Rp 922,000,000	- 36.88	Rp 250,000,000	16.67
Maret	Rp 2,500,000,000	Rp 1,500,000,000	Rp 1,775,000,000	Rp 1,850,000,000	-Rp 725,000,000	- 29.00	Rp 350,000,000	23.33
April	Rp 2,500,000,000	Rp 1,500,000,000	Rp 2,100,000,000	Rp 1,300,000,000	-Rp 400,000,000	- 16.00	-Rp 200,000,000	-13.33
Mei	Rp 2,500,000,000	Rp 1,500,000,000	Rp 2,050,000,000	Rp 1,250,000,000	-Rp 450,000,000	- 18.00	-Rp 250,000,000	-16.67
Juni	Rp 2,500,000,000	Rp 1,500,000,000	Rp 2,100,000,000	Rp 1,400,000,000	-Rp 400,000,000	- 16.00	-Rp 100,000,000	-6.67
Juli	Rp 2,500,000,000	Rp 1,500,000,000	Rp 2,200,000,000	Rp 1,900,000,000	-Rp 300,000,000	- 12.00	Rp 400,000,000	26.67
Agustus	Rp 2,500,000,000	Rp 1,500,000,000	Rp 2,400,000,000	Rp 1,400,000,000	-Rp 100,000,000	-4.00	-Rp 100,000,000	-6.67
September	Rp 3,500,000,000	Rp 2,500,000,000	Rp 3,350,000,000	Rp 2,500,000,000	-Rp 150,000,000	-4.29	Rp -	0
Oktober	Rp 3,500,000,000	Rp 2,500,000,000	Rp 3,500,000,000	Rp 2,500,000,000	Rp -	0.00	Rp -	0
November	Rp 3,500,000,000	Rp 2,500,000,000	Rp 5,400,000,000	Rp 3,500,000,000	Rp 1,900,000,000	54.29	Rp 1,000,000,000	40

Sumber data : PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan dari suatu pihak ke pihak lain. Komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan mengandalkan media telepon, internet, via sms dan sebagainya maka kebutuhan komunikasi antara sesama karyawan bahkan dengan pimpinan dapat berjalan dengan baik. Hal inilah yang terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Dengan komunikasi yang baik maka maksud dari seseorang individu kepada individu yang lainnya akan tersampaikan dengan baik pula, lain halnya jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka di khawatirkan akan terjadi *missed communication* dan *missed understanding*. Lebih lanjut jika hal ini dibiarkan terus berlangsung maka kinerja individu dalam lingkup kecil dan perusahaan dalam lingkup besar akan terganggu.

Terjalannya komunikasi yang baik antara karyawan yang satu dengan yang lain maupun karyawan dengan atasannya, dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik sehingga akan mengurangi tingkat penurunan kinerja dari karyawan. Komunikasi yang lancar merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kualitas, disiplin dan kreativitas merupakan modal utama yang harus dimiliki para karyawan dalam menunjukkan kinerjanya. keberhasilan suatu organisasi/perusahaan sangat tergantung kepada kelancaran komunikasi yang dilakukan oleh para anggotanya.

Sebagai gambaran komunikasi yang ada pada perusahaan ini adalah masih terjadi *missed communication* dalam artian seringkali terjadi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan yang di perintahkan pimpinan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yakni penyampaian pesan yang disampaikan pemimpin hanya kepada personal, tidak pahamnya komunikasi mengenai tugas yang akan karyawan kerjakan dikarenakan pesan yang sulit dipahami, pesan yang terlalu banyak dengan detail-detail formula tertentu dan tidak pahamnya komunikasi mengenai tugas yang akan

karyawan kerjakan dikarenakan pesan yang sulit untuk dipahami sehingga timbul kesenjangan antar karyawan. Contoh : Departemen Operasional, Struktur organisasi diketuai oleh Supervisor Operasional, di bawahnya ada Koordinator lapangan, dan kemudian staff operasional. Ketika menjalankan SOP kerja, Supervisor departemen terlebih dahulu memberikan intruksi kerja kepada koordinator lapangan.

Selanjutnya komunikasi tersebut diteruskan oleh koordinator lapangan ke staff operasional. Setelah berjalan banyak temuan tugas kerja yang tidak sesuai dengan intruksi yang sudah diberikan oleh Supervisor, sebagai kasusnya yaitu ketika Supervisor memberikan intruksi kerja dengan metode A, akan tetapi yang dikerjakan yaitu B atau menyimpang dari intruksi yang diberikan oleh Supervisor departemen. Hasil *review* harian, tugas kerja tidak sesuai dengan intruksi kerja/arahan sesuai SOP. Selanjutnya komunikasi yang tidak terjalin dengan baik dapat menimbulkan konflik interpersonal dalam organisasi.

Konflik interpersonal muncul karena komunikasi sesama karyawan yang tidak berjalan dengan lancar sehingga seringkali menimbulkan kesalahpahaman. Terkadang berkomunikasi dengan nada bicara yang berbeda atau sedikit bernada tinggi dapat diartikan lain oleh orang lain, sehingga muncullah kesalahpahaman tersebut. Selanjutnya, Tommy (2010) menyebutkan, pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh pegawai karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap serta tergantung aktivitas kerja.

Pandangan lama menganggap konflik dalam organisasi sebagai suatu hal yang negatif, menjurus pada perpecahan instansi, karena itu harus dihilangkan sebab menghambat kinerja optimal. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya sesuatu yang salah pada organisasi, dan itu berarti aturan-aturan organisasi tidak dijalankan. Konflik yang sifatnya negatif bukan hanya merugikan bagi masing-masing individu yang

menghadapinya, tetapi juga perusahaan secara keseluruhan. Konflik antar rekan kerja harus tetap dijaga agar tetap berada pada batas-batas yang wajar.

Sebagai gambaran konflik interpersonal antar rekan kerja yang ada di perusahaan ini adalah tidak ada kepercayaan sesama rekan kerja ketika pembagian tugas kerja yang diberikan oleh pimpinan. Hal inilah yang akan menurunkan tingkat kinerja karyawan karena kurang efektifnya kerja tim. Pihak perusahaan akan dirugikan dengan adanya konflik antar rekan kerja yang akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Masih ada karyawan yang tidak bertegur sapa sehingga dalam bekerja kurang maksimal. Sebagian karyawan masih mempunyai rasa curiga adanya karyawan yang mencari muka di depan pimpinan perusahaan. Hal inilah yang menimbulkan konflik interpersonal antar karyawan diantara karyawan PT. Seacon LNJ Terminal Surabaya yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja karyawan lainnya.

Permasalahan selanjutnya adalah ketika karyawan dapat bekerja secara optimal sedangkan karyawan yang lain tidak maka kebijakan perusahaan akan memberikan imbalan/penghargaan berupa *Best Employee Of The Month* kepada karyawan yang bekerja secara optimal tersebut. Dengan tujuan bahwasannya dengan diberikan imbalan/penghargaan berupa *Best Employee Of The Month* maka membuat seseorang bisa lebih termotivasi dan bangga untuk berprestasi.

Hal ini menjadikan beberapa karyawan yang bekerja kurang optimal timbul rasa iri hati dan menimbulkan efek acuh tak acuh terhadap karyawan yang dirasa menjadi penyebab iri hati. Salah satu Parameter perusahaan menetapkan kebijakan penghargaan kepada karyawan di nilai dari tingkat kehadiran sebesar 95% pada saat briefing kerja yang dilaksanakan setiap hari sebelum jam operasional yaitu pukul 07:45 Wib. Contoh : Laporan dari karyawan yang menanyakan adanya perbedaan penilaian & upah kerja pada posisi jabatan yang sama yang sempat menimbulkan kecemburuan sosial

Konflik tidak selalu selalu mempunyai efek negatif, melainkan dapat mempunyai efek positif karena jika terjadi konflik pada suatu organisasi pasti terdapat evaluasi dan dari evaluasi pasti terdapat solusi untuk berbenah dan belajar dari pengalaman sehingga dapat memperbaiki kinerja pada organisasi tersebut menjadi lebih baik. Karyawan bisa mempunyai keyakinan penilaian diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan dengan inilah yang akan menumbuhkan semangat kerja.

Seseorang yang merasa dirinya begitu berharga dan berarti cenderung menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya, baik sebagai anggota organisasi maupun sebagai individual. Dengan demikian maka akan meningkatkan kinerja individualnya. Semangat kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, sebaliknya semangat kerja yang rendah akan merugikan perusahaan seperti tingkat absensi yang tinggi, perpindahan karyawan, dan produktivitas yang rendah (Zandy, 2012).

Semangat kerja dan kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap semangat dan kinerja karyawan tersebut. Faktor yang mempengaruhi semangat dan kinerja karyawan adalah Komunikasi dan Konflik interpersonal. Proses komunikasi adalah usaha menyampaikan suatu gagasan untuk menerima umpan balik dari gagasan yang kita sampaikan Nurudin (2011: 118). Komunikasi yang baik akan meminimalisir konflik antar karyawan sehingga semangat kerja bisa meningkat dan kinerja karyawan akan menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan, ada beberapa masalah yang terjadi yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Masalah-masalah tersebut antara lain karyawan merasa adanya konflik antar personil dalam internal menjadikan kerjasama tim tidak optimal, komunikasi yang terjadi antara karyawan dengan pimpinan dan antara karyawan yang satu dengan yang

lain masih kurang baik, dan disiplin kerja karyawan yang masih kurang dalam hal pengerjaan tugas dan kehadiran atau absensi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh Komunikasi Dan Konflik Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Seacon LNJ Terminal Surabaya).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka dapat dirumuskan ke dalam rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.
- b. Apakah Konflik Interpersonal berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.
- c. Apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.
- d. Apakah konflik Interpersonal berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.
- e. Apakah Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.
- b. Untuk mengetahui apakah Konflik Interpersonal berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.
- c. Untuk mengetahui apakah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.
- d. Untuk mengetahui apakah konflik interpersonal berpengaruh negatif terhadap Semangat Kerja di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.
- e. Untuk mengetahui apakah Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut di atas, maka penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut :

- a. Bagi Instansi

Sebagai bahan untuk mengetahui kondisi yang ada di lingkungan instansi, sebagai bahan untuk memberikan masukan khususnya tentang komunikasi dan konflik interpersonal sebagai bahan rujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Seacon LNJ Terminal Surabaya.

- b. Bagi Perguruan Tinggi

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan keilmuan dan sebagai masukan bagi pengembangan kurikulum khususnya di bidang ilmu ekonomi manajemen khususnya konsentrasi manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi peneliti

Sebagai wacana dan memperluas wawasan bagi kegiatan ilmu manajemen dalam rangka mengelola sumber daya manusia, sehingga teori yang telah diperoleh selama perkuliahan dapat diaplikasikan ke dalam instansi yang menjadi rujukan peneliti sebagai bahan kajian ini.

d. Bagi peneliti selanjutnya

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pengetahuan dan referensi mengenai pengaruh komunikasi dan konflik interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening, bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti lebih dalam lagi.