

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu komunikasi internal, konflik kerja dan kinerja pegawai. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini peneliti dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan permasalahan yang terjadi.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen memiliki arti yang sangat luas, seni ataupun ilmu. Dikatan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang mempengaruhi orang lain untuk dapat mencapai suatu tujuan.

Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Ada banyak para ahli yang memberikan definisi tentang

manajemen, beberapa diantaranya: James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh Alexander Sindiro (dalam Donni Juni Priansa, 2014) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Beda halnya dengan Handoko (2014:8), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Sedangkan menurut Wibowo (2016:2), menyatakan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya manusia organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, penulis telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien yang dapat diselaraskan dengan visi, misi serta tujuan yang telah dibentuk dan disepakati bersama.

### **2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2016:10) dijelaskan 4 fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*, (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian). Fungsi yang dijelaskan oleh G.R Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum, dimana fungsi tersebut saling berkaitan dan berkesinambungan satu sama lainnya.

1. Perencanaan (*planning*)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*actuating*)

Untuk menggerakan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*controlling*)

Untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

### 2.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2014:28) tentang unsur manajemen tersebut, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### 1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

#### 2. Uang (*Money*)

*Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya.

#### 3. Bahan (*Materials*)

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang

ahli dibidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

#### 4. Mesin (*Machine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

#### 5. Metode (*Methods*)

*Methods* adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

#### 6. Pasar (*Market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat dimana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

##### 1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).

2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

Berdasarkan uraian di atas mengenai unsur manajemen, penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa unsur manajemen merupakan elemen yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan yang apabila semua unsur itu digabungkan akan menghasilkan sebuah sinergi guna keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan itu sendiri dalam mencapai tujuannya.

#### **2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) untuk mencapai tujuan organisasi.

Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam mencapai tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Menurut Sutrisno (2014:3), mengemukakan bahwa:

“Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan dan dorongan, sumber

daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan”.

Menurut Sedarmayanti (2015:13), menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Sedangkan menurut Gary Dessler yang dialihbahasakan oleh Paramita Rahayu (2016:5), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian”.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi.

#### **2.1.4.1 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas–tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2014:21) diantaranya :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program-program kepegawaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama, dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.



#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik

#### 9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada didalamnya.

#### **2.1.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang

bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.

Menurut Samsudin dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan* oleh Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan sumber daya manusia:

#### 1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

#### 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.

#### **2.1.5 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah proses penyampaian atau pertukaran informasi kepada orang lain secara langsung atau menggunakan media agar orang tersebut dapat bertindak sesuai dengan tujuan dari pemberi pesan. Komunikasi penting bagi organisasi dan informasi penting bagi komunikasi yang efektif. Dalam dunia kerja, komunikasi menjadi sesuatu yang sangat penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara pegawai dan atasan, dan meningkatkan

koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda.

Komunikasi merupakan inti dari proses kerja sama yang terjadi di perusahaan. Jalannya perusahaan dapat terhambat bila tidak terdapat komunikasi yang baik antara orang-orang di dalamnya.

Komunikasi dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan manusia akan informasi. Berbagai pihak dalam suatu perusahaan pasti membutuhkan informasi sehubungan dengan tugas dan kepentingan mereka.

Informasi disampaikan oleh pimpinan perusahaan kepada bawahan secara bertahap sesuai dengan struktur organisasi dan jaringan wewenang yang ada. Karena banyaknya rangkaian wewenang yang ada dalam instansi, maka ada kemungkinan timbulnya salah pengertian dalam menerima informasi yang diberikan.

Mangkunegara (2014:145), mengemukakan bahwa komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Effendy dalam Ruslan (2014:81), mengatakan bahwa:

“*Communication* yang berarti “pemberitahuan” atau “pertukaran pikiran” dengan demikian secara garis besar dalam suatu proses komunikasi harus terdapat unsur-unsur kesamaan makna agar terjadi suatu pertukaran pikiran atau pengertian, antar komunikator (penyebar pesan) dan komunikan (penerima pesan)”.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan komunikasi sebagai suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan informasi melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula.

Komunikasi dalam kehidupan organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu

## 1. Komunikasi Internal

Menurut Effendy (2014:122) komunikasi internal adalah.

“Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal didalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung”.

Komunikasi Internal dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (komunikasi dari pimpinan kepada bawahan) dan dari bawah ke atas (komunikasi dari bawahan kepada pimpinan).
- b. Komunikasi horizontal, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer, dan lain sebagainya.

## 2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal menurut Effendy (2014:128) adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Pada instansi-instansi pemerintah seperti departemen, direktorat dan pada perusahaan-perusahaan besar.

Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan.

### 2.1.5.1 Fungsi Komunikasi

Menurut Firmansyah dan Syamsudin (2016:6-37) komunikasi memiliki empat fungsi, yaitu:

a. Fungsi kendali (kontrol/pengawasan)

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota organisasi agar mereka mematuhi semua aturan dan hierarki wewenang dalam organisasi.

b. Fungsi motivasi

Dengan komunikasi dapat menjelaskan pada para anggota apa yang harus dikerjakan dan bagaimana dapat bekerja lebih baik.

c. Fungsi pengungkapan emosi

Dengan komunikasi para anggota dapat mengungkapkan kekecewaan, atau rasa puas yang mereka rasakan.

d. Fungsi informasi

Dengan komunikasi semua keputusan dapat diambil dan dapat diteruskan pada semua anggota organisasi.

### **2.1.5.2 Proses Komunikasi**

Menurut Romli (2014:9) proses komunikasi melibatkan lima unsur: orang yang menyampaikan pesan, pesan yang dikomunikasikan, media penyampaian, penerima pesan dan umpan balik. Selain itu, menurut Firmansyah dan Syamsudin ada tiga unsur dalam komunikasi (2016:33), sebagai berikut:

1. *Komunikator/Pengirim/Sender*

Merupakan orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bertanggung jawab dalam hal mengirim berita dengan jelas, memilih media yang cocok untuk menyampaikan pesan tersebut, dan meminta kejelasan pesan telah diterima dengan baik. Untuk itu, seorang komunikator dalam menyampaikan pesan atau informasi harus memperhatikan dengan siapa dia berkomunikasi, apa yang akan dia sampaikan dan bagaimana cara

menyampaikannya.

## 2. Komunikan/Penerima/*Receiver*

Merupakan penerima pesan atau berita yang disampaikan oleh komunikator. Dalam proses komunikasi, penerima pesan bertanggung jawab untuk dapat mengerti isi pesan yang disampaikan dengan baik dan benar.

## 3. Saluran/Media/*Channel*

Merupakan saluran atau jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikasi dan sebaliknya. Pesan dapat berupa kata-kata atau tulisan, tiruan, gambaran atau perantara lain yang dapat digunakan untuk mengirim melalui berbagai channel yang berbeda seperti telepon, televisi, faksimile fotokopi, email, sandi morse, smartphone, sms, dan sebagainya. Pemilihan channel dalam proses komunikasi tergantung pada sifat berita yang akan disampaikan.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Komunikasi Internal**

Menurut Effendy (2014:122) terdapat dimensi-dimensi komunikasi internal, yaitu:

#### 1. Komunikasi Vertikal

- a. Instruksi kerja
- b. penyampaian prosedur
- c. pengarahan pelaksanaan tugas
- d. Pengajuan pendapat dan saran
- e. Keluhan pengaduan

#### 2. Komunikasi Horizontal

- a. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja.
- b. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
- c. Upaya pemecahan masalah

### **2.1.6 Pengertian Konflik Kerja**

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2015:155) konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Menurut Ana Catur Rina (2015:14) mengemukakan bahwa konflik kerja yang terjadi pada suatu organisasi dapat terjadi karena adanya perbedaan pendapat mengenai tujuan perusahaan, kompetisi antar departemen, antar bagian, antar unit kerja, para manajer yang bersaing dalam memperebutkan posisi dan kekuasaan.

Veithzal Rivai (2013:999) mengartikan konflik kerja yaitu

“Ketidaksesuaian diantara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/ perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi”.

Dari ketiga definisi di atas penulis mengambil kesimpulan bahwa konflik merupakan ketidaksesuaian antara dua belah pihak atau lebih karena adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan tentang perbedaan tujuan dan nilai.



### **2.1.6.1 Bentuk-bentuk Konflik Kerja**

Menurut Mangkunegara (2015:155) ada empat bentuk konflik kerja, yaitu :

- a. Konflik Hierarki, yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, konflik antara komisaris dan direktur utama, pemimpin dengan pegawai, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan pegawai.
- b. Konflik fungsional, yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
- c. Konflik staf dengan kepala unit, yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja. Contohnya, karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
- d. Konflik formal-informal, yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku diorganisasi informal dengan organisasi formal. Contohnya, pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

### **2.1.6.2 Faktor –Faktor Konflik Kerja**

Menurut Mangkunegara (2015:156) mengemukakan konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini dapat dikategorikan ke dalam faktor-faktor organisasi dan faktor-faktor antar-pribadi:

1. Faktor-faktor organisasi
  - a. Persaingan untuk memperoleh sumber daya yang langka

Semua organisasi memiliki sumber daya terbatas, dan konflik seringkali muncul disebabkan oleh pembagian ruang, dana, peralatan, pegawai, atau sumber daya lain.

b. Ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang

Orang-orang atau kelompok dalam organisasi kadang-kadang ragu tentang siapa yang seharusnya bertanggung jawab untuk melakukan berbagai tugas atau kewajiban. Bila ini terjadi, tiap pihak yang terlibat konflik biasanya menyangkal bahwa mereka bertanggung jawab, dan disinilah pangkal konflik.

c. Interdependensi dan kejadian-kejadian yang muncul dari saling ketergantungan.

2. Faktor-faktor antar-pribadi

a. Rasa iri atau dendam

Bila seseorang dikecam atau dimarahi oleh orang lain, yang menyebabkan mereka kehilangan muka, ia bisa mengembangkan sikap yang sangat negatif terhadap orang-orang yang dianggapnya bertanggung jawab. Akibatnya ia dapat menghabiskan waktu dan upaya untuk merencanakan, atau benar-benar melakukan, tindakan balasan.

b. Salah anggapan atau kesalahan atribusi

Kesalahan mengenai penyebab dari perilaku orang lain. Konflik lebih sering muncul ketika seseorang menganggap bahwa orang lain memang sengaja menghambat kepentingannya.

c. Komunikasi yang buruk

Komunikasi yang buruk ini seringkali terkait dengan ketidakjelasan pesan-

pesan yang disampaikan; atasan kadang-kadang menganggap bahwa pesan-pesannya jelas sementara bawahannya bingung tentang apa yang harus dilakukan.

d. Ketidakpercayaan

Semakin kuat kecurigaan orang bahwa pihak lain akan merugikan atau mengganggu, dan mengabaikan kepentingannya, semakin besar kemungkinan terbinanya hubungan yang diwarnai konflik dengan pihak lain.

### **2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Konflik Kerja**

Berdasarkan indikatornya, Winardi (2015:169) membagi konflik menjadi 2 macam, yaitu konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*disfunctional conflict*), yaitu konflik yang merintangai pencapaian tujuan kelompok, indikator konflik fungsional dan disfungsional adalah sebagai berikut :

1. Konflik Fungsional :

- a. Bersaing untuk meraih prestasi.
- b. Pergerakan positif menuju tujuan.
- c. Merangsang kreatifitas dan inovasi.
- d. Dorongan melakukan perubahan.

2. Konflik Disfungsional

- a. Mendominasi diskusi.
- b. Tidak senang bekerja dalam kelompok.
- c. Benturan kepribadian.

d. Perselisihan antar individu.

e. Ketegangan.

### **2.1.7 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan.

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab seseorang tersebut dalam organisasi. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang.

Menurut Mangkunegara (2014:67) pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sama halnya seperti Hasibuan (2014: 94) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014:406), menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Selain itu pendapat Marwansyah (2014:229), yang menyatakan kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas

yang di bebaskan kepadanya.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu.

#### **2.1.7.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai,dkk (2014:408), menyatakan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam
  - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/ efektifitas
9. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh atau bisa disebut *right man on the right place*.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, dan sebagai imbalan lainnya sehingga tercipta keadilan.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun kerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil insentif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
19. Untuk mengetahui efektifitas sebagai SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
20. Pemutus hubungan pekerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja pegawai agar dapat memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga organisasi dapat

merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai dan lain sebagainya.

#### **2.1.7.2 Kegunaan Penilaian Kinerja**

Kegunaan penilaian kinerja pegawai ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM, yaitu dokumentasi untuk memperoleh data yang pasti, sistematis (berurutan), dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan. Adapun kegunaan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai Zainal, dkk (2014 : 410), menyatakan kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Posisi tawar.

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang dan rasional objektif dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan

2. Perbaiki kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, dan manajer dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabdikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

4. Keputusan penempatan.

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5. Pelatihan dan pengembangan.

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karier.

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM

8. Defisiensi proses penempatan karyawan.

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM

9. Ketidakakuratan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai



#### 10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan.

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan ini.

#### 11. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

#### 12. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

Departemen Sumber Daya Manusia biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria

#### 13. Umpan balik ke SDM.

Kinerja baik atau jelek yang dilakukan pegawai di seluruh perusahaan, mengindikasikan seberapa baik departemen sumber daya manusia berfungsi

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, penulis menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu.

### **2.1.7.3 Outcome Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil**

Keberadaan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Jawa Barat diatur dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 6 Tahun 2016 tentang

Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat dalam hal ini termasuk Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Jawa Barat.

Capaian kinerja organisasi merupakan tolok ukur keberhasilan dalam melaksanakan program dan kegiatan, yang didasarkan pada indikator kinerja yang telah ditetapkan. Perbandingan antara kinerja yang dicapai dengan kinerja yang diharapkan atau direncanakan merupakan salah satu bentuk pengukuran kinerja. Capaian kinerja pada setiap sasaran strategis Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Jawa Barat Tahun 2018 dapat dijelaskan sebagai berikut.

### **1. Sasaran Strategis I : Penyelenggaraan Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil yang optimal**

Tingkat pencapaian sasaran strategis I di atas diukur dengan indikator kinerja, yaitu: Penataan Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Jawa Barat. Pencapaian belum mencapai 100% terjadi karena data kependudukan yang selalu dinamis, juga sarana prasarana Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil serta SDM di Kab/Kota yang belum secara keseluruhan memadai, juga perlu ditingkatkannya kesadaran masyarakat terutama akan manfaat dari dokumen kependudukan terutama bagi masyarakat di pelosokpelosok daerah di Jawa Barat.

Pada tahun 2018 kegiatan untuk mendukung pencapaian sasaran strategis I ini, yang telah dilaksanakan adalah : a. Kegiatan monitoring, evaluasi dan dokumentasi administrasi kependudukan dan pencatatan sipil; b. Penyusunan kebijakan Provinsi tentang kependudukan dan Pencatatan Sipil; c. Penyelesaian perekaman dan pencetakan KTP elektronik; d. Akselerasi pencapaian cakupan kepemilikan akte kelahiran anak 0 – 18 tahun

*Outcome* : Terwujudnya tertib administrasi kependudukan di Jawa Barat.

## **2. Sasaran Strategis II : Terpenuhinya informasi data kependudukan dan pencatatan sipil di Jawa Barat**

Tingkat pencapaian sasaran strategis II di atas diukur dengan indikator kinerja, yaitu: Akurasi Data Kependudukan di Jawa Barat. Pencapaian tidak optimal, diantaranya karena sarana prasarana Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kab/Kota di Jawa Barat belum sepenuhnya memadai, juga SDM yang belum merata, terutama di pelosok daerah, juga data kependudukan adalah data yang selalu dinamis, sehingga untuk mencapai target 100% adalah hal yang hampir tidak mungkin untuk dicapai.

Pada tahun 2018 kegiatan untuk mendukung pencapaian sasaran strategis II ini, yang telah dilaksanakan adalah : a. Pembinaan Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan; b. Penyusunan Data Agregat dan Profil Perkembangan Kependudukan c. Pengembangan Jaringan Komunikasi Data SIAK skala Provinsi d. Monitoring dan Evaluasi PIAK dan Pemanfaatan data.

*Outcome* : Meningkatnya akurasi data kependudukan di Jawa Barat.

## **3. Sasaran Strategis III : Tersedianya konten data kependudukan sesuai kebutuhan perangkat daerah**

Tingkat pencapaian sasaran strategis III di atas diukur dengan indikator kinerja, yaitu Pemanfaatan Data Kependudukan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. Capaian belum mencapai target meskipun sosialisasi telah dilakukan kepada Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, hal ini dimungkinkan karena tidak semua Perangkat Daerah membutuhkan data kependudukan secara langsung. Program dan kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil terkait sasaran strategis III belum optimal untuk mencapai indikator kinerja yang ditargetkan.

Pada tahun 2018 kegiatan untuk mendukung pencapaian sasaran strategis ini, yang telah dilaksanakan adalah Kegiatan Penyelenggaran Pemanfaatan Data Kependudukan yang dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Provinsi Jawa Barat dengan output : - Sosialisasi Perkembangan Pemanfaatan Data  
- Laporan Hasil Koordinasi Pemanfaatan Data

*Outcome* : Meningkatnya Pemanfaatan Data Kependudukan

#### **2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Seluruh aktivitas organisasi harus diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi. Pengukuran dapat dilakukan terhadap masukan (input) dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran (*output*), proses, hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja.

##### 1. Dimensi Sasaran Kinerja Pegawai

Dimensi Sasaran Kinerja Pegawai diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Waktu
- d. Biaya

##### 2. Dimensi Perilaku Kerja

Dimensi Perilaku Kerja diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu:

- a. Orientasi Pelayanan

- b. Integritas
- c. Komitmen
- d. Disiplin
- e. Kerjasama
- f. Kepemimpinan

### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bahan acuan bagi peneliti untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen yaitu komunikasi internal dan konflik kerja dengan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan bahan acuan oleh peneliti dalam menyusun atau membuat penelitian ini, untuk kemudian dilakukan perbandingan apakah hasil dari penelitian yang diperoleh sama atau tidak dengan yang telah peneliti lakukan pada penelitian ini akan dijelaskan persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian   | Hasil Penelitian   | Persamaan   | Perbedaan  |
|----|---|--|---|--|
| 1  | Dr. Wallace Nyakundi Atambo & Deborah Kemunto Momanyi ( <i>Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol-2, Issue-5, 2016</i> )<br><i>Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya</i> | Terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja, sehingga meningkatkan kinerja | a. Variabel bebas yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Komunikasi dalam Organisasi<br><br>b. Variabel terikat yang digunakan oleh peneliti sama, yaitu Kinerja Karyawan | a. Tempat atau objek penelitian berbeda<br><br>b. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis<br><br>c. Variabel bebas menggunakan konflik kerja |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian  | Hasil Penelitian  | Persamaan  | Perbedaan   |
|----|--|---|--|---|
| 2  | Asamu Festus Femi (Ph.D.) (IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 8, Ver. II (Aug. 2014))<br><i>The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria</i>              | Terdapat pengaruh signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan   | a. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Komunikasi<br><br>b. Variabel dependen yang digunakan oleh peneliti sama, yaitu Kinerja Karyawan | a. Tempat atau objek penelitian berbeda<br><br>b. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis |
| 3  | Brenda Beryl Achieng Otieno, Esther Wangithi Waiganjo & Agnes Njeru ( <i>International Journal of Business Administration</i> Vol. 6, No. 2; 2015))<br><i>Effect of Employee Communication on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector</i> | Terdapat pengaruh signifikan komunikasi terhadap kinerja organisasi   | a. Variabel bebas yang digunakan oleh peneliti dan penulis sama, yaitu Komunikasi<br><br>b. Variabel terikat yang digunakan oleh peneliti sama, yaitu Kinerja                | a. Tempat atau objek penelitian berbeda<br><br>b. Kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis |
| 4  | Sriminiatun dan Triana Prihatinta (2017)<br>Pengaruh Komunikasi Dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Madiun   | Variabel komunikasi dan konflik secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. | a. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan<br><br>b. Variabel bebas menggunakan komunikasi dan konflik kerja   | a. Tempat atau objek penelitian berbeda   |
| 5  | Maskun dkk. (2016)<br>Pengaruh stres dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Palu  | Adanya pengaruh positif stres dan konflik kerja terhadap kinerja  | a. Variabel terikat menggunakan kinerja<br><br>b. Variabel bebas menggunakan konflik   | a. Tempat atau objek penelitian berbeda<br><br>b. Variabel bebas komunikasi                                 |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   | Persamaan  | Perbedaan   |
|----|--|--|--|---|
| 6  | Niken Dwi Ardilla dan Hengky Pramusinto (2015)<br><br>Pengaruh kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah  | Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan,      | a. Variabel terikat menggunakan kinerja<br><br>b. Variabel bebas menggunakan komunikasi internal | a. Variabel bebas konflik kerja<br><br>b. Tempat atau objek penelitian          |
| 7  | Saina Nur (2013)<br><br>Pengaruh Konflik, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Khairun Ternate   | Konflik, Stres Kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai                  | a. Variabel terikat menggunakan kinerja.<br><br>b. variabel bebas menggunakan konflik            | a. Variabel bebas menggunakan komunikasi<br><br>b. Tempat atau objek penelitian |
| 8  | Amelia Dwi Hastuti dan PW Agung (Vol.13 No.1,2015)<br><br>Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Desa Langenharjo Kecamatan Grogol Kabupaten Sukoharjo  | Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan  | a. Variabel terikat menggunakan kinerja<br><br>b. Variabel bebas menggunakan komunikasi          | a. Variabel bebas konflik kerja<br><br>b. Tempat atau objek penelitian          |
| 9  | Mirza Asmi Akbar (Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)  Vol. 3 No. 1 Maret 2015)<br><br>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang) | Terdapat pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan | a. Variabel bebas menggunakan komunikasi<br><br>b. Variabel terikat menggunakan kinerja          | a. Variabel bebas menggunakan konflik<br><br>b. Tempat atau objek penelitian    |

Lanjutan Tabel 2.1

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  | Persamaan  | Perbedaan   |
|----|---|---|--|---|
| 10 | Lanny S. Worang dkk. (2017)<br><br>Pengaruh konflik dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Manado Sarapung  | Konflik dan stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Manado Sarapung | a. variabel terikat menggunakan kinerja<br><br>b. Variabel bebas menggunakan konflik kerja         | a. Variabel bebas menggunakan komunikasi<br><br>b. Tempat atau objek penelitian |
| 11 | Ferdian Fatkhin dkk. (2017)<br><br>Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang   | Konflik kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.  | a. Variabel terikat menggunakan kinerja<br><br>b. Variabel bebas menggunakan konflik               | a. Variabel bebas komunikasi<br><br>b. Tempat atau objek penelitian             |
| 12 | Hikmah<br>( <i>Journal of Economics and Behavioral Studies</i> Vol. 7, No. 3, June 2015)<br><br><i>The Effect of Organizational Communication towards Employees' Performance of the Badan Pendidikan Dan Pelatihan in Makassar City</i> | Terdapat pengaruh Signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Pendidikan Dan Pelatihan Makassar  | a. Variabel terikat menggunakan kinerja<br><br>b. Variabel bebas menggunakan komunikasi            | a. Variabel bebas konflik kerja<br><br>b. Tempat atau objek penelitian          |
| 13 | Andri Ramadhan Walangantu dkk. (2018)<br><br>Pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Manado   | Terdapat pengaruh positif konflik kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Manado  | a. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai<br><br>b. Variabel bebas menggunakan konflik kerja | a. Variabel bebas menggunakan komunikasi<br><br>b. Tempat atau objek penelitian |



Lanjutan Tabel 2.1

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   | Persamaan  | Perbedaan  |
|----|--|--|--|--|
| 14 | Endry Wardhana dkk. (2019)<br><br>Analisis lingkungan kerja, konflik kerja, komunikasi kinerja karyawan di TVRI Manado                                   | Terdapat pengaruh lingkungan kerja, konflik kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan                   | a. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai<br><br>b. Variabel bebas menggunakan konflik kerja dan komunikasi. | a. Tempat dan objek penelitian   |
| 15 | Sofie Wulandari Istomo (2013)<br><br>Pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta             | Terdapat Pengaruh positif Dari Konflik kerja dan stress kerja Terhadap Kinerja                               | a. Variabel terikat menggunakan kinerja<br><br>b. Variabel bebas menggunakan konflik kerja                         | a. Variabel bebas menggunakan komunikasi<br><br>b Tempat atau objek penelitian |
| 16 | Muchlis (2018)<br><br>Pengaruh Komunikasi Internal dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bekasi | Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi internal dan konflik kerja terhadap kinerja pegawai | a. Variabel terikat menggunakan kinerja<br><br>b. Variabel bebas menggunakan komunikasi internal dan konflik kerja | a. Tempat atau objek penelitian  |

Sumber : Jurnal terdahulu diolah peneliti 2019

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan

untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telaah teoritis seperti yang telah diuraikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel komunikasi internal, konflik kerja, dan kinerja pegawai. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.2.1 Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Kohler dalam Muhammad (2014) ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Komunikasi koordinatif, yaitu proses komunikasi yang berfungsi untuk menyatukan bagian-bagian perkantoran. Komunikasi interaktif yaitu proses pertukaran informasi yang berjalan secara berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub bagian dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wallace & Deborah (2016) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Melalui sistem komunikasi yang efektif, pemberitahuan informasi menjadi tepat waktu, meningkatkan kinerja dan pelaksanaan tugas masing-masing. Selain itu komunikasi yang efektif juga dapat membantu karyawan untuk menyampaikan keluhan kapanpun mereka merasa tidak puas atas kondisi kerja yang mereka rasakan serta melalui komunikasi juga dapat meningkatkan produktivitas. Komunikasi juga dapat memperbaiki koordinasi kerja.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asamu Festus Femi (2014) menyatakan bahwa komunikasi memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai pada beberapa organisasi terpilih di Lagos State, Nigeria secara positif dan signifikan. Komunikasi diperlukan untuk membangun dan menyebarluaskan tujuan perusahaan. Ini dikarenakan kompetensi dan keahlian yang dimiliki akan memungkinkan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang sesuai dan relevan dengan kinerja karyawan ( Ayatse, 2005 dalam Asamu Festus Femi, 2014). Komunikasi yang efektif membantu untuk pencapaian produktivitas yang optimal dalam suatu organisasi. Komunikasi diperlukan untuk memberikan informasi yang diperlukan kepada personil sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien.

### **2.2.2 Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Veithzal Rivai (2013:509) hubungan antara konflik kerja dan kinerja karyawan yaitu Konflik dapat mempunyai dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan, tergantung pada sifat konflik dan bagaimana konflik itu dikelola. Untuk setiap perusahaan, tingkat optimal konflik yang terjadi dapat dianggap sangat berguna, membantu kinerja keberhasilan yang positif. Kinerja organisasi merupakan kolektivitas dari kelompok-kelompok yang ada didalamnya sedangkan kinerja kelompok tidak terlepas dari kinerja para individu yang ada didalamnya. Selain itu, adanya kreativitas, inovasi-inovasi yang timbul yang akhirnya memacu perkembangan dalam diri pribadi karyawan secara tidak langsung akan menghasilkan kinerja yang baik.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Maskun dkk. (2016) dan Lanny S. Worang dkk. (2017) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan hubungan

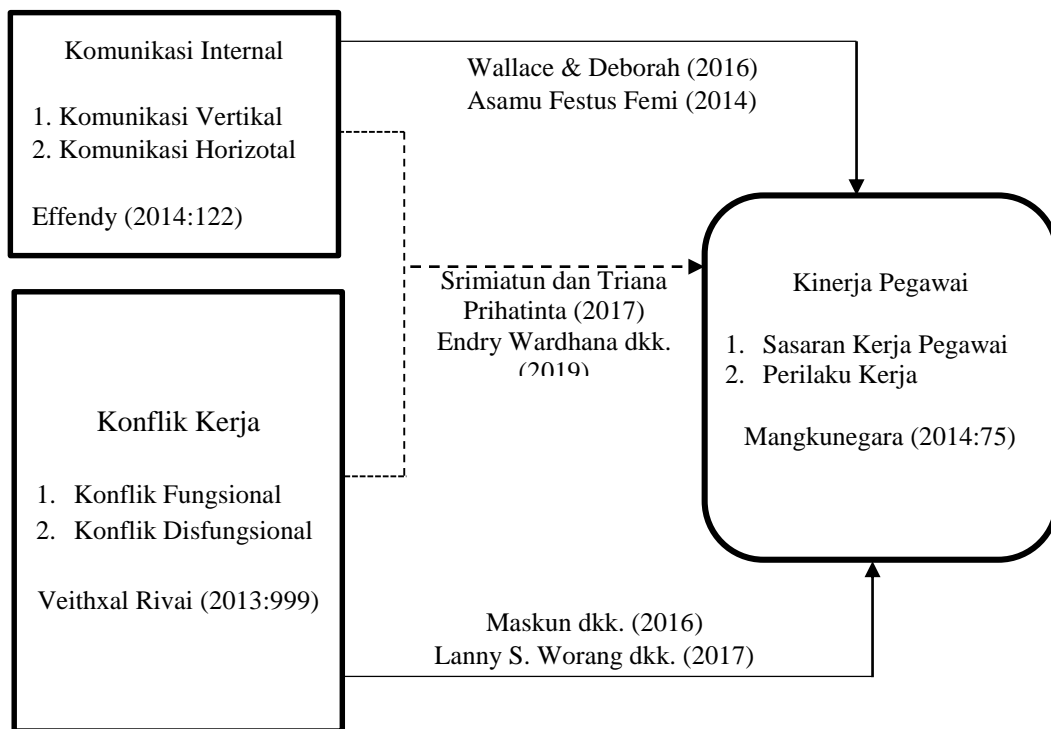
yang signifikan antara variabel konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya besar kecilnya Konflik yang terjadi pada para karyawan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Kondisi ini menggambarkan bahwa semakin bagus pemahaman karyawan akan gejala yang dapat menimbulkan konflik, tentunya mereka akan menghindari pertentangan yang bisa terjadi antara dua pihak atau lebih atas suatu hal, dimana satu pihak tersebut merasakan ketidaksesuaian dengan pihak yang lain sehingga kinerja mereka akan dapat ditingkatkan.

### **2.2.3 Pengaruh Komunikasi Internal dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai adalah unsur terpenting dalam berjalannya suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya, kinerja karyawan yang berkualitas mampu mengantarkan perusahaan pada keberhasilannya. Kinerja karyawan ini dapat dipengaruhi dari berbagai faktor baik internal maupun eksternal khususnya komunikasi internal dan konflik kerja.

Srimiatun dan Triana Prihatinta (2017) dalam penelitian menyatakan bahwa komunikasi dan konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan. Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan dalam suatu perusahaan. Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja karyawannya menjadi lebih baik dan pada hakikatnya konflik tidak bisa dihindari tetapi bisa diminimalkan agar konflik tidak mengarah keperpecahan, permusuhan bahkan mengakibatkan suatu organisasi mengalami kerugian. Tetapi, jika konflik dapat diolah dengan baik maka suatu organisasi memperoleh keuntungan yang maksimal seperti menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Endry Wardhana dkk. (2019) menyatakan bahwa secara simultan komunikasi dan konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. komunikasi yang efektif dan berjalan dengan baik dapat mencegah terjadinya konflik kerja sehingga dapat memicu kinerja karyawan berada dalam kondisi yang baik. Berdasarkan kerangka teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabel penelitian dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

- a. Komunikasi internal dan konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

2. Hipotesis Parsial

- a. Komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- b. Konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai