

PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK MAYAPADA CABANG RUKO MAPAN INDAH

Stefanny Angelica Pangendaheng

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: stefannypangendaheng@gmail.com

Abstrak— Persaingan industri perbankan saat ini sangat kompetitif dan memerlukan karyawan yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu perlunya komunikasi internal organisasi dan komitmen organisasional yang baik sehingga kinerja karyawan meningkat. Peningkatan kinerja karyawan karyawan dapat diartikan sebagai dampak yang positif bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan dengan komitmen organisasional sebagai *variable intervening* pada Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah.

Jenis penelitian bersifat kausal dan metode penelitian menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini tidak menggunakan sampel sebanyak 31 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Kata Kunci—

Komunikasi internal, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu dari keberhasilan sebuah perusahaan. Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut (Hasibuan, 2000). Dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia terbagi ke dalam beberapa divisi, yaitu *human resource development* (HRD), *marketing*, umum, dan sebagainya.

Dewasa ini kinerja karyawan sangat penting agar perusahaan dapat bersaing, tidak terkecuali pada industri perbankan. Persaingan industri perbankan Indonesia pun semakin semarak. Deputi Komisioner Pengawasan Bank II OJK Johannes Santoso Wibowo mengatakan ada tiga tantangan yang saat ini menghadang industri perbankan, yakni dari sisi eksternal yakni ASEAN, dari internal serta dari segi perkembangan teknologi. Tantangan terberat yang akan dihadapi adalah implementasi *Asean Banking Integration Framework* pada 2020 membuat perbankan nasional harus menyiapkan sumber daya manusia agar berdaya saing (Sitorus, 2017). Oleh sebab itu, kinerja karyawan sangat penting.

Komunikasi organisasi dibedakan menjadi komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal organisasi akan memperlihatkan komunikasi organisasi dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, ketiga adalah antara karyawan kepada atasan. Di dalam komunikasi internal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi (*miss communication*). Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan

tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai (Siagian, 2002). Jika ketidaklancaran komunikasi dapat diatasi, maka komunikasi internal dapat membentuk komitmen organisasional dan kinerja karyawan yang baik. Beberapa ketidaklancaran yang dapat terjadi seperti penyampaian perintah yang kurang jelas, sehingga hasilnya tidak sesuai yang diharapkan.

Komunikasi internal yang baik akan membuat karyawan merasa lebih dihargai melalui pendapat yang didengarkan, maupun merasa terlibat dalam perusahaan tersebut melalui koordinasi kerja antar karyawan. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman bekerja dalam perusahaan dan lebih memiliki tanggungjawab. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Vuuren, De Jong, & Seydel, 2007). Menurut Fink (1992) performa kerja karyawan sangat dipengaruhi tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini dapat dimengerti, karena dengan komitmen yang kuat, seorang karyawan akan memberikan usaha dan energinya terhadap organisasi yang karyawan tersebut berkomitmen kepadanya.

PT. Bank Mayapada International, Tbk dibentuk pada 7 September 1989 di Jakarta, disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada 10 Januari 1990, kemudian mulai beroperasi secara komersial pada tanggal 16 Maret 1990. Sejak 23 Maret 1990 Perusahaan resmi menjadi bank umum, yang diikuti perolehan ijin dari Bank Indonesia sebagai bank devisa pada tahun 1993. Pada tahun 1995 Bank berubah nama menjadi PT. Bank Mayapada Internasional, Tbk, setelah itu tahun 1997 mengambil inisiatif untuk *go public* dan hingga sekarang dikenal dengan nama PT. Bank Mayapada Internasional, Tbk. Pada 2015, PT. Bank Mayapada International telah memiliki 250 kantor cabang dan masih terus melakukan ekspansi. Penelitian ini akan menggunakan PT. Bank Mayapada International cabang Surabaya yang bertempat di Ruko Mapan Indah (Jalan Ngagel Jaya Selatan).

Setelah melakukan wawancara singkat dengan beberapa karyawan di bank tersebut, ditemukan bahwa terdapat masalah kinerja dalam perusahaan tersebut. Dijelaskan bahwa banyak karyawan kantor tersebut sering bermalas-malasan ketika jam kerja dan tidak menjalankan tugas sesuai perintah *supervisor*. Fenomena ini sangat penting karena jika terus dibiarkan maka akan mengganggu kinerja karyawan yang juga berakibat pada kinerja perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan pun berusaha meningkatkan komunikasi internal dengan cara meningkatkan intensitas dan kejelasan komunikasi tersebut. Peningkatan komunikasi internal ini pun diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasional.

Oleh sebab itu, terdapat hipotesa bahwa komunikasi internal dan komitmen organisasional baik, maka dapat berdampak positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

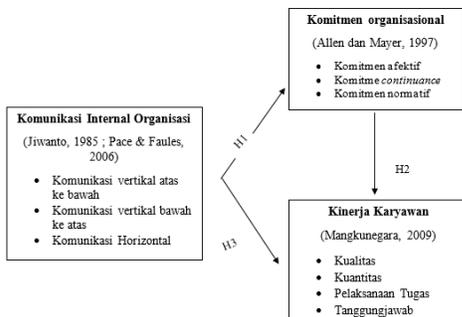
Beberapa perusahaan multinasional pun telah memperhatikan komunikasi internal organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang juga berdampak pada kinerja perusahaan, yaitu *General Electric Company* (GE) dan *Cargill Company*. GE merupakan perusahaan multinasional teknologi dan jasa Amerika Serikat yang bermarkas di New York. Perusahaan ini mendapat peringkat 8 dalam Fortune 500. Dalam system terbaru, GE menitikberatkan pada manajer, yang selalu bertemu karyawan setiap akhir tahun. GE akan mendampingi karyawan dan melatih karyawan untuk mencapai cita-cita mereka dan perusahaan. GE pun menjalankan aplikasi untuk mengirimkan *feedback* secara berkesinambungan. Umpan balik merupakan salah satu bentuk komunikasi internal vertikal yang sangat penting untuk ditingkatkan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat di simpulkan rumusan masalah untuk penelitian ini adalah

1. Apakah komunikasi internal organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah Surabaya?
2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah Surabaya?
3. Apakah komunikasi internal organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah Surabaya ?

Kerangka Berfikir



Sumber: Chen, Silverthorne, dan Hung (2006)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif kausal. Sugiyono (2013, p.15) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif kausal adalah suatu penelitian yang mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain yang mempunyai hubungan sebab akibat. Penelitian ini bertujuan untuk mengaetaahui pengaruh komunikasi internal (X1) dan komitmen organisasional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Objek penelitian ini adalah komunikasi internal, komitmen organisasional, dan kinerja

karyawan. Subyek penelitian adalah karyawan Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Dimana data yang diperoleh merupakan hasil jawaban dari responden dalam bentuk kuisioner secara personal dan bersifat tertutup serta dilengkapi dengan alternatif jawaban. Dengan kuisioner ini dapat membantu peneliti memperoleh data yang diperlukan.

Variabel Komunikasi Internal (X1)

Indikator kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan tulisan Jiwanto (1985):

1. Komunikasi Vertikal Atasan ke Bawahan
Aliran informasi dalam komunikasi kebawah mengalir dari tingkatan menajamen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah, dan akhirnya sampai pada karyawan operasional.
2. Komunikasi Vertikal Bawahan ke Atasan
Prosedur Aliran komunikasi ke atas dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi biasanya mengalir di sepanjang rantai komando.
3. Komunikasi Horizontal
Penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.

Variabel Komitmen Organisasional (X2)

Indikator yang digunakan untuk mengukur Budaya Organisasi menggunakan Allen dan Meyer (1997), yaitu :

1. *Affective Commitment*
Komponen ini berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi Perhatian terhadap detail.
2. *Continuance Commitment*
Komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
3. *Normative Commitment*
Perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator Kinerja Karyawan menurut Mangkunegara (2009) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Diukur melalui pekerjaan dilakukan sesuai standar perusahaan.
2. Kuantitas
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Diukur melalui kemampuan menyelesaikan tugas pada periode waktu tertentu.
3. Pelaksanaan tugas
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Diukur melalui kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan.

4. Tanggung jawab

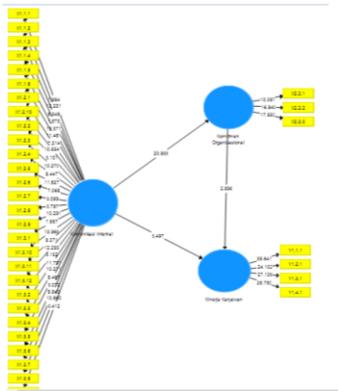
Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Diukur melalui pertanggungjawaban atas pekerjaan yang diberikan.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data yang sangat efektif dalam pendekatan survei dan lebih reliabel jika pertanyaan terukur dengan baik. Penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Data ini digunakan untuk mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Data berupa profil perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, serta jumlah karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan *software smartPLS* versi 3.0. PLS adalah metode SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan personal yang tidak dapat dilakukan oleh CB-SEM seperti jumlah sampel kecil, data tidak terdistribusi normal secara multivariate, adanya *missing values*, dan adanya masalah multikolinieritas antar variable eksogen (Fornell & Bookstein, 1982) :

Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran digunakan untuk menghasilkan dispesifikasi. Selain itu juga digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reabilitas instrumen.



Gambar 1. Model Penelitian

Dari model tersebut dapat terlihat bahwa penelitian ini menggunakan indikator reflektif untuk Komunikasi Internal Organisasi (X1), Komitmen Organisasional (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). Indikator reflektif lebih kearah mendefinisikan suatu konstruk.

Uji Validitas

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. Korelasi yang kuat antar konstruk dan item-item pertanyaan dan hubungan yang lemah dengan varabel lainnya merupakan salah satu cara menguji validitas konstruk. Validitas konstruk terdiri atas :

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* yang tinggi

menunjukkan bahwa tiap indikator konstruk bertemu pada satu titik. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5 (Latan, 2012)

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi daripada konstruk tersebut dengan indikatornya. Nilai validitas diskriminan yang tinggi menunjukkan bahwa suatu konstruk adalah unik.

Uji Realiabilitas Variabel Reflektif

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun demikian penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian bersifat *confirmatory* (Latan, 2012).

Uji Hipotesis (Inner Model)

Menurut Abillah (2015) Model struktural dalam metode *Partial Least Square* (PLS) dievaluasi dengan menggunakan R² untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikasi antar konstruk dalam model struktural. Nilai Q² digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai Q² berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sebagai contoh, jika nilai Q² sebesar 0.7 artinya variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan.

Nilai koefisien jalur atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikasi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien jalur atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus diatas 1.96 (≥ 1.96). Disamping itu, hipotesis dapat diterima bila koefisien jalur tidak sama dengan nol (Abdillah & Jogyanto, 2015).

III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT.Bank Mayapada International, Tbk dibentuk pada 7 September 1989 di Jakarta, disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada 10 Januari 1990, kemudian mulai beroperasi secara komersial pada tanggal 16 Maret 1990. Sejak 23 Maret 1990 Perusahaan resmi menjadi bank umum, yang diikuti perolehan ijin dari Bank Indonesia sebagai bank devisa pada tahun 1993. Pada tahun 1995 Bank berubah nama menjadi PT. Bank Mayapada Internasional, Tbk, setelah itu tahun 1997

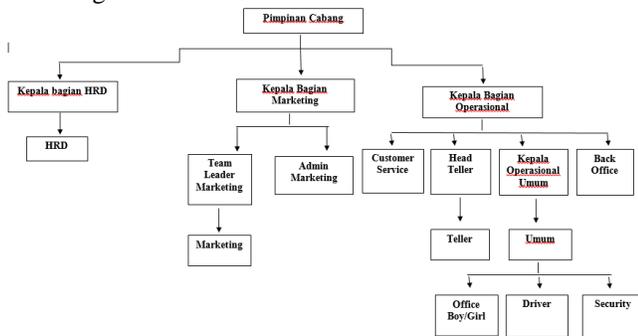
mengambil inisiatif untuk *go public* dan hingga sekarang dikenal dengan nama PT. Bank Mayapada Internasional, Tbk. Pada 2015, PT. Bank Mayapada Internasional telah memiliki 250 kantor cabang dan masih terus melakukan ekspansi. Penelitian ini akan menggunakan PT. Bank Mayapada Internasional cabang Surabaya yang bertempat di Ruko Mapan Indah (Jln. Ngagel Jaya Selatan).

Visi dan Misi Bank Mayapada

Visi perusahaan adalah menjadi salah satu bank swasta berkualitas di Indonesia dalam nilai aset, profitabilitas, dan tingkat kesehatan. Misi perusahaan ini adalah menjalankan operasional bank yang sehat dan memberikan nilai tambah maksimal kepada nasabah, karyawan, pemegang saham, dan pemerintah.

Struktur Organisasi PT. Victory International Futures

PT. Victory International Futures memiliki struktur organisasi, yaitu sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Organisasi Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah

Sumber: Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah ; diolah oleh peneliti

Hasil Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah 31 karyawan Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah. Kuesioner yang telah disebar semuanya kembali dan bisa digunakan untuk penelitian. Setelah seluruh data terkumpul, data tersebut diolah peneliti untuk dapat mencapai tujuan penelitian. Berikut adalah tabel hasil analisa demografi karakteristik yang meliputi usia dan jenis kelamin.

1). Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Tabel 1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
20 - 30 Tahun	13	41.94
31 - 40 Tahun	14	45.16
41 - 50 Tahun	3	9.68
51 Tahun keatas	1	3.22
Total	31	100.0

Pada Tabel 1 terlihat bahwa sebagian besar responden berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 14 orang (45.16 %), sedangkan yang berusia antara 20 – 30 tahun berjumlah 13 orang (41.94 %). Usia ini memiliki presentase tertinggi karena dianggap lebih produktif dan merupakan maksimum usia untuk melamar kerja di Bank Mayapada, seperti maksimum 30 tahun untuk melamar pada divisi operasional. Selain itu, sebanyak 3 orang (9.68 %) berusia antara 41-50 tahun dan sisanya sebanyak 1 orang (3.22 %) yang berusia 51 tahun keatas. Presentase usia ini rendah karena hanya menempati posisi tinggi dan membutuhkan waktu kerja yang lama, seperti ketua bagian dan pimpinan cabang.

2). Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Tabel 2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-Laki	21	67.74
Wanita	10	32.26
Total	31	100.0

Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin Laki-laki yaitu sebanyak 21 orang (67.74 %), dan wanita sebanyak 10 orang (32.26 %). Presentase laki-laki lebih banyak karena laki-laki memiliki tuntutan lebih tinggi, seperti membiayai keluarga.

Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Internal Organisasi (X₁)

Variabel Komunikasi Internal Organisasi (X₁) dalam hal ini merupakan variabel bebas dengan hasil tanggapan responden terhadap 28 indikator . Ditunjukkan pada Tabel berikut :

Tabel 4 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi

No	Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1.	Saya sering menerima instruksi kerja (perintah) dari atasan saya	3.94	1.076	Setuju
2.	Saya selalu menerima instruksi kerja (perintah) secara jelas dari atasan saya	3.97	1.031	Setuju
3.	Saya sering menerima memo resmi dari atasan saya	3.90	0.962	Setuju
4.	Saya selalu menerima memo resmi secara jelas dari atasan saya	3.90	0.995	Setuju
5.	Saya menerima penjelasan prosedur kerja (SOP) dari atasan saya pada saat pertama kali bekerja atau pada saat tertentu (jika ada perubahan SOP)	3.90	1.088	Setuju
6.	Saya menerima penjelasan prosedur kerja (SOP) secara jelas dari atasan saya	3.39	1.068	Netral
7.	Saya sering memberikan saran-saran dan atau rekomendasi kepada atasan saya	3.77	0.869	Setuju

8	Saya selalu memberikan saran-saran dan atau rekomendasi secara jelas kepada atasan saya	3.77	0.869	Setuju
9	Saya sering memberikan usulan anggaran kepada atasan saya	3.71	1.053	Setuju
10	Saya selalu memberikan usulan anggaran secara jelas kepada atasan saya	3.90	1.088	Setuju
11	Saya sering memberikan pendapat atau usulan kepada atasan saya	3.87	0.832	Setuju
12	Saya selalu memberikan pendapat atau usulan secara jelas kepada atasan saya	3.84	1.110	Setuju
13	Saya sering menyampaikan keluhan kepada atasan saya (jika terdapat keluhan)	3.84	0.846	Setuju
14	Saya selalu memberikan keluhan secara jelas kepada atasan saya	3.55	0.874	Setuju
15	Saya sering memohon bantuan dari atasan saya	3.94	1.105	Setuju
16	Saya selalu memohon bantuan secara jelas kepada atasan saya	3.84	0.883	Setuju
17	Saya sering melakukan koordinasi penugasan kerja dengan karyawan lainnya	3.52	0.911	Setuju
18	Saya selalu melakukan koordinasi penugasan kerja secara jelas dengan karyawan lainnya	3.87	0.870	Setuju
19	Saya sering berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan dengan karyawan lainnya	3.97	0.999	Setuju
20	Saya selalu berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan secara jelas dengan karyawan lainnya	4.07	0.948	Setuju
21	Saya sering melakukan pemecahan masalah bersama dengan karyawan lainnya	3.90	1.088	Setuju
22	Saya selalu melakukan pemecahan masalah bersama secara jelas dengan karyawan lainnya	3.74	0.949	Setuju
23	Saya sering memberikan dukungan personal kepada karyawan lainnya	3.77	0.906	Setuju
24	Saya selalu memberikan dukungan personal secara jelas kepada karyawan lainnya	3.77	1.069	Setuju
25	Saya sering menyelesaikan perbedaan dengan karyawan lainnya	3.71	0.957	Setuju
26	Saya selalu menyelesaikan perbedaan secara jelas dengan karyawan lainnya	3.87	1.129	Setuju
27	Saya sering melakukan kegiatan pemahaman bersama dengan karyawan lain (jika terdapat hal yang sulit dipahami oleh seluruh karyawan)	4.07	1.045	Setuju

28	Saya melakukan kegiatan pemahaman bersama secara jelas	4.03	0.967	Setuju
Rata-Rata Keseluruhan Variabel Komunikasi Internal Organisasi (X1)		3.83	0.985	Setuju

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa dalam variabel komunikasi internal organisasi mayoritas responden memberikan jawaban "Setuju" pada pernyataan "Saya sering melakukan kegiatan pemahaman bersama dengan karyawan lain (jika terdapat hal yang sulit dipahami oleh seluruh karyawan)", dengan memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.07. Dari hasil olah data tersebut, maka dari 31 karyawan mayoritas puas terhadap komunikasi internal yang telah terjadi di Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah. Meskipun demikian, terdapat 10 karyawan yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju pada beberapa pertanyaan. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi internal perusahaan telah terlaksana dengan baik, tetapi belum dapat dirasakan oleh seluruh karyawan.

Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional (X₂)

Variabel Komitmen Organisasional (X₂) merupakan variabel bebas dengan hasil tanggapan responden terhadap 9 indikator . Ditunjukkan pada Tabel berikut :

Tabel 5 Hasil Tanggapan Responden terhadap Komitmen Organisasional (X₂)

No	Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1	Saya yakin pekerjaan saat ini telah sesuai dengan cita-cita dan keinginan saya	3.87	1.100	Setuju
2	Saya bersedia memperbaiki kualitas pekerjaan saya dalam rangka memajukan Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah	3.90	1.058	Setuju
3	Saya berpartisipasi aktif dalam perusahaan (dalam kegiatan yang diadakan dan sebagainya)	3.90	1.088	Setuju
4	Saya merasa beruntung dapat bekerja di Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah	3.84	1.081	Setuju
5	Saya berencana untuk tetap setia terhadap Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah dalam waktu yang lama	3.90	0.893	Setuju
6	Saya tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke tempat kerja yang baru	4.03	1.177	Setuju
7	Saya merasa nyaman bekerja di Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah, sehingga tidak pernah terpikir untuk keluar	3.94	0.948	Setuju
8	Saya selalu memihak pada Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah Surabaya jika ada orang lain yang berkata buruk	3.84	0.954	Setuju

9	Saya dapat menyesuaikan tujuan-tujuan pribadi saya dengan tujuan Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah	3.94	1.045	Setuju
Rata-Rata Keseluruhan Variabel Komitmen Organisasional (X2)		3.91	1.038	Setuju

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa mayoritas tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasional adalah "Setuju" dalam pernyataan "Saya tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke tempat kerja yang baru" dengan memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4.03. Indikator ini menjadi paling tinggi karena saat ini sangat sulit untuk mencari pekerjaan baru. Para karyawan Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah cenderung takut untuk mengambil resiko karena melihat kondisi pengangguran di Indonesia. Jumlah pengangguran di Indonesia tercatat sebesar 7.04 Juta orang pada bulan Agustus 2017 (Billy, 2017).

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan (Y) dalam hal ini merupakan variabel bebas dengan hasil tanggapan responden terhadap 4 indikator . Ditunjukkan pada Tabel berikut :

Tabel 6 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Mean	Std. Dev	Kategori
1.	Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang diterapkan perusahaan	3.79	0.987	Setuju
2.	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam periode waktu yang telah ditentukan / sebelum waktu yang ditetapkan	3.84	1.092	Setuju
3.	Dalam melaksanakan tugas, karyawan melakukannya dengan akurat dan tanpa kesalahan	3.81	1.062	Setuju
4.	Karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan melaksanakan segala kewajiban yang diberikan perusahaan	3.85	1.129	Setuju
Rata-rata Keseluruhan Variabel Kinerja Karyawan (Y)		3.82	1.067	Setuju

Berdasarkan Tabel 6 diatas dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Karyawan memberikan jawaban "Setuju" untuk pernyataan "Karyawan

bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan melaksanakan segala kewajiban yang diberikan perusahaan", dengan memiliki nilai rata-rata tertinggi 3.85. Hal ini disebabkan karena karyawan takut kehilangan pekerjaan mereka dan sulit untuk mendapat pekerjaan lain. Pertanggungjawaban ini dirasa sangat penting untuk menghindari pemecatan. Sedangkan untuk indikator yang perlu ditingkatkan adalah "Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang diterapkan perusahaan" yang mendapatkan nilai 3.80. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa prosedur kerja yang diberikan kurang jelas, sehingga pekerjaan yang diselesaikan tidak sesuai prosedur kerja yang sebenarnya diharapkan perusahaan.

Evaluasi Outer Model

Uji pertama adalah *Convergent validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Indikator *Rule of Thumb* yang dianggap *reliable* jika memiliki *outer loading* diatas 0.7. Adapun hasil korelasi antara indikator dengan kontruknya seperti terlihat pada *ouput* dibawah ini:

Tabel 7 Hasil Uji *Convergent validity*

Variabel	<i>Outer Loading</i>
X1.1.1	0.724
X1.1.2	0.828
X1.1.3	0.777
X1.1.4	0.747
X1.1.5	0.858
X1.1.6	0.817
X1.2.1	0.706
X1.2.2	0.715
X1.2.3	0.760
X1.2.4	0.761
X1.2.5	0.781
X1.2.6	0.745
X1.2.7	0.761
X1.2.8	0.708
X1.2.9	0.774
X1.2.10	0.788
X1.3.1	0.702
X1.3.2	0.707
X1.3.3	0.839
X1.3.4	0.801
X1.3.5	0.759
X1.3.6	0.707
X1.3.7	0.737
X1.3.8	0.808
X1.3.9	0.740
X1.3.10	0.841
X1.3.11	0.809
X1.3.12	0.814
X2.1.1	0.776
X2.1.2	0.897
X2.1.3	0.794
X2.1.4	0.715
X2.2.1	0.807
X2.2.2	0.837
X2.2.3	0.823
X2.3.1	0.823
X2.3.2	0.814
Y1.1.1	0.941
Y1.2.1	0.922
Y1.3.1	0.926
Y1.4.1	0.933

Berdasarkan Tabel 7 variabel komunikasi internal organisasi (X1) yang diukur dengan 28 dimensi, variabel komitmen organisasional (X2) yang diukur dengan 9 dimensi, dan variabel kinerja karyawan (Y) yang diukur dengan 4 dimensi pengukuran keseluruhannya mempunyai nilai *convergent validity* diatas 0,7. Dengan hal tersebut, maka 41 dimensi yang mengukur komunikasi internal organisasi dinyatakan valid sebagai alat ukur konstruk tersebut.

Uji kedua adalah uji *Discriminant validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Tabel 8 berikut menjelaskan *output* tersebut :

Tabel 8 Hasil Uji *Discriminant validity*

Indikator	Komunikasi internal (X1)	Komitmen organisasional (X2)	Kinerja Karyawan (Y)
X1.1.1	0.724	0.802	0.710
X1.1.2	0.828	0.819	0.724
X1.1.3	0.777	0.771	0.803
X1.1.4	0.747	0.748	0.698
X1.1.5	0.858	0.762	0.762
X1.1.6	0.817	0.702	0.770
X1.2.1	0.706	0.583	0.718
X1.2.2	0.715	0.676	0.717
X1.2.3	0.760	0.656	0.708
X1.2.4	0.761	0.705	0.766
X1.2.5	0.781	0.701	0.691
X1.2.6	0.745	0.674	0.678
X1.2.7	0.761	0.721	0.785
X1.2.8	0.709	0.655	0.703
X1.2.9	0.774	0.731	0.755
X1.2.10	0.788	0.705	0.779
X1.3.1	0.702	0.627	0.648
X1.3.2	0.707	0.701	0.689
X1.3.3	0.839	0.720	0.812
X1.3.4	0.801	0.780	0.805
X1.3.5	0.769	0.695	0.769
X1.3.6	0.707	0.619	0.591
X1.3.7	0.737	0.685	0.699
X1.3.8	0.808	0.739	0.713
X1.3.9	0.740	0.637	0.667
X1.3.10	0.841	0.717	0.778
X1.3.11	0.809	0.765	0.807
X1.3.12	0.814	0.704	0.791
X2.1.1	0.682	0.776	0.629
X2.1.2	0.874	0.897	0.868
X2.1.3	0.764	0.794	0.790
X2.1.4	0.623	0.715	0.657
X2.2.1	0.673	0.807	0.692
X2.2.2	0.808	0.837	0.857
X2.2.3	0.802	0.823	0.797
X2.3.1	0.670	0.823	0.724
X2.3.2	0.782	0.814	0.729
Y1.1.1	0.887	0.890	0.941
Y1.2.1	0.873	0.898	0.922
Y1.3.1	0.908	0.819	0.926
Y1.4.1	0.888	0.856	0.933

Berdasarkan Tabel 8 didapatkan keseluruhan dari konstruk pembentuk dinyatakan memiliki diskriminan yang cukup baik. Hal ini dilihat dari nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya

Uji Realiabilitas Variabel Reflektif

Uji selanjutnya adalah uji *Chonbach's Alpha*. Dimana nilai sama dengan atau di atas 0.7 menunjukkan adanya *convergent* yang baik. Hasil uji dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 9 Hasil Uji *Chonbach's Alpha*.

Variabel	<i>Cronbach's Aplha</i>
Komunikasi internal (X1)	0.974
Komitmen Organisasional (X2)	0.814
Kinerja Karyawan (Y)	0.948

Berdasarkan tabel 9 tersebut, tingkat *cornbach's aplha* dapat dikatakan melampaui dengan apa yang diharapkan yaitu lebih besar dari 0.7. Hal ini dilihat dari Komunikasi internal dengan 0.974, komitmen organisasional dengan 0.814, serta kinerja karyawan dengan 0.948

Uji lainnya adalah *composite reliability* yang diharapkan *reliable* ketika menunjukan angka lebih dari 0.7. Hasil *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini :

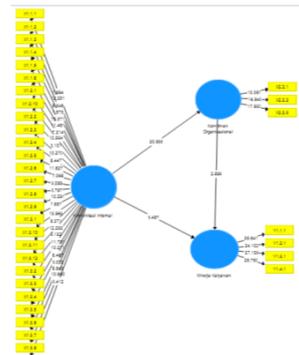
Tabel 10 Hasil Uji *composite reliability*

Variabel	<i>Composite Reability</i>
Komunikasi internal (X1)	0.976
Komitmen Organisasional (X2)	0.890
Kinerja Karyawan (Y)	0.963

Variabel komunikasi internal (X1), komitmen organisasional (X2), dan kinerja karyawan (Y), maka *composite reliability* maka bisa dinyatakan bahwa konstruk yang diteliti memenuhi kriteria *composite reliability* (diatas 0.7) sehingga konstruk mampu diposisikan sebagai variabel penelitian

Evaluasi Inner Model

Inner model yang kadang disebut juga dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) menspesifikasi hubungan antar variabel penelitian (*structural model*).



Gambar 3 Model Penelitian PLS

Dari model tersebut dapat terlihat bahwa penelitian ini menggunakan indikator reflektif untuk Komunikasi Internal

Organisasi (X1), Komitmen Organisasional (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). Indikator reflektif lebih kearah mendefinisikan suatu konstruk.

Pengujian Hipotesis

Tabel 11 Pengujian Hipotesis

Variabel	original sample estimate	mean of subsamp-les	Stand-ard deviat-ion	T-Statist ic	Ketera ng-an
Komunikasi internal (X1) -> Komitmen Organisasional (X2)	0.896	0.921	0.085	20.935	Diterim a
Komunikasi internal (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.671	0.648	0.119	6.497	Diterim a
Komitmen Organisasional (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.318	0.329	0.115	2.896	Diterim a

Komunikasi internal organisasi (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), karena nilai T statistik sebesar 6.497 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H2 yang berbunyi: “Komunikasi internal organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan” dapat dinyatakan diterima. Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan adalah positif, sehingga semakin baik komunikasi internal maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan.

Komitmen organisasional (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), karena nilai T statistik sebesar 2.896 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H3 yang berbunyi: “Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan” dapat dinyatakan diterima. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah positif, sehingga semakin baik komitmen organisasional maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Pengujian R-Square

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Adapun output PLS sebagaimana dijelaskan berikut:

Tabel 12 Nilai R-Square

Variabel	R-square
Komunikasi Internal (X1)	-
Komitmen Organisasional (X2)	0.804
Kinerja Karyawan (Y)	0.935

Kesesuaian model struktural dapat dilihat dari Q², sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.804) \times (1 - 0.935)] \\
 &= 1 - [0.196 \times 0.065] \\
 &= 1 - 0.01274
 \end{aligned}$$

= 0.98

Hasil Q² yang dicapai adalah 0.98, berarti bahwa nilai Q² di atas nol memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance* yang berarti masih ditingkat wajar.

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji menunjukkan bahwa komunikasi internal organisasi (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (X2), karena nilai T statistik sebesar 20.935 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H1 diterima. Hubungan variabel komunikasi internal organisasi dengan variabel komitmen organisasional yang terjadi adalah hubungan yang positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor *loading* sebesar 0.896 untuk variabel komunikasi internal organisasi (X1) terhadap komitmen organisasional (X2) dimana data tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara komunikasi internal organisasi terhadap komitmen organisasional pada Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah. Hal ini berarti semakin baik komunikasi internal yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin baik pula komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan. Dengan kata lain, komitmen organisasional dapat dibentuk dengan adanya komunikasi internal yang baik di perusahaan, seperti koordinasi kerja sesama karyawan, penyampaian prosedur kerja yang baik, maupun penyampaian pendapat dan saran yang lebih didengarkan oleh atasan. Menurut Chen, Silverthorne dan Hung (2006) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian Ahmad (2017) pun menjelaskan bahwa komunikasi internal karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, *continuance*, dan normatif.

Adapun indikator komunikasi internal organisasi yang paling tinggi adalah X1.3.10 dengan nilai *outer loading* sebesar 0.841 yang berbunyi “Saya selalu menyelesaikan perbedaan secara jelas dengan karyawan lainnya”. Komunikasi internal ini dapat memacu karyawan untuk berkomitmen karena terdapat mengurangi perselisihan di Antara karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan varaiabel X2.2.2 (0.837) yang berbunyi “Saya tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke tempat kerja yang baru”. Ketika para karyawan dapat menyelesaikan perbedaan pendapat di antara sesama karyawan, maka akan mengurangi ketidaknyamanan individu tersebut. Hal ini dapat membuat mereka tidak berpikir untuk berpindah ke tempat kerja yang lain. Tentunya hal ini patut diperhitungkan dengan memperbaiki komunikasi internal secara menyeluruh agar indikator komitmen organisasional dapat meningkat.

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi internal organisasi (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), karena nilai T statistik sebesar 6.497 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H2 dapat diterima. Hubungan variabel komunikasi internal organisasi dengan variabel kinerja karyawan yang terjadi adalah hubungan yang positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor *loading* sebesar 0.671 untuk variabel komunikasi internal organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) dimana data tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara komunikasi internal organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank

Mayapada cabang Ruko Mapan Indah. Hal ini berarti semakin baik komunikasi internal yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan kata lain, kinerja karyawan dapat dibentuk dengan adanya komunikasi internal yang baik di perusahaan, seperti koordinasi kerja sesama karyawan, penyampaian memo resmi, maupun penyampaian keluhan yang lebih didengarkan oleh atasan. Penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan Penelitian Harwani dan Apriadi mengungkapkan bahwa semakin efektif komunikasi organisasi, maka produktifitas karyawan akan semakin tinggi. Dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan akan selalu berinteraksi dengan orang lain sehingga diperlukan kerjasama yang baik untuk memberikan kontribusi maksimal pada tujuan atau sasaran tugas.

Adapun indikator komunikasi internal organisasi yang paling tinggi adalah X1.3.10 dengan nilai *outer loading* sebesar 0.841 yang berbunyi “Saya selalu menyelesaikan perbedaan secara jelas dengan karyawan lainnya”. Komunikasi internal ini mengurangi konflik antar karyawan ketika terdapat perbedaan pendapat, sehingga tidak ada kesalah-pahaman yang berkepanjangan diantara karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan variabel Y1.2.1 (0.922) yang berbunyi “Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam periode waktu yang telah ditentukan / sebelum waktu yang ditetapkan”. Jika karyawan dapat mengurangi potensi konflik, maka mereka dapat fokus pada pekerjaan mereka. Ketika mereka fokus, maka mereka dapat menggunakan waktu dengan sebaik mungkin dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Tentunya hal ini patut diperhitungkan dengan memperbaiki komunikasi internal secara menyeluruh agar indikator kinerja karyawan dapat meningkat.

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional (X_2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), karena nilai T statistik sebesar 2.896 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H_3 diterima. Hubungan variabel Komitmen organisasional (X_2) dengan variabel kinerja karyawan (Y) yang terjadi adalah hubungan yang positif. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai faktor *loading* sebesar 0.318 untuk variabel Komitmen organisasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) dimana data tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan kata lain, kinerja karyawan dapat dibentuk dengan adanya komitmen organisasional karyawan yang tinggi, seperti perasaan beruntung bekerja di perusahaan, partisipasi aktif karyawan, maupun kesediaan untuk bertahan di perusahaan. Penelitian ini menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian Kashefi, et al. (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasional sangat mempengaruhi kinerja para karyawan, dimana dengan adanya komitmen organisasional yang meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat pula, dan sebaliknya.

Adapun indikator komitmen organisasional dengan nilai *outer loading* sebesar 0.807 yang berbunyi “Saya berencana untuk tetap setia terhadap Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah dalam waktu yang lama”. Komitmen untuk tetap setia

pada perusahaan akan memacu karyawan untuk bertanggungjawab atas pekerjaannya agar terhindar dari pemecatan. Hal ini terlihat dari rata-rata Y1.4.1 yaitu 3.85 yang merupakan rata-rata tertinggi dibandingkan 3 indikator lainnya. Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah juga dirasa perlu memperhatikan aspek kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan oleh rendahnya variabel indikator Y1.1.1 dengan nilai *mean* 3.79 yang berbunyi: “Karyawan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang diterapkan perusahaan”. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata indikator X2.2.1 yang berbunyi: “Saya berencana untuk tetap setia terhadap Bank Mayapada cabang Mapan Indah dalam waktu yang lama”. Rendahnya komitmen tersebut akan mengurangi kesediaan karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar yang ada. Tentunya hal ini patut diperhitungkan dengan memperbaiki komitmen organisasional secara menyeluruh agar indikator kinerja karyawan dapat meningkat.

Pengaruh Intervening Komitmen Organisasional

Pengaruh	Hubungan Langsung	Hubungan Tidak Langsung
Komunikasi Internal Organisasi (X1) → Komitmen Organisasional (X2)	0.896	-
Komunikasi Internal Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.671	-
Komitmen Organisasional (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.318	-
Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Komitmen Organisasional (X2)	-	$0.896 \times 0.318 = 0.285$

Berdasarkan Tabel 13 pengaruh langsung variabel komunikasi internal organisasi terhadap komitmen organisasional sebesar 0.896 dan terhadap kinerja karyawan sebesar 0.671. Sedangkan pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0.318. Pengaruh tidak langsung komunikasi internal organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebesar 0.285. Nilai tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung komunikasi internal organisasi terhadap kinerja karyawan ($0.285 < 0.671$), sehingga komitmen organisasional tidak dapat dikatakan sebagai variabel *intervening* pada pengaruh komunikasi internal organisasi terhadap kinerja karyawan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang akan menjawab rumusan masalah. Adapun kesimpulan akan dijabarkan sebagai berikut :

1. Komunikasi internal organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan secara positif. Jika perusahaan memperbaiki komunikasi internal terutama komunikasi vertikal bawahan kepada atasan, maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah. Komitmen tertinggi dalam penelitian ini adalah komitmen *continuance*.

2. Komunikasi internal organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif. Jika perusahaan memperbaiki komunikasi internal terutama komunikasi vertikal bawahan kepada atasan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Mapayada cabang Ruko Mapan Indah. Salah satu contoh komunikasi vertikal bawahan ke atasan yang perlu diperhatikan adalah penyampaian saran atau rekomendasi kepada atasan. Seperti saran untuk penambahan waktu untuk sosialisasi prosedur kerja.
3. Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara positif. Jika perusahaan memperbaiki komitmen organisasional terutama komitmen afektif, maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank Mapayada cabang Ruko Mapan Indah. Salah satu contoh komitmen afektif yang perlu diperhatikan adalah perasaan beruntung bekerja di perusahaan tersebut.
4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan skala *likert* tidak pernah-sering dan tidak membuat pernyataan kuisioner yang menggeneralisasi karyawan pernah melakukan pernyataan tersebut. Hal ini diharapkan dapat menghasilkan hasil yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan dan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka terdapat beberapa saran yang dapat dikembangkan. Adapun saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Bank Mayapada cabang Ruko Mapan Indah perlu meningkatkan komunikasi internal terutama pada komunikasi vertikal bawahan ke atasan. Data menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat memfasilitasi karyawan untuk menyampaikan pendapat, keluhan, usulan anggaran, dan sebagainya. Perbaikan pertama dapat berupa melakukan pertemuan (rapat) secara berkala. Dalam rapat tersebut, perusahaan dapat menyediakan sesi tanya jawab dan pertukaran pendapat dengan waktu yang lebih panjang. Selain itu, perusahaan juga dapat mensosialisasikan memo atau peraturan terbaru sehingga dapat meningkatkan komunikasi atasan ke bawahan. Perbaikan kedua dapat berupa rekreasi atau *gathering* dengan suasana lebih santai.
2. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan sosialisasi prosedur kerja dengan memberikan simulasi secara langsung. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kejelasan dari penjelasan prosedur kerja dibandingkan hanya melalui kata-kata. Seperti simulasi menangani pelanggan yang mengajukan komplain bagi karyawan bidang *customer service*.
3. Perusahaan disarankan untuk memerhatikan aspek perasaan beruntung karyawan ketika bekerja di perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan citra “spesial” perusahaan bila dibandingkan perusahaan lain, sehingga karyawan merasa beruntung bekerja di perusahaan tersebut. Cara pertama adalah dengan memberikan apresiasi atau penghargaan atas kinerja mereka. Penghargaan tidak selalu dalam bentuk finansial, tetapi juga dalam bentuk pujian. Cara kedua adalah perusahaan dapat meningkatkan *corporate social responsibility*, di mana perusahaan dapat berkontribusi langsung kepada masyarakat.

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (Ed. 1). Yogyakarta: ANDI.
- Abillah, W. dan J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis* (1st ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Allen, J. N., & Meyer, P. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. United States of America: SAGE Publications.
- Dugan, K. (2017). *Six Companies That Are Redefining Performance Management*.
- Fink, S. L. A. al. (1992). *Manual for the Minnesota satisfactoriness Scales*. Washington.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19, No.4(Special Issue on Causal Modeling (Nov., 1982)), 440–452.
- Hasibuan, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). PT Bumi Aksara.
- Jiwanto, G. (1985). *Komunikasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan Manajemen.
- Latan, H. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi menggunakan program WarpPLS 2.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A. A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Rodwell, J. J. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Journal of Human Resource Management*, 37(Issue 3-4 Autumn (Fall)-Winter 1998), 277–293.
- Siagian, S. (2002). *Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sitorus, R. (2017). Bank Harus Berbenah di Tengah Persaingan. Retrieved from <http://finansial.bisnis.com/read/20170916/90/690271/bank-harus-berbenah-di-tengah-persaingan>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV.Alfabeta.
- Wright, T. A. (1997). Job Performance and Organizational Commitment, 85(2). Retrieved from <https://doi.org/https://doi.org/10.2466/pms.1997.85.2.447>