

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Pengelolaan Karyawan Melalui Komunikasi Antar Karyawan

Reny Marthaliana¹, Mariana Rachmawati²

Universitas Widyatama

reny.marthaliana@widyatama.ac.id, mariana.rachmawati@widyatama.ac.id

Naskah diterima tanggal 12 Januari 2025, direvisi akhir tanggal 17 Februari 2025, disetujui tanggal 6 Maret 2025

Abstrak

Pasca Pandemi Covid-19 perusahaan konsultan sedang merangkak naik dan memiliki banyak kegiatan secara *online*, dimana dalam pelaksanaannya diduga memiliki permasalahan mengenai pengelolaan karyawan yang kurang efektif. Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan hasil analisis mengenai peran komunikasi antar karyawan sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pengelolaan karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung baik secara langsung maupun tidak langsung. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode uji statistik untuk pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software AMOS for Windows*. Populasi didalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan pada perusahaan pelatihan dan konsultan yang dibatasi hanya perusahaan TUW *Consultant* Bandung, Primasaga *Strategic Consultant*, BBL: *Brain Based Legacy* Bandung, Liliun *House* Bandung, PT Bintang Multi Wigraha dan Rumah Konsultan Bandung yang diduga terdapat permasalahan pengelolaan sumber daya manusia yang kurang efektif. Sampel penelitian ini ditentukan sebanyak 200 orang responden, untuk memenuhi kriteria perhitungan SEM. Budaya organisasi di perusahaan konsultan di Kota Bandung memiliki pengaruh terhadap efektivitas pengelolaan karyawan dan komunikasi di antara mereka, namun bukan satu-satunya faktor penentu. Komunikasi efektif di antara karyawan krusial untuk keberhasilan proyek dan kepuasan klien, serta berfungsi sebagai mediator dalam menerapkan nilai dan norma budaya organisasi dalam kegiatan operasional sehari-hari. Dengan kata lain, meskipun budaya organisasi memberikan kerangka dasar, komunikasi memastikan implementasinya secara efektif di lapangan.

Kata Kunci: *Budaya organisasi, komunikasi, efektivitas pengelolaan karyawan, konsultan, Bandung.*

How to cite (APA Style) : Marthaliana, R., & Rachmawati, M. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pengelolaan karyawan melalui komunikasi antar karyawan. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 25(2), 174–186. <https://doi.org/10.17509/jpp.v25i2.88500>

PENDAHULUAN

Pasca pandemi Covid-19, perkembangan ilmu psikologi telah memainkan peran penting dalam mendukung efektivitas organisasi, terutama dalam meningkatkan layanan pelatihan karyawan. Pandemi telah menghadirkan tantangan baru bagi organisasi, seperti perubahan dalam dinamika kerja, kebutuhan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah, dan pengelolaan stres yang meningkat. Dalam konteks ini, jasa layanan pelatihan dan konsultasi karyawan menjadi semakin relevan untuk membantu organisasi mengatasi tantangan ini. Perusahaan dengan pelayanan dan proses bisnis pelatihan dan konsultan telah memberikan pemahaman lebih mendalam tentang perilaku manusia, motivasi, dan kesejahteraan mental, yang semuanya berkontribusi pada efektivitas organisasi. Dengan menerapkan pendekatan yang berbasis psikologi dalam pelatihan karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang berkompoten, termotivasi, dan mampu menghadapi perubahan dengan baik.

Menurut Surjono (2022), layanan pelatihan dan konsultasi berbasis psikologi juga berfokus pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Pandemi telah meningkatkan tingkat stres dan kecemasan di tempat kerja, dan inilah saatnya ketika perhatian terhadap kesejahteraan mental karyawan menjadi sangat penting. Melalui pelatihan yang tepat, karyawan dapat belajar cara mengatasi stres, meningkatkan keseimbangan kerja-kehidupan, dan mengembangkan ketahanan mental yang dibutuhkan untuk menghadapi masa depan yang tidak pasti. Menurut Goldstein dan Ford (2021), manfaat penting dari

layanan pelatihan karyawan yang didasarkan pada ilmu psikologi adalah peningkatan produktivitas. Karyawan yang memiliki pemahaman yang lebih baik tentang diri mereka sendiri dan rekan kerja dapat bekerja secara lebih efisien dan berkolaborasi secara lebih efektif. Dengan demikian, hal ini berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Seiring dengan perkembangan ilmu psikologi, layanan pelatihan karyawan telah menjadi alat yang efektif bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan akhirnya efektivitas keseluruhan organisasi. Dalam era pasca pandemi, komitmen untuk mengadopsi pendekatan berbasis psikologi dalam mengelola sumber daya manusia akan menjadi kunci bagi organisasi untuk berhasil beradaptasi dengan perubahan dan mencapai tujuan mereka di tengah dinamika yang terus berkembang. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan tidak berbanding lurus dengan yang dialami oleh beberapa perusahaan konsultan jasa pelayanan pelatihan dan konsultan sumber daya manusia di Kota Bandung. Hasil pra-survey peneliti terhadap beberapa perusahaan konsultan memiliki permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara internal. Pra-survey dilakukan terhadap beberapa perusahaan-perusahaan konsultan di Kota Bandung yang memiliki permasalahan mengenai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia secara internal, seperti TUV Consultant Bandung, Primasaga Strategic Consultant, BBL: Brain Based Legacy Bandung, Lilium House Bandung, PT Bintang Multi Wigrha dan Rumah Konsultan Bandung. Adapun tingkat frekuensi dan kegiatan perusahaan-perusahaan tersebut dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Frekuensi Kegiatan Perusahaan Konsultan

| No Perusahaan | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------|------|------|------|
| 1. TUV Consultant Bandung | 11 | 9 | 10 |
| 2. Primasaga Strategic Consultant | 7 | 8 | 8 |
| 3. BBL: Brain Based Legacy Bandung | 6 | 13 | 7 |
| 4. Lilium House Bandung | 7 | 11 | 9 |
| 5. Rumah Konsultan Bandung | 12 | 15 | 11 |
| 6. PT Bintang Multi Wigrha | 4 | 8 | 5 |

Sumber: Hasil Pra-Survey Penelitian, Januari s.d Maret 2023

Tabel diatas menunjukkan bahwa hasil pra-survey pada bulan Januari sampai dengan Maret tahun 2023 mengenai kegiatan dengan frekuensi yang cukup tinggi untuk pelatihan dan konsultasi yang didapatkan oleh perusahaan konsultan yang berada di Kota Bandung. Hal ini tentunya seiring dengan peningkatan wabah Pandemi Covid-19 yang menjadikan kegiatan pelatihan dan konsultasi beralih dengan kegiatan 'Dalam Jaringan' atau Daring (secara *online*). Kegiatan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan perusahaan yang dapat dimaksimalkan dengan berjalannya frekuensi kegiatan di perusahaan-perusahaan jasa layanan pelatihan dan konsultasi tersebut. Namun permasalahannya adalah, rata-rata perusahaan tersebut memiliki banyak sumber daya manusia yang digunakan apabila kegiatan berjalan secara konvensional, akan tetapi pada tiga tahun terakhir kegiatan berjalan secara *online*. Sehingga dugaan tersebut menjadi penyebab kurangnya keaktifan para karyawan dalam kegiatan-kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaannya masing-masing. Adapun hasil pra-survey dengan waktu yang sama dilakukan kepada perusahaan-perusahaan konsultan tersebut, yaitu dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 2. Keaktifan Karyawan

| No Perusahaan | 2022 |
|--|------|
| 1. TUW Consultant Bandung Total: 45 karyawan | 45% |
| 2. Primasaga Strategic Consultant Total: 80 karyawan | 55% |
| 3. BBL: Brain Based Legacy Bandung Total: 35 karyawan | 45% |
| 4. Lilium House Bandung Total: 35 karyawan | 50% |
| 5. Rumah Konsultan Bandung Total: 25 karyawan | 60% |
| 6. PT Bintang Multi Wigraha Total: 50 karyawan | 55% |

Sumber: Hasil Pra-Survey Penelitian, Januari s.d Maret 2023

Hasil pra-survey penelitian menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang aktif pada tahun 2022 menunjukkan persentase diantara 50% sampai dengan 60% dan sisanya tidak aktif, serta tidak hadir pada setiap kesempatan apabila terdapat pertemuan. Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat permasalahan mengenai keaktifan karyawan walaupun dipekerjakan hanya ada setiap kegiatan, namun sisanya yang tidak aktif tidak hadir walaupun telah diundang dimana tabel diatas menunjukkan permasalahan pada setiap perusahaan konsultan yang memiliki dugaan permasalahan terhadap pengelolaan internal di Kota Bandung. Pada hasil pra-survey kepada beberapa para karyawan yang berhasil ditemui, memberikan pernyataan bahwa mereka memiliki grup media sosial *WhatsApp* yang mencakup seluruh karyawan pada masing-masing perusahaan mereka. Grup media sosial *WhatsApp* tersebut menunjukkan aktivitas dan budaya dari setiap organisasi yang aktif dan saling mendukung satu sama lain, terutama pada kondisi Pandemi Covid-19 yang sulit. Kehadiran grup media sosial yang aktif menandakan adanya kolaborasi, komunikasi, dan keterbukaan yang tinggi di antara karyawan, meskipun mereka berada dalam situasi bekerja dari rumah atau dengan jadwal kerja yang lebih fleksibel. Grup ini mencerminkan semangat kerjasama dan saling dukung di antara anggota tim, yang menjadi ciri khas budaya organisasi yang sehat.

Adanya grup media sosial *WhatsApp* yang aktif pada suatu perusahaan selama wabah Pandemi Covid-19 mencerminkan budaya organisasi yang sangat baik. Hal ini menunjukkan nilai-nilai kolaborasi, komunikasi, dukungan, dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Budaya organisasi yang sehat seperti ini mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif di tengah tantangan pandemi yang berkepanjangan. Namun yang permasalahan yang terjadi menunjukkan bahwa tingkat keaktifan para karyawan tidak didapati secara keseluruhan, dugaan selanjutnya efek dari kurang dikelola dengan baik ini membuat kesenjangan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi yang telah berjalan pada masa Pandemi Covid-19 sampai dengan Pasca Pandemi Covid-19. Walaupun melalui komunikasi yang baik dan seluruh karyawan dapat terhubung, belum mampu menciptakan efektivitas pengelolaan organisasi secara efektif.

Menurut Catmull dan Wallace (2019), budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk cara karyawan berperilaku dan berinteraksi di lingkungan kerja. Komunikasi antar karyawan merupakan sarana utama untuk menyampaikan nilai-nilai tersebut dan memastikan pemahaman bersama di dalam organisasi. Menurut Dwyer (2021), komunikasi yang baik dapat memfasilitasi kolaborasi di antara departemen dan tim yang berbeda. Dalam budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka, karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi ide, pengetahuan, dan pengalaman. Hal ini berarti pemecahan masalah dan inovasi bisa didorong dari seluruh tingkatan

organisasi, dan keputusan dapat diambil berdasarkan beragam sudut pandang dan informasi yang relevan. Dalam uraian permasalahan diatas, perlu dilakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi melalui komunikasi antar karyawan pada perusahaan konsultan di Kota Bandung.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Nata dan Machpudin (2022) bertujuan untuk menganalisis pengaruh proses budaya kerja terhadap komunikasi organisasi, komunikasi terhadap efektivitas organisasi, dan peran komunikasi organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan Kabupaten Merangin. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa proses budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi, komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi, serta peran komunikasi organisasi sebagai variabel intervening dapat memediasi pengaruh proses budaya kerja terhadap efektivitas organisasi. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses budaya kerja yang baik dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peran komunikasi organisasi sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan meningkatkan proses budaya kerja dan komunikasi organisasi agar dapat mencapai efektivitas yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Areagama (2018) bertujuan untuk menganalisis pengaruh integritas kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru dan integritas kepemimpinan kepala sekolah juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja guru. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa integritas kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas kerja guru. Hal ini menunjukkan pentingnya integritas kepemimpinan dan menciptakan budaya organisasi yang baik dalam meningkatkan efektivitas kerja guru. Dengan demikian, kepala sekolah perlu memperhatikan dan membangun integritas kepemimpinan yang kuat serta menciptakan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan efektivitas kerja guru.

TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan uraian permasalahan yang sudah diterangkan pada pendahuluan diatas, maka tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan hasil analisis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pengelolaan karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung;
2. Untuk mendapatkan hasil analisis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap komunikasi antar karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung;
3. Untuk mendapatkan hasil analisis mengenai pengaruh komunikasi antar karyawan terhadap efektivitas pengelolaan karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung;
4. Untuk mendapatkan hasil analisis mengenai peran komunikasi antar karyawan sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pengelolaan karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung.

KAJIAN TEORI

Hubungan budaya organisasi dengan efektivitas pengelolaan karyawan

Menurut Friebe (2019), budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diadopsi dan dipraktikkan oleh seluruh anggota organisasi. Ketika budaya organisasi dibangun dengan baik, hal ini dapat memberikan manfaat besar bagi pengelolaan karyawan. Budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan akan meningkatkan efektivitas manajemen. Ketika perusahaan menanamkan nilai-nilai seperti dukungan terhadap pelatihan dan pengembangan, karyawan merasa didorong untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka. Dalam lingkungan seperti ini, manajemen dapat mengidentifikasi potensi dan kompetensi karyawan dengan lebih baik, dan secara tepat menempatkan mereka dalam peran yang sesuai.

Penelitian yang dilakukan oleh Assyofa et al. (2019) bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi Islami terhadap efektivitas organisasi di Rumah Sakit Syariah Kabupaten Sumedang. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi di Rumah Sakit Syariah Kabupaten Sumedang, budaya organisasi Islami juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Syariah Kabupaten Sumedang. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi Islami memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas organisasi dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Syariah Kabupaten Sumedang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan menerapkan budaya organisasi Islami dalam menciptakan lingkungan kerja yang ideal dan memupuk karyawan yang terbaik.

Penelitian yang dilakukan oleh Arfaziah et al. (2022) bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap efektivitas sistem pengendalian internal. Hasil uji hipotesis memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, serta gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian internal. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas sistem pengendalian internal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan meningkatkan gaya kepemimpinan yang baik, menciptakan budaya organisasi yang positif, dan meningkatkan komitmen organisasi untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal.

Hubungan budaya organisasi dengan komunikasi antar karyawan

Menurut Edmondson (2019), dalam budaya organisasi yang mementingkan komunikasi, karyawan merasa dihargai dan didorong untuk berbagi informasi, ide, dan pandangan mereka. Ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana diskusi dan pertukaran gagasan menjadi hal yang umum. Karyawan merasa lebih nyaman untuk mengemukakan masalah dan tantangan yang dihadapi, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Dalam lingkungan ini, komunikasi bukan hanya arus satu arah dari manajemen ke karyawan, tetapi juga saling berbagi dan berinteraksi di antara semua anggota tim.

Penelitian yang dilakukan oleh Hedyastuti et al. (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kegiatan supervisi terhadap penerapan komunikasi *Situation, Background, Assessment, Recommendation* atau disingkat menjadi (SBAR) perawat di ruang rawat inap RS Pusat Otak Nasional. Hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan komunikasi SBAR perawat di ruang rawat inap RS Pusat Otak Nasional, kegiatan supervisi kepala ruangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan komunikasi SBAR perawat di ruang rawat inap RS Pusat Otak Nasional. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kegiatan supervisi kepala ruangan memiliki pengaruh yang positif terhadap penerapan komunikasi SBAR perawat di ruang rawat inap RS Pusat Otak Nasional. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan meningkatkan budaya organisasi yang positif serta melakukan kegiatan supervisi yang baik untuk meningkatkan penerapan komunikasi SBAR perawat di ruang rawat inap.

Hubungan komunikasi antar karyawan dengan efektivitas pengelolaan karyawan

Menurut Flatley et al. (2020), komunikasi yang baik memberikan aliran informasi yang lancar dan tepat di antara anggota tim, manajemen, dan karyawan lainnya. Ketika komunikasi berjalan dengan efektif, karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan, tugas, dan harapan pekerjaan. Hal ini membantu menghindari miskomunikasi dan kesalahpahaman yang dapat mengganggu produktivitas dan kinerja karyawan. Selain itu, komunikasi yang efektif memfasilitasi umpan balik yang berharga dan konstruktif. Pengelolaan karyawan yang efektif melibatkan memberikan umpan balik yang jelas dan berbasis kinerja untuk membantu karyawan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Dalam budaya yang mendukung komunikasi yang terbuka, karyawan dapat menerima umpan balik dengan baik dan berupaya meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Enadarlita dan Asvio (2019) bertujuan untuk menganalisis pengaruh koordinasi dan komunikasi terhadap efektivitas organisasi di Provinsi Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi di Provinsi Jambi, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi di Provinsi Jambi. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa koordinasi dan komunikasi memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas organisasi di Provinsi Jambi. Hal ini menunjukkan pentingnya koordinasi yang baik antara berbagai unit atau bagian dalam organisasi serta komunikasi yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan meningkatkan koordinasi dan komunikasi internal untuk meningkatkan efektivitas organisasi di Provinsi Jambi.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggarini (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kinerja pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi yang diterapkan oleh PPSDMA dengan efektivitas kinerja pegawai, besarnya pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kinerja pegawai adalah sebesar 41%, sedangkan sisanya sebesar 59% diterangkan oleh variabel lain. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas kinerja pegawai di PPSDMA. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan meningkatkan komunikasi organisasi yang efektif dalam mencapai tujuan bersama di unit PPSDMA. Hal ini dapat membantu meningkatkan efektivitas kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

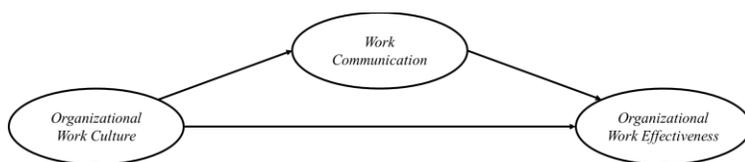
Peran komunikasi antar karyawan sebagai mediasi antara budaya organisasi dengan efektivitas pengelolaan karyawan

Menurut Brown (2018), nilai-nilai budaya organisasi dapat diartikulasikan dan dipahami dengan lebih baik oleh seluruh anggota tim. Karyawan akan mengetahui bagaimana nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam pekerjaan sehari-hari, dan bagaimana cara berinteraksi sesuai dengan norma dan etika organisasi. Dengan demikian, komunikasi membantu mengarahkan karyawan untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang diinginkan, dan pada akhirnya, menciptakan harmoni dan konsistensi dalam tindakan mereka. Komunikasi antar karyawan berfungsi sebagai jembatan untuk menyampaikan strategi dan tujuan organisasi. Dalam budaya organisasi yang mendorong komunikasi yang terbuka, manajemen dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan tentang rencana jangka panjang, visi perusahaan, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Karyawan yang memahami dengan baik strategi perusahaan akan lebih termotivasi dan berfokus untuk mendukung pencapaian tujuan bersama.

Penelitian yang dilakukan oleh Thelena dan Formanchuk (2022) bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap advokasi karyawan di Chili. Hasil penelitian menyebutkan bahwa budaya organisasi yang etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi internal yang transparan, komunikasi internal yang transparan berpengaruh positif dan signifikan terhadap advokasi karyawan, serta budaya organisasi yang etis juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap advokasi karyawan. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang etis dan komunikasi internal yang transparan memiliki pengaruh yang positif terhadap advokasi karyawan di Chili. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan meningkatkan budaya organisasi yang etis serta komunikasi internal yang transparan untuk meningkatkan advokasi karyawan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

Paradigma Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya diatas, maka paradigma didalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paradigma penelitian, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung;
2. Budaya organisasi dapat mempengaruhi komunikasi antar karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung;

3. Komunikasi antar karyawan dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung;
4. Komunikasi antar karyawan dapat sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pengelolaan karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode uji statistik untuk pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *software AMOS for Windows* (Sugiyono, 2019). Populasi didalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan pada perusahaan pelatihan dan konsultan yang dibatasi hanya perusahaan TUV *Consultant* Bandung, Primasaga *Strategic Consultant*, BBL: *Brain Based Legacy* Bandung, Lilium House Bandung, PT Bintang Multi Wigraha dan Rumah Konsultan Bandung yang diduga terdapat permasalahan pengelolaan sumber daya manusia yang kurang efektif. Sampel penelitian ini ditentukan sebanyak 200 orang responden, untuk memenuhi kriteria perhitungan SEM. Batasan penelitian dibatasi dengan waktu penelitian dari bulan Januari tahun 2023 sampai dengan Juli tahun 2023 dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan studi literatur yang berkaitan dengan budaya organisasi, komunikasi dan efektivitas organisasi mengenai perusahaan pelatihan dan konsultan sumber daya manusia di Kota Bandung tersebut. Adapun hasil uji hipotesis ditentang mengenai besaran pengaruh antar variabel dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 3. Besaran Persentase Koefisien Determinasi

| Koefisien Determinasi Indikator | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 82% – 100% | Pengaruh Sangat Kuat |
| 49% – 81% | Pengaruh Kuat |
| 17% – 48% | Pengaruh Cukup Kuat |
| 5% – 16% | Pengaruh Tidak Kuat |
| 0% – 4% | Pengaruh Sangat Tidak Kuat |

Sumber: Sugiyono (2019)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

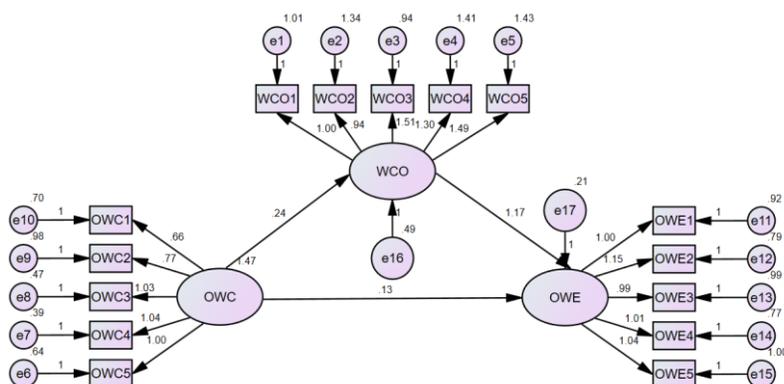
Responden didalam penelitian ini adalah seluruh karyawan-karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung, dimana hasil penelusuran menemukan bahwa karyawan-karyawan tersebut sebagian besar (tidak seluruh perusahaan) diberikan gaji atau kompensasi lainnya pada saat ada kegiatan pelatihan maupun kegiatan lainnya. Berdasarkan hasil penelusuran penelitian, ditemukan karyawan dengan jenis kelamin pria sebanyak 88 orang dan jenis kelamin perempuan sebanyak 112 orang. Hal ini dapat diketahui bahwa perusahaan konsultan tidak menjadikan sebuah syarat baik laki-laki atau perempuan untuk dapat bekerja dilingkungan mereka. Dari 200 orang yang menjadi responden, ditemukan bahwa 151 orang adalah mahasiswa, sehingga temuan ini dapat berkorelasi dengan usia para karyawan perusahaan-perusahaan konsultan. Pada hasil penelitian ini ditemukan bahwa dominasi responden adalah

usia dibawah 25 tahun sebanyak 177 orang, dimana diatas 25 tahun adalah sisanya. Penghasilan para karyawan tersebut juga menegaskan bahwa mereka masih belum memiliki pekerjaan yang tetap, sebanyak 156 orang responden menyatakan penghasilan mereka dibawah Rp 4.000.000,-. Penghasilan diatas Rp 4.000.000,- ditemukan bahwasannya responden tersebut telah bekerja sebagai staff atau administrasi pada perusahaan konsultan tersebut, dan telah memiliki penghasilan yang berlebih. Masa kerja para responden didalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 99 orang telah bekerja dibawah 3 tahun, sedangkan sisanya berkisar telah bekerja 3 tahun sampai dengan 5 tahun. Hal ini dapat diketahui bahwa pada masa Pandemi Covid-19 para karyawan tersebut terlibat pada kegiatan perusahaan konsultan di Kota Bandung tersebut untuk mengisi waktu luang, karena kegiatan-kegiatan dilaksanakan secara daring. Dengan rata-rata usia dibawah 25 tahun, dan termasuk kedalam klasifikasi generasi Z, maka rata-rata karyawan dengan usia tersebut memiliki kemampuan teknologi yang baik sehingga perusahaan Konsultan dapat memberdayakan mereka dengan sangat baik.

Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Model Penelitian

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *software AMOS*, maka model penelitian yang akan ditampilkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian diatas, maka indeks kesesuaian model dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. Uji Kesesuaian Model Penelitian

| Keterangan Statistik Uji | Nilai Kritis | Hasil | Keterangan |
|----------------------------------|--------------|--------|------------|
| Ukuran Kesesuaian Absolut | | | |
| <i>Chi-Square</i> | - | 20,907 | |
| <i>Degree of Freedom (DF)</i> | - | 87 | |
| <i>p-value</i> | ≥ 0,050 | 0,067 | Fit |
| <i>CMIN/DF</i> | ≤ 2,000 | 1,424 | Fit |

| Keterangan Statistik Uji | Nilai Kritis Hasil | Keterangan |
|--|--------------------|------------|
| <i>Adjusted Goodness of Fit (GFI)</i> | $\geq 0,900$ | 0,980 Fit |
| <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i> | $\leq 0,080$ | 0,080 Fit |
| Ukuran Kesesuaian Komparatif | | |
| <i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i> | $\geq 0,900$ | 0,934 Fit |
| <i>Comparative Fit Index (CFI)</i> | $\geq 0,900$ | 0,923 Fit |
| <i>Tucker Lewis Index (TLI)</i> | $\geq 0,900$ | 0,907 Fit |

Hasil uji kesesuaian model diatas menunjukkan hasil 'Fit' yang selanjutnya analisis didalam penelitian ini dapat dilanjutkan.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

| Hipotesis Hubungan | Estimate | S.E. | C.R. | P | Kesimpulan |
|--------------------|-------------|-------|-------|-------------|----------------------|
| H1 | OWE ←-- OWC | 0,243 | 0,055 | 4,420 *** | Positif & Signifikan |
| H2 | WCO ←-- OWC | 1,174 | 0,164 | 7,138 *** | Positif & Signifikan |
| H3 | OWE ←-- WCO | 0,129 | 0,054 | 2,381 0,017 | Positif & Signifikan |

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan implikasi pengaruh langsung, memberikan kesimpulan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan didalam penelitian ini memiliki pengaruh positif dan signifikan, karena nilai *C.R.* > 2,000 dan nilai *P* < 0,050.

Tabel 6. Standardized Regression Weights

| Hipotesis Hubungan | Coefficients | Determination | Kesimpulan |
|--------------------|--------------|---------------|----------------------|
| H1 | OWE ←-- OWC | 0,147 | Pengaruh Tidak Kuat |
| H2 | WCO ←-- OWC | 0,388 | Pengaruh Cukup Kuat |
| H3 | OWE ←-- WCO | 0,837 | Pengaruh Sangat Kuat |

Adapun *Coefficients Determination* dengan dampak yang paling tinggi adalah pada hasil uji hipotesis yang ketiga, dimana budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan karyawan dengan sangat kuat, yaitu dengan nilai 0,837 atau 83,7%. Pada hasil uji hipotesis yang pertama menunjukkan pengaruh yang tidak kuat dengan nilai 0,147 atau 14,7% dan hasil uji hipotesis kedua menunjukkan pengaruh yang cukup kuat yaitu dengan nilai 0,388 atau 38,8%.

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung, maka hasilnya dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

| Hipotesis Hubungan | Estimate | P | Kesimpulan |
|--------------------------|----------|-------|----------------------|
| H4 OWE ←--- WCO ←--- OWC | 0,285 | 0,001 | Positif & Signifikan |

Pada tabel diatas menyebutkan bahwa variabel mediasi dapat menjadi peran mediasi yang dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan, dengan persentase pengaruh berdasarkan tabel *Standardized Indirect Effects* dari program AMOS sebesar 32,5%, dimana dapat menjadi mediasi yang cukup kuat.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka implikasi manajerialnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Implikasi manajerial mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pengelolaan karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas pengelolaan karyawan, namun pengaruhnya tidak begitu kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun penting untuk memperhatikan budaya organisasi dalam mengelola karyawan, namun ada faktor lain yang juga harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan konsultan di Kota Bandung. Budaya organisasi hanya salah satu dari banyak aspek yang mempengaruhi bagaimana karyawan dikelola dan berprestasi. Oleh karena itu, manajer di perusahaan-perusahaan konsultan di Kota Bandung harus mempertimbangkan aspek lain seperti kompensasi, pelatihan, komunikasi, dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, serta faktor eksternal seperti kondisi pasar dan regulasi industri. Dengan demikian, strategi manajemen karyawan yang holistik dan komprehensif akan lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.
2. Berdasarkan temuan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komunikasi antar karyawan perusahaan konsultan di Kota Bandung dengan pengaruh yang cukup kuat menegaskan pentingnya pemahaman dan pemeliharaan budaya organisasi yang positif. Dalam konteks perusahaan konsultan di Kota Bandung, komunikasi efektif antar karyawan sangat dibutuhkan, dengan budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka, kolaboratif, dan konstruktif yang menjadi aset berharga. Manajemen harus memastikan bahwa nilai-nilai, norma, dan praktik dalam organisasi mendukung aliran informasi dan ide yang lancar. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan komunikasi, mempromosikan kebijakan pintu terbuka, dan mendorong tim kerja lintas fungsi. Selain itu, alat dan platform komunikasi yang tepat harus diintegrasikan agar memfasilitasi interaksi antar karyawan. Pemimpin organisasi juga harus menjadi role model dalam berkomunikasi, dengan mendengarkan masukan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan efisiensi, kolaborasi, dan inovasi melalui komunikasi yang efektif di antara karyawan.
3. Implikasi manajerial dari temuan bahwa komunikasi antar karyawan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap efektivitas pengelolaan karyawan di perusahaan konsultan di Kota Bandung menunjukkan bahwa aspek komunikasi menjadi pilar sentral dalam mengelola karyawan dengan baik. Dalam lingkungan kerja perusahaan konsultan, di mana kejelasan tugas, koordinasi, dan pertukaran informasi sangat dibutuhkan, dengan komunikasi yang efisien dan efektif antar karyawan menjadi kunci keberhasilan operasional dan strategis. Manajemen harus

memprioritaskan inisiatif yang mendorong komunikasi terbuka, jelas, dan tepat waktu di antara karyawan. Hal ini melibatkan investasi dalam teknologi komunikasi canggih, pelatihan komunikasi bagi karyawan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung diskusi dan kolaborasi. Pemimpin dan manajer harus juga memastikan bahwa hambatan komunikasi, seperti hierarki yang ketat atau budaya kerja yang tertutup, diminimalkan. Dengan komunikasi antar karyawan yang kuat dan efektif, perusahaan konsultan di Kota Bandung akan lebih siap dalam menghadapi tantangan, mengoptimalkan sumber daya, dan memaksimalkan potensi setiap karyawan.

4. Implikasi manajerial dari temuan bahwa komunikasi antar karyawan berfungsi sebagai mediator yang cukup kuat antara budaya organisasi dan efektivitas pengelolaan karyawan di perusahaan konsultan di Kota Bandung menandakan bahwa komunikasi memainkan peran penting dalam menerjemahkan budaya organisasi menjadi tindakan manajerial yang efektif. Ini berarti bahwa meskipun budaya organisasi merupakan fondasi bagi perusahaan, cara karyawan berkomunikasi satu sama lain mempengaruhi sejauh mana budaya tersebut dapat mendorong pengelolaan karyawan yang lebih efektif. Dengan memfokuskan perhatian pada komunikasi sebagai elemen mediasi, manajemen dapat mengoptimalkan dampak positif dari budaya organisasi mereka pada efektivitas pengelolaan karyawan, meningkatkan kinerja keseluruhan, dan memastikan bahwa perusahaan konsultan di Kota Bandung tetap kompetitif dan relevan di pasar yang dinamis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas pengelolaan karyawan dan komunikasi antar karyawan di perusahaan konsultan di Kota Bandung, meskipun pengaruhnya terhadap efektivitas pengelolaan tidak begitu kuat. Budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi efektif antar karyawan. Komunikasi yang baik, pada gilirannya, terbukti memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan karyawan, terutama dalam konteks kerja konsultansi yang dinamis dan membutuhkan koordinasi serta pemahaman yang cepat terhadap kebutuhan klien. Selain itu, komunikasi antar karyawan juga berfungsi sebagai mediator yang cukup kuat dalam menerjemahkan nilai-nilai budaya organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari, menjembatani arah strategis perusahaan dengan pelaksanaan operasional di lapangan.

Oleh karena itu, perusahaan konsultan di Kota Bandung disarankan untuk memperkuat budaya organisasi yang positif melalui pelatihan, diskusi terbuka, dan kegiatan internal lainnya, sekaligus menyediakan fasilitas komunikasi yang efektif. Pelatihan komunikasi, budaya feedback yang konstruktif, serta mekanisme mediasi juga perlu diperkuat guna memastikan komunikasi antar karyawan berjalan optimal. Tinjauan berkala terhadap efektivitas komunikasi dan pengelolaan karyawan pun penting dilakukan agar strategi pengelolaan sumber daya manusia dapat terus disesuaikan dengan kebutuhan dan dinamika perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggarini, D. (2021). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kinerja pegawai di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA). *Jurnal Aparatur*, 3(2), 112-121.
- Areagama. (2018). Integritas kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap efektivitas kerja guru. *Edum Journal*, 1(2), 76-89.

- Arfaziah, R. F., Arifin, K. Z., & Indriasarani, D. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap efektivitas sistem pengendalian internal. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(8), 1102-1115.
- Assyofa, A. R., Rohandi, M. M. A., & Putri, S. A. (2019). Pengaruh budaya organisasi Islami terhadap efektivitas organisasi (Studi pada Rumah Sakit Syariah Kab. Sumedang). *Jurnal Manajemen dan Bisnis: Performa*, 124-138.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.
- Catmull, E., & Wallace, A. (2019). *Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. Random House.
- Dwyer, J. (2021). *Communication for business and the professions: Strategies and skills* (7th ed.). Pearson.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Enadarlita, E., & Asvio, N. (2019). Pengaruh koordinasi dan komunikasi terhadap efektivitas organisasi di Provinsi Jambi. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 34.
- Flatley, M. E., Rentz, K. C., & Lentz, A. B. (2020). *Excellence in business communication* (14th ed.). Pearson.
- Friebe, J. (2019). *Building a culture of innovation: A practical framework for placing innovation at the core of your business*. Kogan Page.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2021). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Cengage Learning.
- Hedyastuti, D., Rahayu, S., & Germas, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan kegiatan supervisi terhadap penerapan komunikasi SBAR di ruang rawat inap RS Pusat Otak Nasional. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSII)*, 4(2), 134-143.
- Nata, A. D., & Machpudin, A. (2022). Analisis proses budaya organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi melalui peran komunikasi organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan Kabupaten Merangin. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(3), 703-712.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kombinasi*. Alfabeta.
- Surjono, N. D. (2022, September 15). Diskusi panel: Peluang usaha jasa konsultasi pasca pandemi Covid-19. *Bappeda DKI Jakarta*. <https://bappeda.jakarta.go.id/diskusi-panel-peluang-usaha-jasa-konsultasi-pasca-pandemi-covid-19/>
- Thelena, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(2), 102137.