

---

## Miscommunication sebagai Pemicu Konflik Operasional di Pergudangan PT Shan San

Tan Evan Tandiyono<sup>1</sup>, Revalia Wulan Suryani<sup>2</sup>, Rindu Irmayanti<sup>3</sup>, Salsa Fahardilah<sup>\*4</sup>,  
Teresya Dwigantara Wega<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,\*4,5</sup> Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo,  
Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia 60118

[tanevan@untag-sby.ac.id](mailto:tanevan@untag-sby.ac.id)<sup>1</sup>

[revaliawulan@gmail.com](mailto:revaliawulan@gmail.com)<sup>2</sup>

[rinduirmayanti45@gmail.com](mailto:rinduirmayanti45@gmail.com)<sup>3</sup>

[fahardilahsalsa@gmail.com](mailto:fahardilahsalsa@gmail.com)<sup>4\*</sup>

[teresyadwi31@gmail.com](mailto:teresyadwi31@gmail.com)<sup>5</sup>

\*Corresponding Author

Diterima : 14 Oktober 2025; Direvisi : 27 Nopember 2025; Diterbitkan : 1 Desember 2025;

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kegagalan komunikasi (*miss communication*) berperan sebagai pemicu konflik operasional antara atasan dan bawahan dalam aktivitas pergudangan di PT Shan San yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur. Secara konseptual, penelitian ini menempatkan komunikasi sebagai faktor awal yang memengaruhi munculnya konflik interpersonal, yang selanjutnya berdampak pada efektivitas kinerja operasional dan keharmonisan lingkungan kerja. Ketidakjelasan instruksi, ambiguitas pesan, serta keterbatasan komunikasi dua arah diidentifikasi sebagai sumber utama kesalahpahaman dalam proses kerja sehari-hari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk memahami pengalaman subjektif para pelaku organisasi. Data dikumpulkan selama tiga minggu melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta pencatatan reflektif terhadap tiga informan dari generasi Milenial dan Generasi Z, termasuk satu orang supervisor. Teknik purposive dan snowball sampling digunakan untuk memastikan relevansi pengalaman informan dengan fokus penelitian. Analisis data dilakukan secara tematik-induktif guna mengidentifikasi pola komunikasi, bentuk konflik yang muncul, serta dampaknya terhadap alur kerja gudang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak terstruktur dan bersifat satu arah memicu konflik laten maupun terbuka, seperti kesalahan pelaksanaan tugas, keterlambatan pekerjaan, dan ketegangan hubungan kerja. Konflik tersebut tidak hanya bersumber dari perbedaan persepsi, tetapi juga dari hambatan psikologis bawahan yang enggan melakukan klarifikasi. Penelitian ini menegaskan bahwa perbaikan kualitas komunikasi manajerial berperan penting dalam menekan konflik dan meningkatkan kinerja operasional organisasi.

Kata Kunci: gangguan komunikasi, konflik atasan-bawahan, kinerja operasional, manajemen pergudangan, studi fenomenologis

---

## Miscommunication as a Trigger of Operational Conflict in Warehouse Operations at PT Shan San

### Abstract

This study aims to examine how miscommunication functions as a primary trigger of operational conflict between supervisors and subordinates within the warehouse operations of PT Shan San, located in Gresik, East Java, Indonesia. Conceptually, the study positions communication as an antecedent factor that leads to interpersonal conflict, which subsequently affects operational performance and workplace harmony. Unclear instructions, ambiguous messages, and limited two-way communication are identified as key contributors to recurring misunderstandings in daily operational activities. Employing a qualitative phenomenological approach, this research explores the lived experiences of organizational members in order to capture the dynamics of communication and conflict from their perspectives. Data were collected over a three-week period through in-depth interviews, participant observation, and reflective field notes involving three informants from Generation Z and Millennial cohorts, including one supervisory-level

*participant. Purposive and snowball sampling techniques were applied to ensure the relevance and depth of the data. An inductive thematic analysis was conducted to identify recurring communication patterns, conflict mechanisms, and their operational consequences. The findings reveal that unstructured and predominantly one-way communication practices contribute to both latent and overt conflicts, manifested in task execution errors, work delays, and strained working relationships. These conflicts are not solely driven by perceptual differences but are also reinforced by psychological barriers that discourage subordinates from seeking clarification. The study highlights the importance of effective managerial communication as a strategic mechanism for conflict mitigation and the enhancement of operational performance.*

*Keywords: communication breakdown; perational performance; superior-subordinate conflict; warehouse management; phenomenological study*

---

## PENDAHULUAN

Hubungan kerja antara atasan dan bawahan memiliki peran strategis dalam menentukan efektivitas pengelolaan organisasi, khususnya pada lingkungan operasional yang menuntut ketepatan koordinasi seperti pergudangan (Daft & Lengel, 1986). Dalam konteks manajemen operasional, kualitas komunikasi menjadi faktor kunci yang memengaruhi kelancaran alur kerja, ketepatan waktu, serta efisiensi penggunaan sumber daya (Zhang & Jia, 2020). Ketika komunikasi tidak berjalan secara efektif, potensi konflik interpersonal meningkat dan berdampak langsung pada penurunan produktivitas, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, serta inefisiensi proses operasional gudang (Sutrisno, 2016).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa konflik antara atasan dan bawahan sering kali berakar pada gangguan komunikasi, baik dalam bentuk instruksi yang tidak jelas, pesan yang ambigu, maupun kurangnya umpan balik dua arah. (Budiman, 2015) menegaskan bahwa hubungan kerja yang tidak harmonis dapat memicu perilaku kerja kontraproduktif, yang pada akhirnya menghambat kinerja operasional organisasi. Dalam konteks operasional pergudangan, kondisi tersebut berpotensi menyebabkan kesalahan pelaksanaan tugas, ketidaksesuaian output kerja, serta pemborosan waktu dan tenaga.

Penelitian (Aldio et al., 2020) mengungkapkan bahwa meskipun komunikasi antara atasan dan bawahan tampak berjalan dengan baik, ketidakterbukaan manajerial tetap menjadi sumber konflik laten yang dapat mengganggu efektivitas kerja. Hal ini diperkuat oleh (Raharjo, 2017) yang menyatakan bahwa perbedaan persepsi bawahan terhadap gaya komunikasi atasan berkorelasi dengan rendahnya komitmen organisasi dan meningkatnya potensi konflik kerja. Perbedaan persepsi tersebut, apabila tidak dikelola dengan baik, dapat berujung pada keterlambatan operasional dan ketidakefisienan proses kerja.

Selain itu, (Fiqri & Fitria, 2024) menemukan bahwa komunikasi interpersonal yang terbuka, empatik, dan suportif mampu meningkatkan kinerja karyawan serta menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian instruksi, tetapi juga sebagai mekanisme manajerial untuk mengendalikan konflik dan menjaga stabilitas operasional (Mintzberg, 1973). Dalam lingkungan gudang yang memiliki tekanan target dan waktu, kegagalan komunikasi berpotensi memperbesar risiko kesalahan kerja dan konflik horizontal maupun vertikal.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik komunikasi memiliki implikasi manajerial yang signifikan terhadap kinerja operasional organisasi (Kreitner & Kinicki, 2010). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana gangguan komunikasi antara atasan dan bawahan memicu konflik operasional dalam konteks pergudangan PT Shan San, serta bagaimana konflik tersebut berdampak pada efektivitas manajemen dan kelancaran proses kerja. Pendekatan fenomenologi digunakan untuk

memperoleh pemahaman komprehensif dari sudut pandang pelaku organisasi, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi komunikasi manajerial yang lebih efektif (Homans, 1961).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk mengidentifikasi pola gangguan komunikasi yang memicu konflik operasional serta dampaknya terhadap pengambilan keputusan manajerial di pergudangan PT Shan San, Gresik. Subjek penelitian terdiri dari tiga informan (satu supervisor dan dua staf operasional dari generasi Milenial dan Gen Z) yang dipilih melalui purposive dan snowball sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses koordinasi kerja. Data dikumpulkan selama tiga minggu melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan catatan reflektif atasan.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik-induktif melalui proses pengkodean dan pengelompokan tema. Fokus analisis diarahkan pada hubungan antara pola komunikasi → konflik operasional → dampak manajerial, seperti keterlambatan kerja, kesalahan tugas, dan inefisiensi proses gudang. Temuan kemudian diterjemahkan menjadi dasar rekomendasi keputusan manajerial terkait perbaikan komunikasi dan koordinasi operasional.

Tabel 1. Responden

Kode Responden	Peran Organisasi	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Generasi	Lama Terlibat Operasional
IN-01	Supervisor	Laki-laki	49	Milenial	>5 tahun
IN-02	Staf Operasional	Laki-laki	30	Milenial	2-5 tahun
IN-03	Staf Operasional	Laki-laki	20	Generasi Z	<2 tahun

Sumber. Hasil Penelitian, 2025

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa konflik operasional di pergudangan PT Shan San tidak muncul secara insidental, melainkan sebagai akibat dari pola gangguan komunikasi yang berlangsung secara berulang dan sistematis (Scandura & Graen, 1984). Berdasarkan analisis tematik terhadap data wawancara, observasi, dan catatan reflektif, ditemukan empat tema utama yang menjadi sumber konflik komunikasi, yaitu ketidakjelasan instruksi kerja, hambatan psikologis dalam komunikasi vertikal, ambiguitas pesan operasional, dan gaya komunikasi atasan yang bersifat satu arah (McGregor, 1960).

Tema pertama, ketidakjelasan instruksi kerja, ditandai oleh penyampaian informasi yang tidak lengkap atau terlalu singkat, sehingga bawahan menafsirkan tugas berdasarkan asumsi pribadi. Kondisi ini berdampak pada kesalahan pelaksanaan pekerjaan dan meningkatnya kebutuhan perbaikan ulang (rework) (Yukl, 2013). Tema kedua berkaitan dengan hambatan psikologis bawahan, khususnya rasa enggan untuk melakukan klarifikasi karena kekhawatiran dianggap tidak kompeten atau takut menerima teguran. Hambatan ini menyebabkan proses kerja berjalan tanpa konfirmasi yang memadai dan memperbesar potensi kesalahan operasional (Likert, 1967).

Tema ketiga adalah ambiguitas pesan, terutama dalam konteks koordinasi waktu dan bentuk kegiatan operasional. Ketidaktegasan dalam penyampaian informasi menghasilkan perbedaan interpretasi antar staf dan berujung pada keterlambatan pelaksanaan aktivitas kerja (Matta & Patterson, 2019). Tema keempat berkaitan dengan gaya komunikasi atasan yang cenderung tegas dan minim dialog, yang oleh bawahan dipersepsikan sebagai sikap

kaku dan kurang suportif. Persepsi tersebut memicu ketegangan hubungan kerja dan menurunkan kualitas interaksi komunikasi.

Secara keseluruhan, keempat tema tersebut menunjukkan keterkaitan yang kuat antara gangguan komunikasi dan penurunan kinerja operasional, yang tercermin dalam keterlambatan pekerjaan, ketidakefisienan proses, serta menurunnya efektivitas koordinasi kerja di lingkungan pergudangan.

Tabel 2. Keterkaitan Temuan Penelitian dengan Teori Manajemen dan Implikasi Operasional

Temuan Utama	Bentuk Gangguan Komunikasi	Teori Manajemen Terkait	Dampak Operasional	Implikasi Manajerial
Instruksi kerja tidak jelas	Informasi tidak lengkap	Teori Konflik Organisasi (Robbins & Judge)	Kesalahan tugas, rework	Standarisasi instruksi kerja
Hambatan klarifikasi bawahan	Rasa takut dan enggan bertanya	Psychological Safety	Keterlambatan kerja	Membangun komunikasi aman
Ambiguitas pesan operasional	Pesan tidak spesifik	Komunikasi Organisasi	Ketidaktepatan jadwal	Spesifikasi informasi
Gaya komunikasi satu arah	Minim umpan balik	Leader-Member Exchange (LMX)	Ketegangan hubungan kerja	Pelatihan komunikasi atasan

Sumber. Hasil Data, 2025

Temuan penelitian ini menguatkan pandangan teori **Leader-Member Exchange (LMX)** yang menyatakan bahwa kualitas hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan berpengaruh langsung terhadap kinerja dan efektivitas kerja (Graen & Uhl-Bien, 1995). Pola komunikasi satu arah dan rendahnya intensitas umpan balik yang ditemukan dalam penelitian ini mencerminkan kualitas LMX yang rendah, sehingga meningkatkan potensi konflik operasional dan menurunkan produktivitas kerja.

Selain itu, temuan mengenai ketidakjelasan instruksi dan ambiguitas pesan selaras dengan teori konflik organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2024), yang menegaskan bahwa kegagalan komunikasi merupakan salah satu sumber utama konflik dalam organisasi. Dalam konteks manajemen operasional pergudangan, kegagalan ini tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga pada efisiensi proses kerja, ketepatan waktu distribusi, dan pemanfaatan sumber daya (Wibowo, 2017).

Hambatan psikologis bawahan dalam melakukan klarifikasi dapat dijelaskan melalui konsep **psychological safety**, di mana karyawan yang tidak merasa aman secara psikologis cenderung menghindari komunikasi terbuka (Kahn, 1990). Ketidakhadiran rasa aman ini menyebabkan bawahan memilih menafsirkan instruksi secara mandiri, yang pada akhirnya meningkatkan risiko kesalahan kerja dan konflik laten. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung komunikasi terbuka berkontribusi terhadap menurunnya kinerja tim dan meningkatnya konflik internal (Lee & Ok, 2016).

Dari perspektif manajerial, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian operasional, bukan sekadar sarana penyampaian informasi. Ketika komunikasi tidak dikelola secara sistematis dan partisipatif, konflik interpersonal berkembang menjadi masalah struktural yang menghambat efektivitas

manajemen gudang (Clampitt, 2013). Oleh karena itu, perbaikan kualitas komunikasi atasan-bawahan menjadi kebutuhan strategis dalam upaya meningkatkan kinerja operasional dan mengurangi konflik kerja (Schein, 2010).

## SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gangguan komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan faktor manajerial utama yang memicu konflik operasional di pergudangan PT Shan San dan berdampak langsung pada penurunan efektivitas kinerja, keterlambatan proses kerja, serta inefisiensi operasional. Instruksi yang tidak terstruktur, minimnya mekanisme klarifikasi, serta pola komunikasi satu arah memperbesar risiko kesalahan tugas dan ketegangan hubungan kerja. Dari perspektif manajemen, komunikasi berfungsi sebagai alat pengendalian operasional yang menentukan kualitas koordinasi dan pencapaian target kerja. Oleh karena itu, perbaikan kinerja operasional memerlukan keputusan manajerial yang menekankan standarisasi penyampaian instruksi, penguatan komunikasi dua arah, serta pengembangan kompetensi komunikasi kepemimpinan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan mendukung produktivitas organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldio, Sugandi, R., & Annisa, N. (2020). Komunikasi atasan dan bawahan. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 45–60.
- Budiman, A. (2015). Pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 8(1), 20–35.
- Clampitt, P. G. (2013). *Communicating for Managerial Effectiveness*. SAGE Publications.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Fiqri, A., & Fitria, N. (2024). Komunikasi interpersonal dan kinerja karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 15(1), 78–92.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior*. Harcourt Brace.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Lee, J., & Ok, C. (2016). Hotel employee organizational commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 56–65.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. McGraw-Hill.
- Matta, F. K., & Patterson, T. A. (2019). Leader-member exchange and performance. *Personnel Psychology*, 72(4), 599–631.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Raharjo, E. (2017). Persepsi bawahan terhadap komunikasi atasan. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 13(1), 30–45.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange. *Group & Organization Studies*, 9(3), 312–323.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhang, Y., & Jia, M. (2020). Communication quality and leader–member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 689–703.