E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 5088-5107
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

# Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Global Offset Sejahtera

**Davista Angela Wulan Yulianti[1], Nuryadi[2], Komarun Zaman[3]**
Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pemuda, Surabaya
E-Mail: davistaangelawy@gmail.com, nuryadi@stiepemuda.ac.id,
komarunzaman55@gmail.com

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT Global Offset Sejahtera. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal komparatif. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada karyawan perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), meliputi pengujian model pengukuran, model struktural, pengujian hipotesis, dan analisis pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,499 dan nilai p sebesar 0,000. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien 0,181 dan nilai p sebesar 0,020. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,214 dan nilai p sebesar 0,043. Sebaliknya, budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien 0,067 dan nilai p sebesar 0,391. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,528 dan nilai p sebesar 0,000. Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan, serta memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya komunikasi yang efektif dan pembentukan komitmen organisasi dalam mendukung peningkatan kinerja

karyawan.

**Kata kunci:** komunikasi organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan, SEM-PLS.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam keberhasilan organisasi. Keberadaan karyawan tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi juga sebagai bagian yang menentukan pencapaian tujuan perusahaan. Organisasi memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar kegiatan operasional dapat berlangsung secara efektif, terarah, dan berkelanjutan. Muspawi et al. (2023) membahas konsep dasar organisasi yang berkaitan dengan keberadaan individu, tujuan, dan kerja sama dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Dalam lingkungan perusahaan, pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan fasilitas dan prosedur kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antarindividu, pola komunikasi, nilai-nilai organisasi, serta komitmen karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong karyawan melaksanakan tugas dengan baik. Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek penting karena berkaitan dengan kualitas pekerjaan, kuantitas hasil, inisiatif, dan kemampuan menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan perusahaan.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan kinerja adalah komunikasi organisasi. Komunikasi memungkinkan informasi mengenai instruksi, petunjuk teknis, target pekerjaan, penjelasan, dan ketentuan operasional disampaikan kepada karyawan. Komunikasi yang jelas dapat membantu mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan koordinasi antarbagian. Sebaliknya, informasi yang tidak lengkap atau terlambat diterima dapat menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Penelitian Azwina dan Shahnaz (2020) membahas hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan, sedangkan Amri dan Ramadhi (2021) mengkaji komunikasi, komitmen, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

Permasalahan komunikasi menjadi penting dalam perusahaan yang mempunyai

proses produksi dengan tahapan pekerjaan yang saling berkaitan. Pada PT Global Offset Sejahtera, latar belakang penelitian menguraikan persoalan komunikasi dalam koordinasi antara bagian *prepress* dan operator produksi, serah terima informasi pergantian sif yang belum lengkap, keterlibatan karyawan produksi dalam pengambilan keputusan yang masih terbatas, serta informasi pelanggan yang belum selalu lengkap. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa penyampaian informasi dan koordinasi operasional merupakan bagian yang perlu diperhatikan untuk mendukung kelancaran pekerjaan.

Selain komunikasi, budaya organisasi juga menjadi faktor yang dapat membentuk perilaku karyawan. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, norma, filosofi, aturan, dan kebiasaan yang berkembang dalam perusahaan. Budaya memberikan pedoman mengenai perilaku yang diharapkan, cara bekerja sama, serta standar yang perlu dipenuhi. Budaya yang mendorong ketelitian, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama dapat membantu membangun lingkungan kerja yang terarah. Namun, penerapan aturan formal saja belum tentu cukup untuk menghasilkan kinerja yang tinggi apabila karyawan belum memiliki keterikatan terhadap organisasi.

Anggara et al. (2022) membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut relevan dengan pemikiran bahwa hubungan antara budaya dan kinerja dapat melibatkan faktor psikologis karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi perlu dipahami bukan hanya sebagai kumpulan aturan, tetapi juga sebagai nilai bersama yang dipahami dan dijalankan oleh anggota organisasi.

Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah komitmen organisasi. Komitmen menggambarkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, termasuk rasa bangga, keinginan untuk bertahan, serta tanggung jawab terhadap organisasi. Meyer dan Allen (1991) mengemukakan konseptualisasi komitmen organisasi yang terdiri atas tiga komponen. Dalam konteks penelitian ini, komitmen organisasi ditempatkan sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana komunikasi dan budaya organisasi dapat berkaitan dengan kinerja karyawan.

Komitmen organisasi penting karena karyawan yang memahami tujuan perusahaan dan merasa menjadi bagian dari organisasi diharapkan memiliki dorongan lebih kuat untuk

menjalankan tanggung jawabnya. Munsir (2024) membahas pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, komitmen dapat menjadi penghubung antara kondisi organisasi dengan perilaku kerja yang ditampilkan karyawan.

Meskipun komunikasi organisasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan saling berkaitan, pengaruh masing-masing faktor tidak selalu sama. Komunikasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja sekaligus membangun komitmen. Sementara itu, budaya organisasi mungkin memerlukan terbentuknya komitmen sebelum hubungannya dengan kinerja terlihat secara signifikan. Oleh sebab itu, diperlukan pengujian empiris untuk mengetahui pola hubungan tersebut pada PT Global Offset Sejahtera.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi; (2) pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi; (3) pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan; (4) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; (5) pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan; (6) pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi; dan (7) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran komunikasi, budaya, dan komitmen organisasi. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam memperbaiki komunikasi operasional, memperkuat nilai-nilai organisasi, dan meningkatkan komitmen karyawan untuk mendukung kinerja.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal komparatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel berdasarkan data yang dapat diukur secara numerik. Metode kausal komparatif digunakan untuk menguji hubungan pengaruh antara komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Penelitian dilaksanakan pada karyawan PT Global Offset Sejahtera. Model penelitian menempatkan komunikasi organisasi (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel bebas, komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening, serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

**Populasi dan sampel**

Populasi penelitian adalah 235 karyawan PT Global Offset Sejahtera. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarkan secara daring. Tabel karakteristik responden dalam bagian hasil penelitian mencantumkan 148 responden sebagai sampel analisis. Namun, abstrak skripsi mencantumkan 134 responden. Karena terdapat perbedaan angka pada dua bagian sumber, jumlah sampel final perlu diverifikasi terhadap data asli sebelum artikel dipublikasikan.

Karakteristik responden dalam tabel hasil penelitian menunjukkan bahwa 98 responden atau 66,22% berjenis kelamin laki-laki dan 50 responden atau 33,78% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan usia, responden berusia 20 tahun atau kurang sebanyak 6 orang (4,05%), usia 21–25 tahun sebanyak 53 orang (35,81%), usia 26–30 tahun sebanyak 63 orang (42,57%), dan usia 31–35 tahun sebanyak 26 orang (17,57%). Kelompok usia 26–30 tahun merupakan kelompok dengan jumlah responden terbesar.

**Variabel dan pengukuran**

Komunikasi organisasi diukur melalui indikator pemberian perintah, petunjuk, penjelasan, keterangan, dan larangan. Budaya organisasi diukur melalui filosofi, norma, nilai dominan, peraturan perilaku, aturan, dan iklim organisasi. Kinerja karyawan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kinerja, inisiatif karyawan, dan indikator kinerja lain yang tercantum dalam instrumen penelitian. Komitmen organisasi diukur melalui lima indikator yang mencakup aspek keterikatan, kebanggaan, keinginan bertahan, dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju dengan skor 1 sampai sangat setuju dengan skor 5. Data yang terkumpul digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel dan menguji hubungan antarvariabel sesuai model penelitian.

**Teknik pengumpulan dan analisis data**

Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden terhadap kuesioner daring. Analisis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–*

*Partial Least Squares* (SEM-PLS). Tahapan analisis mencakup evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), pengujian hipotesis pengaruh langsung, dan analisis pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi.

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Reliabilitas diperiksa melalui Cronbach's alpha dan *composite reliability*. Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan melalui nilai R-square untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel endogen.

Pengujian hipotesis menggunakan nilai koefisien jalur, *t-statistics*, dan *p-value*. Berdasarkan kriteria yang digunakan dalam skripsi, hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Pengaruh tidak langsung dianalisis untuk mengetahui apakah komitmen organisasi menjadi perantara hubungan komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik responden

Berdasarkan tabel karakteristik responden dalam skripsi, kelompok usia 26–30 tahun mendominasi sampel dengan proporsi 42,57%, diikuti kelompok usia 21–25 tahun sebesar 35,81%. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 21–30 tahun. Dari sisi jenis kelamin, responden laki-laki berjumlah 98 orang atau 66,22%, sedangkan responden perempuan berjumlah 50 orang atau 33,78%.

Dilihat berdasarkan bagian kerja, responden paling banyak berasal dari bagian produksi, yaitu 102 orang atau 68,92%. Responden lainnya terdiri atas administrasi sebanyak 14 orang (9,46%), *prepress* sebanyak 2 orang (1,35%), *setting* sebanyak 6 orang (4,06%), gudang sebanyak 8 orang (5,40%), pengendalian kualitas atau QC sebanyak 3 orang (2,03%), pengemudi sebanyak 2 orang (1,35%), keamanan sebanyak 4 orang (2,70%), dan mekanik sebanyak 7 orang (4,73%).

Dominasi responden bagian produksi relevan dengan konteks penelitian karena kegiatan produksi memerlukan koordinasi pekerjaan, penyampaian instruksi, dan ketepatan informasi antartahapan kerja. Meski demikian, karakteristik responden ini bersifat deskriptif

dan tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa bagian kerja tertentu memiliki kinerja lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan bagian lainnya.

**Evaluasi model pengukuran**

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa nilai indikator komunikasi organisasi berkisar antara 0,729 sampai 0,867. Indikator budaya organisasi memiliki nilai antara 0,703 sampai 0,836. Sementara itu, indikator kinerja karyawan berada pada rentang 0,727 sampai 0,850, dan indikator komitmen organisasi berada pada rentang 0,709 sampai 0,820.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator yang dilaporkan dalam tabel pengujian memenuhi batas *outer loading* di atas 0,70. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen berdasarkan hasil analisis dalam skripsi.

Pengujian reliabilitas juga menunjukkan hasil yang memadai. Nilai Cronbach's alpha untuk budaya organisasi adalah 0,860, kinerja karyawan 0,809, komitmen organisasi 0,849, dan komunikasi organisasi 0,841. Seluruh nilai tersebut berada di atas 0,70. Nilai *composite reliability* (rho_c) masing-masing adalah 0,885 untuk budaya organisasi, 0,875 untuk kinerja karyawan, 0,892 untuk komitmen organisasi, dan 0,887 untuk komunikasi organisasi.

Nilai AVE juga memenuhi kriteria lebih besar dari 0,50. AVE budaya organisasi tercatat sebesar 0,563, kinerja karyawan 0,637, komitmen organisasi 0,624, dan komunikasi organisasi 0,613. Hasil ini mendukung kesimpulan bahwa konstruk penelitian memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang memadai berdasarkan indikator yang diuji.

**Evaluasi model struktural**

Pengujian model struktural dilakukan untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai R-square untuk komitmen organisasi adalah 0,387, dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,378. Artinya, komunikasi organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama menjelaskan sekitar 37,8% variasi komitmen organisasi berdasarkan nilai R-square adjusted. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Untuk variabel kinerja karyawan, nilai R-square sebesar 0,516 dan R-square adjusted sebesar 0,506. Dengan demikian, komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara bersama-sama menjelaskan sekitar 50,6% variasi kinerja karyawan berdasarkan nilai R-square adjusted. Sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model penelitian.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan terhadap variasi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, meskipun kedua variabel juga mungkin dipengaruhi faktor lain yang tidak dianalisis. Oleh karena itu, hasil ini tidak berarti bahwa seluruh aspek kinerja karyawan hanya ditentukan oleh tiga variabel dalam model.

**Pengujian hipotesis pengaruh langsung**

Ringkasan hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 1. Hasil pengujian pengaruh langsung**

| Hubungan antarvariabel | Koefisien | t-statistics | p-value | Hasil |
|---|---|---|---|---|
| Komunikasi organisasi → komitmen organisasi | 0,499 | 6,548 | 0,000 | Signifikan |
| Budaya organisasi → komitmen organisasi | 0,181 | 2,319 | 0,020 | Signifikan |
| Komunikasi organisasi → kinerja karyawan | 0,214 | 2,021 | 0,043 | Signifikan |
| Budaya organisasi → kinerja karyawan | 0,067 | 0,858 | 0,391 | Tidak signifikan |
| Komitmen organisasi → kinerja karyawan | 0,528 | 6,657 | 0,000 | Signifikan |

*Sumber: Diolah dari hasil pengujian hipotesis dalam skripsi.*

**Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen organisasi. Koefisien jalur sebesar 0,499, nilai *t-statistics* 6,548, dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut memenuhi kriteria signifikansi penelitian.

Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang lebih baik berkaitan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Penyampaian perintah, petunjuk teknis, penjelasan, dan keterangan yang jelas dapat membantu karyawan memahami tugas serta kontribusinya terhadap tujuan perusahaan. Pemahaman yang baik terhadap pekerjaan dapat mendukung tumbuhnya rasa bangga, keinginan bertahan, dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

Dalam konteks PT Global Offset Sejahtera, kejelasan informasi menjadi penting karena sejumlah bagian pekerjaan saling bergantung. Ketika informasi kerja disampaikan secara tepat, karyawan dapat memahami apa yang perlu dilakukan dan bagaimana pekerjaan mereka berhubungan dengan pekerjaan bagian lain. Hasil ini sejalan dengan pembahasan Robbins dan Judge mengenai peran komunikasi dalam organisasi serta kajian Amri dan Ramadhi (2021) mengenai komunikasi dan komitmen dalam kaitannya dengan kinerja.

**Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi**

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan koefisien sebesar 0,181, nilai *t-statistics* 2,319, dan *p-value* 0,020. Nilai tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen karyawan.

Budaya organisasi yang memuat norma, aturan, nilai dominan, dan iklim kerja dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Ketika nilai-nilai tersebut dipahami dan diterapkan secara konsisten, karyawan dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai perilaku yang diharapkan perusahaan. Namun, hasil ini tidak berarti bahwa semua dimensi budaya mempunyai kontribusi yang sama besar.

Pembahasan dalam skripsi menunjukkan bahwa kerja sama tim merupakan salah satu aspek budaya yang cukup menonjol, sedangkan indikator peraturan perilaku memiliki nilai rata-rata yang relatif lebih rendah. Hal tersebut mengisyaratkan pentingnya mengembangkan budaya yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan formal, tetapi juga

mendorong kolaborasi dan keterlibatan karyawan. Temuan ini memiliki kesesuaian dengan penelitian Anggara et al. (2022) yang mengkaji budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam hubungan dengan kinerja karyawan.

**Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan**

Komunikasi organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,214, nilai *t-statistics* 2,021, dan *p-value* 0,043 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan pada taraf 5%.

Hasil ini berarti bahwa komunikasi yang lebih baik berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Instruksi yang jelas, informasi yang lengkap, serta petunjuk kerja yang mudah dipahami dapat membantu karyawan melaksanakan pekerjaan secara lebih terarah. Dalam proses produksi, ketepatan komunikasi dapat membantu mengurangi kesalahan pemahaman dan mendukung koordinasi antartahapan kerja.

Latar belakang skripsi menguraikan adanya persoalan terkait serah terima sif, koordinasi antara *prepress* dan produksi, serta kelengkapan informasi pelanggan. Permasalahan tersebut menunjukkan bidang komunikasi yang dapat menjadi perhatian manajemen. Perusahaan dapat mempertimbangkan prosedur serah terima yang lebih terstruktur, kejelasan tanggung jawab penyampaian informasi, dan evaluasi rutin terhadap hambatan komunikasi.

**Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan**

Berbeda dengan hubungan lainnya, budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,067 disertai nilai *t-statistics* 0,858 dan *p-value* 0,391 menunjukkan bahwa hipotesis pengaruh langsung ini tidak didukung secara statistik.

Hasil tersebut perlu ditafsirkan secara hati-hati. Ketidaksignifikanan pengaruh langsung bukan berarti budaya organisasi tidak penting bagi perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa, dalam model dan data penelitian ini, bukti statistik belum cukup untuk menyatakan adanya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Salah satu penjelasan yang dibahas dalam skripsi adalah kemungkinan bahwa budaya yang menekankan aturan dan kepatuhan formal belum cukup untuk mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Budaya dapat menjadi lebih bermakna ketika karyawan menginternalisasi nilai-nilai perusahaan dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, hubungan budaya dan kinerja perlu dibaca bersama hasil pengujian

mediasi komitmen organisasi.

**Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,528, nilai *t-statistics* 6,657, dan *p-value* 0,000 menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan. Di antara pengaruh langsung yang diuji, koefisien ini merupakan yang terbesar.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam menjelaskan kinerja karyawan pada model penelitian ini. Karyawan yang memiliki rasa bangga, keinginan untuk bertahan, dan tanggung jawab terhadap perusahaan cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) menjelaskan komitmen organisasi melalui pendekatan tiga komponen, yang membantu memahami bahwa keterikatan karyawan tidak hanya berhubungan dengan keinginan bertahan, tetapi juga aspek emosional dan kewajiban terhadap organisasi. Dalam konteks penelitian ini, penguatan komitmen dapat dipertimbangkan melalui pengakuan atas kontribusi karyawan, komunikasi yang transparan, lingkungan kerja yang mendukung, serta keterlibatan karyawan dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

**Pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi**

Analisis pengaruh tidak langsung digunakan untuk menilai peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasilnya dirangkum pada tabel berikut.

**Tabel 2. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung**

| Hubungan tidak langsung | Koefisien | t-statistics | p-value | Interpretasi |
|---|---|---|---|---|
| Komunikasi organisasi → komitmen organisasi → kinerja karyawan | 0,264 | 4,717 | 0,000 | Mediasi signifikan |
| Budaya organisasi → komitmen organisasi → kinerja karyawan | 0,096 | 2,098 | 0,036 | Mediasi signifikan |

*Sumber: Diolah dari hasil analisis jalur dalam skripsi.*

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 5088-5107
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

**Mediasi komitmen organisasi pada hubungan komunikasi organisasi dan kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,264, nilai *t-statistics* 4,717, dan *p-value* 0,000 menunjukkan bahwa hubungan mediasi tersebut signifikan.

Karena komunikasi organisasi juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berperan sebagai mediator parsial. Artinya, komunikasi organisasi berkaitan dengan kinerja melalui dua jalur, yaitu jalur langsung dan jalur tidak langsung melalui komitmen organisasi.

Temuan ini mempunyai implikasi praktis bagi perusahaan. Perbaikan komunikasi tidak cukup hanya berfokus pada penyampaian instruksi, tetapi juga perlu membangun hubungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai dan memahami perannya. Informasi yang jelas dan konsisten dapat membantu pelaksanaan tugas sekaligus mendukung keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Perusahaan dapat mengembangkan mekanisme komunikasi dua arah, briefing yang terstruktur, dokumentasi serah terima sif, dan saluran klarifikasi atas informasi yang belum lengkap. Langkah tersebut merupakan rekomendasi praktis yang dapat dipertimbangkan berdasarkan permasalahan yang dijelaskan dalam skripsi; efektivitas setiap langkah tetap perlu dievaluasi setelah diterapkan.

**Mediasi komitmen organisasi pada hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan**

Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,096, nilai *t-statistics* 2,098, dan *p-value* 0,036 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan.

Sementara itu, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Berdasarkan pola hasil pengujian dalam skripsi, komitmen organisasi diinterpretasikan sebagai mediator penuh (*full mediation*). Artinya, hubungan budaya organisasi dengan kinerja dalam model ini terutama terlihat melalui komitmen organisasi,

bukan melalui pengaruh langsung yang signifikan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan nilai, norma, dan aturan perusahaan perlu disertai upaya membangun pemahaman dan keterikatan karyawan. Budaya yang hanya dipahami sebagai kewajiban mematuhi aturan belum tentu cukup untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, budaya yang mendorong kerja sama, tanggung jawab, dan rasa memiliki berpotensi membentuk komitmen yang kemudian berkaitan dengan kinerja.

Perusahaan dapat mempertimbangkan kegiatan penguatan kerja sama tim, pemberian penghargaan terhadap kontribusi, penyampaian nilai perusahaan secara konsisten, dan forum komunikasi antara manajemen dengan karyawan. Upaya tersebut dapat membantu menjadikan budaya organisasi sebagai nilai bersama, bukan sekadar aturan formal.

**Implikasi penelitian**

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi organisasi dan komitmen organisasi memiliki peran penting dalam menjelaskan kinerja karyawan PT Global Offset Sejahtera. Komunikasi organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dan juga pengaruh tidak langsung melalui komitmen. Sementara itu, budaya organisasi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen, tetapi tidak terhadap kinerja secara langsung. Pengaruh budaya terhadap kinerja ditemukan melalui jalur komitmen organisasi.

Implikasi praktis pertama adalah perlunya memperbaiki kualitas komunikasi operasional. Instruksi, informasi pelanggan, perubahan pekerjaan, dan serah terima sif perlu disampaikan secara jelas serta terdokumentasi sesuai kebutuhan pekerjaan. Kedua, perusahaan perlu memperkuat komitmen karyawan melalui pengakuan atas kontribusi, keterlibatan dalam keputusan yang relevan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Ketiga, pengembangan budaya organisasi sebaiknya tidak berhenti pada kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga mencakup kerja sama, rasa tanggung jawab, dan nilai bersama.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa masih terdapat variasi kinerja yang dijelaskan oleh faktor di luar model. Oleh sebab itu, perusahaan dapat mengevaluasi faktor lain yang belum dianalisis dalam penelitian ini, tanpa menganggap bahwa seluruh variasi

kinerja dapat dijelaskan oleh komunikasi, budaya, dan komitmen organisasi saja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan.

Pertama, komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT Global Offset Sejahtera. Kejelasan instruksi, petunjuk, penjelasan, dan informasi kerja berkaitan dengan peningkatan komitmen karyawan.

Kedua, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai, norma, aturan, dan iklim organisasi berhubungan dengan pembentukan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Ketiga, komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penyampaian informasi yang jelas dan koordinasi pekerjaan yang baik dalam mendukung pelaksanaan tugas.

Keempat, budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam model penelitian ini. Hasil tersebut tidak berarti budaya organisasi tidak penting, tetapi menunjukkan bahwa pengaruh langsungnya belum didukung secara statistik oleh data penelitian.

Kelima, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di antara hubungan langsung yang diuji, komitmen organisasi memiliki koefisien pengaruh terbesar, yaitu 0,528.

Keenam, komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan. Komunikasi organisasi berkaitan dengan kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasi.

Ketujuh, komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terbukti signifikan, sedangkan pengaruh langsung budaya terhadap kinerja tidak signifikan.

Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan perlu didukung oleh komunikasi organisasi yang efektif, penguatan komitmen karyawan, serta budaya organisasi yang mendorong kerja sama dan rasa memiliki. Perusahaan disarankan mengevaluasi sistem komunikasi operasional, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan membangun budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada aturan, tetapi juga pada nilai bersama dan

tanggung jawab.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menguji variabel yang tercakup dalam model dan dilakukan pada satu perusahaan. Penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang relevan dan memperluas konteks penelitian. Sebelum artikel diterbitkan, jumlah sampel yang tercantum pada abstrak dan tabel hasil penelitian juga perlu dipastikan kembali agar konsisten.

## DAFTAR PUSTAKA

Adiawaty, S. (2021). Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* dalam perspektif Islam. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis, 24*(1), 135–138.

Aliefiani Mulya Putri, G., Putri Maharani, S., & Nisrina, G. (2022). Literature view pengorganisasian: SDM, tujuan organisasi dan struktur organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 3*(3), 286–299. https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.819

Amri, A., & Ramadhi, R. (2021). Mediasi kepuasan kerja: Komunikasi, komitmen dan disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada Radio Republik Indonesia [RRI] Padang). *Strategic: Journal of Management Sciences, 1*, 94. https://doi.org/10.37403/strategic.v1i3.21

Anggara, K. P., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan. *Jurnal Emas, 3*(1), 51–70.

Azwina, D., & Shahnaz, Y. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Gapa Citra Mandiri Radio Dalam Jakarta Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis, 3*(1), 28–43. https://doi.org/10.32493/drb.v3i1.4288

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Munsir, N. (2024). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kesehatan Global, 7*(1), 1–14. https://doi.org/10.33085/jkg.v7i1.5983

Muspawi, M., Janati, S., Panjaitan, K., & Dwi Mawarni, J. (2023). Menelaah konsep-konsep dasar organisasi. *AL-MU'ADDIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan, 5*(2), 154–167.

https://doi.org/10.46773/muaddib.v5i2.717

Panjaitan, F. (2022). The role of job satisfaction and organizational commitment mediates the effect of organizational culture on employee performances. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, 8*(2), 128–139. https://doi.org/10.31289/jkbm.v8i2.6675

Azwina, D., & Shahnaz, Y. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Gapa Citra Mandiri Radio Dalam Jakarta Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis, 3*(1), 28–43. https://doi.org/10.32493/drb.v3i1.4288