

**PERAN KOMITMEN TERHADAP KUALITAS KOMUNIKASI  
DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

**TESIS**

**Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



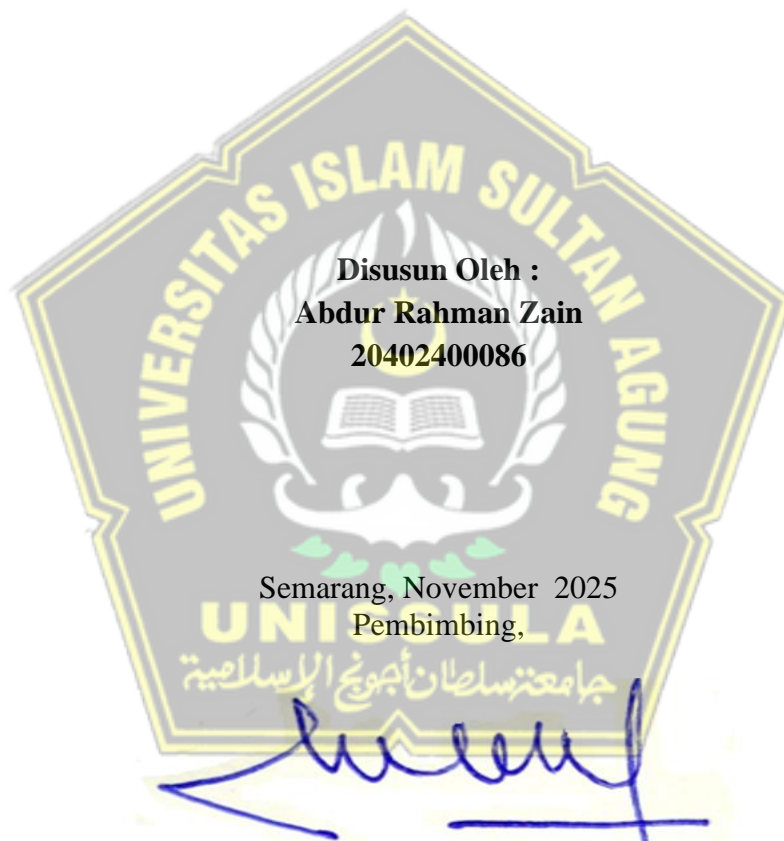
Disusun Oleh :  
**ABDUR RAHMAN ZAIN**  
**20402400086**

**PROGRAM PASCA SARJANA (S2)  
MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PERAN KOMITMEN TERHADAP KUALITAS KOMUNIKASI DAN  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Empiris di Bank Indonesia Jakarta)**



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si  
NUPTK. 8540743644130082

**PERAN KOMITMEN TERHADAP KUALITAS KOMUNIKASI DAN  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
(Studi Empiris di Bank Indonesia Jakarta)**

Disusun Oleh :

**Abdur Rahman Zain**


**NIM. 20402400086**


Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 2 Desember 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing,**

**Penguji I,**

  
**Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si**  
**NIDN. 0608026502**

  
**Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si**  
**NIDN. 0602016301**

**Penguji II,**

  
**Prof. Dr. Ken Sudarti, SE. M.Si**  
**NIDN. 0608036701**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen  
Tanggal... Desember 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si**  
**NIDN . 0628066301**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Abdur Rahman Zain  
NIM : 20402400086  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: “*Peran Komitmen Terhadap Kualitas Komunikasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Empiris di Bank Indonesia Jakarta)*” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Pembimbing,

Semarang, Desember 2025

Yang Menyatakan,



**Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si**  
NIDN. 0608026502

**Abdur Rahman Zain**  
NIM. 20402400086

## LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdur Rahman Zain

NIM : 20402400086

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**PERAN KOMITMEN TERHADAP KUALITAS KOMUNIKASI DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Empiris di Bank Indonesia Jakarta)** menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, Desember 2025

Penyusun,

materai

Abdur Rahman Zain

## LEMBAR PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdur Rahman Zain

NIM : 20402400086

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**PERAN KOMITMEN TERHADAP KUALITAS KOMUNIKASI DAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Empiris di Bank Indonesia Jakarta)** menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, Desember 2025

Penyusun,

materai

Abdur Rahman Zain

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

“Tidak ada kesuksesan tanpa kerja keras. Tidak ada keberhasilan tanpa kebersamaan. Tidak ada kemudahan tanpa doa”

(Ridwan Kamil).

### PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

*“Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do'anya, istri dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temanku”*





## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “ Peran Komitmen Terhadap Kualitas Komunikasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Empiris di Bank Indonesia Jakarta)”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung. terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.



6. Bunda, Najla', Ammar, Azzam, Nadia dan Attar yang selalu memberikan dorongan, semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.
7. Rekan-rekan Kelas 80C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

***Wassalamu,alaikum warohmatullahi wabarokatuh***

Jakarta, Nopember 2025

Penulis

Abdur Rahman Zain  
NIM 20402400086

## ABSTRAK

Sumber daya manusia yang berkualitas dan berintegritas tinggi menjadi aset berharga yang mendorong keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan. Kinerja pegawai yang baik menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berjalan efektif, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini mengetahui peran komitmen terhadap kualitas komunikasi dan kinerja pegawai di Bank Indonesia Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan di sektor perbankan, jumlah populasi ini sebesar 215 karyawan. Dari perhitungan menggunakan rumus slovin maka didapatkan jumlah sampel minimum sebesar 140 karyawan Bank Indonesia Jakarta. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan modeling persamaan struktural (SEM) melalui software Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kualitas Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Komitmen berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dan Komitmen berpengaruh positif terhadap Kualitas Komunikasi.

Kata kunci: Kualitas Komunikasi, Kinerja Pegawai, Komitmen



## ABSTRACT

*High quality and high integrity human resources are valuable assets that drive the sustainability and success of a company. Good employee performance indicates that human resource management is running effectively, thus supporting the achievement of organizational goals. The purpose of this study is to determine the role of commitment to the quality of communication and employee performance at Bank Indonesia Jakarta. This study uses a quantitative approach. The population in this study are employees in the banking sector, the total population is 215 employees. From the calculation using the Slovin formula, the minimum sample size is 140 Bank Indonesia Jakarta employees. The data collection method uses a questionnaire with a Likert scale. Data analysis in this study was carried out using structural equation modeling (SEM) through Smart PLS software. The results of this study indicate that Communication Quality has a positive effect on Employee Performance. Commitment has a positive effect on Employee Performance and Commitment has a positive effect on Communication Quality.*

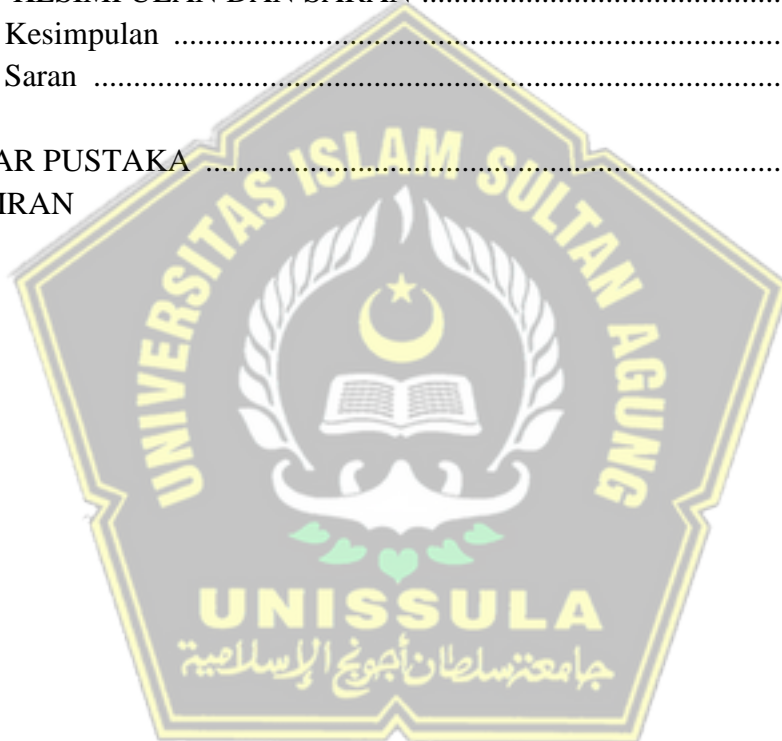
*Keywords: Communication Quality, Employee Performance, Commitment*



## DAFTAR ISI

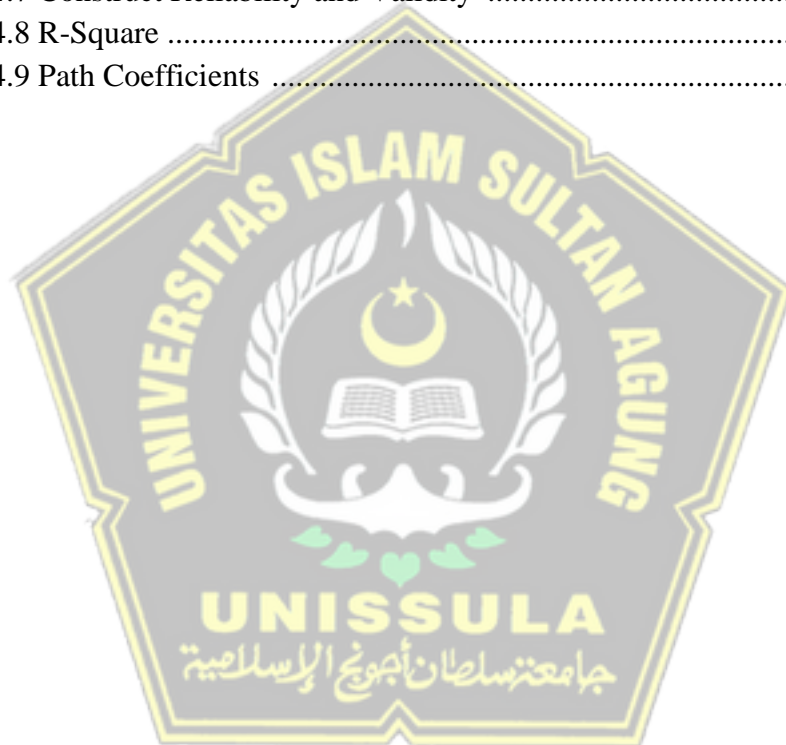
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN .....	i
PERSETUJUAN UJIAN TESIS .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	iii
LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN .....	 1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	6
1.4.2 Manfaat Praktis .....	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	 7
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia .....	7
2.2 Kualitas Komunikasi .....	11
2.3 Komitmen .....	15
2.4 Kerangka Berpikir .....	18
 BAB III METODE PENELITIAN .....	 19
3.1 Jenis Penelitian .....	19
3.2 Variabel dan Indikator .....	19
3.3 Populasi dan Sampel .....	20
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	22
3.5 Teknik Analisis Data .....	23
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	 28
4.1 Hasil Penelitian .....	28
4.2 Analisis Deskriptif .....	28

4.3 Outer Model .....	31
4.4 Inner Model .....	35
4.5 Pembahasan .....	37
4.5.1 Pengaruh Kualitas Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Bank Indonesia Jakarta .....	37
4.5.2 Pengaruh Peran Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Bank Indonesia Jakarta .....	39
4.5.3 Pengaruh Peran Komitmen Terhadap Kualitas Komunikasi di Bank Indonesia Jakarta .....	41
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	43
5.1 Kesimpulan .....	43
5.2 Saran .....	43
 DAFTAR PUSTAKA .....	45
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator .....	20
Tabel 3.2 Skala Likert .....	22
Tabel 4.1 Jenis Kelamin .....	28
Tabel 4.2 Usia .....	29
Tabel 4.3 Status Pernikahan .....	30
Tabel 4.4 Pendidikan Terakhir .....	30
Tabel 4.5 Discriminant Validity .....	33
Tabel 4.7 Construct Reliability and Validity .....	34
Tabel 4.8 R-Square .....	35
Tabel 4.9 Path Coefficients .....	36



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	18
Gambar 4.1 Convergent Validity .....	32





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen krusial dalam setiap organisasi, baik itu korporasi maupun nirlaba. SDM berperan sebagai penggerak utama yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pentingnya peran SDM ini didukung oleh penelitian Yulandri & Onsardi (2020) yang menekankan bahwa individu-individu dalam organisasi tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas tetapi juga berfungsi sebagai pemikir dan perencana strategis. SDM yang berkualitas dan berintegritas tinggi menjadi aset berharga yang mendorong keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan (Dewi et al., 2021). Pengelolaan SDM yang baik menjadi kunci utama untuk memaksimalkan potensi yang ada. Menurut Hayati & Yulianto (2021) keseimbangan antara kebutuhan pegawai dan tuntutan serta kemampuan perusahaan sangat penting untuk dicapai. Perusahaan dapat mengetahui kualitas SDM yang dimiliki dengan melihat kinerja dari karyawan yang ada (Ananda & Hadi, 2023). Kinerja pegawai yang baik menunjukkan bahwa pengelolaan SDM berjalan efektif, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Jufrizen & Intan, 2021). Organisasi yang baik selalu berusaha meningkatkan kemampuan SDM-nya,

karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan (Harahap & Tirtayasa, 2020). Kinerja yang baik dari karyawan tidak hanya mendukung operasional perusahaan tetapi juga berkontribusi terhadap pertumbuhan dan keberlangsungan perusahaan (Simatupang et al., 2023).

Berdasarkan observasi di Bank Indonesia Jakarta bahwa kinerja pegawai yang kurang optimal, hal ini dapat dilihat dari banyaknya hambatan-hambatan operasional. Hal lain juga disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang kondusif dan komunikasi yang kurang efektif. Permasalahan yang terjadi pada lingkungan kerja yaitu ruang kerja dengan fasilitas yang cukup, kebersihan yang baik, pencahayaan yang kurang di ruang tunggu, kantor yang cukup ramai kadang membuat kurang tenang dan hubungan kerja antar karyawan yang kadang berselisih karena berbeda pendapat. Sedangkan komunikasi yang dilihat dari tolak ukurnya yaitu keterbukaan, empati, sikap mendukung dan kesetaraan. Selama ini sudah cukup baik akan tetapi ada beberapa permasalahan dimana atasan jarang sekali memberikan bawasanya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan. Hal ini dikarenakan komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan bersifat formal dimana adanya struktur organisasi yang jauh antara atasan dengan bawahan. Sehingga sumber informasi, ide dan saran dari bawasanya tidak dimanfaatkan.

Pegawai, dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan yang keinginan semua pihak terutama masyarakat yang telah mempercayai Bank Indonesia Jakarta dalam mengatur transaksi keuangannya. Dalam meningkatkan dan mendorong perekonomian dan

pembangunan di berbagai bidang maka sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas sehingga kinerja pegawai menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan perekonomian. Secara umum mutu sebuah Bank Indonesia Jakarta yang baik menjadi tolak ukur bagi keberhasilan kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Peran pegawai ialah melaksanakan proses transaksi yang dilakukan proses administrasi yang dilakukan oleh bank. Kualitas kinerja pegawai akan sangat menentukan pada kualitas peningkatan ekonomi yang berdampak pada masyarakat karena pegawai merupakan pihak yang paling banyak bersentuhan langsung dengan masyarakat dalam proses pendidikan pembelajaran di lembaga perbankan. Oleh karena itu, kinerja pegawai dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan lingkungan kerja.

Studi Deery.S.J (2005) menyimpulkan bahwa ***komitmen berpengaruh pada kinerja SDM***. Gibson (1996) memberikan pengertian bahwa komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit. Sedangkan Mathis & Jackson (2001) memberikan pengertian bahwa : komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan seorang terhadap organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Namun demikian studi Menon et al (1999) menunjukkan bahwa ***komitmen tidak berpengaruh pada kinerja SDM***.

Faktor kualitas komunikasi sebagai proses penyampaian informasi yang dapat dilakukan secara langsung atau melalui media. Proses ini dianggap efektif jika pesan yang disampaikan memiliki makna yang sama antara pengirim dan

penerima (Fikri et al., 2022). Hubungan positif antara karyawan dan atasan melalui komunikasi yang efektif menciptakan lingkungan kerja kondusif. Misalnya, pemberian umpan balik rutin memberikan arah yang jelas kepada karyawan, yang meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Pemahaman karyawan mengenai kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan perusahaan juga menjadi faktor penting. Menurut Ferdian & Charitas (2020) komunikasi yang efektif memastikan karyawan mematuhi instruksi atasan, termasuk dalam melaksanakan tugas yang telah didelegasikan. Menurut Badaruddin et al., (2024) yang menekankan bahwa komunikasi adalah kunci keberhasilan dalam mencapai target kerja. Kemampuan merespons instruksi dengan tepat dan memilih saluran komunikasi yang sesuai menunjukkan adaptasi terhadap kebiasaan tim, yang mempermudah koordinasi.

Faktor komitmen merupakan sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Seseorang dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dapat dikenali dengan ciri-ciri antara lain kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Darmin, 2022). Individu yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan mempunyai peranan yang positif terhadap organisasi, dimana mereka memperlihatkan adanya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, memiliki kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi serta bersedia untuk bekerja

semaksimal mungkin bagi organisasi. Hal ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Sitio (2021) dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana peran Komitmen Terhadap Kualitas Komunikasi dan Kinerja Sumberdaya manusia. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kualitas komunikasi di Bank Indonesia Jakarta?
2. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank Indonesia Jakarta?
3. Apakah kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia di Bank Indonesia Jakarta?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap kualitas komunikasi di Bank Indonesia Jakarta.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia Jakarta

3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia Jakarta.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun berdasarkan tujuan yang sudah dijabarkan, studi ini diproyeksikan bisa memberikan beberapa manfaat seperti:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Dapat memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya terutama terkait peran komitmen terhadap kualitas komunikasi dan kinerja pegawai di Bank Indonesia Jakarta.
2. Dapat memperkaya penelitian terkait peran komitmen terhadap kualitas komunikasi dan kinerja pegawai di Bank Indonesia Jakarta.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Dapat memberikan wawasan bagi pemimpin organisasi untuk mengimplementasikan peran komitmen terhadap kualitas komunikasi dan kinerja pegawai di Bank Indonesia Jakarta.
2. Dapat memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan sinergi mengenai peran komitmen terhadap kualitas komunikasi dan kinerja pegawai di Bank Indonesia Jakarta.
3. Dapat mempermudah organisasi dalam mengenali faktor-faktor yang bisa berdampak pada kinerja karyawan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia**

Menurut (Nurjaya, 2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut (Putri, 2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Lilyana, 2021) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut (Aziz, 2018) menyatakan bahwa Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Irnawati & Fahmi (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Santoso & Wahyuni (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.



Menurut Aswin (2019) kinerja adalah hasil kerja suatu kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Asaloei (2023) kinerja atau *performance* sebagai 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. Menurut Hidayat (2023) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari usaha karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan dan persepsi peran dan tugas.

Berdasarkan dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh seseorang karyawan ketika ia sedang bekerja untuk mencapai suatu tujuan atau ambisi pribadinya maupun tujuan perusahaan.

Menurut Putri (2020) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu

14. Kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi.

Menurut Nurjaya (2021) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk jumlah tenaga kerja yang dilaksanakan dapat terlihat dari hasil kinerja pegawai dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan waktu yang ditentukan
2. Kualitas hasil kerja, yaitu segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
3. Efisiensi, yaitu dalam melaksanakan tugas berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
4. Disiplin kerja, yaitu taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif, yaitu kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
6. Ketelitian, yaitu tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.
7. Kepemimpinan, yaitu proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
8. Kejujuran, yaitu salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

9. Kreativitas, yaitu proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

## 2.1 Kualitas Komunikasi

Menurut Haris (2020) menyatakan bahwa kata atau istilah kualitas komunikasi (*communication*) berasal dari Bahasa Latin *communivatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Dengan demikian, kata kualitas komunikasi menurut kamus bahasa mengacu pada suatu upaya yang bertujuan untuk mencapai kebersamaan. Komunikasi dapat diartikan juga sebagai proses sharing diantara pihak-pihak yang melakukan aktifitas komunikasi tersebut. Menurut Laksono (2021) menyatakan bahwa kualitas komunikasi diartikan sebagai sebuah pembicaraan atau saling tukar menukar percakapan dan pendapat sehingga akan terjalin terus kebersamaan dan kekompakan.

Menurut Siregar (2021) kualitas komunikasi dapat diartikan mengadakan pembicaraan dengan mengirimkan dan menerima pesan yang melibatkan dua orang atau lebih dalam mencapai kesamaan pemahaman dengan menggunakan cara berkomunikasi yang biasa melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal nonverbal. Menurut Nainggolan (2021) mengatakan proses kualitas komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk mengoptimalkan peran tersebut komunikasi dalam organisasi juga perlu memperhatikan bagaimana cara, media, dalam berkomunikasi seperti komunikasi antara atasan, atasan bawahan, sesama

bawahan agar tidak terjadi kesalahan dalam menyampaikan informasi maupun pesan di dalam organisasi.

Berdasarkan definisi diatas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas komunikasi adalah elemen terpenting dalam suatu organisasi. Organisasi harus melakukan komunikasi, baik di lingkup internal maupun eksternal, untuk keberlangsungan dan perkembangan organisasi. Komunikasi bisa sebagai penyampaian informasi dan pertukaran informasi antara dua orang atau lebih. Dalam organisasi perlu memiliki komunikasi yang baik agar tujuan dapat tercapai dan memiliki hubungan kerja yang baik.

Secara umum faktor yang mempengaruhi kualitas komunikasi organisasi dibedakan atas kemampuan personal dalam menyampaikan pesan atau kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi komunikasi. Misalnya komunikasi di dalam suatu kantor tentunya berbeda dengan komunikasi yang dilakukan di khalayak/masyarakat, selain faktor situasi kemampuan komunikasi juga disesuaikan dengan kondisi/keadaan yang terjadi di masyarakat. Menurut Busro (2018) ada dua faktor yang mempengaruhi kualitas komunikasi, yaitu faktor dari pihak sender atau disebut pula komunikator dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan sender, media saluran yang digunakan. Sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan, komunikator perlu menguasai cara-cara penyampaian, baik secara tertulis maupun lisan.

2. Faktor *receiver* atau komunikan, keterampilan, sikap, pengetahuan dan media saluran yang digunakan. Keterampilan komunikan dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan akan dapat dengan mudah dimengerti dengan baik jika komunikan mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.
3. Komunikasi harus juga mampu membaca intonasi pesan, meskipun pesan tersebut disampaikan dalam bentuk tulisan, sehingga tidak terjadi gagal paham (salah paham).

Menurut Sutardji (2019) terdapat beberapa indikator-indikator kualitas komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut :

1. Pemahaman

Kemampuan untuk memahami pesan dengan cermat seperti yang dimaksud oleh komunikator. Tujuan komunikasi adalah terjadinya pemahaman bersama, dan untuk mencapai tujuan itu maka, seorang komunikator maupun komunikan harus saling memahami fungsinya masing-masing. Komunikator dapat menyampaikan pesan sementara komunikan dapat menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Jika proses komunikasi itu selain menyampaikan informasi dengan sukses, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan antara kedua belah pihak. Suasana yang lebih santai dan menyenangkan akan lebih enak dalam berinteraksi dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena



komunikasi bersifat fleksibel. dengan adanya suasana seperti itu, maka kesan yang menarik akan muncul.

3. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. apabila berkomunikasi dengan orang lain kemudian terjadi perubahan pada perilakunya dalam hal ini dapat dikatakan komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan dalam sikap seseorang, maka komunikasi yang dilakukan tersebut tidak efektif.

4. Hubungan yang makin baik

Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali, jika orang memiliki persepsi yang sama, kesamaan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjalin dengan baik.

5. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya perubahan sebuah tindakan terhadap komunikan maupun komunikator.

Kualitas komunikasi memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan kolaborasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan miskomunikasi, ketidakpercayaan, dan penurunan produktivitas. Dengan adanya komunikasi yang efektif, informasi dapat disampaikan dengan jelas dan tepat



waktu, sehingga seluruh anggota organisasi dapat memahami tujuan, visi, dan misi bersama (Christina & Sitorus, 2022). Kualitas komunikasi yang baik dalam perusahaan adalah kunci untuk mencapai kinerja yang optimal. Proses ini mencakup kelengkapan, cara penyampaian, dan relevansi informasi. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperbaiki sistem komunikasi di perusahaan ini agar karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif (Oktora, 2023). Oleh karena hipotesis pertama adalah :

**H1 : Bila kualitas komunikasi semakin efektif, maka kinerja pegawai di Bank Indonesia Jakarta semakin meningkat**

## **2.2 Komitmen**

Menurut (Andayani & Soehari, 2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan tingkat seorang karyawan mengidentifikasi organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Keterikatan emosional pada organisasi dan keyakinan akan nilai-nilainya dianggap sebagai standar puncak dari komitmen karyawan. Menurut (Novitasari & Rivai, 2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai perasaan karyawan akan kewajiban untuk tetap di organisasi tersebut. Perasaan yang dihasilkan dari tekanan normatif yang ada pada sebelum atau setelah karyawan bergabung dalam organisasi. Menurut Ria & Darman (2018) menyatakan bahwa komitmen adalah tingkat di mana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota.

Kurrata (2023) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur komitmen adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*). Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Pada indikator ini karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat apabila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.
2. Komitmen Normative (*Normative Commitment*). Komitmen normative menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan dan kebahagiaan. Komitmen normative adalah dedikasi karyawan terhadap organisasinya sebagai akibat dari tanggung jawab moral atau etisnya untuk tetap bersama perusahaan. Dengan kata lain, keyakinan karyawan pada kewajiban mereka terhadap perusahaan.
3. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*). Komitmen berkelanjutan ialah komitmen pegawai berdasarkan apa yang seharusnya ia korbankan ketika meninggalkan bisnis ataupun kerugian apa yang bisa dialami pekerja apabila tidak melanjutkan pekerjaan. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut

akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin cari gantinya.

Menurut (Arifin, 2022) komitmen juga berperan penting dalam pembentukan kinerja karyawan komitmen merupakan komponen dari suatu organisasi tertentu dan tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut, seorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki sikap yang berbeda dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen yang rendah. Menurut Berdasarkan pernyataan dari para ahli tersebut dapat disimpulkan komitmen bukan hanya sekadar formalitas keanggotaan dalam sebuah organisasi, tetapi lebih merupakan sikap internal yang mendalam yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dan memiliki keinginan untuk terus berkontribusi bagi organisasi. Komitmen yang kuat menjadi fondasi bagi terciptanya karyawan yang proaktif, bertanggung jawab, dan loyal. Oleh karena hipotesis kedua adalah :

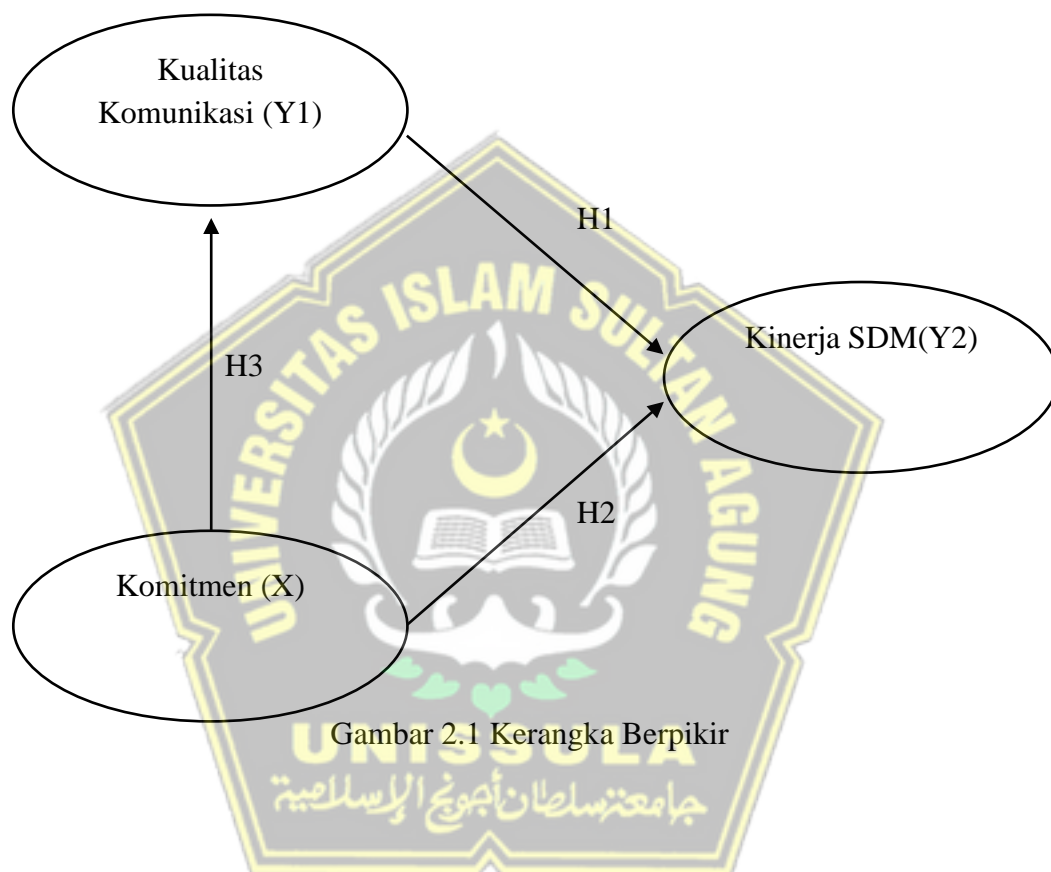
**H2 : Bila komitmen semakin meningkat , maka maka kinerja sumber daya manusia semakin meningkat**

Komitmen adalah kecenderungan individu untuk bertindak secara aktif dan bertanggung jawab secara penuh. Komitmen muncul ketika seseorang memiliki perasaan kasih sayang terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban, konsekuensinya kelancaran meningkatkan komunikasi dalam organisasi (Fajriyanti et al., 2023). Oleh karena hipotesis kedua adalah :

**H3 : Bila komitmen semakin meningkat , maka maka kualitas komunikasi semakin efektif**

### 2.3 Kerangka Berpikir

Penelitian terfokus pada peran komitmen terhadap kualitas komunikasi dan kinerja SDM karyawan Bank Indonesia Jakarta dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang memungkinkan dilakukan pencatatan dan analisis data hasil penelitian secara pasti dengan menggunakan perhitungan-perhitungan *statistic* (Lodico, 2017). Sedangkan jenis penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif, analisis penelitian deskriptif kuantitatif digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2022).

##### 3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian adalah kriteria atau nilai dari obyek penelitian yang memiliki variasi yang ditetapkan oleh peneliti dengan tujuan mempelajari dan menarik kesimpulan. Operasional adalah suatu konsep yang bersifat abstrak guna memudahkan pengukuran suatu variabel (Sugiyono, 2022). Operasional juga dapat diartikan sebagai suatu pedoman dalam melakukan kegiatan atau pekerjaan penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini seperti tabel dibawah ini:

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kinerja sumber daya manusia (Y2)	Kinerja sumber daya manusia adalah hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan	1. Kuantitas hasil kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Efisiensi 4. Disiplin kerja 5. Inisiatif	<i>Likert</i>

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
		kuantitas oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	6. Ketelitian 7. Kepemimpinan 8. Kejujuran 9. Kreativitas	
2	Kualitas Komunikasi (Y1)	Kualitas komunikasi adalah tingkat baik buruknya sebuah interaksi komunikatif, yang diukur dari seberapa efektif pesan dapat disampaikan dan dipahami oleh penerima	1. Pemahaman 2. Kesenangan 3. Pengaruh pada sikap 4. Hubungan yang makin baik 5. Tindakan	<i>Likert</i>
3	Komitmen (X)	Komitmen SDM adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisas.	1. Komitmen Afektif ( <i>Affective Commitment</i> ) 2. Komitmen Normative ( <i>Normative Commitment</i> ) 3. Komitmen berkelanjutan ( <i>Continuance Commitment</i> )	<i>Likert</i>

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022). Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan di sektor perbankan. Jumlah populasi ini sebesar 215 karyawan Bank Indonesia Jakarta. Sedangkan sampel penelitian adalah bagian yang memberikan gambaran secara umum dari populasi. Sampel penelitian memiliki karakteristik yang sama atau hampir sama dengan



karakteristik populasi yang diamati (Sugiyono, 2022). Untuk lebih jelas Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) atau 5%

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dengan menggunakan rumus Slovin, ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} &= \frac{215}{1 + 215 (5\%)^2} \\ &= \frac{215}{1.5375} \\ &= 139.84 \end{aligned}$$

Dari perhitungan menggunakan rumus slovin maka didapatkan jumlah sampel minimum sebesar 139.84 karyawan Bank Indonesia Jakarta, untuk memudahkan penulis dalam pengolahan data dan juga keakuratan penelitian maka jumlah sampel tersebut dibulatkan menjadi 140 karyawan di Bank Indonesia Jakarta. Jenis teknik penentuan sampel pada penelitian ini yaitu teknik *purposive sampling*. Teknik ini adalah memilih sampel dari suatu populasi berdasarkan pertimbangan tertentu, dan dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi yang sudah ditentukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan peneliti (Sugiyono, 2022).



### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan cara membuat atau menyusun daftar pertanyaan secara rinci dan lengkap. Kuesioner diserahkan kepada responden untuk dijawab secara bebas tanpa ada pengaruh dari peneliti. Menurut Sugiyono (2022) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan yang efisien apabila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan mengetahui apa yang dapat diharapkan dari responden.

Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan adalah *skala likert*. Variabel yang diukur didiuraikan menjadi indikator variabel. Jawaban dari setiap item instrument *skala likert* memiliki bobot nilai skor yang berbeda-beda. Dalam *skala likert* nilai skor tertinggi diberikan untuk alternatif jawaban yang sangat diharapkan peneliti sesuai dengan tujuan penelitian, dan nilai skor terendah diberikan pada alternatif jawaban yang sangat tidak diharapkan (Silaen, 2018).

Tabel 3.2 *Skala Likert*

STS	1	2	3	4	5	SS
-----	---	---	---	---	---	----

### 3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan modeling persamaan struktural (SEM) melalui *software Smart PLS (Partial Least Squares)*. PLS (*Partial Least Squares*) merupakan metode analisis persamaan struktural yang berbasis varian, mampu menguji model pengukuran sekaligus model

struktural. Ada beberapa alasan untuk mengadopsi PLS-SEM, di antaranya adalah tingkat konkordansi yang tinggi, di mana semakin besar sampel yang digunakan, semakin tinggi pula tingkat konkordansinya. Metode ini juga menguntungkan dalam hal kekuatan statistik data, dapat dipakai untuk menguji efek prediksi antara variabel laten, termasuk efek mediasi atau moderasi, serta mendukung penggunaan model reflektif dan formatif tanpa memerlukan data yang terdistribusi normal dan dapat diaplikasikan pada sampel kecil (Hair et al., 2017). Menurut Hair et al., (2017), model jalur PLS terdiri dari dua komponen utama. Pertama, model struktural (yang juga dikenal sebagai model internal dalam konteks PLS-SEM), yang menggambarkan hubungan (jalur) di antara konstruk atau variabel. Kedua, model pengukuran yang dikembangkan (juga disebut sebagai model eksternal dalam PLS-SEM), yang menunjukkan hubungan antara konstruk dengan variabel indikator.

### **3.5.1 Outer Model**

Model eksternal, yang juga dikenal sebagai model relasional atau pengukuran eksternal, adalah suatu model yang menjelaskan hubungan antara setiap blok indikator dan variabel laten yang relevan. Model pengukuran berfungsi untuk menguji validitas konstruk serta reliabilitas alat yang digunakan. Uji validitas bertujuan untuk menentukan seberapa baik sebuah alat penelitian dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi alat ukur dalam mengukur konsep. Selain itu, uji ini

juga dapat mengukur konsistensi responden dalam memberikan jawaban terhadap pertanyaan dalam kuesioner atau alat penelitian terkait masalah yang diteliti.

### 1. *Convergent Validity*

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa indikator struktur seharusnya memiliki korelasi yang tinggi. Uji validitas konvergen pada indikator reflektif dalam PLS didasarkan pada faktor *load factor*, yang merupakan korelasi antara skor item atau skor komponen dan skor struktur. Hal ini bertujuan untuk mengukur struktur indikator yang perlu dievaluasi. Semakin tinggi nilai *factor loading*, semakin penting peranan loading tersebut dalam menjelaskan matriks faktor. Untuk menilai efektivitas konvergensi, nilai faktor pemuatan harus melebihi 0,7, dan nilai rata-rata ekstraksi varians harus lebih besar dari 0,5 (Hair et al., 2017).

### 2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa ukuran struktural yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi yang tinggi. Penilaian uji validitas diskriminan dilakukan dengan mempertimbangkan ukuran *cross-loading* dari konstruk tersebut. Salah satu metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model. Suatu model dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk lainnya dalam model (Hair et al., 2017).

### 3. *Composite Reliability*

Silakan juga memanfaatkan uji reliabilitas untuk mengevaluasi konsistensi internal instrumen pengukuran. Reliabilitas mencerminkan ketelitian, konsistensi, dan akurasi dari suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu *alpha Cronbach* dan reliabilitas komposit. *Alpha Cronbach* berfungsi untuk mengukur batas minimum nilai reliabilitas konstruk, sementara reliabilitas komposit memberikan gambaran tentang nilai reliabilitas konstruk yang sesungguhnya. Meskipun demikian, saat mengestimasi konsistensi internal struktur, keandalan gabungan dianggap lebih superior. Aturan umum untuk nilai reliabilitas *alpha* dan *composite* sebaiknya lebih dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dianggap dapat diterima (Hair et al., 2017). Namun dalam praktek, jika validitas konstruk telah terpenuhi, uji konsistensi internal tidak selalu menjadi keharusan, karena konstruk yang valid pasti reliabel, tetapi konstruk yang reliabel belum tentu valid.

#### 3.5.2 Inner Model

Model struktural dalam PLS menilai signifikansi antar konstruk dalam model struktural dengan memanfaatkan  $R^2$  untuk mengevaluasi konstruk dependen, serta menggunakan nilai koefisien jalur atau nilai  $t$  untuk masing-masing jalur.  $R^2$  berfungsi untuk mengukur sejauh mana perubahan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat; semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin besar pengaruh tersebut (Hair et al., 2017).

## 1. *R-Square*

Nilai  $R^2$  berfungsi untuk mengukur tingkat perubahan dari variabel independen menjadi variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin baik kualitas model prediksi yang diusulkan. Sebagai contoh, jika nilai  $R^2$  mencapai 0,7, ini menunjukkan bahwa 70% perubahan dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model tersebut. Meskipun demikian,  $R^2$  tidak dapat dianggap sebagai parameter mutlak dalam menilai ketepatan suatu model prediksi, karena dasar hubungan teoritis adalah parameter yang paling penting dalam menjelaskan kausalitas (Hair et al., 2017).

## 2. *Path Coefficients*

Koefisien jalur mencerminkan hubungan atau tingkat pengaruh konstruk yang mendasarinya terhadap proses pemanduan. Pengujian hipotesis berkaitan dengan menguji hubungan antar variabel, yang dilakukan dengan menganalisis hasil pengujian secara parsial untuk masing-masing variabel. Untuk menentukan apakah variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen, analisis dilakukan dengan membandingkan nilai statistik  $t$  dengan nilai  $t$  tabel. Sesuatu dianggap signifikan jika nilai  $t$ -statistik melebihi nilai  $t$ -tabel; sebaliknya, dianggap tidak signifikan jika nilai  $t$ -statistik lebih rendah daripada nilai  $t$ -tabel. Oleh karena itu, nilai koefisien jalur mencerminkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien jalur atau model internal yang ditunjukkan oleh statistik  $T$  seharusnya lebih besar dari

1,96 untuk hipotesis dua arah dan 1,64 untuk hipotesis satu arah saat diuji pada alpha 5% dan daya 80% (Hair et al., 2017).

Analisis *path coefficient* (koefisien jalur) adalah ukuran statistik untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan langsung antar variabel dalam sebuah model teoretis. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar pengaruh langsung suatu variabel independen (penyebab) terhadap variabel dependen (akibat), dengan nilai berkisar antara -1 hingga +1. Interpretasi dilakukan berdasarkan nilai dan tandanya: nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Analisis Deskriptif

Penelitian dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner secara langsung kepada masing-masing responden penelitian yang merupakan pegawai Bank Indonesia Jakarta. Kuesioner yang disebarkan kepada para responden terisi lengkap dan berhasil diterima kembali seluruhnya oleh peneliti. Kuesioner penelitian yang disebarkan tersebut memiliki karakteristik responden yang dimana akan membantu peneliti dalam melihat profil atau identitas terhadap objek penelitian yang dikaitkan terhadap hasil penelitian.

##### 1. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh data yang ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	N	Persen (%)
1	Laki-laki	36	25.7
2	Perempuan	104	74.3
Total		140	100.0

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa presentase jumlah responden dengan jenis kelamin Laki-laki terdapat 36 atau 25.7%, sedangkan responden perempuan terdapat 104 atau 74.3%. Dalam hal ini menyatakan bahwa frekuensi tertinggi masih dimiliki oleh responden dengan jenis kelamin perempuan. Berdasarkan data yang tersedia, responden dengan jenis kelamin



perempuan menjadi yang tertinggi dalam beberapa penelitian. Ini menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, partisipasi responden perempuan lebih banyak dibandingkan responden perempuan.

## 2. Usia

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh data yang ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.2 Usia

No	Usia	N	Persen (%)
1	21-30 Tahun	93	66.4
2	31-40 Tahun	31	22.1
3	>41 Tahun	16	11.4
	Total	140	100.0

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa presentase jumlah responden dengan usia 21-30 Tahun terdapat 93 atau 66.4%, responden dengan usia 31-40 Tahun terdapat 31 atau 22.1%, dan responden dengan usia >41 Tahun terdapat 16 atau 11.4%. Dalam hal ini menyatakan bahwa frekuensi tertinggi masih dimiliki oleh responden dengan usia 21-30 Tahun. Dalam persentase responden berdasarkan usia 21-30 Tahun penting untuk memahami karakteristik responden dan dampaknya pada hasil penelitian. Analisis ini dapat memberikan wawasan tentang preferensi, perilaku, dan pandangan kelompok usia yang berbeda.

## 3. Status Pernikahan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh data yang ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status Pernikahan	N	Persen (%)
1	Menikah	89	63.6
2	Belum Menikah	51	36.4
Total		140	100.0

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa presentase jumlah responden dengan status pernikahan Menikah terdapat 89 atau 63.6% dan responden dengan status pernikahan Belum Menikah terdapat 51 atau 36.4%. Dalam hal ini menyatakan bahwa frekuensi tertinggi masih dimiliki oleh responden dengan status pernikahan Menikah. Ini didasarkan pada berbagai penelitian dan survei di mana sebagian besar responden berstatus menikah, baik dalam penelitian tentang keluarga, kesehatan, maupun bidang lainnya.

#### 4. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh data yang ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	N	Persen (%)
1	Diploma (D1/D2/D3)	40	28.6
2	Sarjana (S1/S2/S3)	100	71.5
Total		140	100.0

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa presentase jumlah responden dengan pendidikan terakhir Diploma (D1/D2/D3) terdapat 40 atau 28.6%, responden dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1/S2/S3) terdapat 100 atau 71.5%, Dalam hal ini menyatakan bahwa frekuensi tertinggi masih dimiliki oleh responden dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1). Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa dalam suatu penelitian atau survei, mayoritas

responden memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S1). Ini berarti bahwa dari seluruh responden yang berpartisipasi, kelompok dengan pendidikan Sarjana merupakan yang paling banyak jumlahnya.

#### **4.1.2 Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)**

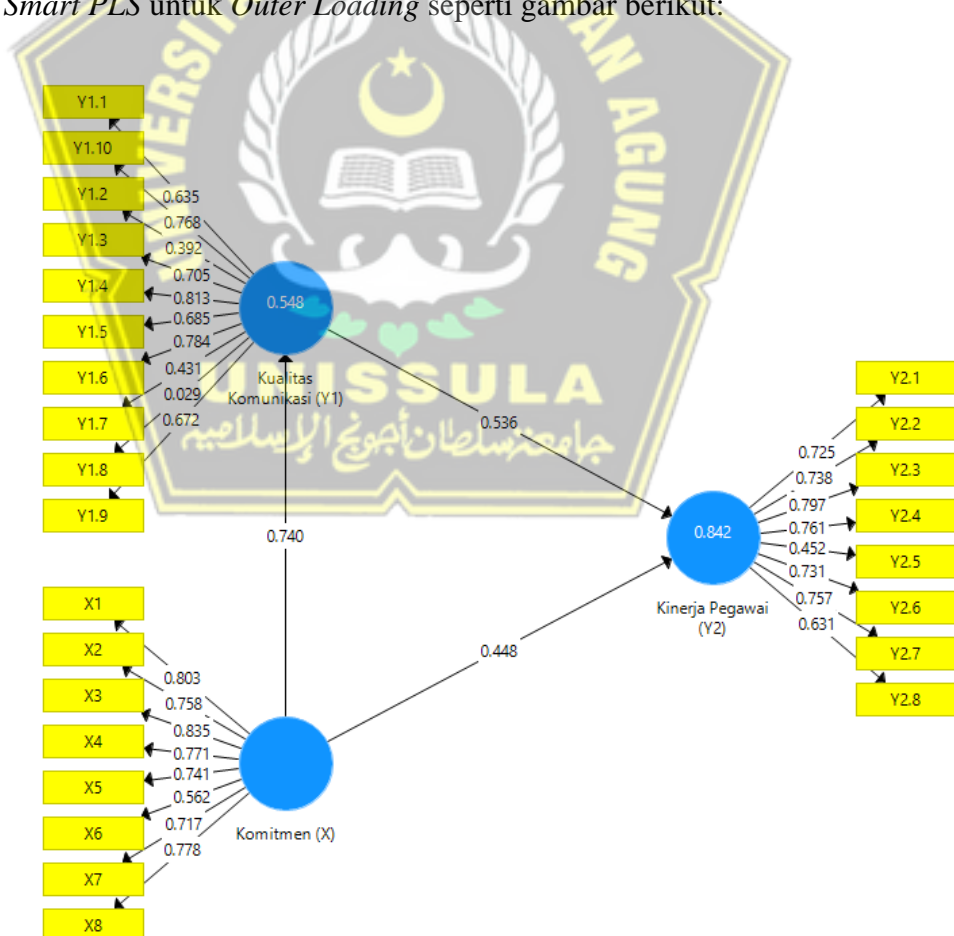
Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) adalah metode analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji dan mengembangkan model hubungan sebab akibat yang kompleks, hasil PLS-SEM dapat dijabarkan sebagai berikut:

##### **1. *Outer Model***

Pengujian *Outer Model* atau *Measurement Model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument. Uji *Outer Model* bertujuan untuk menspesifikasi hubungan antar variable laten dengan indikator-indikatornya. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur atau keakuratan instrument penelitian, dilakukan dengan menghitung nilai korelasi dari setiap nilai butir indikator terhadap nilai total keseluruhan indikator dalam suatu variable. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep. Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan Teknik Analisa data dengan *SmartPLS* untuk menilai *Outer Model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

### a. Convergent Validity

Validitas dinilai dengan cara melihat *convergent validity* atau besarnya original *sample estimate* atau *loading factor* untuk masing-masing konstruk berdasarkan korelasi antara indikator dengan konstruknya yang diestimasi menggunakan *software* PLS. Indikator dengan nilai *loading* yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Sehingga nilai *loading factor* yang diharapkan adalah diatas 0,70 yang artinya dikatakan tinggi, serta nilai *Average Variance Extracted* harus lebih besar dari 0,5. Hasil output dari *Smart PLS* untuk *Outer Loading* seperti gambar berikut:



Gambar 4.1 Convergent Validity

Dari hasil output diatas, telah ditemukan bahwa semua indikator mempunyai *Outer Loading* lebih dari 0,70 sehingga semua indikator dinyatakan valid. Dalam konteks ini, *outer loading* adalah ukuran yang menunjukkan seberapa kuat korelasi antara indikator dengan variabel laten yang diwakilinya. Nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan bahwa indikator tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel laten terkait.

#### b. *Discriminant Validity*

Pengujian *Discriminant Validity* digunakan untuk menguji validitas konstruk dan indikator-indikatornya. Dinilai berdasarkan nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model dapat dikatakan memiliki pengukuran *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antar konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya.

Tabel 4.6 *Discriminant Validity*

	<b>Kinerja Pegawai (Y2)</b>	<b>Komitmen (X)</b>	<b>Kualitas Komunikasi (Y1)</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y2)</b>	0.707		
<b>Komitmen (X)</b>	0.844	0.750	
<b>Kualitas Komunikasi (Y1)</b>	0.867	0.740	0.635

Dari hasil *cross loading* menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya memberikan nilai lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian pada penelitian ini sudah memiliki *discriminant validity* yang baik untuk semua konstruk atau

variabelnya, dimana setiap indikator pada konstruk tersebut memiliki nilai yang lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

### c. *Composite Reliability*

Pengujian *Outer Model* atau *Measurement Model* selain diukur dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variable laten yang diukur dengan menggunakan nilai *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel jika *composite reliability* mempunyai nilai  $> 0,7$  maka konstruk akan dinyatakan reliabel. Dari hasil output SmartPLS pada Table 4.7 nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada diatas 0,7. Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan, sebagai berikut:

Tabel 4.7 *Construct Reliability and Validity*

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>AVE</b>
Kinerja Pegawai (Y2)	0.852	0.863	0.887	0.760
Komitmen (X)	0.887	0.894	0.910	0.562
Kualitas_Komunikasi (Y1)	0.804	0.856	0.854	0.700

Berdasarkan hasil evaluasi nilai *AVE* dengan membandingkan nilai akar *AVE* dengan korelasi antar konstruk. Hasil yang direkomendasikan adalah ketika nilai nilai akar *AVE* harus lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk (Kurniawan, 2011). Dan telah diketahui dari Table 4.7 menghasilkan nilai *AVE* berada di atas 0,5 serta nilai *AVE* lebih dari besar dari nilai korelasi antar konstruk, sehingga dapat dinyatakan evaluasi



dalam analisis penelitian ini memenuhi *discriminant validity*. Dalam penelitian, *discriminant validity* (validitas diskriminan) mengukur sejauh mana suatu konstruk (variabel laten) berbeda dari konstruk lain yang seharusnya tidak terkait. Jika penelitian memenuhi *discriminant validity*, ini berarti bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain yang seharusnya berbeda.

## 2. *Inner Model*

Pengujian *Inner Model* atau *Structural Model* dapat dievaluasi dengan menguji nilai *R-square* (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai *t-statistic* dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai  $R^2$  menandakan semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diteliti dan nilai *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

### a. *R-Square*

Analisis  $R^2$  yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variable independent terhadap variable dependen yang diteliti. Table berikut menunjukkan nilai  $R^2$ :

Tabel 4.8 *R-Square*

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y2)</b>	0.842	0.840
<b>Kualitas Komunikasi (Y1)</b>	0.548	0.545

Berdasarkan nilai  $R^2$  pada Tabel 4.8 diperoleh nilai  $R^2$  yaitu Kinerja Pegawai sebesar 0,842 yang diartikan bahwa variable komitmen dan



kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 84.2%, sedangkan nilai  $R^2$  yang diperoleh kualitas komunikasi sebesar 0,548 menunjukkan bahwa variable komitmen berpengaruh terhadap kualitas komunikasi sebesar 54.8%. Level  $R^2$  menurut *Hair et, al.*, (2017) berada pada rentang nilai dari 0 hingga 1, dengan level yang lebih tinggi menunjukkan keakuratan yang lebih prediktif.

**b. *Path Coefficients***

Nilai *Path Coefficient* (koefisien jalur) adalah untuk menunjukkan arah variable hipotesa yang menunjukkan arah positif atau negative. Nilai-nilai ini dapat dilihat dari hasil *bootstrapping* di dalam *software SmartPLS*. Untuk melihat apakah suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, *t-statistics*, dan *p-values*. Skor koefisien jalur atau inner model yang ditunjukkan oleh *Rules of thumb* dengan nilai *t-statistics* > 1,96 dengan tingkat signifikansi *p-value* < 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Penelitian ini memiliki lima hipotesis yang mana hasilnya diperoleh dengan lima hipotesis yang memiliki hasil signifikan dengan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P Values* dibawah 0,05. Nilai pengajuan hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Komitmen (X) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.448	0.446	0.055	8.194	0.000
Komitmen (X) -> Kualitas Komunikasi (Y1)	0.740	0.751	0.036	20.755	0.000
Kualitas Komunikasi (Y1) -> Kinerja Pegawai (Y2)	0.536	0.536	0.058	9.215	0.000

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- 1) Kualitas Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai *p-value* 0.000 atau  $0.000 < 0.05$ , sehingga hipotesis  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- 2) Komitmen berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai *p-value* 0.000 atau  $0.000 < 0.05$ , sehingga hipotesis  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- 3) Komitmen berpengaruh positif terhadap Kualitas Komunikasi, dengan nilai *p-value* 0.000 atau  $0.000 < 0.05$ , sehingga hipotesis  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Pengaruh Kualitas Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Bank Indonesia Jakarta

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai *p-value* 0.000 atau

$0.000 < 0.05$ , sehingga hipotesis  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Naufal & Adha (2024) bahwa komunikasi berhubungan positif atau memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian oleh Dewi (2021) disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang serupa oleh Rialmi & Morsen (2020) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif meningkatkan kejelasan tugas, motivasi, produktivitas, dan kolaborasi, serta mengurangi kesalahpahaman dan konflik. Komunikasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang sehat, transparan, dan suportif, yang pada akhirnya mendorong tercapainya tujuan organisasi.

Komunikasi merupakan komponen fundamental dalam menjalankan aktivitas organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif, koordinasi antar individu maupun antar bagian dalam organisasi tidak akan berjalan secara optimal. Ketidakefektifan dalam komunikasi dapat menimbulkan kesalahpahaman (miscommunication), baik antara sesama rekan kerja maupun antara karyawan dengan atasan. Hal ini tentu dapat memberikan dampak negatif, baik terhadap kinerja individu maupun terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Lestari, 2024). Komunikasi yang berlangsung secara baik dan terbuka berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis. Komunikasi efektif memungkinkan individu untuk menyampaikan perasaan, gagasan, dan emosi secara jelas, sehingga mendorong terciptanya pemahaman yang sama di antara anggota organisasi. Selain itu, komunikasi yang terjalin

dengan baik antar rekan kerja juga dapat mengurangi kesenjangan atau gap yang mungkin terjadi, terutama terkait perbedaan antara kompetensi aktual karyawan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi (Fitriyanti et al., 2024).

Komunikasi yang terjalin dengan baik antara sesama rekan pegawai lainnya, maka akan mempengaruhi kepuasan kerja bagi pegawainya, sebagaimana diungkapkan oleh Nainggolan et al., (2021) bahwa peran dari komunikasi dalam organisasi perlu dipahami oleh seluruh pihak yang berkaitan. Jika komunikasi berjalan dengan baik, maka hubungan antara atasan dengan bawahan, serta sesama bawahan terjalin dengan harmonis. Hal ini menunjukkan bahwa dengan terjalinnya komunikasi dengan baik akan mempermudah bagi pegawai dalam penyelesaian setiap pekerjaan, sehingga hal ini akan memberikan rasa puas bagi pegawai dalam bekerja. Semakin lancar dan cepat serta efektif komunikasi yang dijalin akan semakin cepat pula dapat terbinanya hubungan kerja yang baik (Novarini, et al., 2022). Pentingnya peran komunikasi bagi perusahaan adalah sebagai saluran untuk melakukan dan menerima pengaruh, dan juga sebagai alat untuk mendorong atau mempertinggi motivasi sebagai sarana yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya yang telah diharapkan (Suwandana & Susandya, 2018).

#### **4.2.2 Pengaruh Peran Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Bank Indonesia Jakarta**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai *p-value* 0.000 atau  $0.000 < 0.05$ , sehingga hipotesis  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Penelitian ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Puspita et al., (2025) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian oleh Rizal et al., (2023) yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja, di mana loyalitas dan rasa bangga karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hal ini karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan keinginan untuk tetap bertahan, mengerahkan daya dan upaya, serta memiliki loyalitas terhadap perusahaan, yang secara langsung berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Setiap individu perlu memiliki komitmen terhadap perusahaan sebagai wujud keseriusan dalam bekerja. Komitmen mencerminkan loyalitas berkelanjutan, rasa bangga, keselarasan tujuan, dan pemahaman atas nilai pekerjaan (Situmorang et al., 2023). Komitmen juga terkait ikatan emosional yang menumbuhkan motivasi, kepercayaan, dan kemampuan menghadapi tantangan (Suhardi et al., 2021). Karyawan yang berkomitmen cenderung memberikan yang terbaik untuk keberhasilan perusahaan (Pangaila et al., 2022). Tanpa komitmen, kinerja menurun dan risiko meninggalkan perusahaan meningkat. Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan karena suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat, produktivitas, dan komitmen terhadap perusahaan (Saleh et al., 2019). Karyawan juga perlu mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan fisik dan nonfisik seiring perubahan organisasi dan tuntutan zaman. Lingkungan kerja mencakup perangkat, material, sistem, dan struktur kerja yang mendukung aktivitas individu maupun kelompok (Triharyanto & Jaswita, 2021).

Selain itu, lingkungan kerja terdiri dari aspek fisik, seperti kondisi ruang kerja dan nonfisik yang mencakup interaksi sosial (Arbyan & Riyanto, 2023). Kinerja karyawan berperan penting dalam mendukung produktivitas, kualitas layanan, efisiensi biaya, dan keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja yang baik membantu perusahaan mengembangkan SDM, membangun budaya kerja proaktif, serta meningkatkan loyalitas untuk keberhasilan jangka panjang. Setiono dan Sustiyatik (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja individu setelah melaksanakan tugasnya, yang bertujuan meminimalkan potensi kerugian. Peningkatan kinerja karyawan secara optimal akan berdampak langsung pada kemajuan kinerja perusahaan.

#### **4.2.3 Pengaruh Peran Komitmen Terhadap Kualitas Komunikasi di Bank Indonesia Jakarta**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen berpengaruh positif terhadap Kualitas Komunikasi, dengan nilai  $p\text{-value}$  0.000 atau  $0.000 < 0.05$ , sehingga hipotesis  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dekal et al., (2024) komitmen berpengaruh positif terhadap kualitas komunikasi. Sehingga, komitmen dapat meningkatkan kualitas komunikasi karena adanya komitmen membutuhkan komunikasi yang konsisten untuk membangun pemahaman bersama dan mencapai tujuan bersama, serta mendorong keterlibatan, umpan balik, dan menciptakan budaya kebersamaan yang meningkatkan kualitas komunikasi dua arah.

Salah satu fungsi komunikasi di dalam kelompok atau organisasi. Melalui komunikasi, pemimpin dapat memantau dan mengawasi kinerja bawahannya



untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Komunikasi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk memberikan petunjuk, umpan balik, dan arahan yang jelas kepada anggota timnya. Motivasi juga merupakan fungsi komunikasi yang penting. Menurut (Fradipta & Mulyana, 2021), Melalui komunikasi yang efektif, pemimpin dapat menginspirasi dan memberikan dorongan kepada rekan-rekan di bawahnya untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik dapat mengartikulasikan visi, memberikan dorongan, dan memberikan pengakuan yang tepat kepada anggota timnya, sehingga meningkatkan komitmen dan kinerja.

Selain itu, komunikasi juga berperan dalam menyampaikan pernyataan emosional. Dalam organisasi, terkadang muncul konflik atau ketegangan antara anggota tim. Melalui komunikasi yang efektif, pemimpin dapat membantu mengatasi konflik, mempromosikan kerjasama, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Komunikasi yang baik juga memungkinkan anggota tim untuk menyampaikan perasaan, kekhawatiran, atau masalah pribadi mereka kepada pemimpin atau sesama anggota tim. Informasi adalah fungsi komunikasi yang paling jelas. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa informasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas atau membuat keputusan tersedia bagi semua anggota organisasi. Informasi yang akurat, jelas, dan tepat waktu memungkinkan anggota tim untuk bekerja dengan efisien dan mengambil keputusan yang baik (Luvita & Toni, 2022).



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas tersebut, maka kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kualitas Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak
2. Komitmen berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
3. Komitmen berpengaruh positif terhadap Kualitas Komunikasi, sehingga hipotesis  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini serta pembahasan yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja antara lain :

1. Perusahaan harus terus meningkatkan komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan dengan cara membentuk platform khusus seperti google chat sebagai komunikasi utama. Adanya platform ini menjadikan diskusi karyawan dan atasan lebih kompleks, sensitif, meminimalkan kebingungan, dan memudahkan pencarian informasi.
2. Perusahaan harus membangun suatu komitmen pegawai, perusahaan harus memberikan kompensasi dan penghargaan yang adil dengan cara memberikan

gaji sesuai tanggal yang sudah dijanjikan, tunjangan seperti hari raya, tunjangan jabatan dan bonus bagi karyawan yang berprestasi. Selain itu perusahaan dapat memberikan kesempatan promosi dan pengembangan karier yang jelas dengan cara ketika adanya promosi harus transparan, objektif dan tidak memihak salah satu karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(5), 587-600. <https://doi.org/10.36418/syntaximperatif.v4i5.289>
- Andriani, R., & Agustina, T. (2022). Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Pada PT Kuala Mina Persada ). 2, 7–9
- Ayunasrah, T., Ratnawati, R., Diana, R., & Ansari, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*
- Badaruddin, I., Putra, R. K., Mooy, D., & Mansyur. (2024). The Effect of Communication on Employee Performance with Team Work as a Moderating Variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(4), 2720–2729.
- Dewi, Y. H., Mulyanto, R. A. B., & Melati, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(9), 1352-1358. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i9.419>.
- Ernawati, F. Y., & Sopi. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Hotel Patra Jasa Semarang. *Jurnal Stie Semarang*.
- Ferdian, A., & Charitas, L. P. A. (2020). Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Head Office PT. TELKOMSEL. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, 12(1), 143- 149. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v12i1.16395>
- Fikri, K., Kusumah, A., Zaki, Z. H., & Setianingsih, R. (2022). Memahami Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm) I. Pekanbaru: LPPM Universitas Lancang Kuning.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2021). Efektivitas Pelatihan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Journal Civics & Social Studies*, 5(1), 98–115.
- Hidayah, N., & Hikmah, H. (2023). Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bintang Lima Imada di Kota Batam. *ECo-Buss*, 6(1), 106–116.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Kasih, N. L. S., & Mesya, K. M. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Komitmen Anggota Karang Taruna. *Artha Satya Dharma*, 16(1), 68-78.

- Laksono, B. R., & Wilasittha, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Samaco. *Behavioral Accounting Journal*, 4(1), 249–258. <https://doi.org/10.33005/baj.v4i1.117>
- Novriani Gultom, H., & Nurmaysaroh. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>
- Putri, A. Y., Agung, A., Widyani, D., Ayu, P., & Saraswati, S. (2023). Motivasi : Pemediasi Pada Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bpjs Ketenagakerjaan Bali Denpasar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 1–13.
- Simatupang, S., Silalahi, M., Indajang, K., & Butarbutar, I. P. (2023). Employee Performance Influenced by Transformational Leadership and Work Spirit. *Journal of Innovation in Educational and Social Research*, 1(1), 1–14.
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. ., & Saerang, R. T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln Kawangkoan. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.40890>
- Yulandri, Y., Onsardi, O. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Business, Management and Accounting*, 1(2). <https://doi.org/10.31539/budgeting.v1i2.1238>

