

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMMUNICATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY ON ALLIANZ

Monica Presillia Gultom
Universitas Advent Indonesia
presilliamonica284@gmail.com

Rolyana Ferinia
Universitas Advent Indonesia
rolyana.pintauli@unai.edu

Abstract

This study's objectives were to (1) determine the effect of communication and organizational culture simultaneously or partially on employee performance in Allianz companies; (2) find out how the level of culture, communication, and organization affects employee performance; and (3) find out how these factors interact with one another. A quantifiable approach was taken for this study's methodology. Primary data acquisition procedure by collecting respondents from the questionnaire. Through the use of the straightforward random sampling method, we were able to select 49 employees as our respondents of a total population of 100 employees. The findings of the study indicate that the variables of organizational culture and communication both have a significant effect on employee performance simultaneously, partially indicating that the organizational culture variable (X1) has a positive and significant effect on the performance variable (Y), and partially indicating that the communication variable (X2) has an effect that is positive and significant to the Performance variable. The results of the study show that both of these effects occur simultaneously (Y).

Keywords: *Organizational culture, communication, performance.*

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: STUDI PADA ALLIANZ

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui pengaruh komunikasi dan budaya organisasi secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan di perusahaan Allianz; (2) mengetahui bagaimana tingkat budaya, komunikasi, dan organisasi mempengaruhi kinerja karyawan; dan (3) mengetahui bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi satu sama lain. Pendekatan kuantitatif diambil untuk metodologi penelitian ini. Prosedur perolehan data primer dengan mengumpulkan responden dari kuesioner. Melalui penggunaan metode *random sampling* langsung, kami dapat memilih 49 karyawan sebagai contoh kami dari total populasi 100 karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan komunikasi keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan, secara parsial menunjukkan variabel budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja (Y), dan secara parsial menunjukkan bahwa variabel

budaya organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja (Y), dan secara parsial menunjukkan bahwa variabel komunikasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua efek tersebut terjadi secara bersamaan (Y).

Kata Kunci: Budaya organisasi, komunikasi, kinerja.

PENDAHULUAN

Kemampuan karyawan di dalam perusahaan merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi yang jelas bagi keberhasilan usaha. Jika mereka termotivasi, maka mereka akan melakukan tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat menghasilkan hasil kerja yang paling efektif. Perusahaan dan karyawan yang ada di dalam perusahaan adalah dua entitas yang terkait erat satu sama lain. Jika karyawan berusaha keras dan pada akhirnya berhasil memajukan bisnis, maka setiap orang yang terlibat akan dapat menikmati hasil dari upaya mereka. Maka untuk mempertahankan keberadaan dan perkembangan suatu perusahaan, karyawan harus terus bekerja memenuhi kebutuhan bisnis (Maria, 2019).

Pentingnya mengelola karyawan di dalam perusahaan mengarahkan pada berkembangnya cabang ilmu manajemen yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada studi ketenagakerjaan dan masalah terkait pekerjaan. Tidak ada penjelasan yang diterima secara universal untuk konsep apa itu Manajemen SDM. Pakar atau tenaga ahli mendefinisikan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan, mulai dari perencanaan SDM dan berlanjut sampai pemutusan hubungan kerja, termasuk seleksi dan pengujian, wawancara, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, dan retensi manajemen (Tamsah & Nurung, 2022).

Menurut Huda dan Farhan (2019), manajemen kinerja dimulai dengan deskripsi pekerjaan yang jelas, proses lamaran, dan program orientasi untuk membantu pekerja mempekerjakan orang yang tepat. Ini membantu karyawan berhasil dan tumbuh dengan menyediakan kerangka kerja. Dengan demikian, bisnis dapat menggunakan berbagai metode, sumber daya, dan strategi manajemen kinerja untuk memotivasi, melacak, dan mengendalikan staf mereka. Manajemen dan staf, serta SDM, semuanya harus diinvestasikan sepenuhnya dalam strategi ini agar manajemen kinerja berhasil. Keberhasilan bisnis bergantung pada kemampuan karyawannya untuk secara konsisten memberikan pekerjaan berkualitas tinggi, menjadikan manajemen kinerja sebagai alat yang penting Kokirola et al., (2021).

Tabel 1
Data Penilaian Kinerja Karyawan

No	Kategori Peringkat	Tahun		
		2014	2015	2016
1	Tidak Baik	2	2	4
2	Kurang	27	35	40
3	Cukup Baik	55	40	43
4	Baik	40	47	37
	Jumlah	124	124	124

Berdasarkan Tabel 1, yang merangkum statistik kinerja karyawan berdasarkan kategori di bisnis Allianz. Hasilnya penilaian kinerja karyawan dapat dilihat bahwa penilaian karyawan dari tahun 2014-2016 belum optimal karena di kategori baik, dengan nilai rata-rata 41 persen.

Memiliki dialog terbuka antara rekan kerja sangat penting. Terutama jika ada banyak hambatan untuk dialog tempat kerja yang efektif. Karyawan yang menyebabkan masalah akan memiliki dampak emosional dan sosial. Tindakan semacam itu memiliki dampak negatif bagi bisnis. Perusahaan harus menyadari masalah berikut yang berkaitan dengan kinerja staf: a. buruknya komunikasi; b. konflik atasan-karyawan; c. turunnya produktivitas; d. kurangnya disiplin; e. kepuasan kinerja rendah terhadap perusahaan (Indajang et al., 2018)

Hubungan antara supervisor dan kesuksesan karyawan sangat dipengaruhi oleh jalur komunikasi yang terbuka. Karena dialog yang efektif sangat penting untuk menyelesaikan pekerjaan. Namun, ada sisi lain dari koin ini: komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan hilangnya peluang selain mis komunikasi atau salah tafsir. Efek dari komunikasi internal yang tidak efektif pada bisnis lebih dari sekadar hilangnya hasil. Banyak hal yang bisa salah, termasuk hasil, efektivitas, moral, dan kreativitas (Victoria et al., 2021)

Setiap budaya kolektif pada akhirnya melampaui aspek-aspeknya yang paling mendasar. Sangat penting untuk mempelajari bagaimana budaya perusahaan memengaruhi kinerja karyawan, karena telah terbukti berkali-kali bahwa karyawan berkinerja tinggi sangat penting untuk kesuksesan bisnis apa pun. Karyawan di industri asuransi mendapat manfaat dari lingkungan di mana mereka bebas mengungkapkan pendapat, mempertimbangkan keputusan penting, dan saling mendukung. Biasanya, bisnis tidak akan mampu menciptakan suasana seperti itu. Orang lebih cenderung terbuka dan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan ketika mereka merasa aman melakukannya dalam konteks budaya mereka. Oleh karena itu, sebuah perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar jika manajemennya mendukung tenaga kerjanya (Whitfield & Davidson, 2016).

Signifikansi dialog dalam konteks perusahaan tidak dapat dilebih-lebihkan. Memiliki jalur komunikasi yang terbuka di antara rekan kerja sangat penting untuk lingkungan kerja yang produktif, seperti halnya kemampuan untuk menyampaikan dan menerima sinyal yang jelas tentang tugas yang sedang dikerjakan. Jika kedua belah pihak dalam percakapan memahami pentingnya informasi yang dipertukarkan, percakapan akan berjalan lancar. Jika ingin ada keharmonisan di tempat kerja, harus ada saling pengertian antara pemimpin dan bawahan dalam komunikasi mereka (Cheng et al., 2016).

Output karyawan dapat dipengaruhi oleh komunikasi internal. Apa yang dimaksud dengan "komunikasi organisasi" adalah frekuensi dan kedalaman di mana sebuah organisasi berbagi informasi tentang kegiatannya dengan para anggotanya dan di antara para anggota

tersebut. Tujuan komunikasi internal adalah untuk menumbuhkan lingkungan di mana semua anggota tim berada di halaman yang sama dengan menciptakan kosakata bersama dan kerangka acuan bersama. Komunikasi dalam organisasi perlu dilihat dari perspektif yang berbeda, termasuk perspektif manajer dan rekan kerja mereka, pekerja dan rekan mereka, dan pekerja dan pemimpin mereka. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif perusahaan dapat ditingkatkan jika manajemennya membangun dan mempertahankan jalur kontak terbuka dengan tenaga kerjanya (Siwi et al., 2020).

Uraian di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal, dan berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, diasumsi bahwa budaya organisasi dan komunikasi diharapkan dapat menjadi faktor pendukung peningkatan kinerja. Oleh sebab itu 1). ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 2). ada pengaruh budaya organisasi terhadap komunikasi, 3). ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja dan 4). ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komunikasi.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Kebudayaan berasal dari bahasa Latin *Colere* yang berarti mengolah, mengolah, memelihara dan menumbuhkan, khususnya melalui pertanian. Kemampuan untuk menganalisis dan mengubah alam dengan cara apa pun adalah interpretasi lain yang mungkin. Namun, menurut definisi Suharto tentang budaya perusahaan yang disajikan dalam (Rudiantoro, 2017) karyawan harus berusaha untuk berasimilasi dengan budaya tempat kerja baru mereka sehingga setiap orang memiliki pemahaman yang sama terkait dengan norma dan harapan yang mengatur perilaku mereka.

Mengutip Kreitner dan Angelo (di dalam Indajang et al., 2018), budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan diam-diam diasumsikan tentang bagaimana mengamati, berpikir, dan merasakan dalam lingkungan yang beragam. Dari definisi di atas, jelas bahwa budaya organisasi adalah identitas suatu organisasi yang membedakannya dari yang lain dan berfungsi sebagai pedoman dasar bagi perilaku anggota organisasi dalam memecahkan masalah organisasi sesuai dengan nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang disepakati..

Komunikasi

Dalam lingkungan bisnis, ini bisa berarti melakukan hal-hal seperti mempercepat komunikasi antara manajer dan karyawan. Mengingat pentingnya tugas ini, penting bagi orang-orang untuk melakukan segala upaya untuk memastikan bahwa pesan dan niat yang mereka komunikasikan dipahami oleh mereka yang dituju. Dalam hal dialog, setidaknya ada dua aliran pemikiran: Komunikasi adalah proses di mana pengetahuan dan pemahaman disampaikan dari satu individu ke individu lainnya (Rudiantoro, 2017).

Sedangkan komunikasi didefinisikan sebagai “proses di mana informasi berhasil disampaikan dari pengirim ke penerima” (Indajang et al., 2018). Komunikasi yang sukses, kemudian, melibatkan proses penyampaian makna dari satu orang ke orang lain melalui beberapa kombinasi isyarat, tanda, perilaku atau tindakan.

Kinerja Karyawan

Menurut Kotangon et al., (2021), kinerja adalah jumlah dan/atau kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh orang atau tim dalam suatu perusahaan untuk menyelesaikan tugas dan

fungsi mendasar sesuai dengan kebijakan, protokol, pedoman, dan metrik yang telah ditetapkan. Standar pekerjaannya dan sejauh mana dia dipercaya dengan tugas-tugas penting yang secara langsung memengaruhi kinerjanya. Menurut Oktari (2017), terdapat dua faktor dalam hal kinerja karyawan, yaitu: a. Kemampuan atau *ability*; b. Motivasi atau *motivation*.

Kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana tugas dan fungsi rutin dilakukan oleh individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Kotangon et al., 2021). Produktivitasnya sebanding dengan kepentingan yang ditempatkan pada pekerjaannya dan tingkat tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kandula (2006) dalam Rosvita et al., (2017), berpendapat bahwa budaya yang kuat adalah kekuatan pendorong di balik kinerja yang sukses. Dia menguraikan dengan mengatakan ini karena rencana dan lokasi yang sama tetapi budaya perusahaan yang berbeda. Budaya yang positif dan kuat dapat menginspirasi bahkan pekerja yang paling biasa-biasa saja untuk tampil di tingkat tinggi dan mencapai hasil yang luar biasa, sementara budaya yang negatif dan lemah dapat menginspirasi pekerja yang paling luar biasa sekalipun untuk tampil di tingkat tinggi. budaya perusahaan memiliki dampak tidak langsung dan langsung terhadap produktivitas.

Tindakan karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Ini adalah sistem penilaian untuk keyakinan dan nilai-nilai yang dipegang oleh pekerja, yang menjadi dasar tindakan dan perilaku mereka di tempat kerja. Sikap dan nilai juga telah mengkristal di dalam perusahaan, dan ini akan mengarahkan cara berpikir, bekerja, dan bertindak pekerja. Artinya, sejauh mana anggota tim berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi akan dipengaruhi oleh karakter perusahaan (Huda & Farhan, 2019).

Temuan penelitian Rosvita et al., (2017) dan Huda dan Farhan (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi termasuk nilai dan norma yang diterapkan pada karyawan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dengan sukses. Temuan ini didukung oleh pengujian statistik yang menunjukkan adanya pengaruh yang menguntungkan dan signifikan dari indikator budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian penelitian ini, diyakini bahwa:

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komunikasi

Hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi terletak pada kenyataan bahwa jaringan komunikasi yang baik dalam suatu organisasi membantu menciptakan struktur perusahaan yang kuat. Budaya suatu organisasi adalah gambaran tentang bagaimana perusahaan tersebut menangani urusan internal dan eksternalnya. Ini mendefinisikan esensi perusahaan dan memberikan indikasi kekuatan pendorong di balik pencapaian tujuan perusahaan. Contoh budaya organisasi adalah kebijakan perusahaan mengenai istirahat makan siang. Jika sebuah perusahaan mengizinkan karyawannya untuk istirahat makan siang selama 30 menit, itu mungkin memberikan masa tenggang lima menit tambahan bagi mereka untuk melapor kembali ke tugas. Setiap karyawan yang tinggal lebih dari 35 menit dapat dikenakan sanksi.

Besaran informasi dan teoretis komunikasi manusia dapat diajarkan dalam dua konteks organisasi, konsep komunikasi dan studi praktis dari berbagai pertimbangan dalam organisasi. Dalam persepsi hipotetis, jika perspektif komunikator berbeda, maka menantang untuk melindungi yang kompeten komunikasi. Inkontinensia dan persepsi yang tidak dapat dibandingkan akan mempengaruhi kolaborasi komunikasi dan efektivitas organisasi dan

tantangan tujuan kinerja (Shin Younhyung, 2021). Berdasarkan uraian dari beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini adalah

H2 : Budaya organisasi dan Komunikasi memiliki hubungan signifikan

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tindakan yang membina hubungan antara individu dan kelompok dalam suatu perusahaan dengan tujuan menetapkan standar dan makna yang diinginkan. Suatu proses yang bertujuan untuk memenuhi keinginan dan tujuan semua anggota kelompok kemudian akan berlangsung melalui makna dan standar tersebut. Sangat penting untuk membangun sistem komunikasi yang efisien di tempat kerja karena pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menginspirasi dan mempengaruhi setiap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Aceh, 2019).

Metode utama komunikasi, menurut Effendi, 2002 (dalam Wandu et al., 2019) melibatkan simbol-simbol. Bahasa, gerak, tanda, gambar, corak, dan bentuk ekspresi lainnya yang dapat secara akurat menyampaikan gagasan dan sentimen pengirim pesan digunakan sebagai simbol (komunikator). Dengan kata lain, individu (komunikator) mampu memahami isi komunikasi yang disampaikan dengan menggunakan simbol-simbol. dikomunikasikan oleh Kontak primer dianggap lebih efisien dan berhasil menyebarkan ide-ide persuasif. Berdasarkan diskusi di atas maka hipotesa penelitian ini adalah :

H3: Komunikasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan signifikan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komunikasi

Temuan uji coba studi menunjukkan bahwa komunikasi dan budaya organisasi sama-sama memengaruhi kesuksesan karyawan. Terutama jika dilihat dari variabel budaya perusahaan mereka, beberapa hasil yang terjadi dengan karyawan bisnis Allianz menunjukkan bahwa solidaritas rekan kerja sangat kuat di antara mereka. Dengan menawarkan dukungan, inspirasi, atau bantuan material yang dikumpulkan bersama di antara rekan kerja, rekan kerja lainnya akan berusaha untuk mempromosikan dialog untuk menemukan solusi atas masalah tersebut jika salah satu karyawan mengalami masalah di tempat kerja atau di luar keadaan kerja normal (Edbertkho & Sulaiman, 2021)

Budaya organisasi memutuskan, mengembangkan, dan menyampaikan budaya sebagai komponen perilaku komunikasi. Jika tidak ada komunikasi dalam organisasi, pemimpin tidak dapat menerima masukan informasi dan penyedia tidak dapat mengeluarkan perintah. Komunikasi dalam organisasi merupakan komponen yang sangat penting dalam melakukan pertukaran antara pekerja dengan orang lain (Oktari, 2017).

H4 : budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi memiliki hubungan signifikan.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode

Penelitian ini menggunakan bentuk penelitian kuantitatif informal untuk pengumpulan dan analisis datanya. Penelitian kuantitatif adalah teknik penelitian yang melibatkan pemilihan sampel secara acak dari populasi atau sampel yang lebih besar untuk menganalisis populasi atau sampel yang bersangkutan. Pengujian asumsi adalah tujuan utama dari akuisisi data, yang

mungkin melibatkan analisis data kuantitatif atau statistik. Hubungan antara variabel independen dan variabel dependen inilah yang dikenal dengan *casual research* (Ermawati, 2018).

Populasi dan Sampel Populasi

Partisipan dalam penelitian ini adalah individu yang bekerja untuk penyedia asuransi Allianz di tempat kerja yang memiliki total seratus anggota staf. Sampel ini adalah sampel non-probabilitas yang diperoleh melalui penggunaan metodologi yang dikenal sebagai sampling yang disengaja / *purposive sampling*. Formulir Google (kuesioner) digunakan dalam metode pengumpulan data ini. Formulir ini kemudian dikirimkan ke insan bisnis Allianz untuk disebarluaskan kepada karyawan. Ada total 49 orang yang menanggapi dengan mengisi survei Google sebagai hasilnya.

Definisi Operasional

Definisi operasional dari istilah tersebut adalah biaya konstruksi, sehingga dapat diperlakukan sebagai variabel dan dievaluasi sesuai dengan itu. Apa pun yang dapat memiliki nomor berbeda yang dianggap berasal darinya dianggap sebagai variabel. Variabel dapat diberi berbagai nilai untuk diukur tergantung pada konstruk yang dimaksudkan untuk disimbolkan. Nilai-nilai ini dapat berupa angka atau dapat berupa karakteristik yang dinilai dalam skala selama evaluasi. Ukuran yang digunakan adalah skala linier, dan berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Hormati, (2016).

Metode Analisa Data

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menghasilkan dan memperoleh data yang akurat dan objektif; Oleh karena itu, metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kausalitas. Analisis kausalitas digunakan untuk menetapkan model hubungan yang ada antara variabel-variabel yang diteliti. Untuk mencari analisa statistik tersebut menggunakan *excel* yang dapat anda *download* secara gratis. Menguji model luar dan dalam dengan SEM-PLS versi 3.2.9 karena PLS lebih efisien dalam hal akurasi saat menguji sampel kecil dan besar. Penelitian ini melakukan analisisnya dengan bantuan *Structural Equation Model* (SEM), dan pengolahan datanya dilakukan dengan bantuan strategi *Partial Least Square* (PLS). Kedua metode bekerja sama untuk memastikan bahwa masalah penelitian ditangani dengan cara yang tepat. Menurut Ghozali dan Latan (2015) dalam Ermawati, (2018) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel yang dapat kecil (di bawah 100 sampel).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Objek Penelitian

Penyebaran kuesioner yang dilakukan pada tanggal 25 Januari 2023 dan 01 Februari 2023. Responden yang dipilih adalah responden yang bekerja di perusahaan Allianz. Dari penyebaran kuesioner, peneliti mendapat 49 responden yaitu sebagai berikut. Responden Laki-laki yang mengisi kuesioner adalah 29 responden sedangkan Wanita 20 responden (Tabel 2). Berdasarkan data perusahaan, jumlah karyawan Laki-laki lebih banyak dari karyawan wanita. Pendidikan pekerja bervariasi. 6.1% karyawan tamatan SMU/SMK, 2% tamatan D3, 83.7% tamatan S1, dan 8.2% tamatan S2 (Tabel 3). Karyawan perusahaan ini juga mempunyai

pengalaman kerja yang bervariasi. 0-5th berjumlah 38.8%, 6-10th berjumlah 18.4%, 11-15th berjumlah 10.2%, 16-20th berjumlah 2%, 21-25th berjumlah 22.4%, dan 26th ke atas berjumlah 8.2% (Tabel 4).

Tabel 2
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	<i>Frekuensi</i>	<i>persentase</i>
<i>Laki-laki</i>	29	59,20%
<i>Wanita</i>	20	40,80%
<i>Jumlah</i>	49	100%

Sumber: PLS 3.2.9 (diolah penulis)

Tabel 3
Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Pekerja

	<i>Frekuensi</i>	<i>persentase</i>
<i>SMU/SMK</i>	3	6,1%
<i>D3</i>	1	2%
<i>S1</i>	41	83,7%
<i>S2</i>	4	8,2%
<i>Jumlah</i>	49	100%

Sumber: PLS 3.2.9 (diolah penulis)

Tabel 4
Profil Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

	<i>Frekuensi</i>	<i>persentase</i>
<i>0-5 tahun</i>	19	38,8%
<i>6-10 tahun</i>	9	18,4%
<i>11-15 tahun</i>	5	10,2%
<i>16-20 tahun</i>	1	2%
<i>21-25 tahun</i>	11	22,4%
<i>>26 tahun</i>	4	8,2%
<i>Jumlah</i>	49	100%

Sumber: PLS 3.2.9 (diolah penulis)

Uji Outer Model

Uji Validitas

Pengujian validitas tiap butir pernyataan digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor setiap butir.

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila data yang digunakan AVE $>0,05$ dan nilai *outer loadingnya* $>0,7$.

Tabel 5
Outer Loadings

Budaya Organisasi Kinerja Karyawan Komunikasi	
BO1	0,772
BO2	0,853
BO3	0,815
BO5	0,852
BO6	0,853
BO7	0,923
Kin1	0,873
Kin2	0,879
Kin3	0,807
Kin4	0,923
Kin5	0,879
Kin6	0,876
Kom1	0,897
Kom2	0,776
Kom3	0,788
Kom4	0,910
Kom5	0,732
Kom6	0,827

Sumber: PLS 3.2.9 (diolah penulis)

Setelah dieliminasi indikator yang tidak valid, maka dilakukan uji AVE. Uji AVE yang dilakukan hasil semuanya di atas $>0,5$ Tabel 5.

Tabel 6
Hasil AVE

AVE	
Budaya Organisasi	0,715
Kinerja Karyawan	0,763
Komunikasi	0,679

Sumber: PLS 3.2.9 (diolah penulis)

Uji Keandalan

Pada penelitian ini, uji keandalan diukur menggunakan dua tes uji keandalan, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reability*. Test *Cronbach's Alpha* dilakukan untuk

mengukur nilai terendah pada uji keandalan. Uji *Composite Reliability* dilakukan untuk mengukur nilai aktual pada variabel. Pada uji keandalan ini, data dapat dinilai baik jika hasilnya $> 0,7$. Semua variabel pada penelitian ini $> 0,7$ artinya semuanya *reliable*.

Tabel 7
Construct Reliability and Validity

	CA	rho_A	CR	AVE
Budaya Organisasi	0,920	0,924	0,938	0,7
Kinerja Karyawan	0,938	0,941	0,951	0,7
Komunikasi	0,904	0,915	0,927	0,7

Sumber PLS versi 3.2.9 diolah oleh penulis

Uji Inner Modal

R-Square

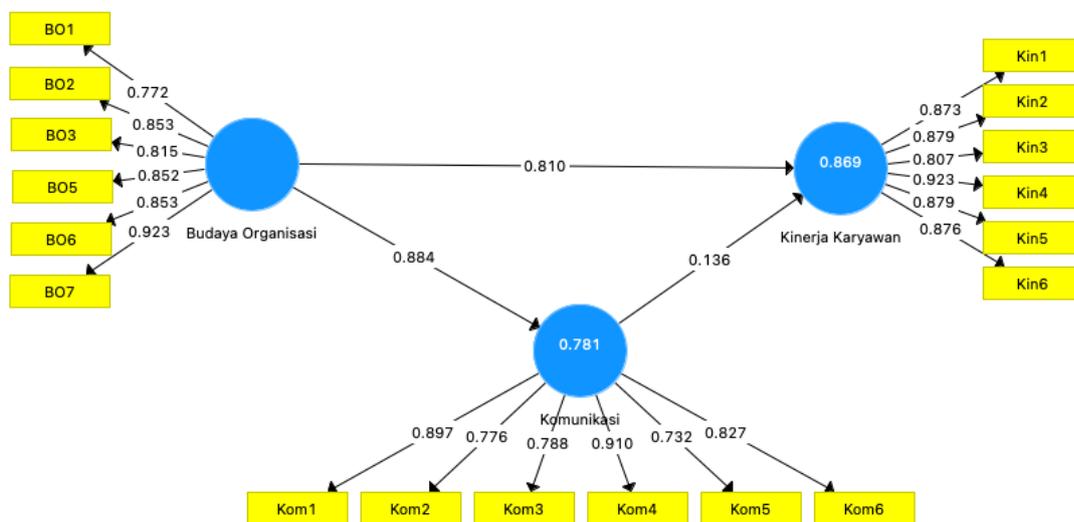
Uji *R-Square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar suatu variabel dependen mempengaruhi variabel lainnya.

Tabel 8
R-Square

	R Sq	R Sq Adj
Kinerja Karyawan	0,869	0,863
Komunikasi	0,781	0,776

Sumber PLS versi 3.2.9 diolah oleh penulis

Dari Tabel 8 dapat dinilai *R-Square* bahwa variabel Kinerja Karyawan mendapatkan nilai 0,869 yang berarti Budaya Organisasi dan Komunikasi berpengaruh sebesar 86,9% terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1
Diagram Hasil PLS

Sumber PLS versi 3.2.9 diolah oleh penulis

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Nilai yang diperoleh dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mendapat beta *score* positif, $p = 0.810$ dengan nilai *p values* sebesar 0.000 ($p < 0,05$) dan *t* statistik 5.915 ($p > 1.96$) (Tabel 9). Dengan ini H1 diterima yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat didefinisikan, bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 9
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,810	0,819	0,137	5,915	0,000
Budaya Organisasi -> Komunikasi	0,884	0,880	0,044	20,012	0,000
Komunikasi -> Kinerja Karyawan	0,136	0,125	0,153	0,888	0,375

Sumber PLS versi 3.2.9 diolah oleh penulis

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Komunikasi

Nilai yang diperoleh dari pengaruh budaya organisasi terhadap komunikasi mendapat beta *score* positif, $p = 0.884$ dengan nilai *p values* sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dan *t* statistik 20.012 ($p > 1.96$) (tabel 8). Dengan demikian hipotesa (H2) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap komunikasi diterima.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Nilai yang diperoleh dari pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan maka dapat beta *score* positif, $p = 0.136$ dengan nilai p *values* sebesar 0.375 ($p > 0.05$) dan t statistik 0.888 ($p < 1.96$) (tabel 8) dengan ini H3 terjawab yaitu komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesa ini ditolak, oleh karena dalam penelitian ini komunikasi bukanlah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Variabel Budaya Organisasi Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Untuk dapat mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi komunikasi terhadap kinerja maka diperlukan untuk menghitung persentase *indirect effect* antar kedua variabel. $Bud > Kin = 0.810$; $Indirect Kom > Kin = 0.136$. Total *indirect effect*: $0.810 \times 0.136 = 0.11$ (angka diambil dari gambar 1).

Hal ini sangat wajar jika keseluruhan variabel tersebut mampu berpengaruh secara simultan dikarenakan penanaman nilai budaya organisasi, komunikasi yang serta pengetahuan yang tinggi, merupakan faktor-faktor yang akan memberikan motivasi terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan (Kotangon et al., 2021).

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa variabel budaya dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja (Y), secara parsial menunjukkan bahwa variabel komunikasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja (Y). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi dan komunikasi merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan tentang kinerja karyawan. Dengan demikian, ikatan kuat tersebut dapat menimbulkan komunikasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aceh, U. M. (2019). 140-Article Text-424-1-10-20200523. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 4(2).
- Akbar, M. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Di Bandung. *Skripsi*, 1(1), 1–178.
- Cheng, Y.-L., Lee, C.-Y., Huang, Y.-L., Buckner, C. A., Lafrenie, R. M., Dénomée, J. A., Caswell, J. M., Want, D. A., Gan, G. G., Leong, Y. C., Bee, P. C., Chin, E., Teh, A. K. H., Picco, S., Villegas, L., Tonelli, F., Merlo, M., Rigau, J., Diaz, D., ... Mathijssen, R. H. J. (2016). We are IntechOpen , the world ' s leading publisher of Open Access books Built by scientists , for scientists TOP 1 %. *Intech*, 11(tourism), 13. <https://www.intechopen.com/books/advanced-biometric-technologies/liveness-detection-in-biometrics>

- Edbertkho, J., & Sulaiman, F. (2021). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Persada Plasindo Medan Tahun 2021. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 290–294.
- Ermawati, A. (2018). Discriminant Validity, Convergent Validity, Composite Reliability. *Jurnal Agora*, 6(2), 287097.
- Hormati, T. (2016). Pengaruh budaya organisasi, rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal EMBA*, 4(2), 298–310.
- Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 15(2), 62. <https://doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1557>
- Indajang, K., Lie, D., Efendi, E., & Wijaya, A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Central Asia, Tbk. Cabang Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 5(2), 18–25. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v5i2.91>
- Kokiroba, E. K., Areros, W. A., Sambul, S. A. P., Studi, P., & Bisnis, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado. *Productivity*, 2(4), 294–298.
- Kotangon, A. A., Tewal, B., & Sendow, G. M. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(1), 293–304. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i1.32445>
- Maria, E. (2019). the Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee Performance Through Work Motivation As Mediation. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 133–140. <https://doi.org/10.32479/irmm.8615>
- Oktari, S. (2017). Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Indosat Asia Afrika Bandung (Studi Kasus pada Divisi Galeri Indosat Gedung Graha Bumi Putera Jalan Asia Afrika Bandung). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Almana)*, 1(1), 75–88.
- Rosvita, V., Setyowati, E., & Fanani, Z. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bintang Bumi Kudus. *Indonesia Jurnal Farmasi*, 2(1), 14–20.
- Rudiantoro, Y. (2017). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Humaniora*, 8(1), 54. <https://doi.org/10.30997/jsh.v8i1.701>
- Shin Younhyung. (2021). Impact of Organizational Culture on Employee Communication Satisfaction. *International Journal of Scientific Research*, 10(1), 23–34. <http://ejbe.jams.or.kr>
- Siwi, G. A., Tewal, B., Pengaruh, I. T., Organisasi, B., Organisasi, P. B., Organisasi, K., Motivasi, D. A. N., Siwi, G. A., & Tewal, B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal EMBA Vol.8 No.1 Januari 2020, Hal. 617 - 626, ISSN 2303-1174*, 8(1), 617–626.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

<https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>

- Victoria, O., Olalekan, U., & Evangeline, N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance : A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Wandi, D., Adha, S., & Asriyah, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(2), 18–30, ISSN:1098-6596.
- Whitfield, G., & Davidson, A. (2016). Cognitive behavioural therapy explained. *Cognitive Behavioural Therapy Explained*, 1–198. <https://doi.org/10.12968/indn.2006.1.4.73618>