

EKOBISMAN

Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Dengan Komunikasi Dan Budaya Organisasi Melalui Disiplin Kerja Di PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Strategic In Improving Employee Performance With Communication And Organizational Culture Through Work Discipline In PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Submit: Desember 2024

Review: Februari 2025

Accepted: Februari 2025

Publish: April 2025

Anindya Nailaiffa Aulia¹; Seta A. Wicaksana²; Derriawan³

Abstrak

Dalam menghadapi tantangan ekonomi dan perkembangan tren infrastruktur jalan tol di Indonesia, PT Jasa Marga (Persero) Tbk. dituntut untuk meningkatkan daya saing. Kinerja karyawan menjadi elemen krusial dalam menjaga keberlangsungan perusahaan. Penelitian ini bertujuan menelusuri pengaruh komunikasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pendekatan mixed method digunakan dengan pengujian hubungan melalui Structural Equation Modeling (SEM) dan penyusunan strategi berbasis wawancara. Hasil menunjukkan bahwa komunikasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu, budaya organisasi juga memengaruhi kinerja melalui mediasi disiplin kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen strategis dan sumber daya manusia di sektor infrastruktur.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Manajemen Strategis

Abstract

In response to economic challenges and evolving trends in toll road infrastructure development in Indonesia, PT Jasa Marga (Persero) Tbk. is required to enhance its competitiveness. Employee performance plays a crucial role in sustaining the company's operations. This study aims to examine the influence of communication, organizational culture, and work discipline on employee performance improvement. A mixed-method approach was applied, combining Structural Equation Modeling (SEM) for hypothesis testing and strategic formulation through interviews. The results show that communication, organizational culture, and work discipline significantly affect employee performance. Additionally, organizational culture influences performance through the mediating role of work discipline. This research contributes to the development of strategic management and human resource management in the infrastructure sector.

¹ Universitas Pancasila; 5120220001@uniopancasila.ac.id

² Universitas Pancasila; seta.wicaksana@uniopancasila.ac.id

³ Universitas Pancasila; derriawan@univpancasila.ac.id

Keywords : *Employee Performance, Communication, Organizational Culture, Work Discipline, Strategic Management*

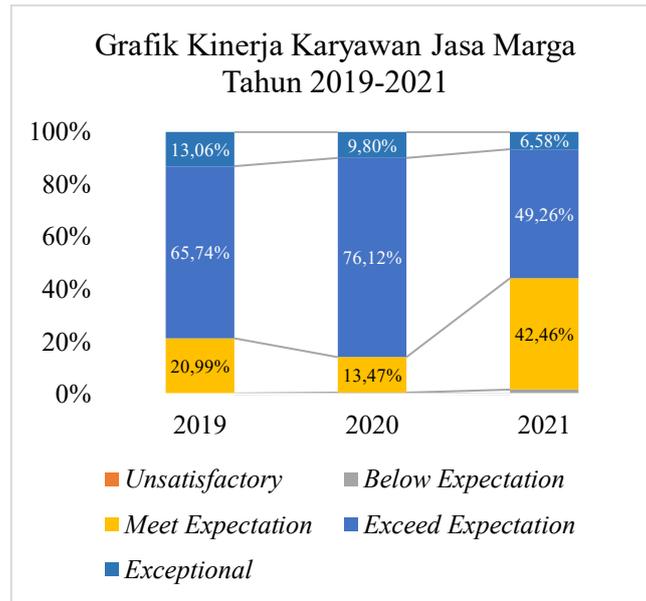
JEL Classification:

1. Pendahuluan

Pandemi COVID-19 menghadirkan tantangan besar bagi dunia usaha, termasuk tuntutan untuk menerapkan strategi manajemen yang adaptif demi menjaga keberlangsungan operasional. Di sisi lain, percepatan pembangunan infrastruktur jalan tol serta partisipasi swasta telah meningkatkan persaingan di sektor ini. Sebagai perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jalan tol, PT Jasa Marga (Persero) Tbk. turut merasakan tekanan tersebut (Khoirunnisa, 2019; Ritonga, 2020). Data *Jasa Marga Performance Development (JMPD)* menunjukkan tren penurunan kinerja karyawan pada periode 2019–2021, di mana persentase karyawan berkategori “*Exceptional*” menurun dari 13,06% menjadi 6,58%, sementara kategori “*Meet Expectation*” meningkat signifikan (Gambar 1.1). Hal ini menunjukkan perlunya strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif.

Literatur terdahulu menegaskan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi (Fadil, 2020; Lestari et al., 2022). Faktor seperti disiplin kerja, komunikasi, dan budaya organisasi terbukti memengaruhi kinerja baik secara individu maupun kolektif (Kissi et al., 2020; Juliati, 2021). Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja optimal sesuai tanggung jawab, dilihat dari aspek kuantitas dan kualitas (Kissi et al., 2020). Disiplin kerja menjadi salah satu faktor penentu utama, yakni sejauh mana individu mematuhi aturan organisasi demi menciptakan perilaku kerja yang konsisten dan produktif (Juliati, 2021). Selain itu, komunikasi efektif berperan sebagai jembatan koordinasi antarindividu maupun antarbidang, mendukung keselarasan pemahaman terhadap tugas dan tujuan (Prayogi et al., 2019). Komunikasi yang terbuka juga memperkuat budaya organisasi, yaitu sistem nilai dan norma yang membentuk perilaku kolektif di lingkungan kerja (Meilinda et al., 2021). Seluruh elemen ini berada dalam kerangka manajemen strategis yang menekankan perencanaan lintas fungsi secara sistematis dan adaptif demi mencapai tujuan jangka panjang organisasi (Taufiqurokhman, 2016; Budiman & Suparjo, 2021).

Namun, riset terkait masih terbatas pada konteks umum dan belum secara spesifik membahas kondisi industri jalan tol, khususnya di lingkungan BUMN. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan metode penelitian kuantitatif dengan memanfaatkan survey kuisisioner dalam pengumpulan data akan digunakan. Temuan diharapkan memberikan kontribusi strategis dalam pengelolaan SDM di PT Jasa Marga maupun perusahaan sejenis.



Gambar 1.1 Grafik Kinerja Karyawan Jasa Marga Tahun 2019-2021

2. Metodologi

2.1. Pengembangan Model

2.1.1. Permasalahan Pokok

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh berbagai tantangan yang dihadapi PT Jasa Marga (Persero) Tbk., baik akibat faktor eksternal maupun internal. Namun, terdapat indikasi penurunan kinerja yang mengarah pada masalah disiplin kerja, kendala komunikasi, serta potensi penguatan budaya organisasi. Mengingat peran strategis sumber daya manusia dalam keberhasilan perusahaan, diperlukan penelitian yang mengidentifikasi atau mengonfirmasi hubungan antara faktor-faktor ini guna merumuskan strategi yang efektif dalam mengatasi masalah kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini berupaya menjawab beberapa pertanyaan utama: apakah komunikasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; apakah komunikasi dan budaya organisasi memengaruhi disiplin kerja; serta apakah disiplin kerja dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan dapat memberikan landasan bagi perbaikan strategi manajemen SDM yang lebih efektif di PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

H1: Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

H2: Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

H3: Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

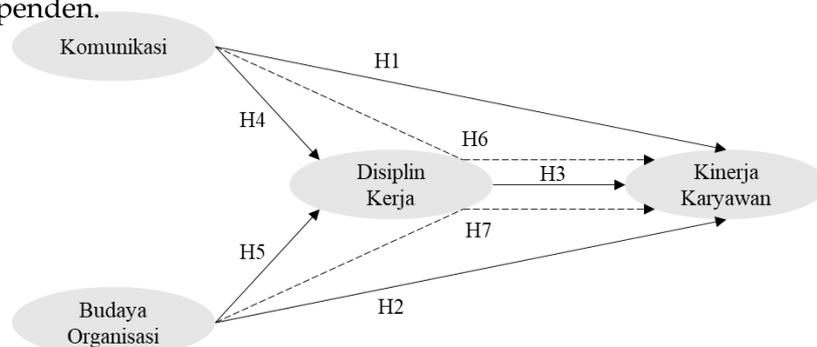
H4: Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

H5: Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

H6: Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediator Disiplin Kerja pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

H7: Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui mediator Disiplin Kerja pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka penelitian ini disusun sebagaimana ditampilkan pada Gambar 2.1, di mana komunikasi dan budaya organisasi menjadi variabel independen, disiplin kerja sebagai variabel mediator, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.



Sumber: Pengembangan model, 2023

Gambar 2.1. Desain Penelitian

2.2. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, digunakan operasional variabel yang bertujuan untuk menyederhanakan pemahaman kerangka teori dengan menetapkan dimensi, indikator, dan skala variabel penelitian (Khoirunnisa, 2019). Proses ini memastikan variabel dapat diukur secara sistematis, mendukung analisis, serta memungkinkan pengujian hipotesis menggunakan alat statistik yang sesuai (Akbar, 2019). Operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Operasionalisasi Variabel

Variabel & Dimensi	Indikator	Operasionalisasi
A. Kinerja Karyawan (Robbins & Judge, 2015):	Ketercapaian pekerjaan; Kesalahan; kemampuan keterampilan	standar Karyawan mampu mencapai standar pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan; Dapat meminimalisasi kesalahan dalam pekerjaan; Merasa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan keterampilan
a. Kualitas	Ketercapaian pekerjaan;	Karyawan mampu mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan; Mampu mengerjakan tugas tambahan tanpa mengganggu tugas pokok;
b. Kuantitas	Ketercapaian pekerjaan; Pengerjaan pekerjaan; Penambahan durasi kerja	Karyawan mampu mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan; Mampu mengerjakan tugas tambahan tanpa mengganggu tugas pokok;

Variabel & Dimensi	Indikator	Operasionalisasi
		Bersedia menambah durasi kerja jika sewaktu-waktu diperlukan
c. Ketepatan Waktu	Ketepatan penyelesaian; Penyegeeraan waktu; Efisiensi waktu	Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu; Segera mengerjakan pekerjaan yang telah diberikan; Menggunakan waktu kerja dengan efisien
d. Efektivitas	Penyusunan prioritas pekerjaan; Pengelolaan sumber daya; Pemberian nilai lebih pada pekerjaan	Karyawan menyusun prioritas pekerjaan yang harus dikerjakan terlebih dahulu; Mampu mengelola sumber daya untuk mengerjakan tugas dengan efektif; Memberi nilai lebih pada pekerjaannya
e. Kemandirian	Kemandirian dalam bekerja; Kemampuan mengatasi kendala; Minimalisasi pengawasan	Karyawan mampu bekerja secara mandiri tanpa memerlukan banyak bantuan orang lain; Mampu mengatasi kendala yang muncul saat bekerja; Dapat bekerja dengan baik walaupun dengan pengawasan yang minimal
B. Komunikasi (Suranto, 2011):	Pemahaman terhadap peraturan; Pemahaman terhadap instruksi tugas;	Karyawan memahami peraturan yang berlaku di perusahaan ini; Memahami instruksi tugas yang diberikan oleh pimpinan; Memahami informasi yang disampaikan oleh rekan kerja
a. Pemahaman	Pemahaman terhadap rekan kerja	
b. Kesenangan	Partisipasi dalam percakapan; Kesopanan dalam berkomunikasi; Loyalitas pada perusahaan	Karyawan sering berpartisipasi dalam percakapan di kantor bersama rekan kerja; Berkomunikasi dengan sopan; Memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan ini
c. Pengaruh pada sikap	Kemampuan berkoordinasi; Kemampuan mendengarkan; Dorongan terhadap sikap positif	Karyawan mampu berkoordinasi dengan baik bersama rekan kerja; Mampu menjadi pendengar yang baik bagi rekan kerja; Menyampaikan informasi dengan cara yang mendorong sikap positif
d. Hubungan baik	Hubungan dengan pimpinan; Hubungan dengan rekan kerja; Kemampuan menyelesaikan kesalahpahaman	Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan; Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja; Mampu menyelesaikan kesalahpahaman dengan baik
e. Tindakan	Kemampuan bekerja sama; Kualitas pekerjaan; Keterbukaan terhadap teguran	Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam melaksanakan tugas; Berusaha memberikan kualitas pekerjaan yang terbaik; Terbuka terhadap teguran pimpinan atas kesalahannya
C. Budaya Organisasi	Penciptaan ide inovatif; Keberanian pengambilan	Karyawan dapat menciptakan ide-ide yang inovatif dalam bekerja; Berani mengambil risiko atas keputusan yang dibuat; Merasa

Variabel & Dimensi	Indikator	Operasionalisasi
(Robbins & Judge, 2015):	risiko; Kebebasan pengambilan keputusan	diberi kebebasan untuk mengambil keputusan oleh pimpinan
a. Inovasi dan pengambilan resiko		
b. Perhatian terhadap detail	Kejelasan instruksi; Kecermatan terhadap hal detail; Keakuratan pekerjaan	Karyawan mendapat instruksi yang jelas dan rinci mengenai tugas yang diberikan; Memperhatikan hal detail dalam pekerjaan dengan cermat; Menyelesaikan pekerjaan dengan akurat
c. Orientasi pada hasil	Orientasi hasil; Optimalisasi hasil; Kepuasan terhadap hasil	Karyawan memiliki orientasi pada hasil dari pekerjaan; Berusaha untuk memperoleh hasil yang optimal; Menemukan kepuasan terhadap hasil kerja yang baik
d. Orientasi pada tim	Arahan untuk kerja tim; Kekompakan tim; Kepercayaan terhadap rekan kerja	Karyawan lebih banyak mendapatkan arahan untuk mengerjakan tugas melalui kerja tim; Memiliki tim yang kompak dan dapat berkoordinasi dengan baik; Memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap rekan kerja
e. Agresivitas	Sikap kompetitif; Inisiatif; Motivasi	Karyawan memiliki sikap kompetitif yang tinggi dalam bekerja; Memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja; Memiliki motivasi untuk mengerjakan tugas dengan baik
D. Disiplin Kerja (M. S. P. Hasibuan, 2017):	Ketepatan waktu hadir; Ketepatan waktu pulang; Permintaan izin	Karyawan hadir kerja tepat pada waktu yang telah ditentukan; Pulang kerja tepat pada waktu yang telah ditentukan; Meminta izin apabila tidak hadir kerja
a. Kehadiran		
b. Ketaatan pada peraturan kerja	Ketaatan pada peraturan perusahaan; Kesesuaian penggunaan seragam kerja; Kesesuaian penggunaan fasilitas kantor	Karyawan menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan; Menggunakan seragam kerja sesuai dengan ketentuan; Menggunakan fasilitas kantor sesuai dengan ketentuan
c. Ketaatan pada standar kerja	Kesesuaian dengan prosedur; Kesesuaian dengan perencanaan; Tanggung jawab dalam tugas	Karyawan mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan; Mengerjakan tugas sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat; Mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab

Variabel & Dimensi	Indikator	Operasionalisasi
d. Tingkat kewaspadaan	Kematangan pertimbangan; Dedikasi pada pekerjaan; Konsistensi dalam bekerja	Karyawan melakukan pekerjaan dengan pertimbangan yang matang; Berdedikasi tinggi dalam melakukan pekerjaan; Bekerja dengan konsisten selama waktu kerja
e. Etika kerja	Sikap menghargai; Sikap sopan; Produktivitas kerja	Karyawan menghargai rekan kerja dan pimpinan; Bersikap sopan kepada rekan kerja dan pimpinan; Menjaga produktivitas dalam bekerja

Sumber: Rangkuman teori, 2023

2.3. Strategi dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menerapkan strategi *mixed method*, di mana pendekatan kuantitatif digunakan untuk analisis statistik terhadap populasi dan sampel, sementara pendekatan kualitatif berfungsi dalam analisis deskriptif guna merumuskan strategi lanjutan. Data yang dikumpulkan bersifat primer melalui kuesioner dan wawancara.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan kantor pusat PT Jasa Marga (Persero) Tbk., berjumlah 490 orang. Sampel ditentukan dengan teknik *simple random sampling*, menghasilkan minimal 84 responden berdasarkan perhitungan rumus Slovin. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan hasil yang representatif dan memberikan gambaran kondisi karyawan secara umum.

Kuesioner menggunakan skala Likert (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) untuk mengukur sikap, opini, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian. Wawancara dilakukan dengan *Senior Specialist* dari *Human Capital Development* (HCD) Jasa Marga, unit yang bertanggung jawab atas strategi dan kebijakan SDM.

2.4. Metode Analisis

a. Pengujian Data

Dalam memastikan data dan instrumen pengumpulan data yang digunakan valid, penelitian ini menerapkan berbagai uji kevalidan data, mencakup uji normalitas, validitas, dan reliabilitas. Uji normalitas dilakukan untuk menilai distribusi data, di mana data dianggap normal jika nilai kurtosis dan skewness berada dalam rentang $\pm 1,96$ pada tingkat kepercayaan 95% atau $P < 0,05$ (Hidayat, 2013; Kim, 2013). Namun, distribusi data yang tidak normal tetap dapat dianalisis secara akurat menggunakan metode PLS-SEM (Hair & Hollingsworth, 2017; Sarstedt et al., 2021).

Validitas data diuji melalui validitas konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen dinilai berdasarkan loading factor dan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan batas $AVE \geq 0,5$ (Susanto & Djajanti, 2022). Sementara itu, validitas diskriminan diukur menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), di mana nilai $< 0,90$ menunjukkan validitas yang baik (Susanto & Djajanti, 2022). Uji reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR). Kriteria reliabilitas terpenuhi jika *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ (Handoko, 2019) dan *Composite Reliability* $> 0,7$ (Otniel & Ardi, 2022).

b. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis yang telah dijabarkan sebelumnya, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) yang dioperasikan melalui SmartPLS 4. Evaluasi model struktural dilakukan dengan menguji koefisien jalur (*path coefficients*) untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel (Astuti et al., 2019; Arizka, 2020).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan nilai *T-value* dan *P-value*. Hipotesis dianggap signifikan jika nilai *T-value* > 1,96 pada tingkat signifikansi 5% dan *P-value* < 0,05 (Ekhsan & Taopik, 2020; Astuti et al., 2019). Metode *bootstrapping* diterapkan untuk memperoleh estimasi yang lebih akurat dalam analisis jalur, memastikan keandalan temuan penelitian.

Setelah menyusun hipotesis berdasarkan teori, peneliti mengevaluasi nilai R² (koefisien determinasi konstruk) untuk menentukan seberapa besar variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen. Mengacu pada Chin dkk. (1998), nilai R² diklasifikasikan sebagai kuat (≥0,67), sedang (≥0,33), dan lemah (≥0,19). Selain itu, perubahan R² dapat dianalisis menggunakan F² (*effect size*) untuk menilai signifikansi pengaruh variabel independen, dengan standar Cohen (1988): substantif (≥0,35), sedang (≥0,15), dan lemah (≥0,02). Nilai R² dan F² dalam penelitian ini dihitung menggunakan Smart PLS 4.

3. Hasil

3.1. Responden

Penelitian ini berhasil mengumpulkan isian kuesioner dari 99 responden. Namun, terdapat 6 isian responden yang memiliki kecenderungan sifat outlier, sehingga hanya 93 responden yang kemudian digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Tabel 3.1 menyajikan data mengenai demografi responden.

Tabel 3.1 Demografi Responden

	Kategori	Jumlah
Jenis Kelamin	Laki-laki	54
	Perempuan	39
Usia	56 – 74 tahun	-
	40 – 55 tahun	65
	24 – 39 tahun	28
	>30 tahun	4
Lama Bekerja di Jasa Marga	21 – 30 tahun	44
	11 – 20 tahun	18
	0 – 10 tahun	27
Posisi/Jabatan	Direktur	-
	Group Head	4
	Department Head	22
	Section Head	10
	Senior Officer	52
	Officer	5

3.2. Hasil Pengujian Data

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian ini dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Kuesioner

Konstruk	LF/OL	AVE	CA	CR
Kinerja Karyawan (KK)		0,549	0,940	0,947
A Kualitas	0,824	0,642	0,721	0,842
B Kuantitas	0,910	0,643	0,722	0,844
C Ketepatan waktu	0,893	0,812	0,884	0,928
D Efektivitas	0,925	0,776	0,856	0,912
E Kemandirian	0,770	0,811	0,885	0,928
Komunikasi (K)		0,546	0,939	0,947
A Pemahaman	0,823	0,760	0,839	0,904
B Kesenangan	0,863	0,763	0,844	0,906
C Pengaruh pada sikap	0,908	0,740	0,823	0,895
D Hubungan baik	0,894	0,731	0,815	0,891
E Tindakan	0,810	0,704	0,790	0,877
Budaya Organisasi (BO)		0,562	0,942	0,950
A Kualitas	0,797	0,595	0,648	0,812
B Kuantitas	0,962	0,768	0,849	0,909
C Ketepatan waktu	0,920	0,791	0,867	0,919
D Efektivitas	0,917	0,687	0,772	0,868
E Kemandirian	0,858	0,653	0,733	0,849
Disiplin Kerja (DK)		0,533	0,937	0,944
A Kualitas	0,819	0,667	0,746	0,857
B Kuantitas	0,800	0,840	0,905	0,940
C Ketepatan waktu	0,869	0,691	0,776	0,870
D Efektivitas	0,904	0,762	0,843	0,906
E Kemandirian	0,854	0,743	0,827	0,897
Standar	≥ 0,5	≥ 0,5	> 0,6	> 0,7

Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Divergen

HTMT	Budaya Organisasi (BO)	Disiplin Kerja (DK)	Komunikasi (K)
Disiplin Kerja (DK)	0,705		
Komunikasi (K)	0,851	0,633	
Kinerja Karyawan (KK)	0,859	0,776	0,803

Berdasarkan kedua Tabel di atas, hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi kuat dengan konstruk yang diukur (*loading factor* ≥ 0,5) dan mampu mewakili konstruk dengan baik (*AVE* ≥ 0,5). Validitas diskriminan terpenuhi dengan HTMT < 0,9, sementara reliabilitasnya terjamin dengan *Cronbach's Alpha* > 0,6 dan *Composite Reliability* > 0,7.

Maka, dapat disimpulkan bahwa kuesioner pada penelitian ini memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik, sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur yang akurat dari masing-masing variabel.

3.3. Hasil Pengujian Hipotesis

Selanjutnya, dengan melihat *T-Value* dan *P-Value* dalam pengujian hipotesis, hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan

disiplin kerja dan kinerja karyawan. Lalu, ditemukan komunikasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan, namun tidak memiliki hubungan dengan disiplin kerja. Selanjutnya, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan dan memiliki peran mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, namun tidak memediasi antara komunikasi dengan kinerja karyawan. Hal ini dirangkum pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.4 Hasil Uji Hipotesis

Model Struktural	OS	SM	SD	T	P	Kesimpulan
H1: Komunikasi (K) → Kinerja Karyawan (KK)	0,239	0,242	0,105	2,280	0,023	Diterima
H2: Budaya Organisasi (BO) → Kinerja Karyawan (KK)	0,418	0,423	0,088	4,746	0,000	Diterima
H3: Disiplin Kerja (DK) → Kinerja Karyawan (KK)	0,313	0,305	0,073	4,279	0,000	Diterima
H4: Komunikasi (K) → Disiplin Kerja (DK)	0,162	0,162	0,141	1,149	0,250	Ditolak
H5: Budaya Organisasi (BO) → Disiplin Kerja (DK)	0,541	0,542	0,125	4,325	0,000	Diterima
H6: Komunikasi (K) → Disiplin Kerja (DK) → Kinerja Karyawan (KK)	0,051	0,048	0,044	1,170	0,242	Ditolak
H7: Budaya Organisasi (BO) → Disiplin Kerja (DK) → Kinerja Karyawan (KK)	0,170	0,167	0,060	2,814	0,005	Diterima
Standar:				>1,96	<0,05	

Selanjutnya, hasil analisis koefisien determinasi konstruk (R^2) dan *effect size* (F^2) disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.4 Hasil Nilai R^2 dan F^2

Koefisien Determinasi Konstruk	R^2	Kategori
Kinerja Karyawan (KK)	0,758	Substansial
Disiplin Kerja (DK)	0,462	Sedang
<i>Effect Size Hubungan</i>	F^2	Kategori
Komunikasi (K) → Kinerja Karyawan (KK)	0,081	lemah
Budaya Organisasi (BO) → Kinerja Karyawan (KK)	0,211	sedang
Disiplin Kerja (DK) → Kinerja Karyawan (KK)	0,219	sedang
Komunikasi (K) → Disiplin Kerja (DK)	0,017	nihil
Budaya Organisasi (BO) → Disiplin Kerja (DK)	0,189	sedang

Berdasarkan kedua tabel di atas dan gambar di bawah ini, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai $R^2 = 0,758$, menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskannya secara substansial. Sementara itu, variabel mediator Disiplin Kerja

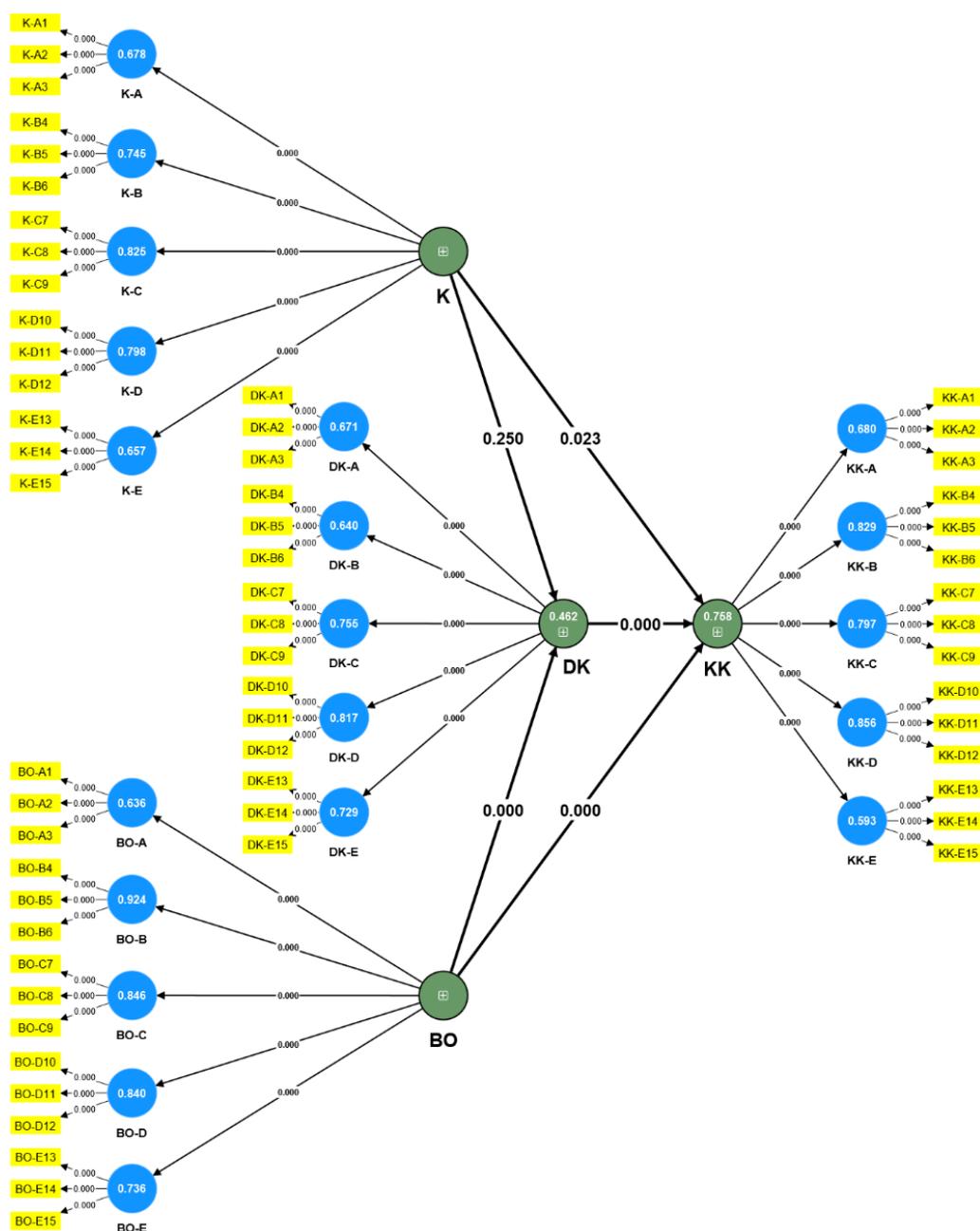
memiliki nilai $R^2 = 0,462$, yang berarti dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam kategori sedang.

Berdasarkan nilai effect size (F^2), Disiplin Kerja memiliki pengaruh tertinggi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0,219 (kategori sedang), diikuti oleh Budaya Organisasi dengan 0,211 (juga sedang). Sementara itu, meskipun Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, nilai F^2 -nya relatif lebih rendah, menunjukkan pengaruh yang lebih lemah dibanding variabel lainnya. Oleh karena itu, peningkatan Disiplin Kerja dan perbaikan Budaya Organisasi dapat menjadi strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Selain itu, nilai R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian ini mampu mewakili aspek yang diteliti dengan baik sesuai teori.

3.4. Hasil Wawancara

Analisis kualitatif berupa wawancara telah dilakukan mengikuti kerangka teori *Appreciative Inquiry*, *Design Thinking*, dan *Sobat Way*. Dari menggabungkan ketiga teori tersebut, berikut hasil dari masing-masing tahapan wawancara yang dilakukan peneliti:

- a. *Definition/Start* - Peneliti menjelaskan konteks penelitian dan data awal untuk menyamakan pemahaman dengan narasumber.
- b. *Discovery/Empathize* - Narasumber menyoroti bahwa fluktuasi kinerja karyawan di Jasa Marga sebagian besar dipengaruhi oleh peningkatan target capaian setiap tahunnya. Namun, seharusnya peningkatan target ini tidak menjadi alasan turunnya nilai kinerja, melainkan justru mendorong karyawan untuk beradaptasi. Dalam menentukan faktor paling berpengaruh terhadap kinerja, disiplin kerja menempati posisi utama, diikuti oleh komunikasi yang berperan penting dalam koordinasi dan pemantauan tugas, serta budaya organisasi yang kini semakin ditekankan sebagai panduan bertindak.
Upaya peningkatan disiplin kerja difokuskan pada dua aspek utama, yaitu kehadiran dan penyelesaian tugas. Untuk meningkatkan kedisiplinan kehadiran, perusahaan menerapkan sanksi berupa pemotongan remunerasi, sementara keterlambatan dalam menyelesaikan tugas ditangani melalui pemantauan rutin dan program pembinaan. Secara umum, langkah ini efektif mengurangi keterlambatan, meskipun masih ditemui kendala teknis seperti performa aplikasi *JM Click* yang kurang optimal. Komunikasi langsung dengan pihak terkait terus dilakukan untuk memastikan kelancaran sistem digital. Narasumber menekankan bahwa kenaikan target tahunan tidak seharusnya menjadi alasan penurunan kinerja. Disiplin kerja dinilai sebagai faktor paling berpengaruh, disusul oleh komunikasi dan budaya organisasi.
- c. *Dream/Define* - Narasumber berharap nilai disiplin terus diterapkan secara konsisten untuk meningkatkan kinerja, serta terbuka terhadap inovasi kebijakan SDM.
- d. *Design/Ideate/Order* - Kebijakan atau program yang dikembangkan sebaiknya sejalan dengan strategi penguatan budaya perusahaan.



Gambar 3.1 Hasil Analisis Jalur (P-Values) dan Koefisien Determinasi (R²)

4. Perumusan Strategi

Berdasarkan temuan keterhubungan antara komunikasi, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, serta data wawancara, penelitian ini merumuskan strategi program "Discipline Me" Campaign. Program ini mendukung misi peningkatan kinerja dalam lingkungan kerja yang harmonis dan sejalan dengan strategi organisasi dalam internalisasi nilai AKHLAK di BUMN.

Tujuan program adalah meningkatkan kedisiplinan kerja sekaligus memperkuat komunikasi dan budaya organisasi. Keberhasilan diukur melalui peningkatan produktivitas berdasarkan instrumen pengukuran kinerja Jasa Marga, dengan milestone

bulanan. Kampanye diawali pengumuman dan penjelasan teknis oleh manajemen, dilanjutkan pelaksanaan oleh tim kerja yang dikoordinasikan oleh *Section* dan *Department Head* tanpa memerlukan sumber daya tambahan.

Nilai-nilai disiplin seperti kehadiran, kepatuhan, standar kerja, kewaspadaan, dan etika kerja menjadi fokus. Karyawan mencatat praktik disiplin harian melalui formulir daring yang terintegrasi dalam aplikasi *JM Click*. Pemantauan dilakukan mingguan melalui refleksi dan diskusi dalam pertemuan rutin, serta evaluasi bulanan yang disertai penghargaan bagi karyawan dengan tingkat disiplin tinggi.

Evaluasi program dilakukan secara berkala oleh penanggung jawab kelompok, untuk memastikan dampaknya terhadap budaya kerja dan potensi pengembangan nilai budaya lain di masa mendatang. Karena penelitian ini bersifat usulan strategis, program hanya dirancang sampai tahap perencanaan tanpa prototipe atau implementasi langsung. Efektivitas kampanye akan dinilai setelah beberapa siklus berjalan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami tujuan perusahaan, sementara budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Disiplin kerja juga terbukti berkontribusi langsung terhadap kinerja, meskipun tidak dimediasi oleh komunikasi. Sebaliknya, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui peningkatan disiplin kerja, menegaskan bahwa nilai dan norma perusahaan dapat membentuk kebiasaan kerja yang lebih baik.

Implikasi dari temuan ini menegaskan pentingnya strategi komunikasi yang lebih jelas dan terbuka, pembangunan budaya organisasi yang mendorong kinerja tinggi, serta penguatan kedisiplinan kerja melalui kebijakan yang lebih sistematis. Perusahaan perlu mengintegrasikan komunikasi, budaya, dan disiplin dalam kebijakan SDM agar dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Sebagai strategi konkret, perusahaan dapat mengadopsi program "*Discipline Me*" Campaign, sebuah inisiatif berbasis komunikasi dan budaya organisasi yang bertujuan memperkuat kedisiplinan karyawan. Program ini dapat dikelola oleh *Human Capital Development* (HCD) dengan pendekatan yang sistematis, mulai dari pemantauan harian hingga evaluasi berkala berbasis KPI. Dengan integrasi ke dalam strategi SDM yang telah ada, program ini diharapkan mampu meningkatkan produktivitas karyawan tanpa memerlukan sumber daya tambahan yang signifikan, serta memperkuat budaya kerja yang mendukung keberhasilan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Akbar, M. S. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat DPRD Kabupaten Mamuju*. UNISMUH.
- Arizka, E. (2020). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. Jasa Marga (Persero) Tbk*. UMSU.
- Astiti, N. P. N. S., Suamba, I. K., & Artini, N. W. P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Agrowisata Bagus Agro Pelaga. *Agrisociomics*, 3(1), 1–9.

- Budiman, S., & Suparjo. (2021). Manajemen Strategik Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 5(3), 2598–9944. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i3.2197/http>
- Chin, W. W., Chinn, W. W., & Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, 295(2).
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioural sciences. Hillsdale. Dalam *NJ: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Ekhsan, M., & Taopik, M. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement pada Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 22(3), 163. <https://doi.org/10.33370/jpw.v22i3.484>
- Fadil, M. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Jasa Marga)*. UPI.
- Hair, Hollingsworth, M. (2017). The Robustness of PLS Across Disciplines. *International Journal of Multivariate Data Analysis, J*.
- Handoko, Q. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ivo Mas Tunggal Palapa Estate Kecamatan Kandis Kabupaten Siak*. UIN SUSKA.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Human Resource Management*. Earth Literacy.
- Hidayat, A. (2013). *Uji Normalitas dan Metode Perhitungan (Penjelasan Lengkap)*. *Statistikian*. <https://www.statistikian.com/2013/01/uji-normalitas.html#:~:text=Uji%20Normalitas%20adalah%20sebuah%20uji,tersebut%20berdistribusi%20normal%20ataukah%20tidak>.
- Juliati, F. (2021). The Influence Of Organizational Culture, Work Ethos And Work Discipline On Employee Performance. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 1(1).
- Khoirunnisa, R. F. (2019). *Pengaruh Good Corporate Governance Dan Enterprise Risk Management Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. Jasa Marga (Persero))*. UNPAS.
- Kissi, E., Asare, O. A., Agyekum, K., Agyemang, D. Y., & Labaran, M. (2020). scertaining the Interaction Effects Among Organisational Citizenship Behaviour, WorkOverload and Employees' Performance in the Ghanaian Construction Industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2(1).
- Lestari, R., Mediana, R., Damayanti, N., Rahayu, S. R., Fadhlurrahman, M. J., Gumilar, I., & Putra, S. (2022). Employee Performance Improvement Through Organizational Culture and Work Discipline at the Information Communications Service (Diskominfo) Purwakarta Regency. *Italienisch*, 12(2), 171–178.
- Meilinda, M., Louis, L., Jason, J., & Nazmi, H. (2021). The Influence of Discipline, Selection, and Organizational Culture on Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 20–28. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i1.1528>
- Otniel, R., & Ardi. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Kristen di Sekolah XYZ Tangerang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 2949–2958.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). The Influence of Communication and Work Discipline to Employee Performance. *1st International Conference on Administration Science*, 343, 423–426.
- Ritonga, Y. (2020). *Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk*. UMSU.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior (16 ed.)*. Pearson.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Dalam *Handbook of Market Research*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15

- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. ul A., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273–5291. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127>
- Suranto, A. (2011). *Komunikasi interpersonal*. Graha Ilmu.
- Susanto, I., & Djajanti, A. (2022). Pengaruh Norma Subjektif, Pengetahuan Laporan Keuangan, Dan Literasi Finansial Terhadap Minat Investasi Pada Mahasiswa. *Jurnal Riset Perbankan, Manajemen, dan Akuntansi*, 5(2), 123. <https://doi.org/10.56174/jrpma.v5i2.101>
- Taufiqurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. UPDM.