

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dan yang menentukan di antara sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi. Pentingnya sumber daya manusia tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi suatu organisasi. Apakah itu organisasi besar, kecil, organisasi publik, swasta, organisasi sosial bahkan organisasi bisnis. Semuanya berusaha membenahi diri melalui manajemen sumber daya manusia, agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan jaman. Dengan majunya suatu teknologi, perkembangan informasi dan tersedianya modal serta memudahinya bahan baku, namun tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang terampil, maka suatu organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya. Peran sumber daya manusia pada masa kini dan masa yang akan datang akan menjadi penentu bagi keberhasilan aktivitas yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Manusia merupakan unsur yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Keberhasilan suatu kegiatan dalam organisasi banyak ditentukan oleh suatu susunan organisasi, karena di dalam susunan organisasi menggambarkan fungsi tugas dan tanggung jawab. Fungsi tugas dan tanggung jawab jika dilakukan dengan baik maka akan menghasilkan tingkat produktivitas kerja serta meningkatkan kinerja karyawan.

Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. 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 Interpersonal dan Disiplin Kerja kepada karyawan.

Sebagai gambaran kinerja karyawan yang ada pada perusahaan CV Anugerah Tani Makmur ialah hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan belum memenuhi target produksi perusahaan, hal ini bisa dilihat dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi target produksi.

Tabel 1.1 Target Produksi dan Realisasi Volume Produksi Pupuk CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik Tahun 2015

Tahun	Target Produksi	Realisasi Produksi	Selisih
2011	34.450 Ton	34.122 Ton	328 Ton
2012	34.754 Ton	34.498 Ton	256 Ton
2013	35.235 Ton	35.079 Ton	156 Ton
2014	36.113 Ton	35.985 Ton	128 Ton

Sumber: Data CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik

Berdasarkan dari tabel 1.1 tersebut di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum memenuhi target produksi yang ditentukan perusahaan. Hal ini terlihat bahwa dari tahun ke tahun target produksi perusahaan belum tercapai, sehingga menggambarkan kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya komunikasi yang belum optimal, adanya konflik interpersonal dan disiplin kerja yang belum mendapat perhatian perusahaan.

Kinerja karyawan menjadi suatu acuan dalam pencapaian terwujudnya pelaksanaan kegiatan sesuai sasaran, visi, tujuan serta misi organisasi yang tertuang pada strategi perencanaan dalam organisasi. Proses pengukuran kinerja karyawan adalah kemajuan terhadap pekerjaan yang sebelumnya ditentukan oleh tujuan dan sasaran sehingga menghasilkan *output* yang

berkualitas. Untuk meningkatkan kinerja karyawan terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi, diantaranya ialah Komunikasi, Konflik Interpersonal dan Disiplin Kerja karyawan.

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu pihak ke pihak lain. Komunikasi merupakan urat nadi aktivitas setiap kelompok manusia karena melalui komunikasi tercipta saling pengertian antara pihak tertentu dengan pihak lain, sekaligus juga meningkatkan keharmonisan dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan atau tugas yang berbeda-beda. Mengingat bahwa dalam organisasi terdapat individu-individu berbeda karakter yang harus menggabungkan diri dalam tim-tim kerja. Komunikasi seharusnya dikembangkan dengan baik didalam suatu perusahaan, hal ini dimaksudkan agar setiap karyawan dapat mengetahui tanggungjawab dan wewenang masing-masing. Dengan komunikasi yang baik maka maksud dari seorang individu kepada individu lainnya akan tersampaikan dengan baik pula, lain halnya jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka dikhawatirkan 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.

Komunikasi sangat diperlukan bagi para karyawan dalam melaksanakan setiap kegiatan dan aktivitasnya. Dengan terjalinnya 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 baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui

komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi/perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi/perusahaan sangat tergantung kepada kelancaran komunikasi yang dilakukan oleh para anggotanya.

Sebagai gambaran Komunikasi yang ada pada perusahaan CV Anugerah Tani Makmur ialah seringkali terjadi *missed communication* dan *missed understanding* dalam artian seringkali terjadi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan yang diharapkan pimpinan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya ialah penyampaian pesan dari komunikator yang tidak jelas, pesan yang terlalu banyak dengan detail-detail formula tertentu dan tidak fahamnya komunikan mengenai tugas yang akan karyawan kerjakan dikarenakan pesan yang sulit untuk difahami. Selanjutnya komunikasi yang tidak terjalin dengan baik dapat menimbulkan konflik interpersonal dalam organisasi.

Konflik interpersonal juga dapat terjadi didalam suatu organisasi, dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan maupun sesama karyawan maka kecil kemungkinan konflik itu dapat terjadi didalam suatu organisasi. Individu dalam organisasi yang berbeda satu sama lain dapat dilihat dari sifat, kepribadian, latar belakang, nilai, minat dan lain-lain. Perbedaan ini merupakan hal yang tidak dapat dihindari atau ditolak. Seringkali perbedaan dalam suatu organisasi yang bersumber dari masing-masing individu memicu terjadinya pertentangan dan akhirnya berujung pada terjadinya konflik interpersonal.

Konflik interpersonal dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena adanya komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, ketidakjelasan struktur atau

pekerjaan dan masalah-masalah yang berkaitan dengan kepribadian yang dimiliki oleh masing-masing individu yang berbeda. Konflik interpersonal yang terjadi dalam sebuah organisasi secara umum akan memberikan pengaruh terhadap suasana kerja khususnya kinerja karyawan. Apabila konflik tersebut telah berdampak terhadap kinerja karyawan, *performance* perusahaan pun secara mutlak akan terpengaruh. Pada dasarnya konflik interpersonal bukanlah sesuatu hal yang buruk, konflik interpersonal dapat memberikan dampak yang positif. Konflik interpersonal dapat membuat seseorang lebih termotivasi untuk berprestasi dan bersaing secara sehat. Bagi perusahaan, hal ini tentunya akan memberikan keuntungan dimana kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sehingga meningkatkan kualitas perusahaan dan menambah kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan yang bersangkutan.

Konflik interpersonal juga merupakan sesuatu hal yang buruk, konflik interpersonal dapat menimbulkan dampak negatif yang sifatnya merugikan bukan hanya bagi masing-masing individu yang menghadapinya, tetapi juga perusahaan secara keseluruhan. Agar konflik tidak menimbulkan pengaruh yang sifatnya negatif, konflik harus tetap dijaga agar tetap berada pada batas-batas yang wajar. Pemahaman tentang konflik harus dapat dipahami dengan baik oleh pihak-pihak yang bersangkutan agar tidak menimbulkan masalah yang berkepanjangan. Dalam hal ini peran manajemen sangat penting untuk melakukan pendekatan secara efektif, seperti membuat kebijakan yang lebih dapat diterima oleh semua pihak dan bersikap lebih terbuka dalam menanggapi pendapat para karyawan.

Sebagai gambaran Konflik interpersonal dialami juga oleh beberapa karyawan perusahaan CV Anugerah Tani Makmur ialah rasa iri antar karyawan

ketika karyawan dapat bekerja secara maksimal sedangkan karyawan yang lain tidak maka kebijakan perusahaan akan memberikan imbalan/penghargaan kepada karyawan yang bekerja secara maksimal tersebut. Dengan tujuan bahwasannya dengan diberikan imbalan/penghargaan yang setimpal maka membuat seseorang lebih termotivasi untuk berprestasi dan bersaing secara sehat yang pada akhirnya kinerja karyawan akan ikut meningkat. Selanjutnya pihak perusahaan akan diuntungkan dengan meningkatnya kinerja karyawan. Namun kebijakan yang baik ini belum tentu bisa diterima dengan baik oleh beberapa karyawan yang memang memiliki sifat, kepribadian dan latar belakang masing-masing yang berbeda.

Permasalahan selanjutnya adalah masih ada karyawan yang tidak bertegur sapa sehingga dalam bekerja kurang maksimal. Menurut sebagian karyawan masih ada rasa curiga adanya karyawan yang mencari muka didepan pimpinan perusahaan. Hal inilah yang sering menimbulkan konflik interpersonal diantara karyawan CV Anugerah Tani Makmur yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja karyawan lainnya.

Konflik interpersonal tidak 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 dan disiplin.

Disiplin kerja merupakan suatu sikap ketaatan diri karyawan dalam mematuhi peraturan yang berlaku pada setiap organisasi. Kedisiplinan karyawan mutlak diperlukan pada seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan agar kinerja setiap karyawan tetap terjaga dengan

baik. Sebagai karyawan sebaiknya kedisiplinan dipandang sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sementara kesadaran sebagai sikap mental seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Syafri (2007 : 122) mengemukakan bahwa, Kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk-bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja karyawan maupun perusahaan. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja serta peningkatan kinerja dan mendukung tewujudnya tujuan suatu organisasi maupun tujuan karyawan.

Sebagai gambaran disiplin kerja yang ada pada perusahaan CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik yaitu tingkat absensi karyawan, hal ini dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2: Tingkat Absensi Karyawan CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik (dalam Orang) Tahun 2015

BULAN TAHUN	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGS	SEP	OKT	NOV	DES
2011	12	11	15	14	13	16	8	10	12	10	12	9
2012	11	8	10	13	9	12	14	7	10	9	11	7
2013	13	15	12	9	10	13	12	10	11	8	7	10
2014	15	10	14	13	11	10	8	6	7	12	11	13
2015	10	12	9	8	10	12	7	9	10	12	9	

Sumber : Data CV Anugrah Tani Makmur Kabupaten Gresik

Dari tabel 1.2 tersebut di atas menunjukkan bahwa adanya tingkat absensi yang cukup besar menggambarkan bahwa tingkat disiplin kerja karyawan belum mendapat perhatian dari perusahaan. Perusahaan menstandarkan bahwasannya seluruh karyawannya yang absen maksimal adalah 5 orang dalam sebulan. Ternyata rata-rata dalam sebulan karyawan yang absen lebih dari yang distandarkan yaitu 5 orang dalam sebulan. Selain itu karyawan dibidang produksi sering mengabaikan kesehatan dan keselamatan kerja dengan tidak memakai masker yang penting bagi dirinya sendiri untuk menjaga kesehatan dan keselamatan kerja karyawan, sering tidak taat terhadap standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan yang nantinya akan mempengaruhi kualitas serta kuantitas dari produk yang dihasilkan. Hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan CV Anugerah Tani Makmur di Kabupaten Gresik. Jika hal ini tidak diperhatikan maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Komunikasi, Konflik Interpersonal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.**

1.2 Rumusan masalah

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

- a. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.
- b. Apakah Konflik Interpersonal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.

- c. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.
- d. Apakah Komunikasi, Konflik Interpesonal dan Disiplin Kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.
- e. Di antara ke tiga variabel tersebut di atas manakah yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.

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 terhadap kinerja karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.
- b. Untuk mengetahui apakah konflik Interpersonal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.
- c. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik
- d. Untuk mengetahui apakah Komunikasi, Konflik Interpesonal dan Disiplin Kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.
- e. Untuk mengetahui variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.

1.4 Manfaat Penelitian

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

a. Bagi Instansi

Sebagai bahan untuk mengetahui kondisi yang ada di lingkungan instansi, sebagai bahan untuk memberikan masukan khususnya tentang Komunikasi, Konflik Interpersonal dan Disiplin Kerja sebagai bahan rujukan untuk meningkatkan kinerja di CV Anugerah Tani Makmur Kabupaten Gresik.

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 wahana pengetahuan dan referensi mengenai pengaruh komunikasi, konflik Interpersonal dan disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan, bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti lebih dalam lagi.