

## **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pada Pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia**

### **The Effect of Organizational Culture and Communication on The Performance of Employees in Bureau of Staffing Ministry of Health of The Republic of Indonesia**

Adnan Kasofi<sup>1</sup>, Ervina Maulida<sup>2</sup>, Harini Fajar Ningrum<sup>3</sup>, Sugeng Ahmad Riyadi<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Bisnis Digital Universitas Binawan, Jakarta Timur, Indonesia

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen Universitas Binawan, Jakarta Timur, Indonesia

<sup>3</sup> Program Studi Manajemen Universitas Binawan, Jakarta Timur, Indonesia

<sup>4</sup> Program Studi Manajemen Universitas Binawan, Jakarta Timur, Indonesia

**Abstract:** This study aims to determine whether there is influence between organizational culture and communication on the performance of the employees of General Affairs Bureau Ministry of Health of the Republic of Indonesia. The research method used is survey method with the approach of causality. The population in this study were all employees of the Bureau of Personnel Ministry of Health of the Republic of Indonesia with 158 employees.. The instruments used to obtain data on the variables X1 (organizational culture) and X2 (communication) was measured using a questionnaire with Likert scale. For variable Y (performance) data is secondary data is data derived from the Ministry Institution. Data are then tested for validity and reliability, and analysis through techniques multiple regression and classical assumption. The results showed a significant influence of organizational culture and communication on the performance of the employee. This means that the hypothesis that there is significant relationship between organizational culture and communication towards performance of the employee received. Meanwhile, R<sup>2</sup> is the coefficient of determination for 0.571 which showed that organizational culture and communication can affect the performance of the employee to 57.1 %. Based on the above results, it is advisable for the institutions to be able to change the organizational culture and encourage employees to internalize the culture of the organization and to implement effective communication in order to improve personal performance is not direct will affect the performance of the organization.

**Key words:** *Organizational Culture, Communications and Performance on Employees*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pada Pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kausalitas. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang berjumlah 158 orang. Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data variabel X<sub>1</sub> (budaya organisasi) dan X<sub>2</sub> (komunikasi) diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Untuk variabel Y (kinerja) datanya merupakan data sekunder yaitu data yang berasal dari Institusi Kementerian. Data tersebut kemudian diuji validitas dan realibilitas. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pada pegawai. Ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pada pegawai diterima. Sementara itu, koefisien determinasi untuk R<sup>2</sup> adalah 0.571 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi dapat mempengaruhi kinerja pada pegawai untuk 57,1%. berdasarkan hasil di atas, disarankan bagi pimpinan institusi agar mampu merubah budaya organisasi dan

mendorong pegawai untuk menginternalisasi budaya organisasi serta melaksanakan komunikasi yang efektif guna meningkatkan kinerja personal yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi.

**Kata kunci:** *Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Kinerja pada Pegawai*

---

Korespondensi mengenai artikel penelitian ini dapat ditujukan kepada Adnan Kasofi melalui e-mail: [adnan.kasofi@binawan.ac.id](mailto:adnan.kasofi@binawan.ac.id)

Suatu instansi didirikan mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut (Silaen et al., 2021), karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi.

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas dan kinerja tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah SDM yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayan publik yang diukur dari kinerja.

Peningkatan kualitas kinerja pada karyawan bukanlah hal yang mudah untuk diwujudkan. Terutama bagi Pegawai Negeri Sipil yang berorientasi kepada pelayanan public yang dalam hal ini tidak memberikan sebuah dampak langsung terhadap diri mereka. hal ini di sebutkan dalam berita UIN Jakarta yang disampaikan oleh Nanang Syaikhu, yaitu “Budaya Organisasi dan cara kerja ala PNS tampaknya sulit untuk dielakkan di setiap instansi pemerintah. Pasalnya, budaya dan sistem lingkungan kerja di instansi pemerintah umumnya lebih berorientasi kepada pelayanan publik dan bukan kepada produk. Hal ini membuat berimplikasi pada kinerja dan disiplin pegawai, mereka tak jauh dari tupoksi (tugas, pokok, dan fungsi) serta tata aturan birokrasi yang sudah baku. Untuk dapat melaksanakan pekerjaan, PNS juga selalu berlandaskan hanya kepada juklak dan juknis, SK, surat tugas, dan sejenisnya. Karenanya wajar jika di setiap unit dan lingkungan kerja pemerintah dan perguruan tinggi negeri banyak PNS yang terkesan kurang produktif dan kinerja tidak baik”<sup>1</sup>.

Pada penelitian sebelumnya disebutkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki implikasi positif terhadap kinerja karyawan dimana budaya organisasi menjadi salah satu *core* yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Sari & Abidin, 2009). Dilain hal pada penelitian sebelumnya disebutkan juga bahwa komunikasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah kelompok atau organisasi (Sulistyo, 2009).

Dalam hal ini budaya organisasi menjadi sebuah alat yang penting, budaya organisasi yang merupakan sebuah acuan bersama serta nilai yang dianut sebagai kepercayaan

---

<sup>1</sup> Nanang Syaikhu – Pers UIN Jakarta, Menakar Kembali Kinerja PNS (<http://www.uinjkt.ac.id/index.php/section-blog/28-artikel/331-menakar-kembali-kinerja-pegawai.html>) diakses 23 Maret 2022 pukul 12.58 WIB

organisasi dipercaya mampu untuk meningkatkan kinerja. Namun seperti fakta di atas, bahwa PNS tidak mampu menyerap budaya organisasi yang seharusnya ada di kementerian sebagai pelayan publik, dimulai dari ketepatan waktu kerja, kecepatan menyelesaikan pekerjaan, menanggapi pekerjaan dengan cepat, serta mengenai pelayanan atas *stakeholders*. Dan masalah ini diamini oleh Wakil Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB) Eko Prasajo yang menyatakan bahwa orientasi budaya organisasi dan budaya kerja birokrat di Indonesia lemah<sup>2</sup>.

Permasalahan yang dihadapi oleh karyawan di dalam sebuah instansi ialah tidak terjadinya komunikasi yang efektif. Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan terhambatnya seorang karyawan dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan oleh organisasi<sup>3</sup>. Dengan terhambatnya pekerjaan akibat komunikasi yang tidak berjalan dengan efektif akhirnya menyebabkan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi terlambat dalam waktu penyelesaian atau bahkan tidak dapat diselesaikan oleh karyawan tersebut. Contoh dari komunikasi yang tidak efektif di kalangan instansi pemerintahan ialah adanya ketidak terbuka dalam penyampaian informasi serta masalah saling mendengar ketika berbicara, budaya ini tidak dikembangkan secara serius sehingga menimbulkan kesan negatif antara yang satu dengan yang lain. Hal ini menjadi sebuah kekurangan dan menjadikan kinerja pada diri karyawan menjadi buruk dan menurun.

Dalam penelitian terdahulu di atas kita dapat melihat bahwa ada beberapa variabel yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan, hanya saja penelitian yang melibatkan budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan masih jarang ditemukan. Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia merupakan satuan kerja yang mengatur sumber daya manusia dimana berperan penting dalam mengatur organisasi dan tempo kinerja dalam Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Penelitian kali ini berfokus untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi serta komunikasi apakah mempengaruhi kinerja pegawai pada Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Penelitian ini didasari adanya indikasi penurunan kinerja pada satuan kerja yang bersangkutan dan penelitian ini diharapkan mampu menjawab permasalahan tersebut.

## **Kinerja**

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi yang merupakan pencerminan dari perilaku dan sikap para pekerja atau karyawan yang terdapat di dalam organisasi. Kegiatan yang sangat mungkin dinilai dalam proses pencapaian tujuan organisasi tersebut adalah kinerja pada karyawan. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja pada karyawan dan kinerja setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif.

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan mendorong) yang mampu memberi percepatan ke arah sana. Kualitas kinerja yang baik tidak dapat

---

<sup>2</sup> Editor harian-Komentar.com, PNS kinerja buruk akan dipecat, (<http://www.harian-komentar.com/headlines-news/9956-pns-kinerja-buruk-akan-dipecat.html>) diakses 25 April 2022 pukul 14.15 WIB

<sup>3</sup> Bizfluent, How Does Poor Communication Affect an Organization?, (<https://bizfluent.com/info-8380825-poor-communication-affect-organization.html>) diakses 16 Juni 2022 pukul 9.34 WIB

diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan tinggi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik bersifat profit maupun non-profit (Fahmi, 2010). Hal ini menandakan bahwasannya kinerja merupakan sebuah *output* yang sangat kritikal yang menjadi kunci keberhasilan sebuah organisasi. Tidak hanya sebagai tolak ukur keberhasilan sebuah pekerjaan, kinerja juga membutuhkan perumusan strategis sehingga hal-hal yang merupakan hasil dari pekerjaan lebih terarah (Fahmi, 2010).

Berdasarkan penelitian dan juga literatur sebelumnya mengenai kinerja, ada tiga kriteria yang digunakan untuk mengukur penilaian terhadap kinerja. Kriteria berdasarkan sifat ialah kriteria yang mengedepankan karakteristik yang ada pada diri karyawan dalam melaksanakan tugas kerja yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tersebut, dalam hal ini penilaian atas kriteria berdasarkan sifat menyoroti tentang kepribadian loyalitas, pengetahuan, kepemimpinan, keterampilan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Sementara pengukuran yang dilakukan berdasarkan perilaku ialah dimana tugas yang diberikan oleh organisasi diselesaikan sesuai dengan catatan perilaku yang telah disiapkan oleh organisasi dan biasanya catatan ini disandarkan pada bentuk organisasi tersebut. Lalu pengukuran berdasarkan hasil adalah sebuah bentuk pengukura yang didasarkan kepada apa yang telah dihasilkan oleh individu dari tugas yang diberikan oleh organisasi dan biasanya pengukuran ini bergantung pada pengukuran kuantitas dan kualitas. (Bangun, 2012; Rifai & Sagalla, 2009; Robbins & Judge, 2008; Wibowo, Manajemen Kinerja, 2013)

Dari hal diatas maka dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil yang dilakukan oleh unit organisasi untuk menghasilkan sesuatu, dimana sesuatu ini sesuai dengan tujuan organisasi dan dapat dijadikan acuan dalam menetapkan perencanaan organisasi. Bahwa dalam definisi kinerja disini merupakan definisi yang ditujukan untuk seluruh kinerja berbasis organisasi / seluruh unit kerja / individu yang tergabung di dalamnya untuk mencapai tujuan umum organisasi dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam menjalankan tugasnya seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, kerja sama, waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas kerja, serta *cost* yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas kerja.

### **Budaya Organisasi**

Dalam mengelola sebuah organisasi, para pimpinan organisasi pada umumnya sudah mengenal dan menerapkan prinsip manajemen modern, seperti misalnya penggunaan pendekatan struktur, sistem, strategi, dan sebagainya, meskipun ada juga beberapa organisasi yang masih dikelola secara tradisional. Namun rupanya masih banyak para pakar dan praktisi yang kurang memperhatikan budaya organisasi yang berlaku pada sebuah instansi publik atau perusahaan, padahal budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu alat manajemen untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, etos kerja, diberbagai organisasi, dan ternyata mampu membuat kinerja organisasi berjalan seperti apa yang diinginkan/tercapainya tujuan organisasi.

Geert Hofstede (Wibowo, 2011) menyatakan budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respons individual pada lingkungannya. Hal ini menjelaskan bahwa budaya yang ada pada suatu lingkungan masyarakat merupakan ciri yang ditampilkan dalam perilaku masyarakat tersebut sehari-hari. Dalam proses pembentukan perilaku masyarakat tersebut dikontrol oleh mental program yang sangat dalam yang merupakan ciri dari lingkungan masyarakat di sekitar.

Budaya atau kultur mengacu pada pengetahuan yang oleh anggota suatu kelompok, dibayangkan sedikit-banyak dimiliki bersama, pengetahuan yang dikatakan menginformasikan, melekat, membentuk, dan diperhitungkan dalam aktivitas-aktivitas rutindari para anggota kultur tersebut (Kusdi, 2011). Dalam hal ini kultur diekspresikan (atau terdiri atas) hanya melalui tindakan-tindakan dan kata-kata para anggota dan harus ditafsirkan, bukan diberikan kepada seseorang peneliti lapangan (*field worker*). Kultur tidak dapat terlihat dengan sendirinya, tetapi hanya dapat terlihat dari representasinya.

Pada skala yang lebih kecil, yaitu organisasi atau juga perusahaan mendefinisikan kultur sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Wibowo W. , 2011). Nilai dan norma tersebut dapat tercermin dalam peraturan atau pedoman yang ditetapkan oleh organisasi yang harus dipatuhi dan dapat diterima oleh karyawan di dalam organisasi tersebut. Inti dari teori ini adalah bahwa akar setiap budaya organisasi merupakan serangkaian karakteristik inti dari organisasi tersebut yang dihargai dan dipatuhi secara kolektif oleh tiap-tiap anggota/individu organisasi yang menjadi ciri organisasi tersebut.

Pendapat lain mengenai budaya organisasi yang disampaikan oleh Schein ialah budaya organisasi merupakan sebuah pola yang tercipta dari kelompok yang didalamnya terdapat individu-individu dimana ditemukannya masalah yang nantinya masalah-masalah ini dapat dipecahkan dengan mempelajari pola yang sudah ada sehingga timbul cara yang benar dalam memahami, memikirkan, dan merasakan situasi yang ada (Moeldjono, 2005). Sehingga dapat kita simpulkan peran organisasi sangat penting dalam membina karyawan agar memahami bagaimana budaya organisasi di perusahaan tersebut dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada pada atau muncul di sebuah organisasi tersebut.

Kultur Organisasi mengacu kepada sebuah system makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. System makna bersama ini, bila diceermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat kultur organisasi sebagai berikut (Robbins & Judge, 2008):

- ✓ **Inovasi dan keberanian mengambil resiko.** Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- ✓ **Perhatian pada hal-hal rinci.** Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal kecil.
- ✓ **Orientasi hasil.** Sejauh mana manajemen berfokus lebih kepada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- ✓ **Orientasi orang.** Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- ✓ **Orientasi Tim.** Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- ✓ **Keagresifan.** Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai
- ✓ **Stabilitas.** Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingannya dalam pertumbuhan

Budaya organisasi memiliki peran sebagai pembeda, identitas, komitmen, dan kemantapan sosial (Sutrisno, 2011). Hal ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah alat ukur untuk membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya, dimana pada hal ini tidak mungkin satu organisasi memiliki nilai yang sama

dengan organisasi yang lain dimana ditinjau dari system sejarahnya, pendirinya, serta perilaku karyawan yang berbeda tiap individunya menjadi sebuah nilai pembeda yang terkandung dan terciptakan sebagai jati diri organisasi anantara yang satu dengan yang lain. Lebih jauh lagi budaya organisasi juga mendorong timbulnya komitmen yang lebih jauh, yaitu seorang karyawan yang telah terinternalisasi nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi pasti akan memahami dengan mendalam apa yang diinginkan oleh organisasi dan ia pun akan melakukan apa saja untuk kepentingan organisasi, bias dengan bergerak dalam tim maupun individu, serta lebih mementingkan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan individu.

Budaya organisasi merupakan salah satu *core* yang paling penting dalam organisasi karena hal tersebut menggambarkan bagaimana individu-individu dalam organisasi tersebut. Selain itu budaya organisasi menjadi salah satu factor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi dimana budaya organisasi yang bisa dibilang kondusif atau didefinisikan baik mampu meningkatkan kinerja karyawan (Sari & Abidin, 2009).

Maka dari itu dapat kita dapat menyimpulkan adanya hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kami mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

***H1: Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan***

### **Komunikasi**

Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam suatu interaksi sosial, oleh karena itu berpengaruh dalam dunia kerja maupun organisasi. Organisasi merupakan suatu komunitas sosial yang memfokuskan pada peran komunikasi, sehingga aktivitas kerja dapat dioptimalkan. Penggunaan komunikasi baik secara verbal maupun secara nonverbal berpengaruh cukup besar pada lingkungan kerja yang diwujudkan dalam visi serta misi organisasi. Secara tidak langsung dibutuhkan komunikasi yang efektif dalam menggerakkan jalannya organisasi, semakin efektif komunikasi yang dibina oleh tiap-tiap bagian di dalam sebuah organisasi, maka semakin produktif perilaku individu dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi.

Komunikasi berpangkal pada perkataan latin *Communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Komunikasi juga berasal dari akar kata bahasa latin *Communico* yang artinya membagi (Canggara, 2010). Lebih lanjut Robbins (2001) mengemukakan bahwa komunikasi ialah langkah-langkah antara satu sumber dan penerima yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna. Hal ini menandakan bahwa proses penerimaan dan pengiriman pesan berhasil bila dapat dipahami dengan baik oleh pengirim dan penerima pesan.

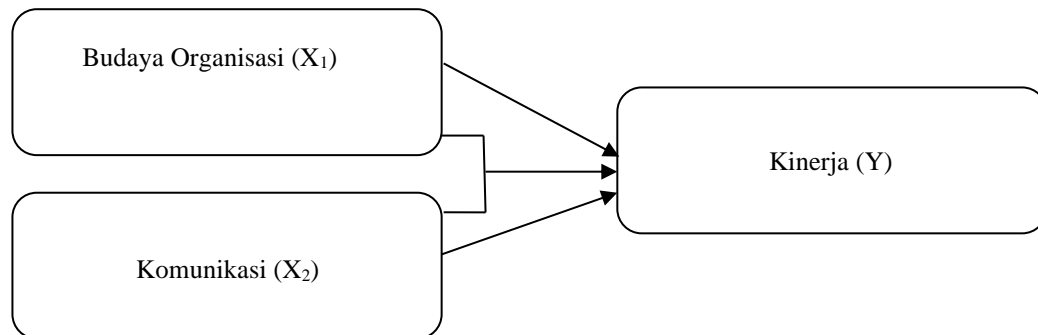
Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang efektif dimana harus memiliki lima ciri yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*emphaty*), dukungan (*supportiveness*), rasa positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*) (Wiryanto, 2004). Dengan adanya kelima ciri ini dalam komunikasi yang dilakukan maka dapat diharapkan komunikasi yang berjalan antara satu atau beberapa orang dalam sebuah kelompok atau organisasi akan berjalan secara efektif.

Dengan komunikasi yang efektif maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Sulistyo, 2009). Hal ini dikarenakan pesan yang dikirim lalu diterima dengan baik mampu meningkatkan performa pekerjaan. Begitu juga dengan yang terjadi dalam organisasi,

kinerja pada karyawan dipengaruhi oleh baik dan buruknya komunikasi. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.**

Figure 1. Model Konseptual Penelitian



### Metode

Penelitian kali ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas dimana penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Objek penelitian pada penelitian ini ialah Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Waktu penelitian dilaksanakan oleh peneliti selama tiga bulan yaitu dari bulan Oktober sampai dengan Desember 2014.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kausalitas yaitu dengan mengumpulkan data budaya organisasi dan efektivitas komunikasi dengan kinerja sebagai variabel terikat pada pegawai di Pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang memuat variabel budaya organisasi ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ), dan kinerja ( $Y$ ).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini ialah *randomization* yang sudah ditentukan ruang lingkupnya, yaitu Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Sample yang diikuti dalam penelitian ini sebanyak 32 orang responden dari total 158 orang pada Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Hal ini dikarenakan keterbatasan penelitian yang dihadapi oleh peneliti.

Dalam pengumpulan data Variable  $X_1$  dan  $X_2$  menggunakan pengukuran yang didapatkan dari definisi operasional nya sedangkan Variable  $Y$  menggunakan data yang sudah tersedia (lembar kinerja pegawai) pada Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Variable  $X_1$  (Budaya Organisasi) dan juga  $X_2$  (Komunikasi) menjalani *pilot study* terlebih dahulu guna melihat item-item yang tidak *valid* dan *reliable* guna mendapatkan hasil yang baik nanti kedepannya (Tabel 1 dan 2).

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Variabel  $X_1$  (Budaya Organisasi)

No.	Indikator	Butir Uji Coba		Butir Final	
		(+)	(-)	(+)	(-)
1	Inovasi dan Pengambilan Resiko	1,15,27	8,21,33*	1,14,23	7,18

2	Perhatian Pada Detail	3,17,40,47	10,23*,35,43*	3,15,41,30	9,35
3	Orientasi Hasil	6,19*,31	13,25,37	5,32,21	12,27
4	Orientasi Pada Individu	4,18,29,41	11,24,36	4,16,25,36	10,20,31
5	Orientasi Tim	5*,30,42,46	12,44,48*	26,37,40	11,38
6	Agresifitas	7,20,32	14,26,38,45	6,17,28	13,22,33,39
7	Stabilitas	2,16*,28,39	9,22,34	2,24,34	8,19,29
Jumlah		25	23	22	19

Keterangan: (\*) Butir pernyataan yang drop

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Variabel X<sub>2</sub> (Komunikasi)

No.	Indikator	Butir Uji Coba		Butir Final	
		(+)	(-)	(+)	(-)
1	Keterbukaan	1,9,10,18	19,26,27	1,8,9,17	18,24,25
2	Empati	2,8,20,28	11,17,25*,32	2,7,19,26	10,16,30
3	Dukungan	4,6,22	13,15	4,5,21	12,14
4	Kepositifan	3,12,16,21	7,24,29	3,11,15,20	6,23,27
5	Kesetaraan	5*,14,31	23,30,33*,34	13,29	22,28,21
Jumlah		18	16	17	14

Keterangan: (\*) Butir pernyataan yang drop

Kuesioner yang sudah siap lalu digunakan untuk kebutuhan pengumpulan data yang di mana kuesionernya akan dibagikan kepada pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia di mana kuesionernya akan berbentuk sebuah *statement* dengan menggunakan skala likert dengan jangkauan 1-7.

Setelah kuesioner diisi semua oleh sampel yang telah ditentukan, maka langkah berikutnya data yang ada akan diolah menggunakan teknik statistik. Pendekatan yang digunakan ialah pendekatan *relationship among research variable*, di mana terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja. Untuk melihat hubungan tersebut maka penelitian kali ini menggunakan uji *multiple regression* dimana dapat diketahui apakah kedua variabel mempunyai hubungan kepada variabel terikatnya secara bersamaan.

## Hasil & Pembahasan

Penelitian kali ini menggunakan *multiple regression* untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) dan Komunikasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y) Pegawai Biro Kepegawaian Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Sebelum dilakukan uji hubungan (regresi berganda), prosedur yang dilakukan ialah melakukan uji normalitas data, uji multikolinearitas, serta heterokedastisitas.

Uji normalitas data menggunakan uji *saphiro-wilk* di mana data yang dikatakan normal bila data tersebut melampaui *threshold* 0.05. Dari data yang didapatkan melalui uji statistic semua data variabel menunjukkan nilai lebih dari 0.05, yang berarti data berdistribusi normal (Tabel 3.).



Tabel 3. Uji Normalitas

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Pegawai (Y)	.120	32	.200*	.956	32	.211
Budaya Organisasi (X1)	.060	32	.200*	.983	32	.891
Komunikasi (X2)	.074	32	.200*	.982	32	.850

a. Lilliefors Significance Correction  
\*. This is a lower bound of the true significance.

Sebelum memasuki analisis uji regresi berganda untuk melihat hubungan antar variabel, maka perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu yaitu, uji multikolinieritas dan heterokedastisitas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel X). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas, karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal atau terjadi kemiripan.

Uji ini untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mendeteksi apakah terjadi masalah multikolinieritas dapat melihat nilai toleransi dan *variance inflation faktor* (VIF). Syarat agar tidak terjadi multikolinieritas adalah  $\text{tolerance} > 0.10$  atau  $\text{VIF} < 10$ .

Dari data yang diolah pada Tabel 4. dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dengan dasar nilai VIF sebesar 1,164 untuk setiap variabel independen dan tidak ada yang melebihi nilai 10 sedangkan untuk nilai toleransi sebesar 0,859 dan tidak ada yang kurang dari 0,1. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi tidak berkorelasi satu sama lain.

Tabel 4. Uji Multikolinieritas

**Uji Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>	
	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi (X1)	.859	1.164
Komunikasi (X2)	.859	1.164

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka terjadi heteroskedastisitas.

Dari data yang telah diolah menggunakan uji Glejser didapat nilai probabilitas signifikansi Budaya Organisasi sebesar 0,569 dan Komunikasi sebesar 0,657. Dari hasil tersebut menunjukkan tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik

mempengaruhi variabel dependen secara absolute Ut (AbsUt). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 0,05 maka Ho diterima dan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian model regresi ini layak dipakai untuk memprediksi Kinerja berdasarkan masukan variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi (Tabel 5.).

Tabel 5. Uji Heterokedastisitas

**Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	1.630	2.561		
BudayaOrganisasi (X1)	-.009	.016	-.115	-.576	.569
Komunikasi (X2)	.007	.016	.089	.448	.657

a. Dependent Variable: abs\_res

Setelah melalui uji normalitas dan uji asumsi klasik, maka selanjutnya adalah uji regresi berganda. Persamaan yang digunakan adalah regresi linier berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh satu variabel pada variabel lainnya, dalam peneitian ini berarti antara variabel X1 dan X2 dengan variabel Y. Analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan regresi yaitu :  $\hat{Y} = 57.612 + 0,100X1 + 0,97X2$ .

Tabel 6. Uji Regresi Berganda

**UJI REGRESI**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	57.612	4.438		
BudayaOrganisasi (X1)	.100	.028	.467	3.557	.001
Komunikasi (X2)	.097	.029	.445	3.390	.002

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai (Y)

Interpretasi dari persamaan tersebut adalah nilai konstan sebesar 57.612 menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi (X1 dan X2 = 0), maka Kinerja pegawai sebesar 57.612 sebelum atau tanpa adanya variabel X1 dan

X2. Nilai parameter atau koefisien arah regresi X1 sebesar 0.100 menunjukkan bahwa setiap kenaikan Budaya Organisasi sebesar 1 persen dengan konstanta 57.612 maka Kinerja pegawai akan naik sebesar 0.100 persen. Nilai koefisien regresi arah X2 yang didapat adalah 0,97 artinya setiap kenaikan Komunikasi sebesar 1 persen dengan konstanta 57.612 maka akan menaikkan Kinerja pegawai sebesar 0,97 persen.

Selain melakukan uji regresi berganda seperti yang telah dilakukan di atas, penelitian kali ini juga melakukan uji koefisien determinasi dengan  $R^2$  0,571, di mana dapat diartikan variabel Budaya Organisasi dan Komunikasi (X1 dan X2) mampu menjelaskan / mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 57,1% secara bersama-sama. Semakin dekat nilai  $R^2$  ke 1 maka kekuatan variabel bebas semakin kuat dalam menjelaskan variabel terikatnya. Dapat dikatakan pengaruh budaya organisasi dan komunikasi cukup kuat terhadap kinerja pegawai, di mana sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Hal di atas menjelaskan mengenai bagaimana setiap variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikatnya dan juga hubungan antar variabel seberapa kuat. Hal yang lebih penting lagi ialah hipotesis yang telah dirumuskan diterima dikarenakan didapatkan nilai  $p$  pada kedua variabel kurang dari 0,05 dan juga nilai  $t$ -value lebih dari 1,96. Maka hipotesis penelitian ini dapat diterima dan  $H_0$  ditolak.

### **Simpulan & Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah ditetapkan bahwa didapatkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan juga komunikasi terhadap kinerja pegawai. Jika internalisasi budaya organisasi pada pegawai sesuai dengan harapan institusi atau pemilik perusahaan (*owner*), maka akan membantu dalam menyelesaikan tugas kerja dengan baik dan sesuai dengan harapan.

Maka dari itu untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai agar lebih baik lagi perlu adanya pembangunan nilai yang baik dalam budaya organisasi dan juga dibutuhkan internalisasi nilai budaya organisasi di kalangan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja, tidak hanya itu komunikasi yang baik juga dapat mempengaruhi kinerja semakin menjadi lebih lagi kedepannya.

Penelitian kali ini hanya berfokus kepada budaya organisasi dan juga komunikasi terhadap kinerja pegawai. Dikarenakan dengan keterbatasan penelitian, maka perlu dilakukan penelitian lebih mendalam mengenai variabel lain yang kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga kita dapat mengetahui apa-apa saja yang dapat dibenahi oleh pimpinan perusahaan ataupun organisasi agar pegawai atau anggota organisasinya meningkat kinerja.

### **Daftar Pustaka**

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Canggara, H. (2010). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeldjono, D. (2005). *Culture: Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Rifai, V., & Sagalla, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi: Jilid 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, E., & Abidin, Z. (2009). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kausal Divisi NYK-Hinode PT Samudera Indonesia. *Jurnal Manajerial*.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., & Satriawan, D. G. (2021). Kinerja Karyawan.
- Sulistyo. (2009). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*.
- Sutrisno, E. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo, W. (2011). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wiryanto. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo.