Jurnal Disrupsi Bisnis

p-ISSN 2621-797X ; e-ISSN 2746-6841 DOI:10.32493
Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol.9, No.4, Juli-Agst 2026 (645-655)
http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index

Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Melalui *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan PT Terminal Teluk Lamong

Fidelio Bintang Santoso[1]*, Mentari Clara Dewanti[2]
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
22012010237@student.upnjatim.ac.id[1*]

Menerima: 15 Mei 2026 | Diterima: 26 Mei 2026 | Diterbitkan: 07 Juli 2026
*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan melalui *self-efficacy* sebagai variabel moderasi. Penelitian kuantitatif dengan desain kausal ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan sampel sebanyak 152 karyawan operasional di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya. Pengumpulan data menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan PLS-SEM via SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (T = 7.272, P = 0.000) dan komunikasi internal (T = 8.618, T = 0.000) berpengaruh positif signifikan terhadap *self-efficacy*. Namun, kedua variabel tersebut tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, *self-efficacy* terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja (T = 8.181, P = 0.000) serta mampu memoderasi (memperkuat) hubungan antara budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa faktor psikologis personal berupa keyakinan diri (*self-efficacy*) menjadi prasyarat mutlak agar elemen organisasi dapat berdampak optimal pada produktivitas. Manajemen PT Terminal Teluk Lamong Surabaya disarankan fokus pada program pengembangan kapasitas mental kerja dan intervensi psikologis guna meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi tuntutan operasional.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Kinerja Karyawan; Komunikasi Internal; *Self-Efficacy.*

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture and internal communication on employee performance, with self-efficacy operating as a moderating variable. Employing a quantitative approach with a causal research design, this study utilized a total sampling technique (saturated sampling), involving 152 operational employees at PT Terminal Teluk Lamong Surabaya. Data were gathered through structured Likert-scale questionnaires and analyzed using PLS-SEM via SmartPLS. The results demonstrate that organizational culture (T = 7.272, P = 0.000) and internal communication (T = 8.618, P = 0.000) exert a significant positive effect on self-efficacy. Conversely, neither variable exhibits a significant direct impact on employee performance. Furthermore, self-efficacy is proven to have a significant direct effect on performance (T = 8.181, P = 0.000) and successfully moderates (strengthens) the relationships between both organizational culture and internal communication toward employee performance. These findings highlight that personal psychological factors, specifically self-efficacy, serve as an absolute prerequisite for organizational elements to optimally drive productivity. Consequently, the management of PT Terminal Teluk Lamong Surabaya is advised to focus on mental capacity development programs and psychological interventions to enhance employees' self-confidence in meeting operational demands.

Keywords: *Employee Performance; Internal Communication; Organizational Culture; Self-Efficacy*

 Copyright © pada Penulis

PENDAHULUAN

Industri kepelabuhanan berperan penting dalam mendukung perdagangan global, dengan *throughput* petikemas dunia mencapai sekitar 858,2 juta TEUs pada tahun 2023 dan tetap memperlihatkan tren pertumbuhan jangka panjang (UNCTAD, 2023). Di Indonesia, konsolidasi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) mendorong arus petikemas nasional mencapai 13,57 juta TEUs pada 2023 dan terus meningkat pada tahun berikutnya (Laporan Tahunan PT Pelabuhan Indonesia, 2023). Dinamika ini menuntut pertumbuhan produktivitas operasional pelabuhan yang semakin terintegrasi dan berbasis digital. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan operasional menjadi faktor krusial dalam menjaga keberlanjutan layanan dan daya saing pelabuhan modern.

Tabel 1 Data Capaian Kinerja PT Terminal Teluk Lamong Surabaya

Tahun	Capaian Kinerja (TEUs)	Pertumbuhan
2020	678.208	-
2021	780.160	15,03%
2022	817.215	4,75%
2023	852.617	4,33%
2024	891.691	4,58%

Sumber: Laporan Tahunan PT Terminal Teluk Lamong Surabaya, 2020-2024

PT Terminal Teluk Lamong di Surabaya, yang beroperasi sebagai fasilitas yang sebagian otomatis, mengalami pertumbuhan pergerakan kontainer dari tahun 2020 hingga 2024 menurut laporan tahunan mereka untuk tahun 2024. Jumlah kontainer yang ditangani mencapai titik tertinggi pada tahun 2021, di mana terjadi pertumbuhan 15,03% dibandingkan tahun sebelumnya, menjadikannya pertumbuhan terbesar dalam lima tahun. Pertumbuhan ini memperlihatkan bahwasanya kapasitas operasional sudah diperluas untuk memenuhi permintaan akan pertumbuhan efisiensi dan kemajuan digital. Tim, termasuk operator dan pekerja dermaga, memainkan peran penting dalam memastikan operasi ini berjalan lancar. Situasi ini menawarkan topik yang menarik untuk studi lebih lanjut, terutama tentang elemen organisasi yang memengaruhi bagaimana karyawan bertindak dalam pekerjaan mereka.

Tabel 2 Data Indeks Aspek Budaya Organisasi

Tahun	Indeks Budaya Organisasi
2020	4.32
2021	4.32
2022	4.30
2023	4.32
2024	3.92

Sumber: Laporan Tahunan PT Terminal Teluk Lamong Surabaya, 2020-2024

Meskipun capaian kinerja operasional meningkat, indeks budaya organisasi dalam lima tahun terakhir cenderung stagnan dan bahkan mengalami penurunan pada 2024 (Laporan Tahunan PT Terminal Teluk Lamong Surabaya, 2020–2024). Hasil pra-survei pada karyawan operasional juga memperlihatkan adanya persepsi bahwasanya internalisasi skor budaya belum sepenuhnya konsisten. Padahal, studi sebelumnya menegaskan bahwasanya budaya organisasi yang adaptif bisa mendorong pertumbuhan kinerja karyawan (Basuki et al., 2024). Ketidaksesuaian antara stagnasi budaya dan pertumbuhan kinerja ini memperlihatkan adanya kemungkinan faktor lain yang berperan dalam menjaga produktivitas.

Tabel 3 Data Indeks Aspek Komunikasi Internal

Tahun	Indeks Komunikasi Internal
2020	4.51
2021	4.45
2022	4.43
2023	4.42
2024	4.38

Sumber: Laporan Tahunan PT Terminal Teluk Lamong Surabaya, 2020-2024

Situasi serupa bisa diamati terkait bagaimana individu berinteraksi dalam organisasi, karena skor komunikasi rata-rata mengalami penurunan sejak tahun 2020 (Laporan Tahunan PT Terminal Teluk Lamong Surabaya, 2020–2024). Komunikasi internal yang tidak efektif bisa menghambat kerja tim dan meningkatkan risiko kesalahan operasional (Ilmi et al., 2024). Meskipun demikian, kinerja organisasi terus memperlihatkan pertumbuhan setiap tahunnya. Hal ini memperlihatkan bahwasanya kinerja seseorang didampaki oleh lingkungan kerja dan atribut pribadinya.

 Copyright © pada Penulis

Menurut Teori Kognitif Sosial, perilaku dan efektivitas individu didampaki oleh interaksi antara lingkungan kerja dan sifat pribadi, seperti *self-efficacy* pada kemampuan mereka sendiri (Meyvanali et al., 2025). *Self-efficacy*, yang sering disebut sebagai keyakinan pada diri sendiri, sudah dikaitkan dengan sifat-sifat seperti tekad, ketahanan, dan produktivitas di berbagai sektor (Hadi, 2023). Dalam lingkungan pelabuhan kontainer yang menuntut dan didorong oleh teknologi, memiliki *self-efficacy* sangat penting untuk mempertahankan tingkat produktivitas yang konsisten. Namun, studi yang menyelidiki bagaimana *self-efficacy* berperan sebagai faktor moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi, komunikasi internal, dan kinerja di industri pelabuhan masih terbatas.

Dalam konteks ini, studi ini memiliki tujuan guna mengeksplorasi dampak budaya organisasi dan komunikasi internal pada kinerja pekerja operasional di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya, dengan *self-efficacy* sebagai faktor moderasi. Studi ini berupaya mengisi kesenjangan dalam literatur saat ini dengan menekankan peran faktor psikologis individu dalam lingkungan pelabuhan modern yang sebagian terotomatisasi. Secara teoritis, studi ini meningkatkan pemahaman tentang perilaku organisasi dengan menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan *self-efficacy* dalam memengaruhi hasil kinerja. Secara praktis, hasil studi ini diharapkan bisa membantu manajemen dalam merancang strategi yang memperkuat budaya organisasi, meningkatkan komunikasi, dan menumbuhkan *self-efficacy* karyawan untuk mencapai produktivitas berkelanjutan (Gorap, 2022; Mulanto, 2024).

Novelty penelitian ini terletak pada pengujian variabel *self-efficacy* sebagai prasyarat mutlak yang menjembatani faktor organisasi terhadap produktivitas kerja di industri pelabuhan yang dinamis. Berbeda dengan pandangan umum yang menempatkan budaya organisasi dan komunikasi internal sebagai prediktor linier langsung terhadap kinerja (Abdullahi et al., 2024), hasil penelitian ini justru mengungkap struktural di mana kedua elemen organisasi tersebut tidak berdampak langsung secara signifikan. Kebaruan ini sejalan dengan temuan Adawiyah & Herdiyana (2023) dan Pauzi et al. (2022) yang menegaskan bahwa kebijakan struktural dan lingkungan kerja yang mapan akan bersifat pasif apabila tidak diakselerasi oleh keyakinan psikologis, determinasi, serta kapasitas mental dari dalam diri karyawan itu sendiri.

Budaya Organisasi

Menurut Basuki et al. (2024), budaya organisasi merupakan faktor utama dalam kinerja karyawan, terutama ketika skor-skor organisasi konsisten dengan karakteristik generasi tenaga kerjanya. Keselarasan ini meningkatkan dedikasi dan produktivitas staf. Gagasan bahwasanya budaya yang fleksibel dan terinternalisasi dengan baik bisa meningkatkan motivasi karyawan dan efisiensi kerja didukung oleh studi ini. Dalam studi serupa, Gorap (2022) menemukan bahwasanya budaya organisasi memiliki dampak yang cukup besar pada produktivitas karyawan di sektor pelabuhan, terutama ketika dikaitkan dengan *self-efficacy* sebagai komponen psikologis pendukung. Temuan ini menekankan bahwasanya budaya organisasi memengaruhi perilaku kerja dan meningkatkan kinerja dengan meningkatkan *self-efficacy* karyawan.

H1: Budaya Organisasi berdampak positif pada *Self-Efficacy* di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya.

H3: Budaya Organisasi berdampak positif pada Kinerja Karyawan di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya.

Komunikasi Internal

Ilmi et al. (2024) menyatakan bahwasanya pengelolaan komunikasi internal yang efektif meningkatkan koordinasi, meningkatkan efisiensi, dan memperjelas tanggung jawab karyawan dalam kaitannya dengan pesan strategis perusahaan. Komunikasi yang terstruktur dan tepat sudah terbukti mempercepat penyelesaian tugas dan mengurangi kesalahan dalam operasi. Demikian pula, Mulanto (2024) memperlihatkan bahwasanya komunikasi internal memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan di sektor logistik, di mana pertukaran informasi yang tepat waktu dan akurat merupakan kunci kelancaran operasi. Temuan studi ini memperlihatkan bahwasanya komunikasi yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan tetapi juga membantu menciptakan hubungan antar departemen yang lebih kuat.

H2: Komunikasi Internal berdampak positif pada *Self-Efficacy* di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya.

H4: Komunikasi Internal berdampak positif pada Kinerja Karyawan di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya.

 Copyright © pada Penulis

Self-Efficacy

Studi yang dilaksanakan oleh Hadi (2023) memperlihatkan bahwasanya *self-efficacy* secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui elemen-elemen seperti motivasi kerja dan keterlibatan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwasanya individu dengan *self-efficacy* yang tinggi lebih mampu mengatasi tantangan di tempat kerja, memecahkan masalah secara efektif, dan mempertahankan ketekunan dalam berbagai situasi kerja.

H5: *Self-Efficacy* berdampak positif pada Kinerja Karyawan di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya.

H6: *Self-Efficacy* memoderasi Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya.

H7: *Self-Efficacy* memoderasi Komunikasi Internal pada Kinerja Karyawan di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya.

Kinerja Karyawan

Restukumala dan Prasetyo (2023), menjelaskan bahwa kinerja karyawan mewakili hasil yang dihasilkan oleh individu dalam kaitannya dengan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja dibentuk tidak hanya oleh keterampilan dan keahlian, tetapi juga oleh suasana kerja dan faktor psikologis yang memengaruhi bagaimana karyawan bertindak di tempat kerja. Dalam organisasi modern, kinerja karyawan sering dikaitkan dengan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas secara efektif, tepat waktu, dan konsisten dengan tujuan yang ditetapkan. Studi ini juga menyoroti pentingnya elemen-elemen seperti budaya organisasi, komunikasi di tempat kerja, dan *self-efficacy* individu sebagai kunci dalam memengaruhi tingkat kinerja karyawan.

METODE

Pendekatan studi berbasis angka dipakai dalam studi ini, yang berfokus pada empat aspek penting: budaya organisasi, komunikasi internal, *self-efficacy*, dan seberapa baik kinerja karyawan. Untuk menganalisis budaya organisasi, studi ini merujuk pada gagasan Schein (2010), yang melihat faktor-faktor seperti kreativitas, kemauan untuk mengambil risiko, fokus pada hasil, kepedulian pada orang lain, stabilitas di tempat kerja, dan kerja sama tim di antara para pekerja. Untuk mengukur komunikasi internal, teori Goldhaber (1993) diterapkan, yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti seberapa jelas informasi disajikan, seberapa lancar pesan dibagikan, keterbukaan komunikasi, kualitas interaksi antar kolega, dan seberapa baik saluran komunikasi sesuai dengan situasi. *Self-efficacy*, menurut teori Bandura (1977), didampaki oleh faktor-faktor seperti kepercayaan pada kemampuan sendiri, kemampuan untuk mengatasi stres, tekad dalam menyelesaikan tugas, dan *self-efficacy* dalam membuat pilihan. Kinerja karyawan diskor memakai gagasan Bernardin dan Russell (1998), yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, efektivitas, komitmen pada pekerjaan, dan kemauan untuk bekerja sama.

Studi ini meneliti bagaimana berbagai aspek tersebut saling terkait memakai metode numerik dengan desain yang memiliki tujuan guna memahami sebab dan akibat. Baik data primer maupun sekunder dipakai untuk tujuan ini. Laporan tahunan perusahaan beserta studi akademis yang relevan menyediakan data sekunder, sedangkan data primer dikumpulkan dari survei terstruktur dan wawancara dengan karyawan yang bekerja di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya (Creswell & Creswell, 2023; Ajayi, 2023). Karena studi ini berfokus pada seluruh 152 karyawan, metode pengambilan sampel disebut pengambilan sampel jenuh atau sensus, yang berarti mencakup semua orang sebagai partisipan (Sugiyono, 2023). Pendekatan ini dipilih karena semua karyawan memiliki sifat-sifat yang penting untuk memahami budaya organisasi, komunikasi internal, *self-efficacy*, dan kinerja karyawan.

Seperti yang ditunjukkan oleh Sugiyono (2023), skala Likert lima poin, yang berkisar dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, dipakai untuk menilai variabel. Mengingat bahwasanya PLS-SEM sesuai untuk model yang mencakup variabel laten dan hubungan moderasi (Hair et al., 2021), analisis data dilaksanakan memakai perangkat lunak SmartPLS dengan metode PLS-SEM. Justifikasi penggunaan PLS-SEM dibandingkan Covariance-Based SEM (CB-SEM) adalah karena penelitian ini berfokus pada model prediksi kausal kompleks dengan efek moderasi, serta bersifat distribution-free sehingga tidak mensyaratkan asumsi normalitas data multivariat yang ketat. Evaluasi model terdiri dari peskoran reliabilitas memakai Reliabilitas Komposit, uji validitas diskriminan yang menerapkan kriteria Fornell–Larcker, dan uji validitas konvergen berdasarkan outer loading dan AVE. Untuk memastikan

 Copyright © pada Penulis

apakah hipotesis diterima atau ditolak, metode bootstrapping diimplementasikan untuk menghasilkan statistik T dan skor P (Hair et al., 2021).

HASIL dan PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Studi ini melibatkan 152 partisipan, yang semuanya bekerja di bidang operasional di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya. Karakteristik partisipan meliputi usia dan lama masa kerja.

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Total	Persentase
< 25 Tahun	12	7.9%
25-40 Tahun	105	69.1%
> 40 Tahun	35	23%
Jumlah	**152**	**100%**

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner Diolah

Sebagian besar peserta berusia antara 25 dan 40 tahun, yaitu sebanyak 105 orang (69,1%), diikuti oleh orang-orang di atas 40 tahun (35 orang, atau 23%) dan mereka yang berusia di bawah 25 tahun (12 orang, atau 7,9%).

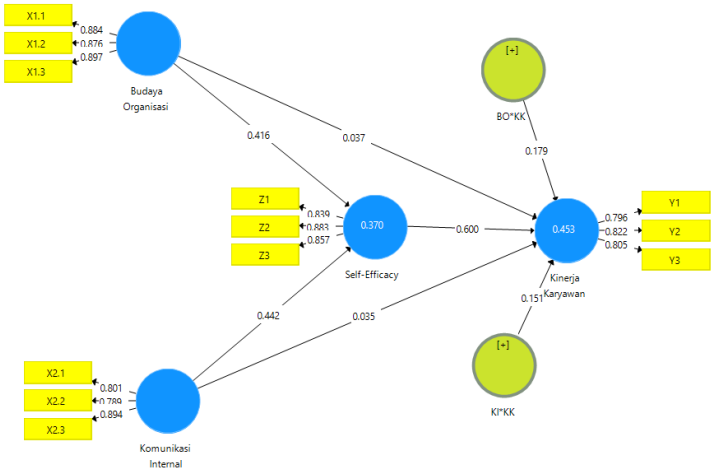
Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Total	Persentase
< 1 Tahun	8	5.3%
1-5 Tahun	41	27%
> 5 Tahun	103	67.8%
Jumlah	**152**	**100%**

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner Diolah

Sebagian besar individu yang disurvei adalah karyawan yang sudah bekerja di organisasi tersebut selama lebih dari lima tahun, berjumlah 103 orang, yang mewakili 67,8%. Kelompok ini diikuti oleh 41 orang, atau 27%, yang memiliki pengalaman kerja antara satu hingga lima tahun, dan terakhir, 8 orang, atau 5,3%, yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun, yang mencerminkan karakteristik masa kerja mereka. Para responden sebagian besar berusia sesuai untuk bekerja dan memiliki pengalaman profesional yang memadai, sebagaimana ditentukan oleh studi ini, yang mengarah pada kesimpulan bahwasanya mereka kemungkinan memiliki pemahaman yang solid tentang proses operasional perusahaan, komunikasi internal, dan budaya tempat kerja.

Model Pengukuran Partial Least Squares



Gambar 1 Hasil Analisis Outer Path
(Sumber: Hasil Pengukuran Model Memakai SmartPLS)

Convergent Validity (*Outer Loading*)

Validitas konvergen bisa dievaluasi dengan melihat seberapa kuat skor outer loading untuk setiap indikator.

Copyright © pada Penulis

Tabel 6 Hasil Uji *Outer Loading*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)
X1.1 <- Budaya Organisasi	0,884	0,883	0,020	43,260
X1.2 <- Budaya Organisasi	0,876	0,876	0,023	37,618
X1.3 <- Budaya Organisasi	0,897	0,896	0,020	45,990
X2.1 <- Komunikasi Internal	0,801	0,795	0,056	14,413
X2.2 <- Komunikasi Internal	0,789	0,782	0,048	16,396
X2.3 <- Komunikasi Internal	0,894	0,897	0,020	44,641
Z1 <- *Self-Efficacy*	0,839	0,839	0,028	30,449
Z2 <- *Self-Efficacy*	0,883	0,882	0,019	46,087
Z3 <- *Self-Efficacy*	0,857	0,856	0,022	39,107
Y1 <- Kinerja Karyawan	0,796	0,796	0,038	20,924
Y2 <- Kinerja Karyawan	0,822	0,822	0,032	25,466
Y3 <- Kinerja Karyawan	0,805	0,805	0,038	21,062
Budaya Organisasi * *Self-Efficacy* <- BO*KK	0,953	0,953	0,068	14,098
Komunikasi Internal * *Self-Efficacy* <- KI*KK	1,070	1,060	0,063	17,042

Sumber: Data Kuesioner Diolah

Berdasarkan tabel yang memperlihatkan hasil pengukuran outer loading, bisa disimpulkan bahwasanya:

1. Setiap indikator dalam variabel studi memiliki skor *outer loading* lebih tinggi dari 0,70.
2. Setiap indikator dalam variabel studi memiliki skor T-Statistik yang melebihi 1,96.
3. Semua konstruk yang diteliti dalam studi ini memenuhi kriteria *convergent validity* dan dianggap memiliki validitas yang kuat.

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Tingkat *convergent validity* suatu konstruk diskor memakai AVE. Jika skor AVE suatu variabel lebih besar dari 0,50, maka variabel tersebut dianggap sudah memenuhi kriteria validitas.

Tabel 7 Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X1)	0,784
Komunikasi Internal (X2)	0,687
Self-Efficacy (Z)	0,739
Kinerja Karyawan (Y)	0,652

Sumber: Data Kuesioner Diolah

Berdasarkan tabel yang memperlihatkan hasil pengukuran AVE, kita bisa menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Skor AVE untuk setiap variabel dalam studi ini melebihi skor minimum penting yaitu 0,50.
2. Setiap konstruk yang diteliti dalam studi ini memenuhi standar validitas dan memperlihatkan tingkat *convergent validity* yang tinggi.

Discriminant Validity

Suatu konsep mencapai *discriminant validity* ketika indikator-indikatornya memperlihatkan hubungan yang lebih kuat dengan konsep yang diskornya daripada dengan konsep-konsep yang berbeda.

Tabel 8 Hasil Uji Fornell–Larcker

	Budaya Organisasi (X1)	Komunikasi Internal (X2)	*Self-Efficacy* (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Budaya Organisasi (X1)	1,000			
Komunikasi Internal (X2)	0,004	1,000		
Self-Efficacy (Z)	0,418	0,444	1,000	
Kinerja Karyawan (Y)	0,290	0,344	0,623	1,000

Sumber: Data Kuesioner Diolah

Copyright © pada Penulis

Berdasarkan tabel yang memperlihatkan hasil pengukuran Fornell-Larcker, kita bisa menyimpulkan bahwasanya:

1. Setiap korelasi antara variabel yang berbeda lebih rendah dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk individu.
2. Setiap konstruk dalam studi ini memenuhi standar Fornell-Larcker dan memperlihatkan bahwasanya semua variabel memiliki kemampuan pembeda yang kuat.

Construct Reliability and Validity

Suatu konstruk dianggap bisa dipercaya jika skor composite reliability di atas 0,70.

Tabel 9 Hasil Uji Composite Reliability

	Composite Reliability
Budaya Organisasi (X1)	0,916
Komunikasi Internal (X2)	0,868
Self-Efficacy (Z)	0,895
Kinerja Karyawan (Y)	0,849

Sumber: Data Kuesioner Diolah

Tabel yang memperlihatkan hasil pengukuran composite reliability mengarah pada kesimpulan berikut:

1. Dalam peskoran ini, skor composite reliability untuk semua konstruk melebihi 0,70.
2. Oleh karena itu, alat studi ini bisa diandalkan dan sesuai untuk menilai model struktural, karena semua konstruk memperlihatkan tingkat konsistensi internal yang kuat.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dengan memakai skor R-Square, peskoran inner model mengungkapkan kemampuan model untuk menjelaskan variabel endogen yang diteliti.

Tabel 10 Hasil Uji R-Square

	R Square
Self-Efficacy (Z)	0,370
Kinerja Karyawan (Y)	0,453

Sumber: Data Kuesioner Diolah

Berdasarkan tabel yang menyajikan temuan pengukuran R-Square, kesimpulan berikut bisa ditarik:

1. Hasil R-Square untuk *self-efficacy* (Z) adalah 0,370. Ini memperlihatkan bahwasanya 37% variasi dalam *self-efficacy* (Z) disebabkan oleh budaya organisasi (X1) dan komunikasi internal (X2), sedangkan sisanya 63% disebabkan oleh elemen lain yang tidak diteliti dalam studi ini.
2. Hasil R-Square untuk kinerja karyawan (Y) adalah 0,453. Ini memperlihatkan bahwasanya 45,3% variasi dalam kinerja karyawan (Y) dijelaskan oleh budaya organisasi (X1), komunikasi internal (X2), *self-efficacy* (Z), dan variabel interaksi yang dianalisis dalam studi ini, sedangkan sisanya 54,7% disebabkan oleh faktor eksternal yang tidak termasuk dalam kerangka studi.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilaksanakan untuk mengevaluasi seberapa besar dampak suatu faktor pada faktor lain dalam kerangka studi.

Tabel 11 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	7,272	0,000	Diterima
H2	8,618	0,000	Diterima
H3	0,562	0,574	Ditolak
H4	0,426	0,670	Ditolak
H5	8,181	0,000	Diterima
H6	2,614	0,009	Diterima
H7	2,582	0,010	Diterima

Sumber: Data Kuesioner Diolah

Berdasarkan tabel hasil pengukuran hipotesis, bisa disimpulkan bahwasanya:

1. H1: Budaya dalam suatu organisasi (X1) berdampak positif pada *self-efficacy* (Z). Analisis memperlihatkan skor P 0,000, yang berada di bawah 0,05, dan statistik T 7,272, melebihi skor T-Tabel 1,96.

 Copyright © pada Penulis

2. H2: *Self-efficacy* (Z) didampaki secara positif oleh Komunikasi Internal (X2). Temuan studi memperlihatkan skor P 0,000, yang kurang dari 0,05, dan statistik T 8,618, yang lebih besar dari skor T-Tabel 1,96.
3. H3: Kinerja karyawan (Y) tidak didampaki oleh budaya organisasi (X1). Temuan studi memperlihatkan bahwasanya statistik T (0,562) lebih rendah dari skor T tabel (1,96), sedangkan skor P (0,574) lebih tinggi dari 0,05.
4. H4: Tidak ada korelasi antara kinerja karyawan (Y) dan komunikasi internal (X2). Menurut studi, skor P adalah 0,670, yang lebih tinggi dari 0,05, dan statistik T adalah 0,426, yang lebih rendah dari skor T tabel 1,96.
5. H5: Kinerja karyawan (Y) didampaki secara positif oleh *self-efficacy* (Z). Hasil analisis memperlihatkan statistik T 8,181, yang lebih tinggi dari skor T tabel (1,96), dan skor P 0,000, yang lebih rendah dari 0,05.
6. H6: *Self-efficacy* (Z) memediasi dampak budaya organisasi (X1) pada kinerja karyawan (Y). Menurut analisis, skor statistik T adalah 2,614, yang lebih tinggi dari skor T-tabel 1,96, dan skor P adalah 0,009, yang kurang dari 0,05.
7. H7: Dampak komunikasi internal (X2) pada kinerja karyawan (Y) dimoderasi oleh *self-efficacy* (Z). Dengan skor statistik T 2,582, yang lebih besar dari T-tabel (1,96), dan skor P 0,010, yang kurang dari 0,05, analisis menghasilkan hasil positif.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Self-Efficacy*

Budaya organisasi terbukti secara empiris menjadi stimulus eksternal yang efektif dalam mengonstruksi *self-efficacy* pegawai operasional PT Terminal Teluk Lamong Surabaya. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa atmosfer kerja yang menekankan aspek kolaborasi dan hubungan antarkaryawan menjadi katalisator utama yang memicu peningkatan keyakinan diri individu; ketika personel operasional (seperti operator serta tim *planning & control*) merasakan adanya iklim kerja yang saling mendukung, kapasitas mental mereka untuk mengambil inisiatif mandiri ikut menguat. Secara teoritis, temuan ini memperkuat postulat Schein (2010) bahwa interpretasi individu terhadap nilai kelompok akan mengarahkan skema kognitif mereka dalam memandang kemampuan pribadinya, yang sejalan dengan studi Windari dan Rini (2024) serta Gorap (2022) mengenai pentingnya budaya sehat terhadap mentalitas kerja. Kontribusi teoritis dari temuan ini menegaskan bahwa dalam industri logistik pelabuhan yang dinamis, dimensi budaya tidak sekadar berfungsi sebagai pengendali perilaku normatif, melainkan berperan aktif sebagai instrumen psikologis yang mendongkrak determinasi dan rasa percaya diri aparatur lapangan.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap *Self-Efficacy*

Keterbukaan informasi dan transparansi komunikasi antara pihak manajemen dengan lini operasional terbukti memberikan dampak signifikan terhadap penguatan *self-efficacy* pegawai. Adanya kejelasan arus informasi di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya meminimalkan ambiguitas peran di lapangan, sehingga memicu keyakinan intrinsik pegawai bahwa mereka mampu merampungkan tugas operasional dengan benar sekalipun dijumpai hambatan teknis koordinasi antarunit. Implementasi empiris ini sangat adaptif dengan pemikiran Goldhaber (1993) bahwa efivitas komunikasi organisasi berfungsi menyelaraskan ekspektasi sistem dengan kapasitas kognitif pekerjanya, serta memperkuat studi Suryani dan Warmana (2024) dan Ilmi *et al.* (2024). Kontribusi nyata dari poin ini menempatkan transparansi komunikasi internal bukan lagi sekadar alat manajerial untuk menyebarkan instruksi kerja, melainkan sebagai fondasi pemenuhan kebutuhan psikologis akan rasa aman informasi yang menstimulasi keteguhan mental pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Sebuah anomali ilmiah ditemukan dalam penelitian ini, di mana budaya organisasi terbukti tidak memiliki korelasi langsung yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai operasional PT Terminal Teluk Lamong Surabaya. Fakta lapangan merekam bahwa meskipun internalisasi nilai budaya korporat belum sepenuhnya dianut oleh sebagian operator dan Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM), produktivitas kerja mereka tetap meningkat dengan mengandalkan kepatuhan sistemik, pengalaman teknis, dan inisiatif individual. Pemikiran ini selaras dengan teori Bernardin dan Russell (1998) bahwa

 Copyright © pada Penulis

variabel makro organisasi dapat teredam pengaruhnya jika terdapat determinan personal yang lebih dominan mengendalikan output kerja, sekaligus mendukung tesis Ardliyanshah dan Diantanti (2025) bahwa budaya sering kali bersifat pasif jika bergerak sendiri. Kontribusi teoretis penting dari penolakan hipotesis ini mematahkan asumsi generalis manajemen klasik dengan membuktikan bahwa pada jenis pekerjaan operasional yang padat prosedur, sistem nilai perusahaan tidak akan berdampak nyata pada produktivitas tanpa adanya mediasi dari faktor psikologis individu.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Senada dengan temuan budaya, kualitas komunikasi internal juga terdeteksi tidak memberikan kontribusi langsung yang signifikan terhadap fluktuasi kinerja pegawai operasional. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa keterbatasan atau ketidaklengkapan informasi operasional yang terkadang diterima oleh tim operasi tidak serta-merta melumpuhkan produktivitas kerja mereka, karena pegawai tetap mampu menjaga kuantitas *output* melalui kapabilitas adaptasi mandiri dan pemecahan masalah secara instan di area pelabuhan. Evaluasi teoritis atas fenomena ini merujuk pada konsep Bernardin dan Russell (1998) bahwa komunikasi bertindak sebagai fungsi pendukung (*supporting system*) kelancaran alur tugas, bukan mesin penggerak utama kompetensi motorik karyawan, yang juga konsisten dengan riset Kurniasih (2021). Kontribusi keilmuan dari bagian ini menegaskan bahwa dalam manajemen logistik pelabuhan, kelancaran komunikasi struktural akan kehilangan relevansi langsungnya terhadap produk akhir kerja jika tidak ditopang oleh kesiapan mental pekerja dalam menginterpretasikan pesan tersebut menjadi tindakan taktis.

Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini berhasil memvalidasi bahwa *self-efficacy* memegang peran sentral sebagai prediktor langsung yang paling kuat dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai operasional. Indikator ketekunan dalam menghadapi tugas berat yang melekat pada dimensi *self-efficacy* terbukti linier dengan pencapaian kuantitas target kerja di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya, di mana karyawan yang percaya diri cenderung tetap fokus dan persisten mengatasi kendala lapangan meskipun aspek organisasi lainnya belum optimal. Konstruksi empiris ini menjadi pembenaran mutlak atas teori agensi personal dari Bandura (1997) bahwa keyakinan atas kemampuan diri memegang kendali penuh dalam mengorganisasi tindakan individu, serta memperkuat temuan empiris Nasution dan Saragih (2023) dan Hadi (2023). Kontribusi teoretis dari sub-bab ini memberikan pengayaan literatur pada rumpun ilmu Manajemen SDM bahwa intervensi penguatan kapasitas psikologis internal (*core self-evaluation*) jauh lebih bernilai strategis untuk mendongkrak produktivitas kerja lapangan dibanding hanya bergantung pada stimulus eksternal organisasi.

Peran Moderasi *Self-Efficacy* pada Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Self-Efficacy terbukti secara empiris bertindak sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai operasional di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya. Integrasi antara nilai kerja kolaboratif (aspek budaya) dengan tingkat ketekunan tugas yang tinggi (aspek *self-efficacy*) menciptakan efek sinergi yang melipatgandakan capaian kuantitas kerja pegawai, di mana nilai-nilai positif budaya yang awalnya bersifat pasif kini bertransformasi menjadi panduan perilaku yang bertenaga saat diinternalisasi oleh pegawai yang percaya diri. Fenomena ini mengonfirmasi teori Bandura (1997) mengenai konversi potensi lingkungan menjadi kapabilitas tindakan nyata, serta memperluas konseptualisasi Gorap (2022) serta Restukumala dan Prasetyo (2023) di industri kepelabuhanan. Kontribusi teoretis baru dari temuan ini berhasil menjembatani *research gap* atas ditolaknya pengaruh langsung pada H3, dengan membuktikan bahwa budaya organisasi memerlukan prasyarat mutlak (*absolute prerequisite*) berupa tingginya efikasi diri individu agar nilainya dapat terkonversi menjadi peningkatan kinerja nyata.

Peran Moderasi *Self-Efficacy* pada Hubungan Komunikasi Internal dan Kinerja Karyawan

Akhirnya, penelitian ini membuktikan bahwa *self-efficacy* secara signifikan mampu memoderasi dan memperkuat hubungan antara komunikasi internal dengan kinerja karyawan operasional. Sentuhan *self-efficacy* yang tinggi mengubah pola interaksi informasi yang biasa menjadi luar biasa; pegawai operasional yang percaya diri tidak akan pasif dalam menerima arahan yang minim, melainkan secara aktif mencari klarifikasi dan menginterpretasikan instruksi secara presisi demi

 Copyright © pada Penulis

mendongkrak kuantitas output kerja. Sesuai dengan pandangan teoretis Bandura (1997), individu dengan efikasi diri prima memiliki kontrol kognitif untuk mengeksploitasi sistem informasi organisasi guna mengatasi hambatan kerja, sejalan dengan temuan Ilmi *et al.* (2024) serta Mulanto (2024). Kontribusi teoretis sekaligus praktis dari sub-bab penutup ini menegaskan model baru dalam perilaku organisasi bahwa alur komunikasi internal yang transparan baru akan berujung pada lonjakan kinerja yang optimal apabila ditangkap oleh SDM yang memiliki determinasi psikologis tinggi.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi internal secara signifikan berkontribusi sebagai fondasi pembentuk *self-efficacy* karyawan operasional di PT Terminal Teluk Lamong Surabaya, di mana kolaborasi tim dan transparansi informasi menjadi indikator penentu utamanya. Namun, kedua elemen organisasi tersebut terbukti tidak memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan operasional, yang mengindikasikan bahwa sistem nilai korporat dan alur pesan bersifat pasif dan tidak otomatis mendongkrak produktivitas fisik di lapangan. Di sisi lain, *self-efficacy* memegang peran sentral sebagai prediktor langsung yang paling kuat sekaligus variabel moderasi yang memperkuat dampak budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap kinerja. Melalui indikator ketekunan dalam menyelesaikan tugas berat, *self-efficacy* menjadi prasyarat mutlak yang mengonversi potensi lingkungan organisasi menjadi lompatan kuantitas hasil kerja karyawan yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullahi, M. S., Adieza, A., Arnaut, M., Nuhu, M. S., Ali, W., & Lawal Gwadabe, Z. (2024). Antecedents of employee performance through perceived organizational support: a moderating role of job satisfaction among employees of SMEs in an emerging economy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2023-0014

Adawiyah, H., & Herdiyana, H. (2023). The Impact of Organizational Culture and Self-Efficacy on Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation. *Journal of Social Studies Arts and Humanities (JSSAH)*, *3*(3), 128–133. https://doi.org/10.33751/jssah.v3i3.9949

Ajayi, V. O. (2023). *A Review On Primary Sources Of Data And Secondary Sources Of Data*. https://doi.org/19810.21091/ejedu.YEAR2023.Vol2.Issue.3

Bandura, A. (1977). *Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change (1977)*.

Basuki, R., Panggabean, M. S., dan Warsindah, L. (2024). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Person-Organization Fit, Organization Commitment, And Employee Engagement In The Millennial Generation In Companies Badan Usaha Milik Negara. In *International Journal Of Science*. http://ijstm.inarah.co.id

Bernardin, H. J., dan Russell, J. E. A. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Mcgraw-Hill.

Creswell, J. W. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches* (Edisi Terbaru). Sage Publications.

Goldhaber, G. M. (1986). *Organizational Communication*. Wm. C. Brown.

Gorap, S. I. (2022). Dampak Budaya Organisasi Dan *Self Efficacy* Pada Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar Di Era Pandemi Covid 19. *Bata Ilyas Educational Management Review*, *2*(2), 83–98.

Hadi, P. (2023). The Influence Of *Self-Efficacy* On Employee Performance Mediated By Work Motivation And Work Engagement. *International Journal Of Research In Business And Social Science (2147- 4478)*, *12*(2), 653–661. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2465

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2021). *A Primer On PLS-SEM* (2nd Ed.). SAGE Publications.

Ilmi, A. Z., Panuju, R., Maella, N. F., dan Zulaikha. (2024). Internal Communication Management Among Employees Toward Effective Strategic Communication. In *Management Studies And Entrepreneurship Journal* (Vol. 5, Issue 2). http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

 Copyright © pada Penulis

Meyvanali, M., Ardi, A., Berlianto, M. P., dan Sunarjo, R. A. (2025). *Strengthening Job Performance Through Social Cognitive Factors: The Roles Of Self-Efficacy, Work Engagement, And Knowledge-Oriented Leadership*. Social Sciences And Humanities Open, 12. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101999

Mulanto, E. A. (2024). The Influence Of Internal Communication And Work Discipline On Employee Performance Of PT Kawasan Berikat Nusantara (Cakung Head Office). *International Research Journal Of Economics And Management Studies*, *3*(8). https://doi.org/10.56472/25835238/irjems-v3i8p136

Pauzi, A., Z, F. M., & Komariah, K. (2022). Pengaruh Efikasi Diri Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, *5*(2), 1603–1610. https://doi.org/10.31539/costing.v5i2.3375

PT Pelabuhan Indonesia (Persero). (2023). *Solid Performance For A Progressive Indonesian Maritime Growth.*

PT Terminal Teluk Lamong. (2020). *Delivering Excellent Performance, Realizing Business Development*.

PT Terminal Teluk Lamong. (2021). *Adaptability To Respond Challenges*.

PT Terminal Teluk Lamong. (2022). *Stepping Up With Reliability*.

PT Terminal Teluk Lamong. (2023). *Refining Performance Through Strategic Collaborations*.

PT Terminal Teluk Lamong. (2024). *Strengthening Synergy And Collaboration To Achieve Commercial dan Operational Excellence*.

Restukumala, F. Y., dan Prasetyo, I. (2023). Dampak Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan PT. Terminal Teluk Lamong Surabaya. Jurnal Manajerial Bisnis, 6(3), 227–237. https://doi.org/10.37504/jmb.v6i3.547

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership*. www.josseybass.com

Sugiyono. (2023). *Metode Studi Kuantitatif, Kualitatif, Dan RdanD* (Edisi Terbaru). Alfabeta.

United Nations Conference On Trade And Development. (2023). *Review Of Maritime Transport 2023*. UNCTAD. https://doi.org/10.18356/70fdea36-en

 Copyright © pada Penulis