
PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PARTISIPASI SEBAGAI *VARIABEL* *INTERVENING*

Sitti Nurrachmah

Politeknik LP3I Bandung, Jalan Pahlawan No 59 Bandung, sittinurrachmah@plb.ac.id

ABSTRACT

The strategic purpose of communication is related to building a two-way relationship to improve organizational effectiveness, one of the interesting things in effective communication is Internal Communication which has an influence on employee performance. In the behavioral literature, there are a number of aspects of employee attitudes in organizations, including participation and performance. In the context of research, internal communication has an influence on employee performance and participation. The research method used is quantitative, analytical techniques with descriptive statistics that measure the mean, standard deviation, and correlation between variables (zero-order correlation). Statistical testing using path analysis. This study tries to examine the related hypotheses, namely internal communication with participation, internal communication with performance, participation with performance. The results showed that internal communication has a positive influence on participation, internal communication has a positive influence on employee performance, participation has a positive influence on employee performance. The impact of this research is expected that managers can manage internal communication to improve employee performance.

Keywords: *internal communication, performance, participation.*

ABSTRAK

Tujuan strategis komunikasi adalah berkenaan dengan membangun hubungan dua arah untuk meningkatkan efektivitas organisasi, salah satu yang menarik dalam komunikasi yang efektif tersebut adalah Komunikasi Internal yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam Literatur keprilakuan, terdapat sejumlah aspek sikap karyawan dalam organisasi, diantaranya adalah partisipasi dan kinerja. Pada konteks penelitian, komunikasi internal dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai dan partisipasi. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif, teknik analisis dengan statistik deskriptif yang mengukur rata-rata, deviasi standar, dan korelasi antarvariabel (zero- order correlation). Pengujian statistik menggunakan analisis jalur. Studi ini mencoba mengkaji hipotesis yang terkait yaitu komunikasi internal dengan partisipasi, komunikasi internal dengan kinerja, partisipasi dengan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap

partisipasi, komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dampak penelitian ini diharapkan manajer dapat mengelola komunikasi internal untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: komunikasi internal, kinerja, partisipasi.

PENDAHULUAN (Cambria 12, ditebalkan, huruf kapital)

Di depan gerai KFC Gelael, MT Haryono, Jakarta, di hari Senin (12/4/2021), terjadi demonstrasi Solidaritas Perjuangan Buruh Indonesia (SPBI) SB Fast Food Indonesia. Manajemen perusahaan KFC dengan SPFFI (Serikat Pekerja Fast Food Indonesia) telah mengadakan kesepakatan mengenai perbaikan-perbaikan sejak Januari 2021 dan mencapai puncak kesepakatan pada 29 Maret 2021. Ternyata hasil kesepakatan-kesepakatan tersebut tidak diketahui secara utuh oleh SPBI (Pratama, A, 2021, April, 16) Dari kejadian ini menunjukkan betapa komunikasi internal dalam suatu organisasi merupakan hal yang krusial. Berdasarkan kasus ini kekurangan informasi dapat menimbulkan demo yang secara logis tentu berkaitan dengan penurunan kinerja dari pegawai.

Merupakan sesuatu yang tidak mungkin untuk mencapai hubungan antar manusia tanpa membangun komunikasi. Komunikasi yang efektif bukan hanya diperlukan dalam membangun hubungan yang baik, namun juga sebagai faktor yang dapat menentukan keberhasilan bisnis. Manajer menghabiskan banyak waktu untuk membangun komunikasi dalam berbagai bentuk, seperti disikusi langsung dengan bawahan, rapat, membalas e-mail, dsb. Manajer menggunakan lebih dari 75 persen waktu aktivitasnya untuk mengimplementasikan teknik-teknik komunikasi (Farahbod et al. 2013). Selain itu, Farahbod et al. (2013) mengemukakan bahwa karyawan juga memandang bahwa komunikasi sedemikian penting karena aktivitas kerja mereka banyak memerlukan kerja sama diantara mereka dalam fungsi yang berbeda. Fakta menunjukkan bahwa komunikasi internal begitu penting.

Komunikasi internal telah diakui sebagai fokus strategik bisnis kedua setelah masalah kepemimpinan (Barnfield, 2003). Jo dan Shim (2005) mengemukakan bahwa dengan semakin kuatnya pengakuan paradigma public relations dalam relationship

management, istilah komunikasi internal perlu didefinisikan ulang sebagai bagian dari pembangunan hubungan yang saling menguntungkan antara manajemen dengan karyawan.

Berdasarkan hasil-hasil riset, banyak organisasi yang mengembangkan sumber daya manusia dan finansial untuk mengembangkan sistem komunikasi internal yang efektif dan mengembangkan sarana yang memudahkan komunikasi, serta memperkuat sistem komunikasi internal antarstaf pada berbagai tingkatan organisasi. Selain itu, manajer tidak perlu memahami seluruh aspek sikap pegawai. Manajer dapat membatasi pemahaman terhadap aspek-aspek sikap yang penting dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Dalam literatur keperilakuan, terdapat sejumlah aspek sikap karyawan dalam organisasi, diantaranya adalah partisipasi dan kinerja. Komunikasi dalam organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan partisipasi. Dalam kaitannya dengan kinerja, Snyder dan Morris (1984) menyatakan bahwa manajer maupun para peneliti secara tegas menyepakati bahwa proses komunikasi dalam organisasi melandasi sebagian besar aspek fungsi organisasi dan merupakan faktor penting bagi pembangunan efektivitas maupun kinerja dalam organisasi. Sebagai keluaran penting komunikasi internal, partisipasi dan dengan kinerja dipandang memiliki keterkaitan penting. Zubair et al. (2015) menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan strategi manajerial yang diargumentasikan mempengaruhi kinerja pegawai.

Terdapat sejumlah penelitian yang mengkaji hubungan antara komunikasi internal, partisipasi, dan kinerja pegawai. Namun demikian, hasil-hasil penelitian tersebut masih inkonklusif. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki korelasi positif dengan kinerja maupun partisipasi, serta pengaruh positif partisipasi terhadap kinerja (Atambo dan Momanyi, 2016; Nwata et al. 2016). Sebaliknya, terdapat hasil berbeda, dimana hubungan antar ketiga faktor tersebut tidak memiliki hubungan yang signifikan. Sebagai contoh, Wagner (1994).

Berdasarkan sejumlah penelitian menyimpulkan bahwa keterkaitan antara komunikasi internal dengan kinerja pegawai masih belum dapat disimpulkan secara tegas. Hasil penelitian Kulachai et al. (2018) menunjukkan bahwa partisipasi tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Menurut Gibson et al. (2012: 431), komunikasi merupakan faktor yang melingkupi aktivitas organisasi. Komunikasi merupakan proses yang selalu ada dalam organisasi. Setiap karyawan secara berkesinambungan terlibat dan dipengaruhi oleh proses komunikasi. Bagi manajer, komunikasi yang efektif adalah kritikal karena aktivitas manajer yang mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, serta pengendalian dapat dioperasikan hanya melalui komunikasi. Diantara tipe dasar komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi eksternal dan komunikasi internal.

Tankosic et al. (2017) mengemukakan bahwa komunikasi eksternal merupakan arus komunikasi dari luar organisasi ke dalam organisasi, dan sebaliknya, penyampaian pesan dari dalam organisasi ke luar organisasi. Komunikasi internal menunjuk pada pertukaran informasi, pesan, fakta, pendapat, dsb, yang berlangsung di antara anggota organisasi atau beragam unit organisasi. Komunikasi internal dapat berbentuk komunikasi formal atau komunikasi informal. Komunikasi formal merupakan jenis komunikasi yang terjadi melalui saluran komunikasi formal yang telah ditentukan. Komunikasi informal menunjuk pada arus komunikasi yang mengalir dari berbagai arah dan muncul untuk merespon kebutuhan personal dan sosial.

Down dan Taylor (2008) menyatakan bahwa komunikasi internal merupakan proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan dalam suatu jaringan yang memiliki hubungan ketergantungan, dan bertujuan untuk menjawab ketidakpastian lingkungan. Borovec dan Balgac (2014) mengemukakan bahwa komunikasi internal menunjuk pada transfer informasi, ide-ide, sikap, atau emosi, dari seseorang pada orang lainnya atau dari satu kelompok pada kelompok lainnya, dan secara umum bertujuan untuk mempengaruhi perilaku.

Kategori pertama, dalam perusahaan yang cenderung otoritarian, partisipasi mungkin hanya berbentuk komunikasi kebawah seperti melalui surat atau memo. Kategori kedua, perusahaan memberikan tekanan partisipasi langsung yang melibatkan arus komunikasi dua arah yang ditujukan untuk mengendalikan keahlian karyawan. Pada kategori ketiga, perusahaan mungkin menekankan partisipasi perwakilan sebagai sarana kolektif bagi penyampaian suara karyawan. Kategori keempat adalah sistem

partisipasi yang rinci untuk mencapai pengambilan keputusan yang lebih baik dan meningkatkan fleksibilitas perusahaan.

Hodgkinson (1999) juga menyatakan bahwa mekanisme partisipasi sering diawali oleh manajemen dalam meningkatkan kapasitas perusahaan demi mencapai standar yang diterapkan oleh persaingan pasar berkenaan dengan kualitas dan harga untuk merespon perubahan pasar dibawah kondisi ketidakpastian. Dalam lingkup kajian ilmiah, Wagner (1994) menyatakan bahwa penelitian tentang partisipasi karyawan memfokuskan pada dampaknya terhadap kinerja organisasi dan keluaran kerja lainnya seperti kepuasan kerja, kualitas produk, ketidakhadiran, hubungan antara atasan dan bawahan.

Ugwu et al. (2019) menyatakan bahwa partisipasi pegawai dapat memiliki empat bentuk berikut.

- a) Face-face participative decision making. Bentuk ini melibatkan interaksi langsung pegawai dengan atasan dalam proses pengambilan keputusan. Tentu saja, pegawai dengan pengetahuan dan informasi yang diperlukan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
- b) Collective participative decision making. Partisipasi ini melibatkan pegawai secara tidak langsung dalam pengambilan keputusan melalui perwakilan.
- c) Paternalistic participative decision making. Partisipasi ini menyajikan hubungan antara atasan dan bawahan dalam bentuk pengarahan seperti orang tua kepada anaknya. Dalam hal ini, atasan diharapkan mengetahui apa yang terbaik bagi bawahannya serta menyediakan sarana yang diperlukan.
- d) Pseudo participative decision making. Atasan "seolah-olah" tidak mengetahui apa yang terbaik bagi bawahan.

Seashore dalam Hadita dan Budijaya (2010) menyusun jaringan kriteria kinerja yang berbentuk hirarki piramida berikut:

- a) At the top, adalah the ultimate criterion. Kriteria ini memiliki beberapa konsepsi tentang kinerja akhir organisasi dalam rentang waktu jangka panjang tertentu terhadap pencapaian tujuan-tujuan formal, dengan penggunaan sumber daya dan pemanfaatan peluang yang optimum.

- b) In the middle, merupakan kriteria selanjutnya. Kriteria ini berjalan dalam jangka waktu lebih pendek, dan merupakan kriteria "output" atau "hasil", tetapi tidak harus menyebabkan adanya pertukaran nilai satu sama dengan kata lain, adanya keharusan memberikan pembobotan yang berbeda.
- c) At the bottom, merupakan ukuran fungsi organisasi yang mendukung kriteria in the middle. Terdapat banyak kriteria pada hirarki ini, dan kriteria-kriteria itu berkaitan satu dengan yang lain dan merupakan jaringan hubungan sebab akibat, interaksional, dan memodifikasi jenis hubungan. Terdapat dua jenis kriteria pada hirarki ini, yaitu hard criterion dan soft criterion. Hard criterion merupakan ukuran yang bersifat karakteristik, jumlah atau frekuensi, objek fisik atau peristiwa. Adapun mengenai kepuasan kerja pegawai, motivasi, kinerja, loyalitas, merupakan soft criterion.

Achmad (2006:14) mengungkapkan bahwa istilah kinerja sebenarnya merupakan pengalihbahasaan dari kata Inggris yaitu performance. Menurut Achmad (2006:14), kamus the New Webster Dictionary memberikan tiga arti bagi kata performance yaitu:

- a) Adalah "prestasi" yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya "mobil yang sangat cepat" atau high performance car.
- b) Adalah "pertunjukkan" yang biasanya digunakan dalam kalimat "folk dance performance" atau pertunjukkan tari-tarian rakyat.
- c) Adalah "pelaksanaan tugas", misalnya dalam kalimat "in performing his/her duties."

Campbell et al. (1993) mendefinisikan kinerja sebagai "those action or behavior that are relevant to the organization's goal and that can be scaled (measured) in terms of each individual's proficiencie (that is, level of contribution)". Definisi Campbell dan koleganya tersebut mengkonstruksikan kinerja dalam makna keahlian inti teknis (core technical proficiency). Sebagai contoh, memadamkan api merupakan operasionalisasi kinerja petugas pemadam kebakaran, karena tugas tersebut merupakan core technical proficiency. Core technical proficiency ini menunjuk pada kinerja kerja atau kinerja tugas. Secara teoritis maupun praktis, kinerja individual pegawai merupakan keluaran penting, mungkin yang terpenting, organisasi. Gibson et al. (1994:93) menyatakan bahwa kinerja individual pegawai merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia individual. Kinerja individu merupakan hal yang sangat

penting, karena kinerja individu merupakan bagian dari kinerja kelompok dan pada gilirannya menjadi bagian dari kinerja organisasi.

H1: komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap partisipasi. Komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun demikian, manajer harus memahami proses komunikasi sehingga mereka dapat merancang proses komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Komunikasi juga meningkatkan kinerja pegawai. Studi-studi sebelumnya menemukan bahwa komunikasi internal memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai (Asamu 2014; Bhatia dan Balani 2015; Febrian et al. 2016; Kulachai et al. 2018).

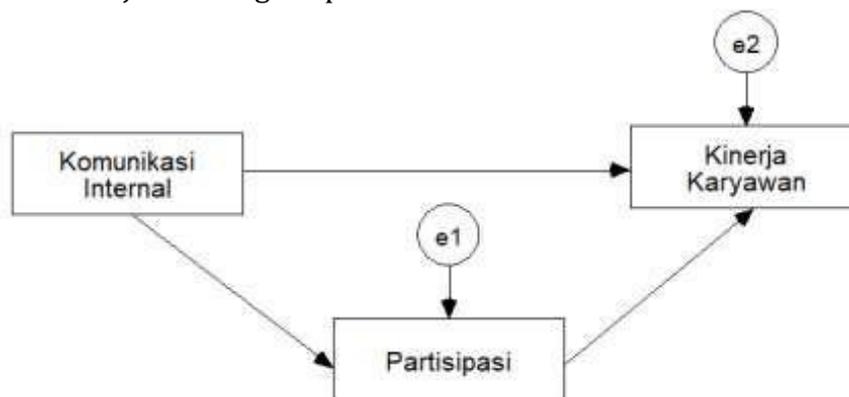
H2: komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Uma (2015) menyatakan bahwa partisipasi karyawan merupakan proses dimana karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan, bukan hanya menerima perintah dari atasan. Partisipasi karyawan berguna bagi penyaluran ide-ide karyawan yang bermanfaat, dan karyawan semakin cerdas dalam membuat keputusan. Oleh karenanya, pembangunan kinerja karyawan tanpa melibatkan partisipasi merupakan sesuatu yang sudah out of date (Poutsma et al. 2001). Hubungan antara partisipasi karyawan dengan kinerja kerja telah dikaji oleh berbagai peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Groen et al. (2017) menunjukkan bahwa partisipasi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Demikian pula, hasil penelitian Rukmana et al. (2018) menunjukkan dukungan, dimana partisipasi pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil-hasil penelitian ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya (Bhatti et al., 2017; Ugwu et al. 2019).

H3: Partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Wagner (1994) menyatakan bahwa partisipasi pegawai secara umum didefinisikan sebagai suatu proses dimana terjadi pembagian pengaruh diantara individu yang secara hirarkikal tidak setara. Partisipasi manajemen merupakan praktek penyeimbangan keterlibatan manajer dan bawahan dalam pemrosesan informasi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah. Lebih lanjut Wagner (1994) menyatakan bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat memuaskan kebutuhan aktualisasi diri karyawan dan, dengan demikian, meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Hodginson (1999) mengemukakan bahwa intensitas partisipasi juga bervariasi tergantung pada filosofi manajerial perusahaan dan hubungan industrial dimana perusahaan berpartisipasi.

METODE PENELITIAN

Responden adalah 52 karyawan pada suatu perusahaan yang bergerak pada industri jasa keuangan dan berlokasi di Bandung. Responden diminta untuk mengisi kuesioner untuk variabel-variabel yang menjadi objek riset dan bersifat self-administration. Instrumen pengukuran untuk komunikasi internal mengadaptasi dari the Communication Satisfaction Questionnaire yang di kembangkan oleh Downs dan Hazen (1977) yang tersusun atas 12 item. Instrumen pengukuran kinerja karyawan sebanyak 8 item pernyataan mengadaptasi dari Jensen (2001). Pengukuran partisipasi dalam pengambilan keputusan mengadaptasi 6 item pernyataan dari Ugwu et al. (2019). Partisipasi menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Sumber Ugwu et al. (2019) yang terdiri atas 6 item pernyataan.

Untuk mengukur kualitas instrumen pengukuran digunakan pengujian validitas dan reliabilitas. Instrumen pengukuran dinyatakan valid jika korelasi antara item dengan total item sekurangnya-kurangnya 0,30 ($r \geq 0,30$). Item yang tidak valid dikeluarkan dari analisis. Demikian pula, instrumen pengukuran dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach alpha lebih besar daripada 0,60 ($\alpha > 0,60$). Teknik analisis menggunakan statistic deskriptif yang mengukur rata-rata, deviasi standar, dan korelasi antar variabel (zeroorder correlation).Pengujian statistik menggunakan analisis jalur.Tatacara penggunaan analisis jalur mengacu pada rekomendasi dari Setiawan dan Ritonga (2011).



Sumber : Olahan Penelitian
Gambar 1 Model Analisis

HASIL DAN PEMBAHASAN**Hasil**

Penelitian diawali dengan pengujian kualitas Instrumen pengukuran dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran disajikan pada tabel 1. Instrumen pengukuran komunikasi internal berada pada rentang korelasi antara 0,347 – 0,799 dan berada diatas kriteria yang dipersyaratkan yaitu $r > 0,30$. Secara keseluruhan, insrumen pengukuran lainnya berada diatas kriteria yang ditetapkan. Dengan demikian, seluruh instrumen pengukuran adalah valid. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai koefisien cronbach alpha untuk masing-masing pengukuran adalah 0,828, 0,773, dan 0,736. Keseluruhan instrumen memenuhi kriteria yang dipersyaratkan yaitu $\alpha > 0,60$, dan dapat dinyatakan bahwa seluruh instrumen pengukuran adalah reliabel.

Tabel 1**Uji Validitas dan Reliabilitas**

No.	Variabel	Validitas	Reliabilitas
1.	Komunikasi Internal	0,347 – 0,759	0,828
2.	Partisipasi	0,601 – 0,819	0,773
3.	Kinerja	0,510 – 0,701	0,736

Selanjutnya mengenai Statistik Deskriptif. Skala pengukuran untuk setiap komunikasi dan partisipasi adalah 5-skala. Kriteria yang digunakan adalah nilai tengah 3 sebagai standar perbandingan. Skor rata-rata untuk komunikasi internal adalah 3,55 dan skor rata-rata untuk partisipasi adalah sebesar 3,92. Besaran kedua skor tersebut berada di atas nilai tengah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal organisasi menurut persepsi responden dapat dikategorikan cukup baik. Demikian pula, derajat partisipasi pegawai dapat dikategorikan cukup baik. Nampaknya, responden cukup berbahagia karena dapat terlibat atau dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Kinerja diukur berdasarkan 7-skala. Skor rata-rata diatas nilai tengah ($4,65 > 4,00$) mengindikasikan bahwa kinerja pegawai menurut persepsi responden dapat dikategorikan cukup baik. Namun demikian, mengingat skala pengukuran adalah 7- skala, maka masih terdapat ruang yang cukup untuk peningkatan kinerja pegawai. Besaran skor standar deviasi untuk variabel yang diteliti cukup merata, dimana skor standar deviasi untuk kinerja memiliki nilai paling rendah yaitu sebesar 0,33. Hal ini menunjukkan adanya stabilitas persepsi untuk ketiga variabel yang diteliti. Hal ini tidak mengherankan,

mengingat responden pada umumnya adalah pegawai reguler yang lebih banyak bekerja dalam aspek-aspek yang bersifat rutin.

Tabel 2 menyajikan korelasi antar variabel yang diteliti. Korelasi antara seluruh variabel

Tabel 2
Statistik Deskriptif

No.	Variabel	Rata-rata	Dev. Standar
1.	Komunikasi Internal	3,55	0,39
2.	Partisipasi	3,92	0,38
3.	Kinerja	4,65	0,33

yang diteliti adalah positif dan signifikan.

Tabel 3
Korelasi antar Variabel

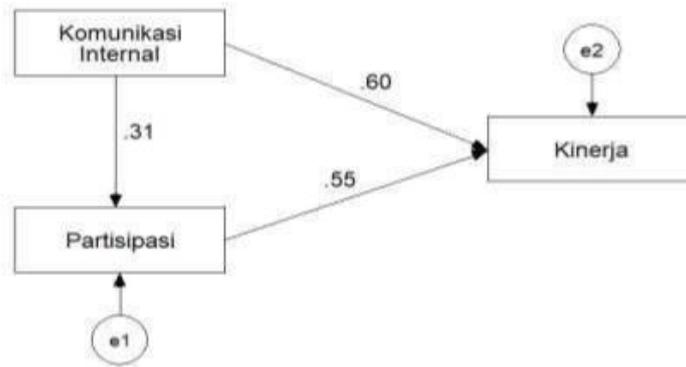
No.	Variabel	1	2
1.	Komunikasi Internal	-	-
2.	Partisipasi	0,388(*)	-
3.	Kinerja	0,472(**)	0,470(**)

(**) signifikan pada level 0,01

(*) signifikan pada level 0,05

Sumber: Hasil Penelitian

Pembahasan berikutnya adalah pengujian hipotesis. Gambar 1 menyajikan output program yang menunjukkan arah dan besaran koefisien jalur. Ketiga jenis hubungan tersebut memiliki arah positif. Namun, untuk memastikan tingkat signifikansi, tabel 3 menyajikan output program.



Sumber: Olahan Peneliti

Gambar 2: Model Empiris

Tabel 4

Koefisien Jalur

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Part	<--- KomInt	.312	.128	2.431	.015
Kinerja	<--- KomInt	.596	.179	3.330	***
Kinerja	<--- Part	.552	.177	3.116	.002

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel 4 dapat dikemukakan beberapa hal terkait pengujian hipotesis yang diajukan. Komunikasi internal dan Partisipasi. Nilai koefisien jalur adalah 0,312 dan signifikan pada level 0,015. Tingkat signifikansi tersebut berada diatas level yang dipersyaratkan yaitu $\alpha < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Komunikasi internal dan Kinerja. Nilai koefisien jalur adalah 0,596 dan signifikan pada level 0,000 (***). Tingkat signifikansi tersebut jauh berada diatas level yang dipersyaratkan yaitu $\alpha < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Partisipasi dan Kinerja. Nilai koefisien jalur adalah 0,552 dan signifikan pada level 0,002. Tingkat signifikansi tersebut berada diatas level yang dipersyaratkan yaitu $\alpha < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

PEMBAHASAN

Hipotesis pertama adalah komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap partisipasi. Hipotesis ini berhasil dikonfirmasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian sebelumnya (Kulachai et al., 2018; Bonache 2005) yang semakin efektif tentang komunikasi internal, maka diprediksikan partisipasi pegawai akan semakin tinggi. Mengenai hubungan antara komunikasi internal dengan partisipasi karyawan, Kulachai et al. (2018) menyatakan bahwa komunikasi memainkan peran penting dalam meningkatkan partisipasi pengambilan keputusan, mereka akan merasa dianggap sebagai anggota penting organisasi.

Sebaliknya, terbatasnya partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan, employee engagement. Komunikasi juga dapat meningkatkan intention to quit pegawai (Bonache 2005). Demikian pula, hasil penelitian Kulachai et al. (2018) menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan terhadap partisipasi karyawan.

Hipotesis kedua yang berhasil dikonfirmasi adalah komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Asamu 2014; Bhatia dan Balani 2015; Febrian et al. 2016; Kulachai et al. 2018). Komunikasi terjadi di dalam organisasi, terlepas dari apakah komunikasi tersebut dikelola secara sistematis ataupun tidak. Interaksi harian antar pegawai sangat diperlukan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Komunikasi internal merupakan bentuk komunikasi yang dikelola secara sistematis dimana pegawai dianggap sebagai kelompok publik atau stakeholder. Tujuan strategis komunikasi adalah berkenaan dengan membangun hubungan dua arah untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Mengutip pandangan Wrench et al. (2015), Atambo dan Mumanyi (2016) menyatakan bahwa pendekatan human relation sangat mendorong komunikasi dua arah antara pegawai dengan manajer, dan tidak merekomendasikan dialog yang bersifat unidireksi dari atasan ke bawahan. Selain itu, pendekatan human relation melihat komunikasi sebagai alat untuk menciptakan suasana kooperatif dari bawahan. Fakta menunjukkan bahwa pegawai memiliki keinginan untuk menyuarakan pendapatnya serta memberikan input terhadap tugas-tugas mereka. Oleh karenanya, sangat beralasan

jika peningkatan partisipasi pegawai dan kinerja mereka dapat ditingkatkan melalui pengakuan pada keberadaan pegawai sebagai stakeholder melalui komunikasi internal yang sistematis.

Hipotesis ketiga diajukan adalah partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis berhasil dikonfirmasi, dan hasil ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya (Bhatti et al., 2017; Ugwu et al. 2019). Uma (2015) mengemukakan bahwa partisipasi merupakan sarana motivasional yang efektif jika bawahan mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan.

Bawahan lebih termotivasi untuk mengimplementasikan keputusan, dan mereka memandang aktivitas mereka sebagai miliknya. Oleh karenanya, sangat beralasan jika partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Efek-efek langsung, efek tidak langsung, dan efek total total disajikan pada tabel 5.

Tabel 5. Efek Total, Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Efek	Partisipasi	Kinerja
Komunikasi Internal	L	0,309	0,377
	TL	-	0,109
	T	0,309	0,486
Partisipasi	L	-	0,353
	TL	-	-
	T	-	0,353

L: Langsung, TL: Tidak Langsung, T: Total

Komunikasi internal memiliki efek langsung terhadap partisipasi sebesar 0,309, efek langsung sebesar 0,377 terhadap kinerja, dan efek tidak langsung terhadap kinerja melalui partisipasi sebesar 0,109. Secara total, komunikasi internal memiliki efek total sebesar 0,486 terhadap kinerja. Partisipasi memiliki efek langsung sebesar 0,353 terhadap kinerja.

Besaran koefisien efek-efek tersebut di atas menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam peningkatan partisipasi pegawai, terlebih-lebih kinerja pegawai. Pentingnya komunikasi internal diperkuat dengan melihat nilai C.R. Nilai C.R

dari komunikasi internal menuju kinerja adalah lebih besar daripada besaran koefisien jalur dari partisipasi ke kinerja ($3.330 > 3.116$). Besaran nilai tersebut dapat ditafsirkan bahwa dampak komunikasi internal lebih kuat bila dibandingkan dengan partisipasi.

Tabel 6.
Korelasi Kuadrat

Variabel	R ²
Partisipasi	.095
Kinerja	.349

Kemampuan menjelaskan variasi komunikasi internal nampaknya lebih kuat terhadap kinerja daripada terhadap partisipasi. Sebanyak 34,9% variasi pada kinerja dapat dijelaskan oleh variasi komunikasi internal dan partisipasi. Namun, variasi pada partisipasi hanya mampu dijelaskan sebanyak 9,5% oleh variasi komunikasi internal.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan: 1) semakin efektif komunikasi internal, maka diprediksikan partisipasi pegawai akan semakin tinggi. 2) komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3) partisipasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang substansial, yaitu jumlah sampel sebanyak 57 serta penggunaan dua buah variabel sebagai prediktor kinerja. Tentunya, mempersempit generalisasi dan aplikasi hasil-hasil penelitian. Besaran koefisien determinasi yang rendah untuk partisipasi menunjukkan keterbatasan tersebut.

Berdasarkan keterbatasan tersebut di atas, penulis menyarankan hal-hal berikut. Pertama, peneliti berikutnya supaya menambah bentuk komunikasi lainnya sebagai prediktor, misalnya kepuasan komunikasi. Kedua, memperbesar subjek penelitian dan mengembangkannya pada bidang yang berbeda industri lain sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad, S. Ruky. 2006. "Sistem Manajemen Kinerja", PT. Gramedia Pustaka. Jakarta. Aditama.

Asamu Festus Femi (Ph.D.). (2014). The impact of communication on Worker's performance in selected organizations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. Vol. 19. No. 8.

Atambo, WN, & Momanyi, DK (2016). Effects of internal communication on employee performance: a case study of Kenya power and lighting company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary ...*, academia.edu, <https://www.academia.edu/download/51333345/062.pdf>.

Barnfield, E. (2003), *A Year of Internal Communication?: Strategic Communication Management*, Vol. 7 n. 1, pp. 3.

Bhatia, Kanchan & Balani, Mahak. (2015). Effective Internal Communication: A Crucial Factor Affecting Employee Performance. *International Conference on Management, Economics and Social Sciences*, 135-142. Retrieved from <http://www.innovativeresearchpublication.com/documents/papers/dubai2015/pdf%2023.pdf>.

Bhatti, MA, Juhari, AS, Piaralal, SK, & ... (2017). Knowledge workers job performance: An examination of career values, perceived organizational support and career satisfaction. *Business and ...*, library.oum.edu.my, [http://library.oum.edu.my/repository/1338/1/Knowledge Workers Job Performance An examination o.pdf](http://library.oum.edu.my/repository/1338/1/Knowledge%20Workers%20Job%20Performance%20An%20examination%20o.pdf)

Bonache, J (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables. *Personnel review*, emerald.com, <https://doi.org/10.1108/00483480510571905>

Borovec, K. & Balgac, I. (2017). Contribution of internal communication in predicting job satisfaction among police officers: *Criminology & Social Integration Journal*, 25 (1), 17-33

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W.C. Borman and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Downs, Cal W., and Michael D. Hazen. 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication*, Vol. 14, No. 3, pp. 63-73.

Farahbod, Farzin. Mohammad Reza Azadehdel, and Mohadeseh Nezhadi Jirdehi. 2013. Organizational Justice, Employees Trust and Organizational Support. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 3, No.2.

Febrian, R., Nuraeni, R., & Aprianti, A. (2016). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan (studi Pada Hotel Horisson Ultima Bandng Bagian Room Division). *eProceedings of Management*, 3(2).

Gibson, James L. ., John M. Ivancevich., James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition. McGrawHill, Irwin.

Groen, BH, & Broekman, DG (2017). I need a work space! The benefit of Real Time Occupancy Information for employees investigated with Customer Journeys.. EUROFM'S 16TH RESEARCH SYMPOSIUM ..., core.ac.uk, <https://core.ac.uk/download/pdf/159431219.pdf#page=135>

Hadita, Akmala., dan M.Ikrar Budijaya. 2010. Kinerja: Kriteria, Komponen dan Pengukuran. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, Vol.II No.2, p. 87-99.

Hodgkinson, GP, Bown, NJ, Maule, AJ, & ... (1999). Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic ...*, Wiley OnlineLibrary, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199910\)20:10%3C977::AID-SMJ58%3E3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10%3C977::AID-SMJ58%3E3.0.CO;2-X).

Jensen, KL, Toftum, J, & Friis-Hansen, P (2009). A Bayesian Network approach to the evaluation of building design and its consequences for employee performance and operational costs. *Building and Environment*, Elsevier, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360132308000693>.

Jo, S, & Shim, SW (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public relations review*, Elsevier, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811105000494>.

Kulachai, Waiphot, Piya Narkwatchara, Pralong Siripool, & Kasisorn Vilailert Burapha University, Chonburi, Thailand *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 186 15th International Symposium on Management (INSYMA 2018) Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance.

Nwata, NU, Umoh, GI, & Amah, E (2016). Internal organizational communication and employees' performance in selected banks in Port Harcourt. *International Journal of Novel...*, researchgate.net, https://www.researchgate.net/profile/EdwinaAmah/publication/322640856_Internal_

- Organizational_Communication_and_Employees'_Performance_in_Selected_Banks_in_Port_Harcourt/links/5a65dd84aca272a158200d01/Internal-Organizational-Communication-and-EmployeesPerformance-in-Selected-Banks-in-Port-Harcourt.pdf
- Pratama, A. (16 April 2021), Didemo Karyawan Soal Gaji & THR, Begini Penjelasan KFC. Sindonews.com.<https://ekbis.sindonews.com/read/398650/34/didemo-karyawan-soal-gaji-thr-beginipenjelasan-kfc-1618535041Poutsma>,
- E, Hendrickx, J, & ... (2003). Employee participation in Europe: In search of the participative workplace. *Economic and Industrial ...*, journals.sagepub.com, <https://doi.org/10.1177/0143831x03024001599>.
- Rukmana, HD, MM, SMP, & SE, EN (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa *KnE Social Sciences*, knepublishing.com, <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/1885>.
- Setiawan, IA, & Ritonga, F (2011). Analisis Jalur (Path Analysis) dengan Menggunakan Program AMOS. Tangerang: Suluh Media.
- Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461– 465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.461>.
- Tankosic, M., Ivetic, P., & Mikelic, K. (2017). Managing internal and external Communication in a Competitive Climate via EDI concept: *International Journal of Communications*, 2, 1-6.
- Ugwu, KE, Ijeoma, C, & ... (2020). Participatory Management and Employee Satisfaction: Evidence From Afam Power PLC, Port Harcourt, River State, Nigeria. *Transatlantic Journal of ...*, papers.ssrn.com, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3660574.
- Uma Sekaran. 2015. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis (Research Methods for Business)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wagner (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of management Review*, journals.aom.org, <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210753>.
- Wrench, JS, Punyanunt-Carter, N, & Ward, M (2015). *Organizational Communication: Theory, Research, and Practice.*, Flat World Knowledge, Incorporated

Zubair, A, Bashir, M, Abrar, M, Baig, SA, & ... (2015). Employee's participation in decision making and manager's encouragement of creativity: the mediating role of climate for creativity and change. *Journal of Service ...*, scirp.org, https://www.scirp.org/html/39201768_56549.htm