



Diversity UIKA Bogor  
E-ISSN: 2776-9798

**Diversity**  
JURNAL ILMIAH PASCASARJANA

<http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/diversity>

## Budaya Organisasi, Komunikasi dan Manajemen Karir

Tri Bastuti Purwanti<sup>a\*</sup>, Puji Astuti<sup>b</sup>, Puri Novianti<sup>c</sup>, Suparno<sup>d</sup>, Nur Insan<sup>e</sup>

<sup>abcde</sup>Program Studi Magister Manajemen Universitas Ibn Khaldun Bogor, Indonesia

\*Corresponding author e-mail: [tribastuti.p@gmail.com](mailto:tribastuti.p@gmail.com)

DOI : 10.32832/djip-uika.v2i1.3975

### ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan model organisasi yang mengatur nilai dan norma, sementara itu dalam komunikasi mengandung nilai-nilai budaya. Kedua variabel tersebut saling terkait, dan berpengaruh terhadap aktivitas dan kesuksesan karir individu dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara budaya, komunikasi dan manajemen karir. Metode penelitian ini merupakan studi literatur dengan analisis data informasi menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya dan komunikasi memiliki hubungan timbal balik yang positif. Budaya mempengaruhi komunikasi dan sebaliknya komunikasi berpengaruh terhadap budaya. Artinya komunikasi dan budaya merupakan suatu konsep yang saling berhubungan. Antar variabel budaya, komunikasi dalam organisasi akan bersinergi dalam membangun aktivitas kerja untuk meraih kesuksesan karir dan mendukung tujuan organisasi. Budaya komunikasi organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara itu budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi maka semakin meningkat kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin kurang baik budaya organisasi maka semakin menurun kinerja karyawan. Pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bersifat positif. Jika pengembangan karir meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya. Hal ini berarti untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya dan pengembangan karir. Dengan demikian kompetensi dan model komunikasi yang efektif serta dengan budaya organisasi yang kuat, dapat meningkatkan kinerja dan kesuksesan karir karyawan serta diharapkan mendukung tujuan-tujuan organisasi.

**Kata kunci:** kompetensi; perilaku; kinerja; tujuan organisasi

## *Organizational Culture, Communication and Career Management*

### ABSTRACT

*Organizational culture is an organizational model that regulates values and norms, while communication contains cultural values. These two variables are interrelated and affect individual activities and career success in an organization. This study aims to analyze the relationship between culture, communication, and career management. The method is a literature study with information data analysis using qualitative descriptive analysis. The results showed that culture and communication have a positive reciprocal relationship. Culture affects communication and conversely, communication affects culture. This means that communication and culture are interconnected concepts. Between cultural variables, communication within the organization will synergize in developing work activities to achieve career success and support organizational goals. Organizational communication culture and work motivation simultaneously affect employee performance. Meanwhile, organizational culture and career development simultaneously affect employee performance. The better the organizational culture, the better the employee's performance, and vice versa. The influence of career development variables on*

*employee performance is positive, if career development increases, employee performance will increase, and vice versa. Therefore, improving employee performance can be influenced by culture and career development. Thus competence and an effective communication model with strong organizational culture can improve employee performance and success and expected to support organizational goals.*

**Keyword:** *competence; behavior; performance; organizational goals*

---

*Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.*

## **PENDAHULUAN**

Definisi organisasi menurut Erns Dale adalah suatu proses perencanaan yang mencakup penyusunan, pengembangan, pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok. Organisasi juga dikenal sebagai wadah kerjasama dari sekelompok orang dalam upaya mencapai tujuan yang ingin dicapai. Sebagai wadah, maka organisasi dapat dipandang sebagai sesuatu yang bersifat lahir, material, yang ada dalam bentuk-bentuk yang bisa dilihat dan diraba, misalnya gedung, peralatan mesin dan teknologi kerja. Sedangkan yang bersifat spritual terlihat dalam nilai dan norma yang berbentuk peraturan dan perundang-undangan yang mengatur kerjasama tersebut. Suatu organisasi dikatakan baik bila menciptakan suasana karyawan yang lebih termotivasi.

Komunikasi dalam organisasi merupakan aktivitas yang menghubungkan antar manusia dan antar kelompok dalam sebuah organisasi. Muchtar et al (2018) mengungkapkan bahwa dalam komunikasi terkandung nilai-nilai budaya. Salah satu sarana komunikasi dalam organisasi bisa berbentuk dalam budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu model komunikasi yang mengatur nilai dan norma dalam organisasi. Model komunikasi sendiri merupakan proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang Sementara Tuzun (2013) mengungkapkan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam fungsi organisasi, dan diketahui bahwa karyawan mencurahkan sebagian besar dari hari kerja mereka mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai hal penting seperti kebijakan perusahaan, umpan balik kinerja, ekspetasi peran dan instruksi tugas.

Berkenaan dengan kepuasan komunikasi, tingkat organisasi tertentu tidak memiliki dampak yang sama terhadap kepuasan kerja. Hasil kajian Tuzun (2013) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan komunikasi dengan organisasi, departemen dan kepuasan kerja. Kepuasan komunikasi departemen mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan komunikasi mempengaruhi organisasi,

departemen dan kepuasan kerja. Hal yang searah juga ditemukan pada kajian Akmal et al (2017) yakni Sementara itu bila hal tersebut dikaitkan karir seseorang, maka menurut Berco et al (2016) bahwa kompetensi komunikasi sangat diperlukan untuk kesuksesan suatu karir. Dengan kata lain kemampuan untuk berkomunikasi merupakan inti dari pengembangan diri dan kontribusi seseorang kepada masyarakat, serta pendidikan dan kesuksesan karir seseorang.

Hasil kajian Faisal (2016) mengungkapkan bahwa dalam budaya komunikasi organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai, budaya komunikasi organisasi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai, Oleh karena itu kompetensi dan model komunikasi yang baik serta dengan budaya organisasi yang kuat, hal ini akan mendukung tujuan-tujuan organisasi. Kaitan secara individu dapat sebagai upaya untuk mencapai kepuasan kerja dan kesuksesan karir. Menurut Ramly (2021) factor individu, kepemimpinan, budaya organisasi pada akhir akan mempengaruhi kinerja seseorang di perusahaan terkait.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi literatur dari berbagai sumber baik dari jurnal atau karya ilmiah lain, buku maupun informasi lain yang relevan dari internet. Analisis data dan informasi menggunakan analisis deskriptif kualitatif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

***Hubungan Budaya dan Perubahan Komunikasi dalam Organisasi.*** Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia (SDM) yakni melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Menurut Robbin (2006) bahwa budaya berperan dalam menetapkan batasan bagi organisasi lainnya, selain itu budaya juga membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada area yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang, budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Pengertian lain dari budaya organisasi telah banyak dikemukakan para ahli, seperti Kotler (2005), “budaya organisasi merupakan pengalaman, cerita, keyakinan, dan norma bersama yang menjadi ciri organisasi. Namun, jika memasuki perusahaan apa saja, hal pertama yang dihadapi adalah budaya cara

mereka berpakaian, cara berinteraksi satu sama lain, dan juga cara menyambut pelanggan.” Berbeda dengan yang dikemukakan oleh Schein (2009), bahwa budaya itu bersifat stabil dan sulit untuk berubah karena budaya mencerminkan akumulasi pembelajaran dari sebuah kelompok (cara berpikir, merasakan, dan meyakinkan dunia bahwa budaya dapat menciptakan kesuksesan suatu organisasi). Budaya organisasi juga merupakan perilaku organisasi yang penting karena dapat memberikan pengaruh positif baik bagi anggota organisasi maupun organisasi/perusahaan itu sendiri yang berbentuk komitmen organisasi. Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Oleh karena itu organisasi menyadari bahwa tidak ada budaya yang benar atau salah, tidak ada budaya yang lebih baik atau lebih buruk, kecuali dalam hubungannya bagaimana cara suatu organisasi bertindak dan lingkungan apa yang mendukung jalannya suatu operasi organisasi. Namun demikian budaya organisasi bisa dikatakan kuat atau lemah yang mengimplementasikan peran budaya pada anggota organisasi maupun organisasi itu sendiri.

Fungsi dan peran budaya organisasi adalah: 1) memiliki peran yang kuat dalam mendefinisikan batasan-batasan yang sangat berarti untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi dengan organisasi lainnya, 2) membantu kita dalam menciptakan rasa identitas bagi seluruh anggota organisasi, 3) mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi mereka, 4) membantu meningkatkan stabilitas sistem sosial dan 5) membantu mekanisme akal dan kontrol yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Ciri-ciri budaya organisasi menurut (Deal dan Kennedy, 2008) dapat dibedakan antara budaya organisasi kuat dan lemah. Kedua ciri tersebut dapat diuraikan sebagai berikut

1. Budaya Organisasi yang Kuat. Ciri budaya organisasi ini mengacu pada situasi dimana karyawan dapat menyesuaikan diri dengan baik, menghormati kebijakan organisasi, dan mematuhi semua pedoman organisasi yang berlaku. Dalam budaya organisasi yang kuat, setiap anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku yang baik dan tidak baik. Setiap anggota yang terlibat merasa sangat menikmati pekerjaannya dan menjadikan setiap tugas kerja sebagai pembelajaran baru, serta mencoba untuk mendapatkan banyak pelajaran dan pengalaman sebanyak-banyaknya. Dapat dikatakan bahwa setiap anggota organisasi benar-benar menerima peran dan tanggung jawab mereka dengan sukarela. Ciri budaya organisasi yang kuat yang dikemukakan Reiman dan Weiner seperti yang dikutip Tika (2010), bahwa budaya organisasi yang kuat dapat

membantu perusahaan dalam memberikan kepastian bagi individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan meskipun tingkat pertumbuhan masing-masing individu sangat bervariasi.

2. Budaya Organisasi yang Lemah, setiap anggota organisasi menerima peran dan tanggung jawab mereka hanya karena rasa takut pada atasan atau pemimpin di dalam organisasi. Anggota organisasi takut terhadap segala kebijakan organisasi yang ada, sehingga apapun yang dilakukan semata-mata karena ada paksaan. Yang memperparah, orang-orang yang terlibat di dalam organisasi ini hanya menjadikan organisasi sebagai platform utama untuk mencari penghasilan. Dalam hal ini anggota organisasi tidak pernah merasa terikat dengan organisasi tersebut.

**Komunikasi Perubahan.** Pengertian komunikasi organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2005), mengatakan bahwa komunikasi merupakan pertukaran informasi antar pengirim dan penerima, serta kesimpulan (persepsi) arti antara individu-individu yang terlibat. Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seorang komunikator kepada komunikan (Muhctar et al, 2016). Lebih lanjut dikemukakan bahwa dalam proses berkomunikasi itu merupakan sesuatu yang dilakukan oleh seseorang karena setiap perilaku seseorang memiliki potensi komunikasi. Berco et al (2016) mengungkapkan bahwa kemampuan untuk berkomunikasi adalah inti dari pengembangan diri dan kontribusi seseorang kepada masyarakat, serta pendidikan dan kesuksesan karir seseorang.

Komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu faktor paling penting dalam fungsi organisasi dalam hal ini karyawan mencurahkan sebagian besar dari hari kerja mereka mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai hal penting seperti kebijakan perusahaan, umpan balik kinerja, ekspektasi peran dan instruksi tugas (Tuzun, 2013). Implementasi dapat berjalan dengan komunikasi yang efektif dan intens untuk memastikan jalannya perubahan, komunikasi dalam hal ini merupakan salah satu langkah yang harus diambil agar perubahan dapat diterima dan dipahami oleh semua pihak, maka kita perlu menjalankan setiap langkahnya dengan benar.

Tulisan Gibson et al (2006) dalam buku berjudul “*Organizations: Behavior-structure-process*” menyatakan bahwa beberapa teknik yang dapat meningkatkan kemampuan komunikasi para manajer adalah: 1) *Following up* (tindak lanjut), 2) *Regulating information flow* (mengatur arus informasi), 3) *Utilizing feedback* (memanfaatkan umpan balik), 4) *Empathy* (empati), 5) *Repetition* (pengulangan), 5) *Encouraging mutual trust* (mendorong rasa saling percaya), 6) *Effective timing* (penggunaan waktu secara efektif), 7) *Simplifying language* (penggunaan bahasa yang sederhana), dan 8) *Effective listening* (pendengar efektif). Dengan

menerapkan teknik-teknik tersebut dalam melakukan komunikasi diharapkan akan lebih tepat dan bisa dimengerti orang lain adalah salah satu cara berinteraksi yang benar, dengan demikian komunikasi tersebut akan efektif. Hal yang senada, Dwi (2020) dalam tulisannya mengatakan dengan memiliki keterampilan komunikasi yang memadai, maka pekerjaan dapat terbantu, sembilan tips cara meningkatkan keterampilan berkomunikasi, antara lain adalah: 1) perhatikan artikulasi, 2) lakukan kontak mata, 3). lakukan penyelarasan, 4) tambahkan bahasa tubuh, 5) berbicara dengan santai, 6) tambahkan empati, 7) beri kesempatan orang lain bicara, 8) atur intonasi suara, dan 9) kontrol emosi. Lebih tidak semata-mata bisa diperoleh begitu saja dalam waktu singkat, namun perlu proses belajar dan latihan secara berkelanjutan, agar mampu melakukan komunikasi yang efektif.

***Managemen dan Pengembangan Karir.*** Karir didefinisikan sebagai serangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktifitas kerja selama rentang waktu dalam kehidupan seseorang dan serangkaian aktifitas kerja yang terus berkelanjutan Mondy (2010). Keamanan berkarir memerlukan adanya pengembangan keterampilan berharga dan keahlian yang dapat membantu dan memastikan pekerjaan dalam berbagai karir. Karir meliputi semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, dalam hal ini pengertian karir adalah seluruh jabatan yang pernah diduduki oleh seseorang dalam kehidupan kerjanya (Rivai dan Sagala, 2009). Sementara itu konsep karir adalah: 1) sebagai sebuah kemajuan, 2) sebagai profesi, dan 3) urutan seumur hidup dari pekerjaan.

Sementara itu manajemen karir merupakan upaya yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam mengatur alur pergerakan para karyawan sepanjang waktu melalui jabatan yang telah tersedia (Rivai dan Sagala, 2009). Selain itu juga melalui cara yang bisa memenuhi target sasaran seorang individu juga organisasi, atau dapat dikatakan sebagai proses untuk membentuk sebuah pemikiran kerja sebuah karyawan kedalam suatu pemahaman dan pengembangan yang lebih baik.

Pengertian manajemen karir menurut Mondy (2010) adalah proses di mana perusahaan memilih, menugaskan, menilai dan mengembangkan para karyawan berkualitas tinggi agar dapat memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. Proses pengelolaan karir karyawan dalam manajemen karir meliputi beberapa tahapan kegiatan seperti: perencanaan karir, pengembangan diri dan konseling karir, serta pengambilan keputusan karir. Oleh karena itu manajemen karir harus melibatkan semua pihak termasuk karyawan yang bersangkutan dengan unit tempat bekerja, dan perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dirangkum bahwa pengertian manajemen karir adalah proses pengelolaan karir karyawan, dalam hal ini memilih, menugaskan, menilai serta mengembangkan karyawannya melalui berbagai tahapan kegiatan yaitu perencanaan karir, pengembangan diri dan konseling, serta pengambilan

keputusan akhir guna mendapatkan pegawai berkualitas tinggi dimasa depan. Dalam merekrut karyawan peran manajemen karir membantu dalam proses di mana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat, karir individual, dan kemampuan organisasi melalui tahapan-tahapan kegiatan di atas. Selain itu manajemen karir dapat dikatakan merupakan upaya yang dilakukan organisasi dalam mengelola alur pergerakan para karyawan sepanjang waktu melalui jabatan yang tersedia serta dapat memenuhi sasaran organisasi dan individual.

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi pada yang bersangkutan (Akhmal et al, 2019). Pengembangan karir juga dapat dikatakan sebagai upaya yang terus menerus dilakukan, baik oleh organisasi, ataupun individual untuk memperluas kesempatan karir dan kesadaran terhadap sasaran karir yang dituju. Terdapat beberapa indikator dalam pengembangan karir, seperti yang dikemukakan Rivai (2009) yaitu sebagai berikut :

- a) Kebutuhan karir membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal individu sendiri.
- b) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk mengembangkan dirinya agar dapat mengisi posisi jabatan atau karir yang disediakan oleh perusahaan.
- c) Dukungan perusahaan dalam bentuk materil perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.
- d) Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.
- e) Perlakuan yang adil dalam berkarir, memberikan kesempatan yang sama kepada karyawannya dalam berkarir untuk mengembangkan dirinya.
- f) Informasi karir, memberikan informasi kebutuhan karir yang diperlukan untuk mengetahui perlu jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.
- g) Promosi memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- h) Mutasi memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.
- i) Pengembangan tenaga kerja, memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan dalam rangka meningkatkan potensi dalam diri.

Sarana komunikasi dalam organisasi diantaranya dapat berbentuk dalam budaya organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi merupakan salah satu model komunikasi yang mengatur nilai dan norma dalam organisasi. Model komunikasi sendiri merupakan proses individu mengirim stimulus dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain. Dalam implementasinya budaya organisasi bisa terwujud dalam bentuk komunikasi yang hangat antar karyawan dengan sesama karyawan, karyawan dengan pelanggan, dan karyawan dan atasan, dengan demikian diharapkan akan terbangun budaya yang kuat.

Terkait komunikasi dengan organisasi, hasil penelitian Ramadona dan Setiawan (2020) menemukan bahwa jaringan komunikasi dipengaruhi oleh struktur dalam organisasi itu sendiri sebagaimana yang terjadi pada jaringan komunikasi di lembaga penelitian yang diteliti. Ketidaktuntasan informasi yang diberikan dapat memberikan dampak negatif terhadap iklim organisasi. Dikemukakan lebih lanjut bahwa persepsi yang terbentuk dari arah komunikasi organisasi adalah searah dan tidak memberikan ruang untuk mendapatkan kejelasan dan ketuntasan dari keresahan anggota organisasi. Penelitian sebelumnya Romadona dan Setiawan (2019) mengungkapkan bahwa ketika komunikasi organisasi kurang baik, maka akan berdampak pada rendahnya kesiapan organisasi untuk berubah.

Pengukuran efektivitas dari suatu proses komunikasi dapat dilihat dari tercapainya tujuan si pengirim pesan. Dengan demikian komunikasi yang efektif diharapkan dapat menjadi solusi agar komunikasi lancar dan efektif. Komunikasi efektif menurut Tubbs dan Moss yang dikutip oleh Mulyana (2005), mengungkapkan bahwa Komunikasi dianggap efektif bila paling tidak harus menghasilkan lima hal yaitu: 1) pengertian, 2) kesenangan, 3) pengaruh pada sikap, 4) hubungan yang makin baik dan 5) tindakan, : Dari sisi komunikasi dapat dikatakan bahwa makin baik hubungan interpersonal, makin terbuka dalam mengungkapkan dirinya, juga makin cermat persepsinya tentang orang lain dan persepsi dirinya, sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung di antara komunikan.

Hasil penelitian Didit (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai dalam organisasi. Selain itu juga dikemukakan bahwa terdapat hubungan iklim komunikasi organisasi dengan budaya organisasi. Dalam hal ini iklim komunikasi organisasi berfokus bagaimana institusi mengkomunikasikan pesan sementara itu budaya organisasi lebih fokus pada nilai-nilai yang akan ditanamkan disebuah organisasi, sehingga setiap anggota dalam organisasi tersebut memiliki budaya kerja yang sama dan bertujuan untuk menghasilkan produk barang atau jasa yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Komunikasi positif akan berdampak terciptanya iklim komunikasi organisasi yang baik, oleh karena itu akan berpengaruh pada motivasi kerja dan kepuasan kerja

setiap organisasi. Sebaliknya, keretakan komunikasi akan mengakibatkan iklim komunikasi organisasi yang buruk. Dan sebaliknya bila situasi komunikasi buruk, akan menyebabkan iklim komunikasi organisasi mejadi buruk. Dampaknya terjadi keretakan hubungan atau perselisihan antara anggota organisasi, dan suasana organisasi yang muram, wujud sikap mementingkan diri sendiri (egois), produktivitas organisasi cenderung menurun hingga terjadi penyalahgunaan wewenang untuk kepuasan diri sendiri. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap komunikasi, dalam hal ini iklim komunikasi maupun komunikasi dalam perubahan.

Hasil penelitian yang mengambil kasus pada karyawan PT PLN Manado yang melihat keterkaitan antara disiplin kerja, budaya organisasi, dan komunikasi serta kinerja (Sumaki et al., 2015) menemukan bahwa secara simultan disiplin kerja, budaya organisasi, dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa secara parsial komunikasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun bila secara simultan bersama disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat keterkaitan keempat variabel tersebut.

**Hubungan Budaya dan Pengembangan Karir.** Lasmahadi (2017) dalam tulisannya mengungkapkan bahwa manajemen karir penting bagi perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan belajar terus menerus. Untuk menghadapi manajemen karir, yang menjadi tantangan terbesar peruhaan yaitu dalam hal menemukan keseimbangan antara kemajuan karir karyawan dan pada saat yang bersamaan menarik dan memperoleh karyawan dengan keterampilan-ketrampilan baru. Hasil penelitian Hardiyana (2015) mengemukakan bawa kecakapan manajemen dapat meningkatkan kesuksesan karir individu. Berkaitan dengan itu maka manajemen karir organisasional mencakup berbagai kebijakan dan tindakan organisasi untuk meningkatkan efektivitas karir dari pekerjaannya. Oleh karena itu karir organisasi mengacu pada struktur karyawan dan praktek-praktek yang memberi panduan bagaimana merekrut, mengembangkan dan memberi tugas kepada karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen karir yang baik akan dapat meningkatkan kesuksesan karir individu dan selanjutnya berpengaruh terhadap karir dari organisasi itu sendiri.

Penelitian tersebut tidak melihat variabel budaya organisasi, kaitan antara budaya organisasi dan manajemen atau pengembangan karir, hasil penelitian Faisal (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu terdapat pengaruh

variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel pengembangan karir Berbeda dengan hasil penelitian Hartina (2020) yang menganalisis kasus karyawan BRI Syariah di Semarang yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa bila secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun bila secara simultan dengan variabel lain (seperti komunikasi/iklim atau perubahan komunikasi, kecakapan manajemen dan kompetensi karyawan). Terdapat keterkaitan antara budaya organisasi dengan pengembangan karir, hasil penelitian Nugraha dan Rozak (2017) yang menemukan bahwa dengan budaya organisasi dan pengembangan karir yang sesuai, maka kepuasan kerja karyawan akan lebih tinggi.

**Keterkaitan Budaya Organisasi, Komunikasi dalam Perubahan dan Manajemen Karir.** Hasil penelitian Satria et al (2015) yang mengambil kasus di PT Nyonya Meneer (karyawan bagian Pemasaran) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan atau bisa dikatakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil perhitungan nilai  $t$  hitung  $0.8547045 < t$  tabel  $1.6883$ , artinya bahwa hubungan yang sebenarnya antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan adalah hubungan langsung. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Budaya organisasi, pengembangan karir dan kompensasi pada karyawan bagian pemasaran PT. Nyonya Meneer secara umum tergolong baik, dengan kata lain budaya organisasinya relatif kuat. Namun demikian masih ada indikator yang berada di bawah nilai rata-rata pada masing-masing variabel. Variabel budaya organisasi yang memiliki indikator terendah di bawah rata-rata adalah kebijakan atau peraturan perusahaan. Sementara itu untuk variabel pengembangan karir, indikator terendah yaitu program-program rencana karir. Sedangkan pada variabel kompensasi, yang memiliki nilai di bawah rata-rata adalah mengenai ketepatan waktu dalam pembayaran gaji pokok. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian ada keterkaitan antara budaya organisasi dengan manajemen karir yang dicerminkan dari pengaruh positif terhadap pengembangan karir. Namun demikian penelitian tersebut tidak menganalisis variabel komunikasi organisasi.

Untuk melihat keterkaitan dengan komunikasi perubahan dalam organisasi, hasil penelitian Katidjan et al (2017) menunjukkan bahwa variabel komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan nilai korelasi antar

dimensi yang terkuat terletak pada dimensi penerima terhadap dimensi kuantitas. Komunikasi yang terjalin diantara karyawan dalam perusahaan sudah cukup baik dan berpengaruh pada kinerja. Berdasarkan uraian hasil-hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya antara budaya organisasi, komunikasi dalam organisasi dan manajemen karir (yang diindikasikan dengan variabel pengembangan karir) terdapat keterkaitan satu sama lain. Namun demikian sejauh mana hubungan antar variabel, tampaknya spesifik antar kasus dan lembaga/organisasi yang dianalisis. Oleh karena itu tidak bisa digeneralisasikan untuk semua kasus organisasi, sebagai contoh seperti yang telah diuraikan di atas yakni untuk kasus BRI Syariah berbeda dengan kasus PT Nyonya Meneer.

## **SIMPULAN**

Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan komunikasi dalam perubahan dalam organisasi. Demikian juga untuk variabel budaya organisasi jugam berpengaruh terhadap aktivitas kinerja karyawan, sementara pengembangan karir pada umumnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam pengembangan karir sebagai indikator dari manajemen karir pada umumnya dipengaruhi oleh budaya dan komunikasi dalam organisasi. Namun demikian secara parsial untuk masing-masing variabel tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari hasil kajian dari review literatur menunjukkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi, komunikasi, manajemen karir tidak secara sendiri-sendiri berpengaruh langsung, sehingga terdapat variabel perantara, pada umumnya gabungan variabel tersebut akan berpengaruh signifikan, jadi secara simultan gabungan variabel secara mempengaruhi kinerja karyawan, Sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi, komunikasi dan manajemen karir, khususnya dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**Saran.** Penelitian studi literatur menghasilkan data informasi yang beragam, spesifikasi kasus dari hasil penelitian tidak sepenuhnya bisa digeneralisasikan. Oleh karena itu pengaruh hubungan antar variabel juga tidak bisa digeneralisasikan. Untuk dapat memperoleh hasil yang searah dan dapat digeneralisasikan mungkin perlu studi literatur dengan banyak menganalisis kasus-kasus dari organisasi yang menjalankan bisnis relatif sama atau mirip. Walaupun analisis organisasi yang berbeda bisnis bisa digunakan sebagai

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Ir. Amir Tengku Ramli, MSi atas arahan materi dan perhatiannya dalam penulisan artikel ini, yang membantu penulis dalam menyelesaikan artikel ini.

## REFERENSI

- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. (2018). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Bis-A: Jurnal Bisnis Administrasi*, 7(1), 20-24.
- Berko, R., Wolvin, A., Wolvin, D. R., & Aitken, J. E. (2016). *Communicating: A social, career, and cultural focus*. Routledge.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness: Challenges/ Strategies/ Solutions*. SAGE Publications
- Didit, A.T. (2015). Pengaruh Iklim Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi di Politeknik Negeri Semarang). Thesis S2. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Semarang.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2008). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.
- Dwi, A. 2020. 9 Cara Jitu Meningkatkan Keterampilan Berkomunikasi Anda. Diakses dari <https://www.duniakaryawan.com/cara-meningkatkan-keterampilan-berkomunikasi/>
- Faisal, M. (2016). Hubungan Budaya Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat. *Jurnal Simbolika* 2(2), 167-180. Diakses dari <http://ojs.uma.ac.id/index.php/symbolika/article/view/1028/1034>
- Gibson, J. L., Ivancevich, H. M., & Donnelly, J. H. (2006). *Organizations: Behavior-structure-process Plano: Business Publication*
- Hardiyana, A. (2015). Strategi Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi. *Majalah Bisnis Dan IPTEK*, 8(1), 18-25. Diakses dari <https://core.ac.uk/download/pdf/234663582.pdf>
- Lasmahadi, A. (2017). Mengapa manajemen karir penting untuk kita? Apa kegunaan dan manfaatnya? Diakses dari <https://psyline.id/manajemen-karir/>
- Mondy, R. W. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Muchtar, K, Koswara, I. & Setiaman , A. (2016). Komunikasi Antar Budaya dalam Perspektif Antropologi *Jurnal Manajemen Komunikasi* 1(1).
- Nugraha, R & Rozak, D.A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Persepsional Pada Karyawan PT. Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. *Journal of Management*

- Review 1(1) Diakses dari  
<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview/article/view/510>
- Ramly, A. T. (2021). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. GCAINDO.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Rivai, V. dan Sagala, E.J.. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo, Jakarta,
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks. Jakarta
- Romadona, M.R., & Setiawan, S. (2019). Impact of communication in organization to readiness for change: Case of research organization X. SU-AFBE 2018, Proceeding of the 1st Sampoerna UniversityAFBE International Conference. Retrieved from doi: 10.4108/eai.6- 12-2018.2286327
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution. *Jurnal Pekommas*, 5(1), 91-104. Diakses dari <https://core.ac.uk/download/pdf/304721882.pdf>
- Satria, K., Waluyo, H. D., & Widiartanto, W. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran PT. Nyonya Meneer Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(4), 90-98.
- Schein, 2009, *Organizational Culture and Leadership*, Josey Bass, San Fransisco.
- Sumaki, WJ. Taroreh,& R.N. Soepeno,D. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5). 1232-1242
- Tika, Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara Jakarta.
- Tubbs, S.L & Moss. (2005). *Human Communication: Konteks-Konteks Komunikasi*. penerjemah, Mulyana,D. Gembirasari; Editor Mulyana, D. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Tuzun, I. K. (2013). Organizational levels of analysis of communication satisfaction and identification in relation to job satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1), 1-5. Diakses dari DOI: 10.7763/JOEBM.2013.V1.1