



**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Banten)**

Ade Syarief Hidayatullah¹, Wawan Prahiawan², Lutfi³

^{1,2,3}Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

¹ade.syarief.h@gmail.com

Info Artikel :

Diterima : 28 Oktober 2021

Disetujui : 4 November 2021

Dipublikasikan : 29 Desember 2021

ABSTRAK

Kata Kunci:
*Komunikasi
Internal,
Kinerja
Pegawai,
Kepuasan Kerja
dan Komitmen
Organisasi*

Organisasi perlu menciptakan suasana harmonis dalam bekerja, membuat para pegawai merasa dihargai dalam pekerjaannya, memberikan pegawai kepuasan atas informasi yang beredar dan hubungan lainnya di organisasi. Permasalahan pada penelitian ini dirumuskan Bagaimana melakukan komunikasi internal yang efektif agar dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Banten yang didukung dengan penguatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Banten yang berjumlah 220 orang terdiri dari 50 orang ASN dan 170 orang pegawai Non ASN dengan jumlah sampel diambil 95 orang melalui stratified random sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisa dengan metode SEM-PLS. Hasil penelitian membuktikan komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai..

ABSTRACT

Keywords:
*Internal
Communication,
Employee
Performance,
Job Satisfaction
and
Organizational
Commitment*

Organizations need to create a harmonious atmosphere at work, make employees feel valued in their work, provide employees with satisfaction with information circulating and other relationships in the organization. The problem in this research is formulated how to carry out effective internal communication in order to improve employee performance at the Banten Provincial Secretariat General Bureau which is supported by strengthening job satisfaction and organizational commitment. The population in this study were employees at the General Bureau of the Banten Provincial Secretariat, amounting to 220 people consisting of 50 ASN and 170 Non ASN employees with a total sample of 95 people through stratified random sampling. Collecting data using a questionnaire which was analyzed by the SEM-PLS method. The results of the study prove that internal communication has a significant effect on organizational commitment, job satisfaction and employee performance. This study also proves that there is a significant effect of job satisfaction and organizational commitment on employee performance.

PENDAHULUAN

Biro Umum Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Banten merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah yang terbentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 83 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, Tipe, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi. Sebagai salah satu bentuk akuntabilitas publik, Biro Umum Setda Provinsi Banten berupaya untuk selalu memberikan laporan capaian kinerja yang telah dilakukan baik itu menunjukkan hasil yang positif maupun belum maksimal. Dari hasil studi pendahuluan, diketahui Biro Umum Setda Provinsi Banten menghadapi permasalahan kurang efektifnya pencapaian beberapa program kerja yang sudah rencanakan.

Pada tahun 2018, sasaran pertama dengan target capaian 100% hanya mampu terealisasi sebanyak 81,67%. Hal ini berarti penyelenggaraan administrasi sudah terlaksana dengan baik namun masih terdapat kekurangan sebesar 18,33%. Meskipun realisasi pada sasaran pertama mengalami kenaikan di tahun 2019 menjadi 93,85%, namun penurunan realisasi pada tahun 2020 menjadi 92,55% dan belum maksimalnya target yang dicapai menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada bagian administrasi masih kurang optimal.

Tidak maksimalnya pencapaian program kerja yang sudah direncanakan oleh Biro Umum Setda Provinsi Banten tersebut diduga disebabkan oleh kinerja pegawai yang belum optimal. Berdasarkan hasil studi pendahuluan, diketahui bahwa pegawai Biro Umum Setda Provinsi Banten masih belum maksimal dalam melaksanakan tugas kerja salah satunya terlihat dari kurang tepat waktu dalam menyelesaikan surat penting yang membuat pengantaran surat penting untuk Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain menjadi terlambat. Selain itu, ditemukan masih ada beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam bekerja, sehingga lebih banyak memegang *handphone* ataupun bermain *game* pada saat jam kerja.

Dari studi pendahuluan, diketahui rata-rata capaian nilai SKP pegawai yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) di Biro Umum Setda Provinsi Banten tahun 2019 memiliki pola fluktuasi dengan tren yang menurun. Fluktuasi pada nilai SKP pada Biro Umum Setda Provinsi Banten tahun 2019 tersebut tentu memerlukan sebuah komunikasi internal agar dapat membantu membangun tim kerja yang solid. Hal ini dilakukan agar setiap program kegiatan yang ada dapat dikomunikasikan pada segenap pegawai sebagai pelaksana sehingga kegiatan berjalan sesuai perencanaan. Namun demikian, hasil observasi menunjukkan masih terdapat masalah pada komunikasi internal pada Biro Umum Setda Provinsi Banten, baik secara vertikal maupun horizontal sehingga sering menimbulkan ketidاكلancaran komunikasi di dalam organisasi. Hasil wawancara dengan pimpinan Biro Umum Setda Provinsi Banten menerangkan tidak jarang kesalahpahaman komunikasi karena latarbelakang pengalaman, pendidikan, dan karakter yang berbeda dari tiap pegawai membuat pekerjaan menjadi sia-sia atau bahkan menjadi terbengkalai.

Banyak ahli sepakat bahwa komunikasi dan keberhasilan kinerja memiliki hubungan yang positif karena pada prinsipnya hampir semua kegiatan didalam

perusahaan merupakan proses komunikasi (Ruliana, 2017; Hasibuan, 2015, Muhammad, 2016). Namun demikian, beberapa penelitian terdahulu juga ada yang menemukan hal berbeda karena membuktikan komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dari penelitian terdahulu, terlihat masih ada perbedaan hasil penelitian sebagaimana ditunjukkan oleh Aguerrebere (2015); Febrian, *et all* (2016); Munthe dan Tiorida (2017) yang membuktikan adanya pengaruh positif dari komunikasi internal terhadap kinerja karyawan dengan hasil penelitian Mandu (2011); Ali (2016); Aji dan Cori (2019) yang menemukan bahwa komunikasi internal tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Inkonsistensi hasil penelitian ini menjadi landasan yang cukup kuat untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terkait komunikasi internal agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang diduga dapat memberikan pengaruh mediasi (variabel intervening) pada hubungan komunikasi internal dengan kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh Ardiansyah (2016) yang membuktikan kepuasan kerja memberikan mediasi yang positif dan signifikan terhadap komunikasi dan kinerja karyawan dan Syahrir, *et all* (2019) yang menemukan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, dimana semakin baik komunikasi internal maka secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai yang semakin baik dengan melalui peningkatan komitmen organisasi.

KAJIAN TEORI

Komunikasi Internal

Komunikasi berasal dari Bahasa latin yaitu "*communicare*" atau dalam Bahasa inggris "*communication*" yang berarti berpartisipasi atau memberitahukan dan "*communis*" yang berarti milik bersama. Effendy (2017) menyatakan sebuah organisasi ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi antara lain yakni komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal. Untuk mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sebuah komunikasi yang baik, di mana terdapat jalinan pengertian dalam komunikasi tersebut sehingga dapat dimengerti serta dilaksanakan antara pihak yang satu dengan pihak yang lain. Komunikasi internal merupakan kebutuhan sangat penting dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan (Muhyadi, 2018). Pendapat lain, komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota organisasi. Dengan kata lain komunikasi internal penerima pesannya adalah orang yang berada dalam organisasi tersebut (Muhammad, 2017).

Dapat dipahami bahwasanya komunikasi menjadi inti dari semua hubungan sosial. Apabila orang telah mengadakan hubungan tetap, maka sistem komunikasi yang mereka lakukan akan menentukan apakah sistem tersebut dapat mempererat atau

memperatukan mereka, mengurangi ketegangan atau melenyapkan persengketaan apabila muncul. Komunikasi internal merupakan cara bagaimana berhubungan sosial di dalam organisasi berjalan dengan efektif.

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan menurut Hasibuan (2015) kepuasan kerja merupakan sikap emosional menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Karyawan akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi tergantung bagaimana mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dengan hasil yang diperoleh.

Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/ upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan (Abdurrahmat, 2016).

Dari beberapa definisi kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan respon emosional tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (2013), komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan dan keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan keterlibatan orang di mana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi. Dapat dipahami komitmen organisasi adalah perilaku pegawai untuk loyal pada organisasi berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang ditunjukkan oleh kemauannya mengusahakan kepentingan organisasi dan keinginan bertahan sebagai anggota organisasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Moehariono (2012), kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Kinerja atau *performance* adalah hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Sedarmayanti (2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya baik secara kualitas dan kuantitas dengan standar kriteria yang telah ditetapkan secara konkrit dan dapat diukur dalam waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan jalan membandingkannya hasil kerja dengan standar kerja yang diharapkan yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu (efisien) dan tingkat manfaat (efektif) menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan.

Kerangka Pemikiran

Komunikasi merupakan urat nadi dalam organisasi. Komunikasi khususnya internal yang terjadi diantara pegawai dipercaya dapat memberikan pengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Komunikasi yang terjalin secara efektif, selain dapat memberi dampak positif pada kinerja pegawai, juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi para pegawai. Dengan komunikasi, intruksi kerja yang diberikan pimpinan akan lebih jelas dipahami oleh pegawai, yang membuat pegawai akan berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan senang hati sehingga kepuasan kerja pun akan tercipta. Melalui komunikasi juga, pegawai dapat mengetahui dan lebih memahami apa yang menjadi tujuan organisasi, sehingga membentuk komitmen yang kuat untuk dapat mewujudkannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan menguji pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) jenis yaitu variabel independen (komunikasi internal), intervening (kepuasan kerja dan komitmen organisasi) dan dependen (kinerja pegawai).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi

Banten yang berjumlah 220 orang terdiri dari 50 orang ASN dan 170 orang pegawai Non ASN. Diketahui jumlah indikator keseluruhan pada penelitian ini adalah 19 indikator, dengan demikian jumlah sampel ditentukan kemungkinan paling rendah yaitu 5 x 19 indikator yang diperoleh 95 responden. Adapun jumlah sampel yang diambil dari pegawai ASN adalah 22 orang dan dari pegawai Non ASN adalah 73 orang. Pengambilan sampel dilakukan secara random sesuai daftar nama pegawai ASN dan Non ASN yang ada pada Biro Umum Setda Provinsi Banten.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Penelitian lapangan menggunakan alat bantu kuisioner dengan *agree* dan *disagree scale* yang menyatakan jawaban responden dari setuju hingga tidak setuju dengan skala nilai (interval) 1-10 (Ferdinand, 2019). Sedangkan penelitian kepustakaan dilakukan dengan melalui telaah pada jurnal-jurnal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS) karena memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacuh pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). Metode PLS mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya: data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar (Ghozali, 2015).

PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Responden penelitian ini berjumlah 95 orang pegawai Biro Umum Setda Provinsi Banten terdiri dari 22 orang ASN dan 73 orang Non ASN. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui *google form* mengingat situasi pandemi Covid-19 yang sedang berlangsung, sehingga jumlah pegawai yang masuk kerja ke kantor pada Biro Umum Setda Provinsi Banten terbatas, karena sebagian lainnya bekerja di rumah (*Work form Home/WFH*) mengikuti anjuran dari Pemerintah. Adapun deskripsi responden dalam penelitian ini dibuat untuk menggambarkan karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan rentang usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir.

Tabel 1
Usia Responden

	Frekuensi (n)	Persen (%)
≤ 25 tahun	15	15,8
26 s/d 35 tahun	21	22,1
36 s/d 45 tahun	37	38,9
46 s/d 55 tahun	22	23,2
Total	95	100%

Sumber: data peneliti, 2021.

Diketahui karakteristik responden berdasarkan usia pada pegawai Biro Umum Setda Provinsi Banten didominasi oleh responden dengan rentang usia 36 s/d 45 tahun (38,9%). Dari data yang diperoleh diketahui bahwa responden penelitian ini paling muda berusia 23 tahun, sedangkan paling tua responden berusia 52 tahun. Hasil tersebut membuktikan bahwa pegawai Biro Umum Setda Provinsi Banten berada pada kategori usia yang produktif dengan rentang usia 23 sampai dengan 52 tahun. Responden berusia 23 tahun umumnya adalah responden yang berstatus TKS dan menempati jabatan fungsional. Sedangkan responden dengan usia di atas 40 tahun umumnya berstatus ASN.

Tabel 2
Jenis Kelamin

	Frekuensi (n)	Persen (%)
Laki-laki	55	57,9
Perempuan	40	42,1
Total	95	100%

Sumber: data peneliti, 2021.

Dari tabel 2 diketahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada pegawai Biro Umum Setda Provinsi Banten didominasi oleh laki-laki (57,9%). Hal ini sesuai dengan data nominative pegawai yang menunjukkan bahwa pegawai laki-laki memiliki jumlah yang lebih banyak dibandingkan perempuan. Pegawai laki-laki pada Biro Umum Setda Provinsi Banten umumnya memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai eksekutor, sedangkan pegawai perempuan umumnya bertugas di bagian yang bersifat administrative.

Tabel 3
Pendidikan Akhir

	Frekuensi (n)	Persen (%)
SMA	37	38,9
DIII	5	5,3
S1	53	55,8
Total	95	100%

Sumber: data peneliti, 2021.

Dari Tabel 3 diketahui karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir didominasi oleh pegawai dengan pendidikan terakhir S1 (55,8%). Responden terlihat memiliki tingkat pendidikan akhir paling rendah adalah SMA dan paling tinggi adalah S1. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Banten telah memiliki kualifikasi Pendidikan yang baik. Dengan Pendidikan minimal SMA, pegawai Biro Umum Setda Provinsi Banten dianggap telah memiliki pengetahuan yang memadai terkait kinerja dinas pemerintahan.

Hasil Uji Model Pengukuran

Hasil uji model pengukuran pada penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah model pengukuran sudah memenuhi asumsi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *Construct reliability*. Dari hasil olah data yang dilakukan diperoleh nilai hasil uji model pengukuran sebagai berikut:

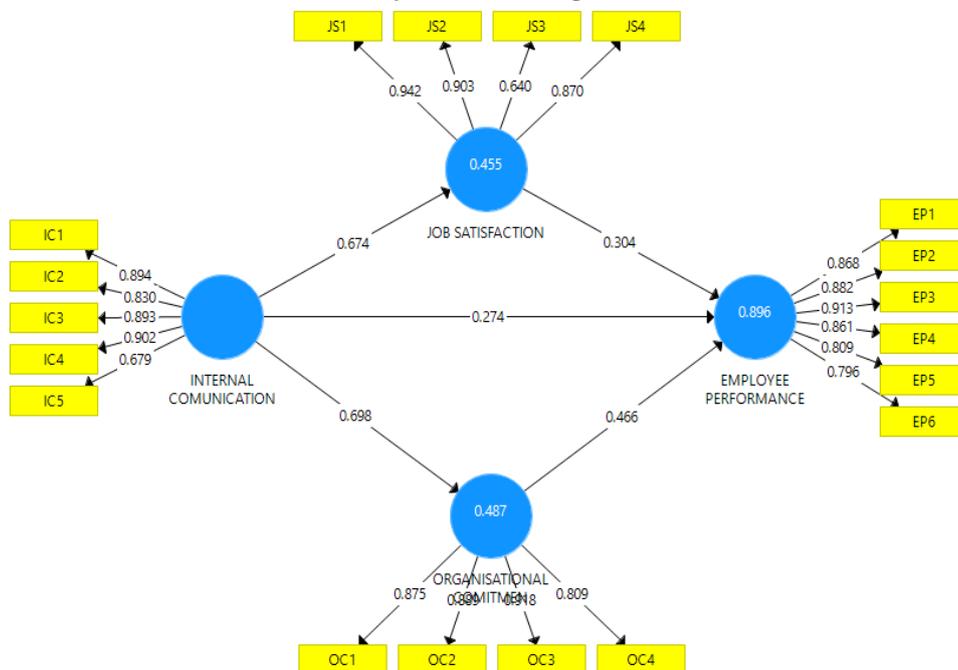
Tabel 4
Convergen Validity

<i>Outer loading</i>		<i>Outer loading</i>		<i>Outer loading</i>		<i>Outer loading</i>	
IC1	0,894	JS1	0,942	OC1	0,875	EP1	0,868
IC2	0,830	JS2	0,903	OC2	0,889	EP2	0,882
IC3	0,893	JS3	0,640	OC3	0,918	EP3	0,913
IC4	0,902	JS4	0,870	OC4	0,809	EP4	0,861
IC5	0,679					EP5	0,809
						EP6	0,796

Sumber: data peneliti, 2021.

Menurut Ghazali (2015) indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki nilai *outer loading* 0,5 hingga 0,7. Pada penelitian ini batas kritis *outer loading* adalah 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah memenuhi asumsi *convergent validity* yang baik, sehingga dihasilkan model pengukuran sebagai berikut:

Gambar 1
Hasil Uji Model Pengukuran



Sumber: data peneliti, 2021.

Selanjutnya untuk memastikan ke empat variabel penelitian dinyatakan valid, maka perlu dilakukan pengecekan *discriminant validity* yang dapat dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yaitu:

Tabel 5
Discriminant Validity

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Komunikasi internal (IC)	0,712
Kepuasan kerja (JS)	0,717
Komitmen organisasi (OC)	0,763
Kinerja pegawai (EP)	0,732

Sumber: data peneliti, 2021.

Variabel penelitian dapat dikatakan memenuhi asumsi *discriminant validity* apabila memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* paling rendah 0,5 (Ghozali, 2015). Dapat dilihat bahwa variabel pada penelitian ini seluruhnya memperoleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5 yang menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model pengukuran telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik.

Setelah variabel dinyatakan valid, maka perlu dilakukan pengecekan apakah variabel memenuhi asumsi *construct reliability* yang baik dengan ketentuan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* 0,7. Berikut ini disajikan hasil uji *construct reliability* yaitu:

Tabel 6
Construct Reliability

	<i>Cronbach alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Komunikasi internal (IC)	0,897	0,924
Kepuasan kerja (JS)	0,864	0,909
Komitmen organisasi (OC)	0,897	0,928
Kinerja pegawai (EP)	0,926	0,942

Sumber: data peneliti, 2021.

Berdasarkan data menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian juga dianggap telah memenuhi asumsi *construct reliability* yang baik karena nilai *Cronbach alpha* dan *composite reliability* > 0,7.

Hasil Uji Model Struktural

Pengujian model struktural pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *R Square* yang diperoleh sebagai berikut:

Tabel 7
R Square

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Kepuasan kerja (JS)	0,455	0,449
Komitmen organisasi (OC)	0,487	0,482
Kinerja pegawai (EP)	0,896	0,892

Sumber: data peneliti, 2021.

Diketahui nilai *R Square* kinerja pegawai adalah 0,896. Kinerja pegawai dalam model struktural dipengaruhi oleh Komunikasi Internal, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu Komunikasi Internal, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi memiliki kemampuan untuk menjelaskan variabel Kinerja Pegawai sebesar 89,6% ($0,896 \times 100\%$). Sementara itu sisanya sebesar 10,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *R Square* Kepuasan Kerja sebesar 0,455. Kepuasan Kerja dalam model struktural dipengaruhi oleh Komunikasi Internal. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal mampu menjelaskan Kepuasan Kerja sebesar 45,5% ($0,455 \times 100\%$) sedangkan 54,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Terakhir, nilai *R Square* Komitmen Organisasi diperoleh sebesar 0,487. Komitmen Organisasi dalam model struktural dipengaruhi oleh Komunikasi Internal. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal mampu menjelaskan Komitmen Organisasi sebesar 48,7% ($0,487 \times 100\%$) sedangkan 51,3% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *t statistic* dan *p values* pada pengujian *bootstrapping*. Nilai *t* tabel penelitian diperoleh 1,960. Berdasarkan olah data, diperoleh hasil uji hipotesis:

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 1 (Ha): Semakin baik komunikasi internal yang terjadi maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai

Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai (IC->EP) ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,274 dengan tanda positif yang artinya Komunikasi Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini mengindikasikan komunikasi internal yang semakin baik membuat kinerja pegawai menjadi semakin tinggi. Nilai *t statistic* diperoleh ($3,748 > t$ tabel ($1,960$) dan *p value* ($0,000 < sig$ ($0,05$)) menunjukkan bahwa pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan Ha1 yang menyatakan semakin baik komunikasi internal yang terjadi maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai dapat diterima. Hasil ini juga mendukung pendapat Robbins (2015) yang menegaskan komunikasi dapat memelihara motivasi dengan memperbaiki penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang mereka harus lakukan. Penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu oleh Syahputra (2015); Ali, *et al* (2016) dan Febrian, *et al* (2016) yang telah membuktikan komunikasi internal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Munthe dan Tiorida (2017) dalam penelitiannya juga telah membuktikan terdapat pengaruh positif dari komunikasi internal terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 2 (Ha): Semakin baik komunikasi internal yang terjadi maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,674 dengan tanda positif yang artinya Komunikasi Internal berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini mengindikasikan apabila Komunikasi Internal semakin baik maka Kepuasan Kerja pegawai pun akan semakin tinggi. Nilai *t statistic* diperoleh ($7,307 > t$ tabel $(1,960)$ dan *p value* $(0,000) < sig$ $(0,05)$ menunjukkan bahwa pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja adalah signifikan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa Ha2 yang menyatakan semakin baik komunikasi internal yang terjadi maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai dapat diterima. Penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti Ardiansyah (2016) yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan Parama dan Mayangsari (2018) yang menemukan adanya hubungan signifikan dan positif dari komunikasi internal terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Komitmen Organisasi

Hipotesis 3 (Ha): Semakin baik komunikasi internal yang terjadi maka semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Komitmen Organisasi ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,698 dengan tanda positif yang artinya Komunikasi Internal berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Hasil ini mengindikasikan apabila Komunikasi Internal semakin baik maka akan membuat Komitmen Organisasi semakin baik. Nilai *t statistic* diperoleh ($8,040 > t$ tabel $(1,960)$ dan *p value* $(0,000) < sig$ $(0,05)$ menunjukkan bahwa pengaruh Komunikasi Internal terhadap Komitmen Organisasi adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Ha3 yang menyatakan semakin baik komunikasi internal yang terjadi maka semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi dapat diterima. Penelitian ini mendukung pendapat Hayati (2016) yang menyatakan organisasi dengan komunikasi internal yang efektif akan meningkatkan hubungan yang erat di setiap level organisasi yang merupakan salah satu cara organisasi dalam mensejahterakan pegawai dan akan berdampak pula pada keserasian antara pegawai dengan organisasi. Beberapa penelitian terdahulu juga telah membuktikan adanya pengaruh positif komunikasi terhadap komitmen organisasional (Sarido dan Soliha, 2016; Syahrir, *et al*, 2019).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 4 (Ha): Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,304 dengan tanda positif yang artinya Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini mengindikasikan apabila Kepuasan Kerja yang semakin baik akan membuat Kinerja Pegawai pegawai semakin tinggi. Nilai *t statistic* diperoleh $(4,919) > t \text{ tabel } (1,960)$ dan *p value* $(0,000) < sig (0,05)$ menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa H_4 yang menyatakan Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan yang diartikan semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai. Penelitian ini mendukung hasil penelitian Ashraini, *et all* (2018) yang telah menemukan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Miah (2018) juga menunjukkan adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 5 (H_5): Semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan oleh nilai *original sampel* sebesar 0,466 dengan tanda positif yang artinya Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini mengindikasikan apabila Komitmen Organisasi yang semakin tinggi akan membuat Kinerja Pegawai pegawai semakin tinggi. Nilai *t statistic* diperoleh $(6,808) > t \text{ tabel } (1,960)$ dan *p value* $(0,000) < sig (0,05)$ menunjukkan bahwa pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa H_5 yang menyatakan Semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan yang artinya semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai. Penelitian ini membuktikan temuan dari penelitian Nurbiyati dan Wibisono (2014) yaitu komitmen yang terdiri afektif, kontinyu dan normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian lain oleh Novelia *et all* (2016); Sapitri (2016) juga menunjukkan variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil Uji Mediasi

Penelitian ini menggunakan dua variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi yang diduga memberi pengaruh mediasi pada hubungan Komunikasi Internal dan Kinerja Pegawai. Oleh karena itu, perlu diketahui nilai koefisien pengaruh tidak langsung menggunakan perhitungan VAF.

Hasil hitung menunjukkan pengaruh komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,205. Nilai VAF pada mediasi 1

diperoleh 42,7% ($0,427 \times 100\%$) yang menunjukkan bahwa telah terjadi mediasi parsial dari kepuasan kerja pada pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Adapun hasil hitung uji mediasi 2 menunjukkan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,325. Nilai VAF pada mediasi 2 diperoleh 54,2% ($0,542 \times 100\%$) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memberikan mediasi penuh pada pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian dari hasil hitung tersebut diketahui bahwa variabel intervening pada penelitian yang memiliki efek mediasi paling besar adalah komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwasanya komunikasi internal yang baik akan membuat pegawai lebih mengerti tentang tujuan organisasi, sehingga hal ini dapat membantunya menjalankan perintah kerja sesuai ketentuan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

Hasil uji mediasi ini mendukung temuan penelitian Ardiansyah (2016) yang membuktikan kepuasan kerja memberikan mediasi yang positif dan signifikan terhadap komunikasi dan kinerja karyawan dan Syahrir, *et all* (2019) yang menemukan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, dimana semakin baik komunikasi internal maka secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai yang semakin baik dengan melalui peningkatan komitmen organisasi.

KESIMPULAN

Merujuk pada hasil uji statistik yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi maupun kinerja pegawai pada Biro Umum Setda Provinsi Banten. Hal ini berarti komunikasi internal yang baik maka akan memberikan kepuasan kerja pada pegawai, meningkatkan komitmennya pada organisasi dan membantunya mencapai kinerja lebih optimal. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diartikan perlunya menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawai dan memperkuat komitmen organisasi mereka agar pegawai mau memberikan hasil kerja sesuai ketentuan dan harapan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, Fathoni. 2016. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Aguerrebere. 2015. *Management of the Internal Communication in Hospitals: Conceptual Framework and Implementation*. *Journal International University of Catalonia Spain*, 54-65.
- Ali. 2016. *The Influence of Internal Communication Channels On Employee Performance*

in Nonprofit Organizationsin Somalia. Fall United States International University- Africa

- Ardiansyah. 2016. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen. Vol. 3(1)*.
- Asharini., Hardyastuti., Irham. 2018. *The Impact Of Quality Of Work Life And Job Satisfaction On Employee Performance Of PT. Madubaru Pg-Ps Madukismo. Agro Ekonomi, Vol 29, No 1*
- Askolani., Dibias., Maulid. 2019. *The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment to Performance of Employees Dinas Pendidikan Kota Bandung. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 65*
- Effendy, Onong Uchjana. 2017. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Eliyana., Ma'rif., Muzakki. 2019. *Job satisfaction and organzational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European Research on Management and Business Economics 25*
- Ghozali, Imam. 2015. *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS)*, Edisi 2, Semarang: Badan Penerbit-Undip.
- Luthans, Fred. 2015. *Organizational Behaviour* (9th ed) Boston: McGraw-Hall
- Mandu. 2011. *A Study of the Effect of Internal Communicanton on Staff Performance in Large Corporate Organizations (A Case study in Kenya Comercial Bank). A Management Research Project University of Nairobi*
- Miah. 2018. *The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 8, Issue 12*
- Muhyadi. 2018. *Sumbangan Karyawan Untuk Pengembangan Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Muhammad, Arni. 2017. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajagrafindo.
- Robbins, S. P. dan Judge. T. A. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke 12, Jakarta: Salemba Empat.
- Ruliana, Poppy. 2017. *Komunikasi Organisasi : Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Serdamayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Wandi., Adha., Ashriah. 2019. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi, Vol. 2 No 2*