

Peran Komunikasi Horizontal dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rocky Plaza Hotel Padang

Khofifah Winanda,
Telkom University, Indonesia
khofifahwinanda@student.telkomuniversity.ac.id

Rita Destiwati,
Telkom University, Indonesia
ritadestiwati@telkomuniversity.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the impact of horizontal communication and organizational culture on employee performance at Rocky Plaza Hotel Padang. In the hospitality industry, effective communication among employees and a supportive organizational culture are crucial to improving employee performance, which in turn affects service quality and guest satisfaction. This research uses a quantitative approach with a sample of 100 employees, selected through stratified random sampling. Data was collected via questionnaires and analyzed using linear regression and hypothesis testing. The results indicate that both horizontal communication (X1) and organizational culture (X2) have a positive and significant effect on employee performance (Y), with p-values of 0.000 for each, which is less than 0.05. These findings suggest that smooth communication among employees and the implementation of a supportive organizational culture can enhance both individual and overall organizational performance. The practical implication of this study is the importance of strengthening internal communication and fostering a positive organizational culture to improve productivity and service quality in the hospitality sector.

Keywords: *Horizontal Communication, Organizational Culture and Employee Performance.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi horizontal dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Rocky Plaza Hotel Padang. Dalam industri perhotelan, komunikasi yang efektif antar karyawan dan budaya organisasi yang mendukung profesionalisme sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas pelayanan dan kepuasan tamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 100 karyawan, yang dipilih menggunakan teknik *stratified random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier serta uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi horizontal (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), dengan p-value masing-masing 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang lancar antar karyawan serta penerapan budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan kinerja organisasi. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya memperkuat komunikasi internal dan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan di sektor perhotelan.

Kata Kunci: *Komunikasi Horizontal, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.*

Pendahuluan

Sektor pariwisata yang semakin berkembang menjadikan pariwisata sebagai aspek utama yang gencar dikembangkan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.¹ Industri perhotelan memiliki peran penting dalam sektor pariwisata, yang terus berkembang pesat di Indonesia. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan sebuah hotel adalah kualitas komunikasi di antara karyawan serta budaya organisasi yang diterapkan. Di Rocky Plaza Hotel Padang, komunikasi horizontal dan budaya organisasi yang baik sangat penting untuk menciptakan kinerja karyawan yang optimal. Kinerja yang baik tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain, bekerja sama, dan mengadopsi nilai-nilai perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana komunikasi horizontal dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di Rocky Plaza Hotel Padang.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, Rocky Plaza Hotel Padang merupakan hotel yang memiliki rating tertinggi di antara lainnya dengan jenis kepemilikan pribadi. Hotel ini juga sering dipercaya oleh berbagai perusahaan dan kedinasan untuk melakukan kegiatan seperti pelatihan dan pertemuan. Dengan motto “*The Best Choice Hotel In West Sumatera*”, manajemen dan seluruh karyawan Rocky Plaza Hotel Padang selalu berupaya memberikan pelayanan terbaik. Untuk menciptakan hal tersebut, salah satunya dibutuhkan kinerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas pelayanan.

Segala upaya untuk memberikan layanan yang luar biasa akan sia-sia tanpa kontribusi karyawan yang kompeten dan berdedikasi. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa tamu menikmati pengalaman menginap mereka, pengelolaan sumber daya manusia memainkan peran penting.² Dengan adanya predikat hotel berbintang, maka diharapkan perusahaan dapat menyediakan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan, sehingga dibutuhkan kinerja karyawan yang tinggi. Ukuran kinerja bukan merupakan tugas namun dalam aspek lain, seperti perilaku sosial di perusahaan; tugas etika, yaitu tingkat kemampuan seorang individu untuk bekerja secara profesional dengan mengikuti norma etika, kode etik profesi, dan tata tertib organisasi.³

Selanjutnya, dikemukakan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi organisasi.⁴ Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman dan interpretasi pesan dari berbagai unit komunikasi yang tergabung dalam bagian dari sebuah organisasi.⁵ Berdasarkan

¹ Maryani, P. D., & Zaenuri, M. (2021). Dampak Pengembangan Desa Wisata Wukirsari Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Lokal Tahun 2017-2018. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 5(2), 115-127.

² Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 7th Edition. McGraw-Hill Education.

³ Asnawi, M. (2020). Pengaruh Komunikasi, Standar Kerja, Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Universitas Dharmawangsa*, 14(2), 240-257.

⁴ Rahyono & Alansori, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Yayasan Baitul Jannah Bandar Lampung). *Jurnal Manajemen & Bisnis Jayakarta*, 13(1), 26-35.

⁵ Pace, R. Wayne, & Don F. Faules. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (9th edition)*. edited by D. Mulyana. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

tinjauan lapangan yang dilakukan oleh peneliti dan data yang diperoleh dari laporan tahunan Rocky Plaza Hotel Padang, meskipun hotel ini melaksanakan berbagai aktivitas komunikasi rutin, seperti briefing harian yang diadakan oleh department leader untuk memberikan arahan kerja kepada staf dan briefing internal antar departemen untuk melaporkan perkembangan pekerjaan, masih terdapat tantangan dalam hal komunikasi horizontal yang efektif. Kegiatan training bulanan yang melibatkan semua leader dan staf untuk mendiskusikan kinerja, permasalahan, serta inovasi perusahaan, meskipun bermanfaat, tetap menghadapi hambatan dalam hal koordinasi dan pemahaman yang seragam antar departemen. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada usaha untuk memperbaiki komunikasi antar karyawan, masih terdapat celah dalam penerapan komunikasi yang efektif yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan bersama.⁶

Selain itu, laporan tahunan Rocky Plaza Hotel Padang menunjukkan bahwa meskipun perusahaan memberikan reward sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan, penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang konsisten di seluruh level karyawan masih perlu diperkuat. Budaya organisasi yang mendorong kerja sama yang lebih erat antar departemen dan profesionalisme dalam pelayanan masih kurang terinternalisasi dengan baik, sehingga berdampak pada kurangnya kolaborasi yang efektif. Penerapan budaya organisasi yang lebih solid dan penguatan komunikasi horizontal yang lebih baik akan menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas layanan yang lebih baik di hotel tersebut.⁷

Namun, aktivitas komunikasi pada Hotel Rocky Plaza Padang masih belum terealisasi secara optimal di mana masih terdapat beberapa permasalahan pada kinerja karyawan. Salah satunya yaitu pada komunikasi horizontal di mana adanya miskomunikasi yang terjadi antar *staff*, seperti kurang atau keterlambatan informasi yang disampaikan sehingga menyebabkan terganggunya pelayanan terhadap tamu. Seringkali, masalah dalam komunikasi organisasi menyebabkan ketidaklancaran atau hilangnya komunikasi. Kesalahpahaman, sifat psikologis seperti egois, minimnya keterbukaan, dan perasaan tertekan adalah penyebab masalah ini, yang mengakibatkan komunikasi yang tidak efektif dan kesulitan dalam mewujudkan tujuan organisasi⁸

Mengoptimalkan komunikasi dan keberhasilan organisasi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pua et al. (2022) yang berjudul “Pengaruh Aliran Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Four Points By Sheraton Manado” ditemukan bahwa komunikasi organisasi menghadirkan pengaruh yang relatif signifikan terhadap kinerja para karyawan Hotel Four Points by Sheraton Manado, yaitu kinerja karyawan semakin meningkat sejalan dengan komunikasi organisasi yang semakin baik.⁹ Penelitian lain oleh Wijaya et al. (2020)

⁶ Saraswati, A. (2020). *Pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja karyawan di sektor perhotelan*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 8(3), 102-112.

⁷ Putri, S., & Andika, M. (2021). *Pengaruh aliran komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kolaborasi Global Sukses/Gowork*. Jurnal Komunikasi Organisasi, 5(1), 15-25.

⁸ Pratama, L. H. (2022). Analisis Hambatan Komunikasi dalam Organisasi: Studi Kasus pada PT. DVBC. *Syntax Literate*, 7(10), 11647-11653.

⁹ Pua, E. C., Sondakh, M., & Waleleng, G. J. (2022). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Four Points By Sheraton Manado. *Acta Diurna Komunikasi*, 4(2).

juga menemukan bahwa komunikasi internal yang terbuka dan jelas dalam organisasi perhotelan sangat mempengaruhi kepuasan dan produktivitas karyawan.¹⁰ Selain itu, penelitian oleh Tanjung (2021) menyoroti pentingnya budaya organisasi yang mendukung perilaku kolaboratif di hotel-hotel berbintang, yang berujung pada peningkatan kualitas layanan dan kinerja karyawan.¹¹

Namun, penelitian ini berfokus pada komunikasi horizontal dalam konteks perhotelan, khususnya di Rocky Plaza Hotel Padang, yang belum banyak diteliti dalam studi-studi sebelumnya. Penelitian ini mengidentifikasi komunikasi horizontal sebagai faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan di hotel tersebut, dengan memperhatikan interaksi antar karyawan di semua level organisasi, yang belum banyak diulas dalam penelitian sebelumnya. Selain itu, budaya organisasi yang diterapkan di Rocky Plaza Hotel Padang, yang menekankan kerja sama antar karyawan, sikap ramah tamah, dan profesionalisme, menjadi aspek penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan memadukan kedua variabel ini, penelitian ini mengisi kekosongan (*research gap*) dalam literatur yang ada mengenai hubungan komunikasi horizontal dan budaya organisasi di sektor perhotelan, khususnya di hotel dengan kepemilikan pribadi seperti Rocky Plaza Hotel Padang.

Penelitian ini memberikan kontribusi unik dengan mengungkap bagaimana kedua elemen tersebut (komunikasi horizontal dan budaya organisasi) saling mempengaruhi dan membentuk kinerja karyawan dalam konteks perhotelan yang spesifik, sehingga dapat menjadi referensi bagi pengelola hotel untuk mengembangkan strategi komunikasi dan budaya yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu.

Berdasarkan ulasan konsumen masih banyak yang menyebutkan bahwa pelayanan karyawan kurang ramah dan kurangnya koordinasi antar karyawan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan *Front Office Manager*, disebutkan bahwa masih terdapat sikap pengontrolan emosi karyawan yang masih rendah sehingga menyebabkan terganggunya profesionalitas dalam bekerja. Hal tersebut juga bertolak belakang dengan visi perusahaan yaitu “dapat mewujudkan pelayanan jasa perhotelan yang profesional dan berkualitas dan sesuai dengan standar internasional serta mampu memenuhi harapan konsumen”.

Komunikasi dan budaya organisasi merupakan aspek krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Sara & Putri (2021) dalam studi berjudul “Pengaruh Aliran Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kolaborasi Global Sukses/Gowork”, yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.¹²

¹⁰ Wijaya, D. H., Santosa, D. W., & Gunawan, P. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada Industri Perhotelan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(3), 45-59.

¹¹ Tanjung, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel di Kota Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 89-102.

¹² Sara, M., & Putri, Y. R. (2021). Pengaruh Aliran Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kolaborasi Global Sukses/Gowork. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(9).

Berdasarkan temuan tersebut, peneliti tertarik untuk menggali lebih lanjut mengenai pengaruh komunikasi horizontal dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Rocky Plaza Hotel Padang. Melalui penelitian ini, diharapkan peneliti dapat memahami seberapa besar pengaruh komunikasi organisasi dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan di hotel tersebut, serta memberikan kontribusi bagi perbaikan manajemen sumber daya manusia di sektor perhotelan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausalitas untuk menguji hubungan sebab-akibat antara komunikasi horizontal (X₁) dan budaya organisasi (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y). Metode kuantitatif kausalitas dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah variabel-variabel tersebut memengaruhi kinerja karyawan di Rocky Plaza Hotel Padang. Untuk mengumpulkan data, peneliti menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin, yang mencakup pertanyaan-pertanyaan terkait dengan komunikasi horizontal, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Kuesioner ini disebarluaskan kepada sampel yang telah dipilih dan dianalisis untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Penelitian ini menggunakan teknik *stratified random sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang membagi populasi ke dalam beberapa strata atau kelompok berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan, seperti departemen atau jabatan karyawan. Teknik ini memastikan bahwa setiap strata dalam populasi terwakili secara proporsional dalam sampel, sehingga menghasilkan data yang lebih representatif dan dapat digeneralisasi ke seluruh populasi karyawan.

Untuk menentukan ukuran sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5%, yang dianggap sesuai untuk memastikan tingkat keandalan yang cukup dalam penelitian ini. Setelah ukuran sampel ditentukan, populasi yang terdiri dari 130 karyawan dibagi menjadi beberapa strata sesuai dengan departemen yang ada. Sampel diambil secara proporsional dari masing-masing strata berdasarkan jumlah karyawan di setiap departemen. Pendekatan ini memastikan keterwakilan setiap kelompok dalam sampel dan mengurangi potensi bias, sehingga hasil penelitian lebih akurat dan valid.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik statistik regresi linier untuk menguji pengaruh komunikasi horizontal dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Regresi linier dipilih karena metode ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi hubungan dan besarnya pengaruh variabel bebas (komunikasi horizontal dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik responden dalam penelitian ini diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jangka waktu kerja, serta jabatan dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merupakan laki-laki dengan mayoritas usia 26 – 30 tahun.

Tabel 1. Karakteristik Responden

| Klasifikasi | | Frekuensi | Presentase |
|---------------------------|--------------------------|------------|-------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 60 | 60% |
| | Perempuan | 40 | 40% |
| | Total | 100 | 100% |
| Usia | 21 – 25 tahun | 19 | 19% |
| | 26 – 30 tahun | 36 | 36% |
| | 31 – 35 tahun | 25 | 25% |
| | 36 – 40 tahun | 11 | 11% |
| | >40 tahun | 9 | 9% |
| | Total | 100 | 100% |
| Pendidikan | SMA/Sederajat | 30 | 30% |
| | D1 – D4 | 24 | 24% |
| | S1 | 45 | 45% |
| | S2 | 1 | 1% |
| | Total | 100 | 100% |
| Jangka Waktu Kerja | < 1 tahun | 3 | 3% |
| | 1 – 2 tahun | 22 | 22% |
| | 3 – 4 tahun | 36 | 36% |
| | >4 tahun | 39 | 39% |
| | Total | 100 | 100% |
| Departemen/Jabatan | <i>General Manager</i> | 0 | 0% |
| | <i>Assistant Manager</i> | 3 | 3% |
| | <i>HRD</i> | 3 | 3% |
| | <i>Front Office</i> | 14 | 14% |
| | <i>Housekeeper</i> | 15 | 15% |
| | <i>Food and Beverage</i> | 20 | 20% |
| | <i>Chef</i> | 9 | 9% |
| | <i>Marketing</i> | 7 | 7% |
| | <i>Accounting</i> | 10 | 10% |
| | <i>Engineering</i> | 10 | 10% |
| | <i>Laundry</i> | 9 | 9% |
| | Total | 100 | 100% |

1. Pengujian Pengukuran Model (Outer Model)

a. Convergent Validity

Validitas ini terkait dengan prinsip bahwa pengukuran konstruk harus berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dapat dinilai berdasarkan *loading factor*. Selain itu, pembebatan luar indikator dan rata-rata varians yang diestraksi (AVE) juga dapat digunakan untuk mengevaluasi convergent validity. Jika nilai

AVE lebih dari 0,50, maka model dianggap memiliki convergent validity yang cukup baik.¹³ Berikut merupakan *output* nilai AVE dari SmartPLS versi 4 yang telah diolah oleh peneliti.

Tabel 1. Output Nilai AVE

| Variabel | Average Variance Extracted (AVE) | Nilai Kritis | Keterangan |
|-----------------------|----------------------------------|--------------|------------|
| Komunikasi Horizontal | 0,596 | >0,5 | VALID |
| Budaya Organisasi | 0,552 | >0,5 | VALID |
| Kinerja Karyawan | 0,580 | >0,5 | VALID |

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai AVE pada setiap konstruk memiliki nilai >0,5. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semua variabel pada penelitian ini memiliki data yang valid.

b. Discriminat Validity

Discriminant validity dievaluasi dengan membandingkan akar kuadrat AVE (square of Average Variance Extracted) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam suatu model. Model dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya atau dikenal dengan kriteria Fornell Larcker.¹⁴ Berikut merupakan nilai *discriminant validity* dengan metode Fornell-Larcker:

Tabel 3. Nilai Discriminant Validity

| | Budaya Organisasi | Kinerja Karyawan | Komunikasi Horizontal |
|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------------|
| Budaya Organisasi | 0.743 | | |
| Kinerja Karyawan | 0.742 | 0.762 | |
| Komunikasi Horizontal | 0.689 | 0.699 | 0.772 |

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh nilai akar kuadrat AVE masing-masing variabel atau konstruk lebih besar dari nilai korelasinya dengan variabel atau konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa asumsi *discriminant validity* terpenuhi.

c. Reliability

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diharapkan adalah di atas 0,7 dan nilai *Composite Reliability* 0,6 - 0,7 dianggap *reliable* (Ghozali, 2021:70). Berikut merupakan hasil uji *reliability outer model* pada penelitian ini:

Tabel 4. Uji Reliability

¹³ Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro

¹⁴ Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro

| Variabel | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Keterangan |
|-----------------------|------------------|-----------------------|------------|
| Komunikasi Horizontal | 0,774 | 0,783 | Reliabel |
| Budaya Organisasi | 0,937 | 0,940 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0,919 | 0,921 | Reliabel |

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa semua konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha $>0,7$ dan nilai Composite Reliability $>0,7$. Berdasarkan nilai yang diperoleh tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan pada penelitian ini reliabel.

2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Penelitian menggunakan model ini untuk mengetahui bagaimana variabel bebas memengaruhi variabel terikat. Nilai R-Square 0,67 menunjukkan kualitas yang kuat; nilai 0,33 menunjukkan kualitas yang moderat; dan nilai 0,19 menunjukkan kualitas yang lemah.¹⁵ Berikut merupakan nilai R-Square dari variabel endogen dari penelitian ini:

Tabel 5. Nilai R-Square

| | R-square | R-square adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,618 | 0,610 |

Berdasarkan tabel di atas, ditunjukkan bahwa nilai R-Square pada variabel Kinerja Karyawan yaitu sebesar 0,618. Maka dapat disimpulkan bahwa perubahan variabel Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara simultan oleh variabel Komunikasi Horizontal dan Budaya Organisasi sebesar 61,8%, sedangkan sisanya 38,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

b. Path Coefficient

Path coefficient merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya. Nilai path coefficient berkisar antara -1 dan 1, nilai dapat ditunjukkan sebagai positif jika berada di antara 0 dan 1 dan negatif jika berada di antara -1 dan 0.¹⁶ Berikut hasil pengolahan nilai path coefficient:

Tabel 6. Nilai Path Coefficient

| Variabel | Kinerja Karyawan |
|-----------------------|------------------|
| Komunikasi Horizontal | 0,358 |
| Budaya Organisasi | 0,496 |

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa semua variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki nilai path coefficient di antara 0 dan 1. Sehingga, dapat dikatakan bahwa arah hubungan variabel Komunikasi Horizontal dan Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah positif.

¹⁵ Ghazali, I. (2021). Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris. Semarang: Universitas Diponegoro

¹⁶ Ghazali, Imam., & Latan, H. (2020). Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.). Badan Penerbit - Undip.

c. *Q Square*

Prediksi relevansi Q2 dapat digunakan untuk mengevaluasi hasil model struktural. Apabila nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model tidak memiliki *predictive relevance*.¹⁷ Berikut merupakan hasil perhitungan Q2 pada penelitian ini:

Tabel 7. Nilai *Q-Square*

| | <i>Q² predict</i> |
|----------------------|------------------------------|
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,637 |

Diperoleh nilai *Q-square* adalah 0,637. Karena nilai *Q-square* $0,637 > 0$, maka disimpulkan bahwa model *predictive relevance*.

3. Pengujian Hipotesis

Nilai probabilitas dan nilai t-statistik dievaluasi untuk menguji hipotesis. Untuk nilai probabilitas, nilai *p-value* dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05, dan nilai t-tabel adalah 1,96. Oleh karena itu, kriteria penerimaan hipotesis adalah ketika nilai t-statistik $>$ t-tabel.¹⁸ Berikut hasil uji hipotesis penelitian:

Tabel 8. Uji Hipotesis

| | β | Mean | STD | t hitung | p-value |
|-------------------------|---------------------------|-------------|------------|-----------------|----------------|
| KH (X1) → KK (Y) | 0,496 | 0,501 | 0,076 | 6,558 | 0,000 |
| BO (X2) → KK (Y) | 0,358 | 0,360 | 0,077 | 4,663 | 0,000 |

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t-statistik $> 1,96$. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% maka seluruh hipotesis diterima. Artinya, komunikasi horizontal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dipaparkan, variabel komunikasi horizontal terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,496 yang berarti memiliki pengaruh yang positif atau searah. Nilai *t-statistic* dinyatakan lebih besar dari t tabel yaitu diperoleh sebesar $6,558 > 1,96$ dan nilai *p-value* lebih kecil dari alpha 5% yaitu diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, artinya **Komunikasi Horizontal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Silpiter Sului (2021) yang menemukan bahwa komunikasi horizontal terhadap berpengaruh

¹⁷ Ghazali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro

¹⁸ Ghazali, Imam., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Badan Penerbit - Undip.

positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik $4,424 > 1,96$ dan $p\text{-value } 0,000 < 0,05$.¹⁹

Selanjutnya, pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,358 yang berarti memiliki pengaruh yang positif atau searah. Hasil nilai *t-statistic* yang diperoleh lebih besar dari t-tabel yaitu sebesar $4,663 > 1,96$ dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000. Sehingga pada hipotesis kedua H0 ditolak dan H2 diterima, artinya **Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan**. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alfitri Rijanto dan Mukaram (2018), ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 26,3%, dengan nilai t-statisatik $5,970 > 1,96$ dan *p-value* $0,000 < 0,05$. Peneliti menyebutkan bahwa perusahaan harus mempertahankan atau meningkatkan budaya yang ada agar kinerja karyawan dapat meningkat.²⁰

Kemudian, pada penelitian ini komunikasi horizontal dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai perhitungan *R-Square* yaitu sebesar 61,8%. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Amaludin (2020), yang menemukan bahwa pengaruh antara komunikasi organisasi dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Lahat adalah sebesar 61,4%. Menurut peneliti, komunikasi organisasi dan budaya organisasi cukup dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Kemudian, pola komunikasi dan karakteristik budaya organisasi perlu ditingkatkan pelaksanannya agar kinerja pegawai dapat tercapai dengan efektif dan efisien.²¹

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi horizontal dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rocky Plaza Hotel Padang. Secara simultan, kedua variabel ini dapat menjelaskan 61,8% dari variasi kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa peningkatan komunikasi horizontal yang efektif dan penerapan budaya organisasi yang kuat dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, hipotesis nol (H_0) ditolak, yang memperkuat temuan bahwa komunikasi horizontal dan budaya organisasi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Dalam konteks praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen Rocky Plaza Hotel Padang perlu memberikan perhatian lebih pada pengelolaan komunikasi

¹⁹ Silpiter Sului. (2021). Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kaltim Diamond Coal Site Loa Gagak Kutai Kartanegara. *eJournal Administrasi Bisnis*, 9(3), 186-192.

²⁰ Mukaram & Alfitri Rijanto. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi *Account Executive* PT Agrodana Future). *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 4(2).

²¹ Amaludin. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Lahat. *Jurnal Ekonomika*, 13(2).

horizontal antar departemen dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan profesionalisme. Peningkatan komunikasi yang jelas dan terbuka antar karyawan serta penerapan nilai-nilai budaya yang mengedepankan kerja sama, etika profesional, dan pelatihan karyawan secara berkala akan dapat mendorong peningkatan kinerja mereka. Selain itu, budaya organisasi yang ramah, transparan, dan berorientasi pada pelayanan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kualitas pelayanan yang lebih baik kepada tamu hotel.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya menganalisis dua variabel, yaitu komunikasi horizontal dan budaya organisasi, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan literatur, faktor seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan kebijakan sumber daya manusia juga berpotensi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perhotelan. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan di satu perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan, yaitu Rocky Plaza Hotel Padang. Oleh karena itu, temuan ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke industri perhotelan lainnya.

Sebagai rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar penelitian memperluas cakupan dengan mempertimbangkan variabel tambahan yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, motivasi, dan kebijakan sumber daya manusia. Selain itu, penelitian dengan sampel yang lebih besar dan lebih bervariasi dari berbagai perusahaan dalam sektor perhotelan akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di industri ini.

Daftar Pustaka

- Ali, S., & Akbar, S. (2020). Organizational Culture and Employee Performance in Hospitality Industry: Evidence from Indonesian Hotels. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 87, 102382.
- Amaludin. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Lahat. *Jurnal Ekonomika*, 13(2).
- Asnawi, M. (2020). Pengaruh Komunikasi, Standar Kerja, Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Universitas Dharmawangsa*, 14(2), 240-257.
- Ebsary, N. M., & Jamaludin, A. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance in the Hotel Industry: A Conceptual Approach. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 11(2), 34-43.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam., & Latan, H. (2020). Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.). Badan Penerbit - Undip.
- Holmes, R. M., & McNeish, S. (2021). Horizontal Communication and Team Performance in Hospitality: A Study of Hotel Staff. *Tourism and Hospitality Research* Vol. 21(3), 120-132.

- Junaidi, A. (2023). *Expert Survey: Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Tumbuh pada 2024*. Retrieved Februari 2024, from Rri.co.id: <https://www.rri.co.id/wisata/411706/expert-survey-sektor-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif-tumbuh-pada-2024>
- Junaidi, F., & Yuliana, D. (2018). The Role of Horizontal Communication in Enhancing Hotel Employees' Performance. *Jurnal Komunikasi Indonesia* Vol. 23(4), 45-58.
- Kim, S. H., & Kim, Y. S. (2021). Organizational Communication and Employee Engagement in Hospitality: A Cross-Cultural Study. *Journal of International Hospitality and Tourism Administration* Vol. 22(1), 56-70.
- Lee, M. L., & Lee, T. H. (2019). A Study on the Influence of Organizational Culture on Employees' Job Satisfaction and Performance in Hotels. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 81, 129-137.
- Maryani, P. D., & Zaenuri, M. (2021). Dampak Pengembangan Desa Wisata Wukirsari Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Lokal Tahun 2017-2018. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 5(2), 115-127.
- Maulana, A. F., & Setiawan, B. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Perhotelan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis* Vol. 7(3), 100-110.
- Mukaram & Alfitri Rijanto. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi *Account Executive* PT Agrodana Future). *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 4(2).
- Pace, R. Wayne, & Don F. Faules. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (9th edition)*. edited by D. Mulyana. Bandung; PT Remaja Rosdakarya.
- Pratama, L. H. (2022). Analisis Hambatan Komunikasi dalam Organisasi: Studi Kasus pada PT. DVBC. *Syntax Literate*, 7(10), 16647-11653.
- Pua, E. C., Sondakh, M., & Waleleng, G. J. (2022). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Four Points By Sheraton Manado. *Acta Diurna Komunikasi*, 4(2).
- Putri, S., & Andika, M. (2021). *Pengaruh aliran komunikasi organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kolaborasi Global Sukses/Gowork*. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 5(1), 15-25.
- Rahman, S. A., & Ahmad, H. (2020). Improving Employee Performance through Effective Communication and Organizational Culture in the Hospitality Industry. *Asian Journal of Hospitality and Tourism* Vol. 19(4), 65-74.
- Rahyono & Alansori, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Yayasan Baitul Jannah Bandar Lampung). *Jurnal Manajemen & Bisnis Jayakarta*, 13(1), 26-35.
- Sara, F. R., & Putri, N. P. (2021). Pengaruh Aliran Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kolaborasi Global Sukses/Gowork. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 14(2), 51-60.
- Saraswati, A. (2020). *Pengaruh komunikasi horizontal terhadap kinerja karyawan di sektor perhotelan*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(3), 102-112.

- Sari, D. P., & Fajar, M. A. (2022). Communication and Organizational Culture as Drivers of Employee Performance: Case Study of a Hotel in Jakarta. *Jurnal Sumber Daya Manusia* Vol. 17(2), 78-91.
- Silpiter Sului. (2021). Pengaruh Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kaltim Diamond Coal Site Loa Gagak Kutai Kartanegara. *eJournal Administrasi Bisnis*, 9(3), 186-192.
- Supriyadi, H., & Prabowo, R. (2019). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Hospitality Sector: Case Study at a 5-Star Hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management* Vol. 28, 12-20.
- Tanjung, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel di Kota Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 89-102.
- Wijaya, D. H., Santosa, D. W., & Gunawan, P. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada Industri Perhotelan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(3), 45-59.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 7th Edition. McGraw-Hill Education.

