

## BAB II

### LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

#### A. Kinerja Karyawan

##### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Prestasi kerja atau kinerja pegawai sangat berkaitan dengan produktivitas organisasi. Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas waktu, kecakapan, kesungguhan, serta pengalaman. Istilah prestasi kerja atau kinerja pegawai mengandung berbagai pengertian.

Menurut Mangkunegara (2016:67) “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasisesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif dengan indikator terlaksananya semua pekerjaan pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif individu yang melakukannya.

##### 2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan yang bermanfaat bagi organisasi dan karyawan yang dinilai. Tujuan dari penilaian kinerja

karyawan adalah untuk memberikan informasi terkait prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu dan sebagai prediksi kinerja karyawan diwaktu yang akan datang.

Menurut Wilson (2014:233) “Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberikan manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian”.

Menurut Wilson (2014:232) Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

a. Evaluasi

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan, Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim,

perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

c. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

### 3. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif.

Menurut Ricky W. Griffin dalam Irham (2014:67) bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- a. Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.
- b. Metode pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan memengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika

seorang ditempatkan dalam kelompok dengan ranking buruk maka otomatis rankingnya juga tidak bagus.

Dengan begitu artinya penilaian kinerja seorang manajer menjadi lebih maksimal, karena dinilai dari berbagai sudut pandang, jika dahulu yang menilai hanya atasan saja, maka saat ini penilaian juga datang dari bawahan. Sehingga diharapkan berbagai permasalahan bisa dicarikan solusi.

#### **4. Kesalahan-Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Wilson (2014:246-248) walaupun seorang atasan sudah ahli dalam menilai dan berpengalaman melakukan penilaian ke atas kinerja para bawahannya, namun kemungkinan akan terjadi kesalahan-kesalahan yang dilakukan. Ada berbagai kemungkinan kesalahan atau distorsi yang dapat terjadi antara lain halo efek, kecenderungan penilaian terpusat, bisa terlalu lunak dan keras, pengaruh kesan terakhir, dan prasangka pribadi.

##### **a. Efek Halo**

Efek halo (halo effect) adalah suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang. Sebagai contoh, seorang karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi, manajer memberikan penilaian tinggi tanpa memerhatikan faktor lain. Suatu kemungkinan terjadi, seorang karyawan baik dalam kesetiaan tetapi belum tentu baik pada faktor lain, seperti kuantitas dan kualitas hasil pekerjaannya. Memang, jarang sekali seorang karyawan baik atau buruk dalam semua faktor pekerjaannya. Tetapi, seorang karyawan baik atau buruk pada suatu faktor tertentu perlu pertimbangan atas faktor lain sebelum memutuskan dalam penilaian kinerja.

##### **b. Kecenderungan Penilaian Terpusat**

Ada penilai yang enggan memberi nilai kinerja bawahannya baik atau buruk, sehingga memberikan penilaian rata-rata, walaupun kinerjanya bervariasi. Kesalahan seperti ini mungkin terjadi karena penilai kurang informasi, tersedia waktu yang sedikit dalam menilai, kurang pengetahuan yang memadai mengenai faktor yang dinilai.

##### **c. Bisa Terlalu Lunak dan Keras**

Ada sebagian penilai memberikan penilaian sangat baik atau sangat buruk saja, karena ada penilai bersifat murah hati, dan keras hati. Dosen yang mengajar mata kuliah tertentu memberikan nilai kepada mahasiswanya dengan nilai A atau E. Penilaian terlalu lunak adalah pemberian nilai yang sangat baik atas kinerja karyawan. Penilaian

sangat baik terjadi karena menghindari konflik, seorang manajer memberikan penilaian kepada para bawahan lebih tinggi daripada nilai yang semestinya diperoleh. Pada sisi lain, ada penilai yang keras hati, enggan memberikan penilaian sangat baik. Penilaian seperti ini tergolong pada bias terlalu keras. Penilai yang masih muda dan belum berpengalaman sering melakukan kesalahan seperti ini.

d. Pengaruh Pesan Terakhir

Pengaruh kesan terakhir (*recency effect*), bila seorang penilai memberikan penilaian atas dasar kejadian yang terjadi terakhir sekali. Perlakuan yang terjadi terdahulu bukan merupakan pertimbangan dalam pemberian nilai. Hal ini terjadi karena kejadian yang terakhir memberikan kesan atau mudah diingat oleh penilai. Sebagai contoh, seorang karyawan yang berperilaku baik selama ini, tetapi buruk pada saat terakhir, penilaian kinerja adalah yang terjadi pada saat terakhir. Demikian sebaliknya, perilaku buruk pada awal periode dan baik pada akhir periode, maka kinerja karyawan yang dinilai adalah baik.

e. Perasangka Pribadi

Ada suatu faktor tertentu yang membuat penilai yang tidak benar dilakukan oleh penilai. Suatu faktor tertentu sebagai dasar yang dilakukan penilai untuk menentukan kinerja karyawan baik atau buruk. Termasuk pada faktor-faktor tersebut antara lain, gender, ras, agama, dan kebangsaan. Sebagai contoh, seorang penilai pria memberikan penilaian baik kepada karyawan wanita karena senang kepada wanita tersebut. Seorang penilai berprasangka bahwa seorang karyawan suku tertentu malas bekerja sehingga memberikan penilaian yang kurang baik, padahal tidak semua suku tertentu tersebut malas. Demikian dapat terjadi pada faktor-faktor lain yang dipersangkakan tidak benar sehingga dapat merugikan pada pihak karyawan.

f. Kesalahan Kontras

Kesalahan kontras adalah penilai menggunakan penilaian kepada perbandingan kinerja seorang karyawan ke atas karyawan lainnya, bukannya berdasarkan standar kinerja. Kesalahan ini terjadi karena berpatokan kepada kinerja karyawan yang pertama sekali dinilai oleh penilai. Bila penilaian pertama sekali dilakukan kepada karyawan yang memiliki kinerja sangat baik, maka penilaian berikutnya kepada karyawan yang berkinerja rata-rata dimasukkan pada kategori kinerja rendah. Demikian sebaliknya, bila penilaian dilakukan pertama sekali kepada karyawan yang memiliki kinerja rendah, maka penilaian berikutnya dilakukan kepada karyawan berkinerja rata-rata sudah digolongkan pada kinerja baik.

g. Kesalahan Serupa dengan Saya

Kesalahan juga dapat terjadi karena penilai terpengaruh atas sifat-sifat yang serupa atau mirip dengan dirinya. Tentu, menguntungkan bagi karyawan yang memiliki sifat yang sama dengan penilai. Suatu penilaian yang kurang objektif, karena seorang karyawan yang dinilai

baik karena ada unsur kemiripan dengan sifatnya, tetapi akan berbeda penilaian oleh penilai yang memiliki sifat yang berbeda dengan dirinya.

## **5. Indikator Kinerja Karyawan**

Pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Menurut Robbins (2014:260) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima menurut yaitu:

- a. Kualitas  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu  
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas  
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian  
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **B. Manajemen Mutu**

### **1. Pengertian Manajemen Mutu**

Dasarnya manajemen mutu adalah suatu cara untuk meningkatkan performansi secara terus menerus atau berkesinambungan pada setiap tingkat fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

ISO adalah suatu pedoman dan persyaratan yang digunakan suatu organisasi untuk menghasilkan produk yang bermutu dan sesuai dengan keinginan pelanggan (Djarmiko dan Junaedi 2011). ISO merupakan badan standar dunia berkedudukan di Swiss dan didirikan sejak 1947. Lebih dari 135 negara berpartisipasi dalam penentuan standar.

Menurut Sobana (2012:10) adalah dalam manajemen mutu (*quality management*) dirangkai dengan manajemen terpadu yang kemudian lebih dikenal dengan manajemen mutu terpadu (*total quality management TQM*). Istilah TQM ini dikalangan masyarakat lebih familiar dengan sistem manajemen mutu (SMM). Tujuan dari sistem manajemen mutu adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan ditunjukkan melalui terpenuhinya standar ISO yang disepakati. Dari sinilah awal mula dikenal istilah sistem manajemen mutu terstandar SMM ISO.

Dari penelitian dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan ISO adalah standarisasi yang harus ada pada perusahaan yang berguna untuk menentukan kualitas dari perusahaan tersebut sehingga dapat diakui oleh banyak masyarakat dan dapat dipercaya.

## **2. Manfaat Penerapan SMM ISO**

Manfaat dari implementasi ISO 9001:2015 dapat terbagi menjadi 3 bagian, adapun manfaatnya adalah sebagai berikut :

- a. Bagi organisasi berfungsi untuk Peningkatan efisiensi tingkat operasional, Peningkatan efisiensi tingkat organisasi, Peningkatan produktivitas, Peningkatan kinerja proses secara terus-menerus, Kepercayaan konsumen, memertinggi posisi organisasi dalam persaingan di pasar
- b. Bagi karyawan berfungsi sebagai Meningkatnya kepuasan karyawan dalam bekerja, Meningkatnya kebanggaan terhadap perusahaan dan Timbulnya proses pembelajaran bagi keberhasilan dalam bekerja
- c. Bagi konsumen berfungsi untuk Produk dan jasa bermutu sesuai dengan harapan konsumen, Meningkatnya kepuasan pelanggan dan Kepercayaan yang tinggi, risiko transaksi yang rendah

## **3. Langkah-langkah Penerapan SMM ISO**

Widodo (2011) menjelaskan bahwa proses uji sertifikasi meliputi pengendalian, dokumentasi, pengendalian rekaman, pengendalian produk, audit internal, perkembangan produk dan koreksi produk. ISO mengharuskan penggunaan model perbaikan proses berkelanjutan sebagai pengembangan prinsip-prinsip TQM dengan mematok titik anjak standar mutu yang telah ditetapkan. ISO menetapkan titik anjak dimana ukuran mutu, yaitu relevansi, efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas organisasi yang harus tetap bertahan tidak boleh turun. Untuk itu organisasi dituntut selalu meningkatkan mutu, melalui langkah-langkah berikut :

- a. Memperhatikan tuntutan/keinginan pelanggan.
- b. Manajemen sumber daya yang baik, yaitu mengelola sumber daya yang baik (manusia, uang, alat, mesin dan metode).
- c. Realisasi dari produk menghasilkan *outcome*, yaitu lulusan yang bermutu dan melanjutkan ke jenjang sekolah bermutu.
- d. Adanya pengukuran dan analisa serta pengembangan sekolah, sehingga instruksi kerja dijadikan patokan dalam melakukan perbaikan berkelanjutan.
- e. Adanya tanggungjawab dari manajemen yang memungkinkan proses manajemen sekolah berjalan baik.
- f. Hasil/lulusan/*outcome* dari sekolah memenuhi tuntutan pelanggan.

#### **4. Persyaratan Standar dari SMM ISO**

Karena sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 merupakan sistem manajemen mutu yang berfokus pada proses dan pelanggan, maka pemahaman terhadap persyaratan-persyaratan dari ISO 9001:2000 ini akan membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematis untuk memenuhi kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dan peningkatan proses terus-menerus (continuous process improvement). Berikut klausul-klausul yang perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi (Gaspersz: 2003):

##### **Klausul 1. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup ISO 9001: 2000 telah dikembangkan atau diperluas. Dalam hal ini persyaratan-persyaratan standar telah menekankan untuk memenuhi

kepuasan pelanggan melalui efektivitas dari aplikasi sistem mutu, termasuk proses-proses untuk meningkatkan terus-menerus dan jaminan kesesuaian.

#### Klausul 2. Referensi Normatif

Klausul ini hanya memuat referensi-referensi dari ISO 9001:2000.

#### Klausul 3. Istilah dan Definisi

Klausul ini menyatakan bahwa istilah dan definisi-definisi yang diberikan dalam ISO 9000:2000 (Quality Management System Fundamental and Vocabulary).

#### Klausul 4. Sistem Manajemen Mutu

Klausul ini lebih menekankan pada kebutuhan untuk peningkatan terus-menerus (continual improvement). Manajemen organisasi harus menetapkan langkah-langkah untuk implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

#### Klausul 5. Tanggung Jawab Manajemen

Klausul ini menekankan pada komitmen dari manajemen puncak menuju perkembangan dan peningkatan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

Klausul ini juga memaksa keterlibatan manajemen puncak dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, menetapkan kebijakan untuk mutu, menetapkan tujuan-tujuan mutu, perencanaan sistem manajemen mutu, menetapkan tanggung jawab dan wewenang organisasi, mengangkat secara formal seorang yang mewakili manajemen dan menjamin proses

komunikasi internal yang tepat, serta harus melakukan peninjauan ulang sistem manajemen mutu.

#### Klausul 6. Manajemen Sumber Daya Manusia

Klausul ini menyatakan bahwa suatu organisasi harus menetapkan dan memberikan sumber-sumber daya yang diperlukan secara tepat, personel yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas harus didefinisikan dalam sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 serta memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pendidikan yang relevan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman.

#### Klausul 7. Realisasi Produk

Klausul ini menyatakan bahwa organisasi harus menjamin bahwa proses realisasi produk berada di bawah pengendalian agar memenuhi persyaratan produk.

#### Klausul 8. Pengukuran, Analisis dan Peningkatan

Menurut klausul ini organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk, menjamin kesesuaian dari sistem manajemen mutu dan meningkatkan terus-menerus efektivitas dari sistem manajemen mutu

### **5. Indikator Manajemen Mutu**

Indikator manajemen mutu merupakan sebuah variabel terukur yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat kepatuhan terhadap standar atau pencapaian tujuan mutu sebuah produk.

Menurut Kotler dan Keller (2009), ada sembilan dimensi mutu atau kualitas produk yaitu:

- a. Kinerja (*Performance*) Berkaitan dengan aspek fungsional suatu barang dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan dalam membeli barang tersebut.
- b. Ketepatan/kesesuaian (*Conformance*) Berkaitan dengan tingkat kesesuaian dengan spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Kesesuaian merefleksikan derajat ketepatan antara karakteristik desain produk dengan karakteristik kualitas standar yang telah ditetapkan.
- c. Ketahanan (*Durability*) Berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat digunakan.
- d. Keandalan (*Reliability*) Berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu barang berhasil menjalankan fungsinya setiap kali digunakan dalam periode waktu tertentu dan dalam kondisi tertentu pula.
- e. Desain (*Design*) Keseluruhan keistimewaan produk yang akan mempengaruhi penampilan dan fungsi produk terhadap keinginan konsumen.

## **C. Komunikasi**

### **1. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi merupakan bentuk dari suatu informasi yang akan di sampaikan kepada penerima informasi baik secara verbal maupun non verbal. Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan untuk membantu dalam keberlangsungan pemberian informasi kepada pegawai, agar tidak terjadi penafsiran yang berbeda.

Menurut Syamsudin dan Firmansyah (2016:31), bahwa komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi atau pesan antara dua orang atau lebih dengan cara efektif, sehingga pesan yang di maksud dapat dimengerti”.

Menurut Wood (2012:3), bahwa komunikasi adalah sebuah proses sistematis dimana orang berinteraksi dengan dan melalui simbol untuk menciptakan dan menafsirkan makna”.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi merupakan suatu proses dimana seseorang menyampaikan pesan atau informasi kepada orang lain dalam aktivitasnya.

## **2. Proses Komunikasi**

Proses komunikasi merupakan proses menyampaikan pesan kepada komunikannya, sehingga dapat menciptakan suatu persamaan makna antara komunikannya dengan komunikatornya. Proses komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif sesuai dengan tujuan komunikasi pada umumnya. Proses komunikasi dapat terjadi apabila ada interaksi antarmanusia dan ada penyampaian pesan untuk mewujudkan motif komunikasi.

Menurut Romli (2014) 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 komunikannya. 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. Komunikasi/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. Penerima pesan juga memberikan umpan balik kepada pengirim pesan untuk memastikan bahwa pesan telah diterima dan dimengerti secara sempurna.

## 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.

## 3. Fungsi-Fungsi Komunikasi

Berdasarkan pengamatan yang para pakar komunikasi lakukan, komunikasi mengemukakan fungsi-fungsi yang berbeda, meskipun

adakalanya terdapat kesamaan dan tumpang tindih diantara berbagai pendapat tersebut.

Menurut William I Gordon komunikasi mempunyai empat fungsi yaitu (Mulyana, 2014) :

a. Fungsi Komunikasi Sosial

Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi penting untuk membangun konsep-konsep diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan antara lain lewat komunikasi yang menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

Orang yang tidak pernah berkomunikasi dengan manusia bisa dipastikan akan “tersesat,” karena tidak sempat menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial. Implisit dalam fungsi komunikasi sosial ini adalah fungsi komunikasi kultural. Para ilmuwan sosial mengakui bahwa budaya dan komunikasi itu mempunyai hubungan timbal balik. Budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi, dan pada gilirannya komunikasi juga menentukan, memelihara, mengembangkan atau mewariskan budaya.

b. Fungsi Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif tidak langsung bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrument untuk menyampaikan perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut dikomunikasikan terutama melalui pesan non verbal. Perasaan sayang, peuli, rindu, simpati, gembira, marah dan benci dapat disampaikan lewat kata-kata, namun terutama lewat perilaku non verbal.

c. Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual bertujuan untuk komitmen mereka kepada tradisi keluarga, komunitas, suku, bangsa, negara, ideology, atau agama mereka. Komunikasi ritual sering juga bersifat ekspresif, menyatakan perasaan terdalam seseorang. Orang menziarahi makam Nabi Muhammad, bahkan menangis di dekatnya, untuk menunjukkan kecintaannya kepadanya. Para siswa yang menjadi pasukan pengibar bendera merah putih, sering dengan berlinang air mata, dalam pelantikan mereka, untuk menunjukkan rasa cinta mereka kepada nusa dan bangsa, terlepas dari apakah kita setuju terhadap perilaku mereka atau tidak.

d. Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum: menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, dan mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan, dan juga menghibur. Bila diringkas, maka kesemua tujuan tersebut dapat disebut membujuk (bersifat persuasif). Komunikasi yang berfungsi memberitahukan atau menerangkan (*to inform*) mengandung muatan

persuasif dalam arti bahwa pembicara menginginkan pendengarnya mempercayai bahwa fakta atau informasi yang disampaikan akurat dan layak diketahui.

Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja kita gunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan tersebut. Komunikasi berfungsi sebagai instrument untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan pekerjaan, baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek, misalnya untuk memperoleh pujian, menumbuhkan kesan yang baik memperoleh keuntungan material, ekonomi, dan politik. Sementara itu, tujuan jangka panjang dapat diraih lewat keahlian komunikasi, misalnya keahlian berpidato, berunding, berbahasa asing ataupun keahlian menulis. Kedua tujuan itu tentu saja berkaitan dalam arti bahwa berbagai pengelolaan kesan itu secara kumulatif dapat digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang berupa keberhasilan karier.

#### **4. Faktor yang mempengaruhi Komunikasi**

Dalam berkomunikasi, ada banyak faktor yang mempengaruhi jalannya proses komunikasi itu sendiri. Baik faktor internal maupun faktor eksternal komunikator. Faktor-faktor ini akan mempengaruhi baik tidaknya, berhasil atau tidaknya komunikasi yang dilakukan.

Menurut Mangkunegara (2015) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu dari pihak *sender* (pengirim) dan dari pihak *receiver* (penerima).

- a. Faktor dari pihak *sender* (pengirim) antara lain: (1) Keterampilan pengirim; (2) Sikap pengirim; (3) Pengetahuan pengirim; (4) Media saluran yang digunakan oleh pengirim;
- b. Faktor dari pihak *receiver* (penerima) antara lain: (1) Keterampilan penerima; (2) Sikap penerima; (3) Pengetahuan penerima; (4) Media saluran komunikasi; (5) Komunikasi yang efektif; (6) Kualitas komunikasi.

#### **5. Indikator Komunikasi**

Efektifnya sebuah komunikasi adalah jika pesan yang dikirim memberikan pengaruh terhadap komunikan, artinya bahwa informasi yang disampaikan

dapat diterima dengan baik sehingga menimbulkan respon atau umpan balik dari penerimanya.

Menurut Mangkunegara (2013) yang di kutip dari Rensius indikator-indikator komunikasi antara lain adalah :

- a. Kemudahan Dalam Memperoleh Informasi  
Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.
- b. Intensitas Komunikasi  
Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.
- c. Efektivitas Komunikasi  
Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, Artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.
- d. Tingkat Pemahaman Pesan  
Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.
- e. Perubahan Sikap  
Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

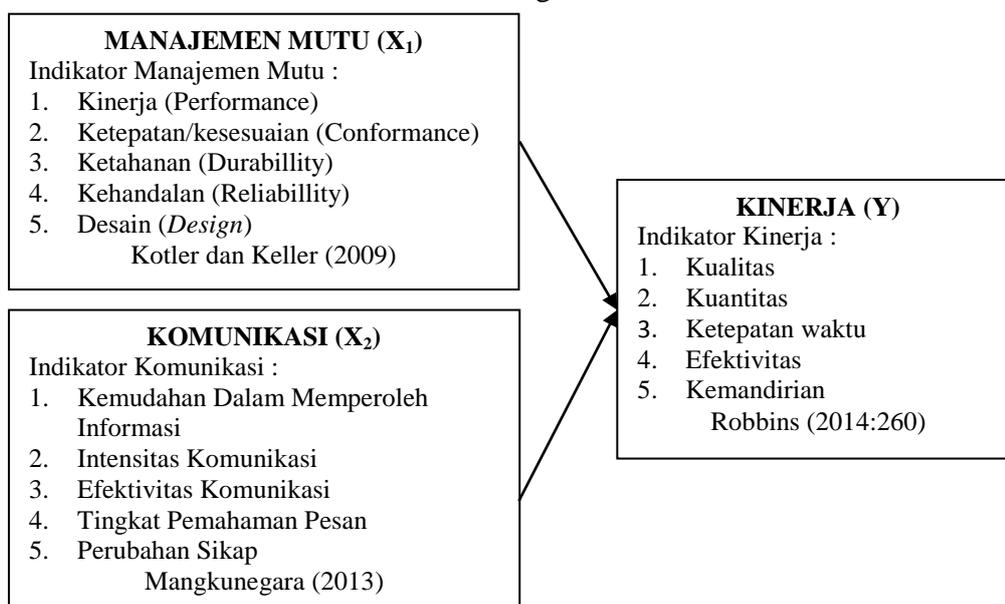
#### **D. Kerangka Teori**

Dalam suatu Organisasi keberadaan tenaga kerja atau karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Maju tidaknya sebuah perusahaan sangat tergantung dari sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kinerja yang baik menjadi kunci utama. Salah satu hal yang membuat kinerja karyawan baik adalah Manajemen Mutu. Manajemen Mutu

adalah salah satu cara untuk meningkatkan performansi secara terus menerus atau berkesinambungan pada setiap tingkat fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia. Dengan adanya manajemen mutu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena dengan penerapan manajemen mutu diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor lain yang dapat membengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi. Komunikasi adalah bentuk dari suatu informasi yang akan di sampaikan kepada penerima informasi baik secara verbal maupun non-verbal. Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan untuk membantu dalam keberlangsungan pemberian informasi kepada pegawai agar tidak terjadi penafsiran yang berbeda.

Berdasarkan kajian teoritis dan data empiris pada penelitian ini dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka secara singkat dapat digambarkan kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Teori



### **E. Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2016) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Adapun Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh manajemen mutu terhadap kinerja karyawan PT. Budi Berkah Podomoro.
2. Ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Budi Berkah Podomoro.
3. Ada pengaruh manajemen mutu dan komunikasi terhadap Kinerja karyawan PT. Budi Berkah Podomoro.