

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang paling penting guna mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya, oleh karena itulah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menekankan pada pengelolaan manusia bukan pada sumber daya yang lainnya. Menurut Flippo dalam Yusuf (2015:27) menerangkan bahwa manajemen sumber daya manusia perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan menurut Simamora dalam Sutrisno (2014:5) Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.

Menurut Sunyoto dalam Yusuf (2015:28) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, disamping itu efektivitas organisasi ditentukan oleh manajemen manusia. Berdasarkan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur dan mengelola tenaga kerja agar dapat melakukan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan dasar dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2011:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

### **a. Perencanaan**

Perencanaan SDM adalah perencanaan tenaga kerja serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan,

perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### j. Kedisiplinan

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

#### k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

### 2.1.2 Komunikasi

#### 1. 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. Salah pengertian dalam penerimaan informasi besar pengaruhnya bagi kelancaran aktivitas instansi.

Menurut Effendy (2009:9) istilah komunikasi dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti *sama*. *Sama* disini maksudnya adalah *sama makna*. Jadi, kalau dua orang terlibat dalam komunikasi, misalnya dalam bentuk percakapan, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang di percakapkan. Kesamaan bahasa yang dipergunakan dalam percakapan itu belum tentu menimbulkan kesamaan makna. Dengan lain perkataan, mengerti bahasanya saja belum tentu mengerti makna yang dibawakan oleh bahasa itu. Jelas bahwa percakapan kedua orang tadi dapat dikatakan komunikatif apabila kedua-duanya, selain mengerti bahasa yang dipergunakan, juga mengerti makna dari bahan yang dipercakapkan.

Mangkunegara (2011:145) 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 berasal dari perkataan bahasa latin: *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 (penyebarnya) dan komunikan (penerima pesan). Tujuan dari komunikasi adalah menciptakan dan saling memberi pengertian antara sesama komunikator (pengirim) dan komunikan (penerima), mengandung kebenaran, lengkap, mencakup keseluruhan hal yang menarik dan nyata. Dapat disimpulkan komunikasi sebagai suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian 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

Komunikasi internal menurut Effendy (2009:122) 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 (2009:128) adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Pada instansi-instansi pemerintah seperti departemen, direktorat dan pada perusahaan-perusahaan besar.

- a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak, komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi, press release, artikel surat kabar atau majalah, pidato radio; film dokumenter, brosur, leaflet, poster, konfrensi pers.

- b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi, komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

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 (Romli, 2011:7). Dalam penelitian ini penulis berfokus kepada komunikasi internal, yaitu komunikasi antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan, dan lain sebagainya.

## **2. Fungsi Komunikasi**

Menurut Wahjono (2010:218) komunikasi menjalankan 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.

### 3. Proses Komunikasi

Menurut Effendy (2009:11) proses komunikasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

a. Primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan simbol sebagai media. Simbol sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, isyarat, gambar, warna dan lain sebagainya yang secara langsung mampu menerjemahkan pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan.

b. Sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai simbol sebagai media pertama.

#### 4. Dimensi Komunikasi Internal

Menurut Effendy (2009:122) terdapat dimensi-dimensi komunikasi internal, yaitu:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas, adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik.

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, pegawai sesama pegawai dan sebagainya.

## 2.1.3 Konflik Kerja

### 1. 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 diinstansi terjadi dalam berbagai bentuk, yang merintangi hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergesekan, sakit hati dan lain-lain. Konflik Di dalam kegiatan instansi timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya, sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai persepsi. Konflik didalam instansi tidak bisa dielakan tetapi bisa di minimalisir untuk tujuan-tujuan perusahaan agar karyawan berfikir kritis, apatis dan produktif.

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. Sedangkan M. Afzalur Rahim (2011:16) konflik adalah suatu proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalan baik di

intra individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok, ataupun organisasi

Bedasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah ketidak sesuaian antara dua orang atau lebih di dalam instansi karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta kompetisi untuk memperbutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. 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, bagaian 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.

### **3. Faktor Penyebab Timbulnya Konflik Kerja**

Menurut Mangkunegara (2015:156) mengemukakan penyebab terjadinya konflik kerja, antara lain :

- a. Koordinasi kerja yang tidak dilakukan,
- b. Ketergantungan dalam pelaksanaan tugas,
- c. Tugas yang tidak jelas (tidak ada deskripsi jabatan),
- d. Perbedaan dalam orientasi kerja,
- e. Perbedaan dalam memahami tujuan organisasi,
- f. Perbedaan persepsi,
- g. Sistemkompetensi insentif (*reward*),
- h. Strategi pemotivasian yang tidak tepat.

#### 4. Cara Mengatasi Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2015:156) cara mengatasi konflik kerja adalah :

- a. Pemesahan masalah
- b. Tujuan tingkat tinggi
- c. Perluasan sumber
- d. Menghindari konflik
- e. Melicinkan konflik
- f. Kompromi
- g. Perintah dari wewenang
- h. Mengubah variabel manusia
- i. Mengubah variabel struktural
- j. Mengidentifikasi musuh bersama

#### 5. Dimensi Konflik Kerja

Menurut Fitriana (2013:192) dimensi konflik kerja adalah sebagai berikut :

a. Kesalahan komunikasi

Apabila seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.

b. Perbedaan tujuan

Apabila seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan dalam memandang tujuan-tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan-tujuan tersebut.

c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi

Perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan-perbedaan dalam sikap, ketidaksesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.

d. Keterkaitan aktivitas kerja

Terdapat adanya keterkaitan kerja, apabila seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing. Konflik akan terjadi apabila seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.

e. Kesalahan dalam afeksi

Apabila seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja, terutama dalam hal perasaan atau suasana hatinya.

## 2.1.4 Kinerja Pegawai

### 1. Pengertian Kinerja Pegawai

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim dilakukan dalam organisasi adalah kinerja pegawai, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:8) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Costello dalam Wibowo (2011:9) menyatakan bahwa kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Armstrong dalam Wibowo (2011:8) kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih

baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Dari berbagai uraian diatas dapat ditegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **2. Dimensi Kinerja Pegawai**

Dalam penilaian kinerja pegawai diperlukan adanya dimensi-dimensi sebagai dasar penilaian kinerja karyawan. Menurut Ma'aruf M Abdullah (2014:152) dimensi penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

### **a. Efektif**

Dimensi ini mengukur kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

### **b. Efisien**

Dimensi ini mengukur kesesuaian menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

c. Kualitas

Dimensi ini mengukur kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

d. Ketepatan waktu

Dimensi ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan benar dan tepat waktu.

e. Produktivitas

Dimensi ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

f. Keselamatan

Dimensi ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawai ditinjau dari aspek kesehatan.

### 3. Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah (2010:237) ada lima pihak yang melakukan penilaian kinerja, yaitu :

a. Atasan langsung

Evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam organisasi dinilai dengan atasan langsung karena atasan langsung melihat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-harinya.

b. Rekan kerja

Penilaian dilakukan dengan rekan kerja dengan pertimbangan, pertama, rekan kerja dekat dengan tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kedua, penilaian dengan rekan kerja menghasilkan jumlah yang independent.

c. Evaluasi diri

Evaluasi diri merupakan sarana yang unggul dalam penilaian kinerja pegawai dan atasan pegawai.

d. Bawahan langsung

Penilaian bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilaian mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

e. Pendekatan menyeluruh

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan atasan pelanggan, rekan kerja dan bawahan. Penilaian ini cocok didalam organisasi yang memperkenalkan tim.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mencari sumber-sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, dengan tujuan ingin mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun salah satu penelitian yang diambil adalah :

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

No	Peneliti	Jenis Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1	Sriminiatun, Triana Prihatinta	Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Politeknik Negeri Madiun Tahun 2017	Pengaruh Komunikasi Dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Madiun	Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan konflik secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t menyatakan bahwa variabel komunikasi dan konflik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi hasil regresi adalah 0,503 artinya bahwa variabel komunikasi dan konflik menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebesar 50,3%.

				Secara parsial, ternyata variabel komunikasi memiliki pengaruh yang dominan dibandingkan variabel konflik.
2	Rahmad Restu Udayanto, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthini	Jurnal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen Tahun 2015	Pengaruh Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Coca Cola	ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) komunikasi internal terhadap disiplin kerja, (3) komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, dan (4) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja.
3		Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis	Pengaruh Konflik, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja	(1) Konflik, Stres Kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat konflik yang dimiliki akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja; (3) Stres Kerja berpengaruh negatif

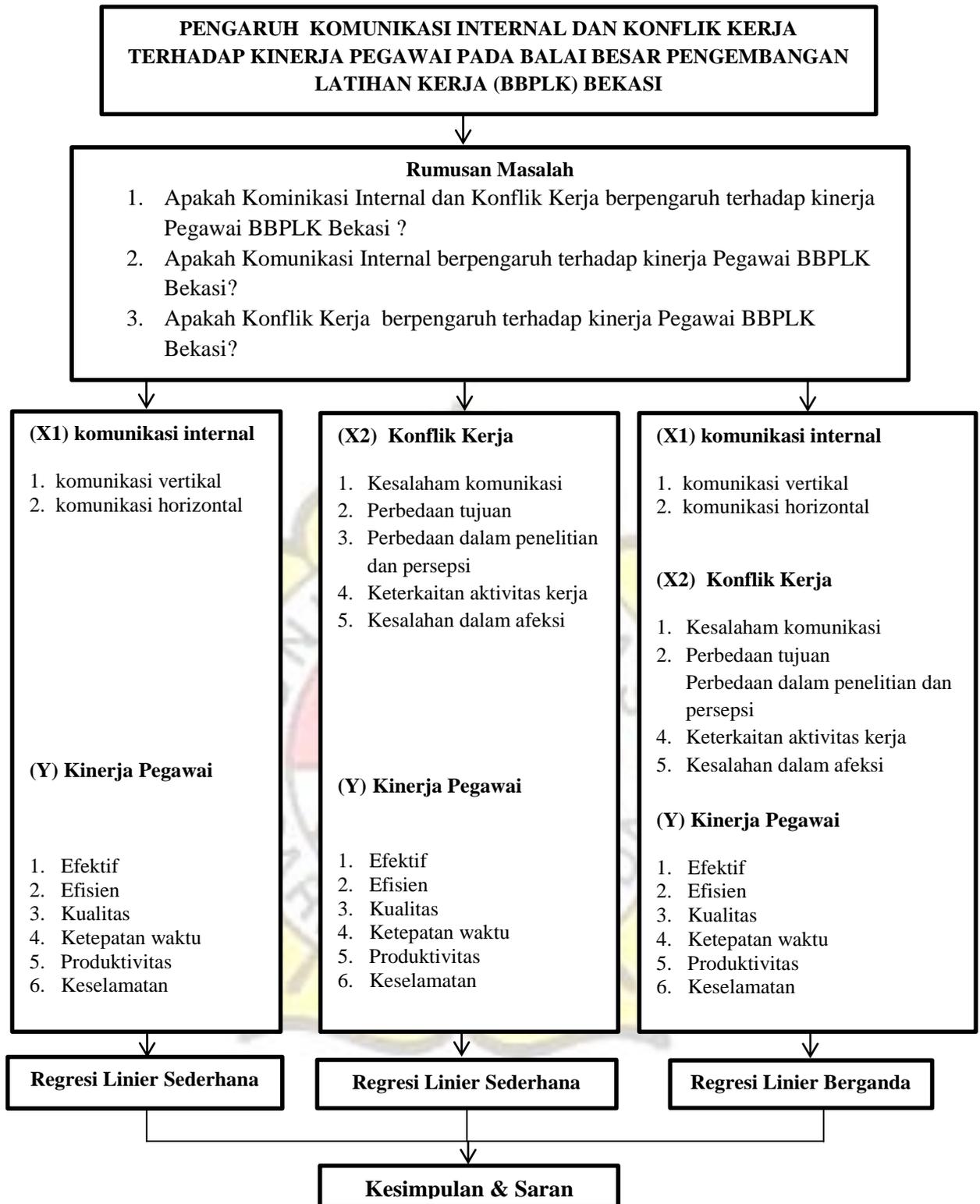
	Saina Nur	Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 2013	Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Khairun Ternate	terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat stres kerja pegawai akan memberikan dampak negatif dalam meningkatkan kinerja pegawai Universitas Khairun Ternate; (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai.
--	-----------	---	--	---

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusia dalam mencapai tujuan. Setelah mempelajari teori-teori mendukung variabel yang akan diteliti, maka kini disampaikan hubungan antara variabel. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (*dependent*) adalah variabel Kinerja Pegawai (Y). Kinerja karyawan sebagai variabel terikat dipengaruhi oleh dua variabel bebas (*independent*), yakni Komunikasi Internal sebagai (X<sub>1</sub>) dan Konflik Kerja sebagai (X<sub>2</sub>). Kinerja

Pegawai berpengaruh terhadap keefektifitasan suatu organisasi. Dampak kinerja karyawan yang rendah akan menyebabkan ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja bagi perusahaan dan berimplikasi pada kinerja perusahaan.

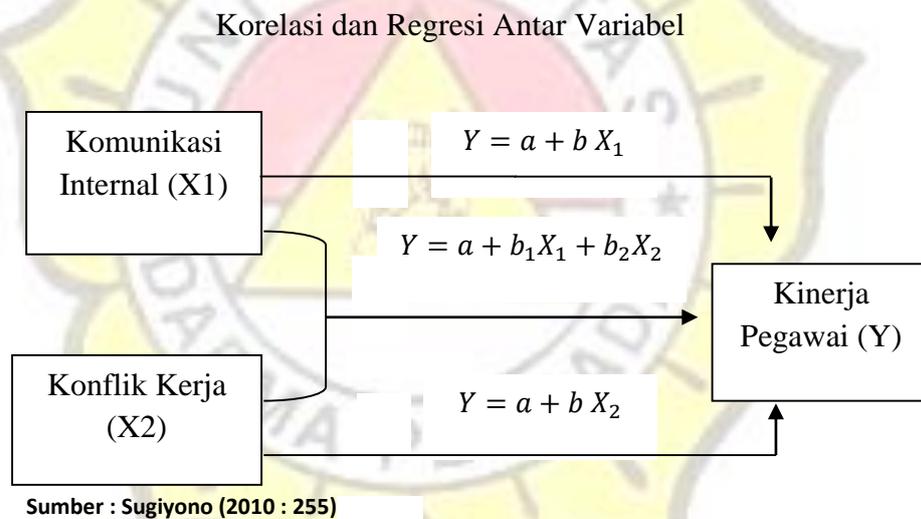




**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2010:63) mengatakan paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.2**

### **Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yaitu Komunikasi Internal sebagai X1 dan Konflik Kerja sebagai X2 dan satu variabel dependen yakni Kinerja pegawai sebagai Y. gambar diatas menjelaskan bahwa Komunikasi Internal (X1) dan

Konflik Kerja (X2) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + bx$  . Berikutnya Komunikasi Internal (X1) dan Konflik Kerja (X2) mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:93) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan . Adapun rumusan masalah hipotesis yang dikembangkan dalam penulisan ini adalah :

1. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal (X1) terhadap kinerja (Y).

2. Apakah konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara konflik kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

3. Apakah komunikasi internal dan konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai .

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal (X1) dan konflik kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal (X1) dan konflik kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

