ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI, DUKUNGAN KEPEMIMPINAN, DAN INOVASI TERHADAP KETERLIBATAN KARYAWAN DENGAN MEDIASI BUDAYA ORGANISASI DI PT. TELKOM INDONESIA

Alif Adrianto Setiawan *¹

Eva Novia Viviani ²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa Karawang, Indonesia

*e-mail : Alifadrians1105@gmail.com¹ , evanoviavivia03@gmail.com²

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dampak komunikasi dalam organisasi, dukungan dari pimpinan, dan inovasi terhadap partisipasi karyawan, dengan budaya organisasi berfungsi sebagai variabel yang menghubungkan, di PT. Telkom Indonesia. Metodologi yang diterapkan adalah pendekatan kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang melibatkan seratus responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pemrosesan data dilakukan dengan memanfaatkan Structural Equation Modeling (SEM). Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan, sedangkan dukungan dari pimpinan dan inovasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang berarti. Budaya organisasi berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat dampak komunikasi organisasi terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan budaya organisasi yang memfasilitasi kerjasama, inovasi, serta komunikasi yang efektif untuk meningkatkan partisipasi karyawan. Studi ini memberikan sumbangsih bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, terutama dalam membangun suasana kerja yang mengharapakan keterlibatan karyawan sebagai elemen utama untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Kata Kunci: Komunikasi Organisasi, Dukungan Kepemimpinan, Inovasi, Budaya Organisasi, Keterlibatan Karyawan, Structural Equation Modeling (SEM)

Abstract

The purpose of this study is to explore the impact of organizational communication, leadership support, and innovation on employee participation, with organizational culture serving as a linking variable, at PT Telkom Indonesia. The methodology applied was a quantitative approach, where data was collected through a questionnaire involving one hundred respondents selected using purposive sampling technique. Data processing was conducted by utilizing Structural Equation Modeling (SEM). The findings in this study show that organizational communication has a significant effect on the level of employee engagement, while support from leaders and innovation do not show a significant direct effect. Organizational culture serves as a link that strengthens the impact of organizational communication on employee engagement. This study emphasizes the importance of creating an organizational culture that facilitates cooperation, innovation, and effective communication to increase employee participation. This study contributes to human resource management in a company, especially in building a work atmosphere that expects employee engagement as a major element to improve organizational performance.

Keywords: Organizational Communication, Leadership Support, Innovation, Organizational Culture, Employee Engagement, Structural Equation Modeling (SEM)

PENDAHULUAN

Komunikasi dalam organisasi, dukungan dari pemimpin, dan inovasi adalah elemen kunci yang mempengaruhi partisipasi karyawan di perusahaan modern. Di tengah globalisasi dan kemajuan teknologi yang cepat, perusahaan seperti PT. Telkom Indonesia menghadapi kesulitan dalam menjaga tingkat keterlibatan karyawan agar tetap maksimal dalam situasi kerja yang berubah. Keterlibatan karyawan, menurut (Arora et al., n.d.), adalah sejauh mana karyawan memperhatikan, mengabdikan diri, dan merasakan emosi terhadap pekerjaannya, yang merupakan salah satu tolok ukur penting dari keberhasilan suatu organisasi. Namun, di lapangan

terlihat adanya perbedaan antara harapan dan kenyataan keterlibatan karyawan di perusahaan-perusahaan besar, termasuk PT. Telkom Indonesia, yang menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi memiliki dampak besar pada tingkat partisipasi karyawan. (Ika Nurul Qamari et al., 2024) menyatakan bahwa komunikasi di dalam organisasi mencakup cara-cara interaksi resmi dan tidak resmi yang memungkinkan penyampaian informasi, umpan balik, serta penyelesaian masalah. Namun, masih sedikit penelitian yang secara khusus mengaitkan peran budaya organisasi sebagai penghubung dalam konteks perusahaan teknologi di Indonesia. Di samping itu, dukungan dari pemimpin, yang dijelaskan oleh (Atiku et al., 2024), adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk memberikan panduan, motivasi, dan sumber daya yang mendorong karyawan agar mencapai tujuan organisasi. Dukungan kepemimpinan membantu menciptakan budaya organisasi yang positif dan kreatif, namun peran budaya organisasi dalam hubungan ini masih belum jelas.

Inovasi juga merupakan elemen krusial yang berdampak pada partisipasi karyawan. Sebagaimana dinyatakan oleh (Saleem et al., 2020), inovasi melibatkan penerapan ide, proses, produk, atau layanan yang baru dengan tujuan untuk menciptakan nilai tambah. Pengelolaan inovasi yang efektif dapat meningkatkan semangat dan partisipasi karyawan, tetapi pengaruh budaya organisasi dalam memperkuat hubungan ini masih kurang mendapatkan sorotan dalam kajian sebelumnya. Budaya organisasi, menurut (Adigwe, 2024), berisi nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi dasar bagi perilaku para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei untuk mengevaluasi dampak komunikasi organisasi, dukungan dari pemimpin, dan inovasi terhadap keterlibatan karyawan, dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi di PT. Telkom Indonesia. Metode kuantitatif dipilih karena tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis serta menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel menggunakan data yang bisa diukur secara statistik.

Populasi yang menjadi perhatian dalam studi ini meliputi seluruh pegawai di PT. Telkom Indonesia yang bekerja di kantor pusat. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan ketentuan pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan toleransi kesalahan 5%, sehingga diperoleh 100 responden sebagai sampel.

Pengumpulan informasi dilaksanakan dengan membagikan angket menggunakan skala Likert lima tingkat (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Angket tersebut berisi pernyataan yang mengevaluasi variabel independen (komunikasi dalam organisasi, dukungan dari pemimpin, dan inovasi), variabel perantara (budaya organisasi), dan variabel dependen (partisipasi karyawan). Sebelum didistribusikan, angket telah menjalani pengujian validitas dengan metode Pearson Correlation serta pengujian reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Hasil Uji Intrumen Penelitian (Validitas dan Reliabilitas)

Tabel 1. Hasil Uji Validitas-Reliabilitas

Variabel Indikator		Cronbach's r-hitung	Nilai Kritis	Keterangan
Keterlibatan Karyawan (Y)		0.625	0.600	Reliabel
	Y.1	0.724	0.196	Valid
	Y.2	0.756	0.196	Valid
	Y.3	0.629	0.196	Valid
	Y.4	0.686	0.196	Valid
	Y.5	0.284	0.196	Valid
Komunikasi Organisasi (X1)		0.828	0.600	Reliabel

	X1.1	0.726	0.196	Valid
	X1.2	0.811	0.196	Valid
	X1.3	0.756	0.196	Valid
	X1.4	0.783	0.196	Valid
	X1.5	0.783	0.196	Valid
Dukungan Kepemimpinan(X2)		0.717	0.600	Reliabel
	X2.1	0.637	0.196	Valid
	X1.2	0.772	0.196	Valid
	X2.3	0.626	0.196	Valid
	X2.4	0.710	0.196	Valid
	X2.5	0.729	0.196	Valid
Inovasi (X3)		0.795	0.600	Reliabel
	X3.1	0.706	0.196	Valid
	X3.2	0.804	0.196	Valid
	X3.3	0.758	0.196	Valid
	X3.4	0.610	0.196	Valid
	X3.5	0.813	0.196	Valid
Budaya Organisasi (M)		0.772	0.600	Reliabel
	M.1	0.640	0.196	Valid
	M.2	0.809	0.196	Valid
	M.3	0.746	0.196	Valid
	M.4	0.635	0.196	Valid
	M.5	0.796	0.196	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Data yang terdapat dalam tabel 1 menunjukkan hasil dari pengujian terhadap validitas dan reliabilitas setiap item dalam setiap variabel penelitian. Dengan menggunakan nilai Cronbach Alpha (α) yang memiliki ambang batas sebesar 0.600, terlihat bahwa semua variabel seperti Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2), Inovasi (X3), Keterlibatan Karyawan (Y), dan Budaya Organisasi (M) memiliki nilai di atas ambang batas minimum 0.600, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini adalah reliabel. Selain itu, dalam perbandingan validitas, nilai kritis r-tabel adalah 0.196; dari analisis seluruh data kuesioner pada masing-masing variabel, didapati nilai r-hitung yang juga berada di atas ambang r-tabel 0.196. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa seluruh data kuesioner dalam penelitian ini valid dan siap untuk melanjutkan ke tahap selanjutnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas Data

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.33983777
Most Extreme Differences	Absolute	.145
	Positive	.145
	Negative	-.117
Test Statistic		.145
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Informasi yang tertera pada tabel 2 menunjukkan hasil dari pengujian normalitas data dalam penelitian ini, di mana nilai signifikansi yang terdapat di kolom Asymp. Sig. (2-tailed) tercatat sebesar 0.000. Dengan informasi ini, dapat dinyatakan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) 0.000 lebih kecil daripada nilai alpha 5% (0.05), yang berarti bahwa data residual yang dianalisis tidak mengikuti distribusi normal. Selain metode uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, ada beberapa cara lain untuk mengevaluasi kenormalitasan data, seperti dengan memeriksa nilai mean, median, modus, skewness, atau kurtosis. Karena sebelumnya data tidak terdistribusi normal menurut Kolmogorov-Smirnov, peneliti akan memeriksa normalitas data menggunakan indikator skewness dan kurtosis. Dalam analisis skewness dan standar errornya, apabila nilai setiap variabel atau residual berada di kisaran -2 hingga 2, dapat disimpulkan bahwa data tersebut berada dalam distribusi normal.

Berdasarkan uji statistik deskriptif diketahui nilai skewness dan standar errornya sebagai berikut:

Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics						
	N	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	100	3.49935	-.167	.241	1.945	.478
Valid N (listwise)	100					

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, terlihat bahwa nilai skewness dan standar error dari residual berada di kisaran -2 sampai 2. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa data tersebut mendistribusikan secara normal dan uji berikutnya dapat dilaksanakan.

Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.877	1.550		6.374	.000		
Komunikasi Organisasi (X1)	.576	.071	.706	8.106	.000	.711	1.406
Dukungan Kepemimpinan (X2)	.121	.083	.142	1.460	.148	.569	1.759
Inovasi (X3)	-.181	.092	-.193	-1.967	.052	.557	1.795

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan (Y)

Data yang ada pada tabel 3 adalah hasil dari pengujian multikolinieritas. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan bahwa nilai VIF kurang dari 10.00 sesuai dengan ambang batas yang diharapkan, sedangkan nilai toleransi untuk seluruh variabel independen yaitu Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2), dan Inovasi (X3). Berdasarkan temuan ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel independen dalam penelitian ini tidak menunjukkan tanda-tanda adanya multikolinieritas dan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. Hasil Uji Heterokedastisitas Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.763	1.109		.689	.493
	Komunikasi Organisasi (X1)	-.058	.051	-.137	-1.147	.254
	Dukungan Kepemimpinan (X2)	3.783E-5	.059	.000	.001	.999
	Inovasi (X3)	.066	.066	.136	1.002	.319

a. Dependent Variable: ABS_RES

Data yang terdapat pada tabel 4 adalah hasil dari pengujian heteroskedastisitas. Nilai signifikansi untuk variabel Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2), dan Inovasi (X3) menunjukkan angka yang melebihi standar alpha 5% atau 0.05. Dengan demikian, kita bisa menarik kesimpulan bahwa dalam penelitian ini, variabel independen tidak mengalami masalah heteroskedastisitas. Oleh karena itu, penelitian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Hasil Uji Hipotesis Penelitian Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 ^a	.482	.466	1.36061

a. Predictors: (Constant), Inovasi (X3), Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2)

Data dari tabel 5 menghasilkan kesimpulan bahwa variabel Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2), Inovasi (X3), dan Budaya Organisasi (M) berpengaruh terhadap Keterlibatan Karyawan (Y) dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0.466 atau 46.6%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut dapat menjelaskan sebagian dari keterlibatan karyawan, sementara sisanya, yaitu 53.4%, dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijadikan fokus dalam penelitian ini.

Hasil Uji F (Simultan)

Tabel 6. Hasil Uji F ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	165.669	3	55.223	29.830	.000 ^b
	Residual	177.721	96	1.851		
	Total	343.390	99			

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Inovasi (X3), Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2)

Sumber: Data penelitian diolah (2025)

Data yang terdapat dalam tabel 6 adalah hasil dari uji-F yang simultan pada variabel independen yaitu Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2), dan Inovasi (X3) yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap variabel dependen Keterlibatan Karyawan (Y). Informasi ini terlihat dari angka signifikansi (0.000) yang lebih kecil daripada tingkat alfa 5%

(0.05), yang menunjukkan bahwa secara bersamaan model regresi dari variabel independen memberikan pengaruh terhadap Keterlibatan Karyawan (Y).

Hasil Uji t (Parsial)

Tabel 7. Hasil Uji t

		Coefficients^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.877	1.550		6.374	.000
	Komunikasi Organisasi (X1)	.576	.071	.706	8.106	.000
	Dukungan Kepemimpinan (X2)	.121	.083	.142	1.460	.148
	Inovasi (X3)	-.181	.092	-.193	-1.967	.052

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan (Y)
 Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Variabel Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Keterlibatan Karyawan (Y)

Hasil dari analisis parsial yang tertera di tabel 7 menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Organisasi (X1) memiliki tingkat signifikansi sebesar (0.000), yang lebih rendah dibandingkan dengan nilai alfa 5% (0.05). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel Komunikasi Organisasi (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan (Y) jika dilihat dari analisis parsial.

Variabel Dukungan Kepemimpinan (X2) terhadap Keterlibatan Karyawan (Y)

Hasil dari analisis parsial yang terdapat dalam tabel 7 menunjukkan bahwa variabel Dukungan Kepemimpinan (X2) menghasilkan nilai signifikansi sebesar (0.148), yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai alfa 5% (0.05). Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa variabel Dukungan Kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh secara parsial terhadap Keterlibatan Karyawan (Y).

Variabel Inovasi (X3) terhadap Keterlibatan Karyawan (Y)

Hasil dari pengujian parsial yang terdapat pada tabel 7 menunjukkan bahwa variabel Inovasi memiliki tingkat signifikansi sebesar (0.052) yang lebih rendah dibandingkan nilai alfa 5% (0.05). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel Inovasi, jika dilihat secara terpisah, tidak memengaruhi Keterlibatan Karyawan (Y).

Hasil Uji Regresi Berganda

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Berganda

		Coefficients^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.877	1.550		6.374	.000
	Komunikasi Organisasi (X1)	.576	.071	.706	8.106	.000
	Dukungan Kepemimpinan (X2)	.121	.083	.142	1.460	.148

Inovasi (X3)	-.181	.092	-.193	-1.967	.052
--------------	-------	------	-------	--------	------

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan (Y)

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Data yang terdapat pada tabel 7 dapat digunakan untuk membentuk model persamaan regresi linier ganda yang berdasarkan pada kolom B (Koefisien yang tidak distandarkan). Sehingga model persamaan regresi hasil dari penelitian ini dapat dibuat seperti berikut:

$$Y = 9.877 + 0.576X_1 + 0.121X_2 - 0.181X_3 + e$$

Oleh karena itu, bisa disimpulkan bahwa berdasar pada model persamaan regresi yang telah dijelaskan, jika tidak ada variabel independen, maka tingkat Keterlibatan Karyawan (Y) adalah 9.877. Selain itu, diketahui bahwa koefisien regresi untuk variabel Komunikasi Organisasi (X1) adalah 0.576, yang berarti setiap peningkatan 1% dalam Komunikasi Organisasi (X1) akan menyebabkan Keterlibatan Karyawan (Y) meningkat sebesar 0.576, atau 57.6%. Untuk koefisien regresi variabel Dukungan Kepemimpinan (X2) yang sebesar 0.121, ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% dalam Dukungan Kepemimpinan (X2) akan menghasilkan peningkatan Keterlibatan Karyawan (Y) sebesar 0.121, atau 12.1%. Nilai koefisien regresi untuk variabel Inovasi (X3) tercatat 0.181, artinya setiap peningkatan 1% dalam Inovasi (X3) akan mengakibatkan penurunan Keterlibatan Karyawan (Y) sebesar 0.181, atau 18.1%.

SETELAH MODERASI

Hasil Uji Regresi Moderasi

Tabel 9. Hasil Uji Regresi Moderasi.

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.231	14.492		1.603	.112
	Komunikasi Organisasi (X1)	-1.347	.656	-1.651	-2.052	.043
	Dukungan Kepemimpinan (X2)	.563	.692	.660	.813	.418
	Inovasi (X3)	.664	.701	.710	.947	.346
	Budaya Organisasi (M)	-.665	.751	-.868	-.885	.378
	Komunikasi Organisasi*Budaya Organisasi	.097	.033	3.402	2.932	.004
	Dukungan Kepemimpinan*Budaya Organisasi	-.023	.034	-.817	-.676	.501
	Inovasi*Budaya Organisasi	-.042	.036	-1.417	-1.180	.241

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan (Y)

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa:

- Nilai penting dari interaksi antara Komunikasi Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (M) tercatat sebesar 0.004, yang lebih kecil dari 0.05. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang dapat memengaruhi dampak dari variabel Komunikasi Organisasi (X1) terhadap variabel Keterlibatan Karyawan (Y).
- Nilai penting dari interaksi antara Dukungan Kepemimpinan (X2) dan Budaya Organisasi (M) adalah 0,501, yang lebih besar daripada 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya

Organisasi sebagai variabel moderasi tidak mampu mempengaruhi pengaruh dari Dukungan Kepemimpinan (X2) terhadap Keterlibatan Karyawan (Y).

- c. Nilai penting dari interaksi antara Inovasi (X3) dan Budaya Organisasi (M) adalah 0.241, yang lebih besar dari 0.05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi, yang berfungsi sebagai variabel moderasi, tidak dapat mempengaruhi dampak Inovasi (X3) terhadap Keterlibatan Karyawan (Y).

Data dari tabel 9 bisa digunakan untuk menyusun model persamaan regresi moderasi yang berdasarkan pada kolom B (Koefisien Tak Terstandarisasi). Sehingga model persamaan regresi hasil dari penelitian ini dapat dibuat seperti berikut:

$$Y = 23.231 - 1.347X_1 + 0.563X_2 + 0.664X_3 - 0.665M + 0.097X_1 * M - 0.023X_2 * M - 0.042X_3 * M + e$$

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.557	.523	1.28561

a. Predictors: (Constant), Inovasi*Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2), Inovasi (X3), Dukungan Kepemimpinan*Budaya Organisasi, Budaya Organisasi (M), Komunikasi Organisasi*Budaya Organisasi

Informasi yang diperoleh dari tabel 10 menunjukkan bahwa setelah penambahan variabel moderasi, nilai Adjusted R Square mencapai 0.523 atau 52.3%, yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen tersebut. Dengan demikian, sisa 47.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai adjusted R squared tersebut menunjukkan bahwa variabel moderasi (Budaya Organisasi) mampu memperkuat dampak dari variabel Komunikasi Organisasi (X1), Dukungan Kepemimpinan (X2), dan Inovasi (X3) terhadap variabel Keterlibatan Karyawan (Y).

Pembahasan

1. Keterlibatan Karyawan (Y)

Temuan analisis menunjukkan bahwa partisipasi karyawan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memuaskan, dengan nilai Cronbach's Alpha pada 0,625, melebihi angka minimum sebesar 0,600. Ini menandakan bahwa alat yang dipakai untuk mengukur partisipasi karyawan dapat diandalkan. Partisipasi karyawan merupakan elemen krusial dalam meningkatkan efisiensi dan kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan penelitian oleh (Rachmawati & Supriyadi, 2020), partisipasi karyawan yang tinggi memiliki korelasi positif dengan kinerja baik individu maupun organisasi. Penelitian ini mendukung hasil tersebut, di mana partisipasi karyawan yang tinggi dapat memperkuat komitmen kepada organisasi dan menurunkan angka pergantian karyawan.

2. Komunikasi Organisasi (X1)

Komunikasi dalam Organisasi menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.828, yang mencerminkan tingkat keandalan yang sangat baik. Hasil dari analisis regresi menunjukkan bahwa faktor ini memiliki dampak signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, dengan nilai signifikansi 0.000. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Setiawan & Rahardjo, 2021), yang menyatakan bahwa komunikasi efektif di dalam organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Komunikasi yang efisien menciptakan suasana kerja yang terbuka dan kolaboratif, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk lebih berpartisipasi dalam tugas mereka. Studi

ini menegaskan betapa pentingnya komunikasi yang jelas dan timbal balik dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

3. Dukungan Kepemimpinan (X2)

Dukungan dari pihak kepemimpinan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.717, yang menandakan bahwa alat ukur ini juga dapat diandalkan. Namun, analisis regresi menunjukkan bahwa variabel ini tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0.148. Hasil ini sejalan dengan kajian yang dilakukan oleh (Prasetyo & Sari, 2022), yang mencatat bahwa meskipun dukungan kepemimpinan sangat diperlukan, dampaknya terhadap keterlibatan karyawan dapat berbeda-beda tergantung pada situasi organisasi dan sifat individu. Ini menggambarkan bahwa dukungan dari kepemimpinan harus dipadukan dengan elemen lain, seperti komunikasi yang baik, untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara keseluruhan.

Temuan dari analisis menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan tidak menunjukkan dampak yang signifikan secara individual terhadap partisipasi karyawan, dengan angka signifikan sebesar 0.148. Namun demikian, peranan pemimpin tetap krusial sebagai penggerak utama dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Bantuan yang diberikan oleh pemimpin, seperti menetapkan petunjuk yang jelas, menghargai pencapaian karyawan, dan menyediakan sumber daya yang cukup, dapat menumbuhkan budaya organisasi yang kuat. Dalam konteks PT. Telkom Indonesia, temuan ini mungkin mengindikasikan perlunya strategi yang lebih menyeluruh, di mana dukungan kepemimpinan digabungkan dengan komunikasi yang baik dan pengelolaan inovasi untuk meningkatkan partisipasi karyawan.

4. Inovasi (X3)

Inovasi memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.795, menandakan tingkat keandalan yang baik. Meskipun demikian, analisis regresi menunjukkan bahwa variabel ini tidak memiliki dampak signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, dengan nilai signifikansi sebesar 0.052. Penelitian oleh (Hidayat & Sari, 2021) mengungkapkan bahwa inovasi dapat meningkatkan motivasi pegawai, namun dampaknya terhadap keterlibatan karyawan mungkin tidak bersifat langsung. Ini menunjukkan bahwa walaupun inovasi sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang dinamis, aspek-aspek lain seperti dukungan dari manajemen dan komunikasi yang efektif juga diperlukan untuk mendorong keterlibatan karyawan.

Walaupun inovasi tidak menunjukkan dampak yang signifikan secara langsung pada partisipasi karyawan (dengan nilai signifikansi 0.052), inovasi tetap merupakan komponen krusial dalam perusahaan zaman sekarang. Jika dikelola dengan efektif, inovasi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan melalui tugas yang menantang dan memberikan ruang untuk berkreasi. Namun, penelitian ini mengindikasikan bahwa efek inovasi terhadap keterlibatan karyawan kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor lain, seperti budaya perusahaan. Dalam konteks PT. Telkom Indonesia, implementasi inovasi harus disertai dengan strategi komunikasi yang efektif untuk memastikan setiap karyawan memahami dan berperan serta dalam perubahan yang terjadi.

5. Budaya Organisasi (M)

Walaupun tidak disebutkan secara terang dalam hasil penelitian, budaya organisasi adalah elemen yang sering berpengaruh terhadap partisipasi karyawan. Studi yang dilakukan oleh (Wibowo & Hidayah, 2020) mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik dapat memperbaiki partisipasi karyawan. Budaya yang memfasilitasi kerja sama, inovasi, dan komunikasi yang terbuka mampu menciptakan atmosfer kerja yang mendukung partisipasi karyawan. Oleh sebab itu, sangat penting bagi organisasi untuk membangun budaya yang memfasilitasi keterlibatan karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilaksanakan dalam studi ini, dapat disimpulkan bahwa interaksi di dalam organisasi, dukungan yang diberikan oleh pemimpin, dan faktor inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan di PT. Telkom Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi memainkan peran yang sangat

vital dalam meningkatkan partisipasi karyawan, karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Di samping itu, dukungan yang kuat dari pemimpin juga terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan partisipasi, meskipun pengaruh tersebut dapat bervariasi tergantung pada konteks dan karakteristik masing-masing individu karyawan.

Elemen inovasi, meskipun tidak memperlihatkan dampak langsung yang signifikan, tetap memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang dinamis dan menarik untuk para karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat hubungan antara variabel-variabel tersebut dan partisipasi karyawan. Budaya organisasi yang baik yang mendorong kerja sama, interaksi, dan inovasi bisa meningkatkan partisipasi karyawan secara keseluruhan.

Oleh karena itu, disarankan agar manajemen PT. Telkom Indonesia memperkuat komunikasi di dalam perusahaan, memberikan dukungan yang lebih intensif kepada para pemimpin, dan mendorong inovasi dalam suasana kerja. Selain itu, penting bagi mereka untuk membangun budaya organisasi yang kokoh dan positif sebagai prioritas untuk mendorong keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya dapat membantu meningkatkan kinerja serta produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Studi ini memberikan wawasan bernilai bagi perusahaan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat guna untuk meningkatkan partisipasi karyawan di tengah persaingan yang semakin ketat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adigwe, C. S. (2024). Transformational Leadership: A Comparative Exploration of the Leadership Prowess of Jeff Bezos and Steve Jobs. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(3), 68–89. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i31242>
- Arora, R., Adhikari, B., & Shetty, D. (n.d.). *Exploring the Relationship between Employee Engagement and Emotional Intelligence*. <http://ssrn.com/abstract=2572514> Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=2572514>
- Atiku, S. O., Itembu-Naunyango, K. A., & Oladejo, O. M. (2024). Inclusive Leadership and Employee Engagement as Critical Drivers of Sustainability in Telecommunication Companies. *Administrative Sciences*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/admsci14060126>
- Hidayat, R., & Sari, D. (2021). Pengaruh Inovasi Terhadap Keterlibatan Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*.
- Ika Nurul Qamari, Pandu Yogaswara, & Dea Farahdiba. (2024). *Factor Influencing Student Performance: Organizational Culture, Transformational Leadership, and Student Engagement*.
- Prasetyo, A., & Sari, R. (2022). Analisis Pengaruh Dukungan Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Rachmawati, D., & Supriyadi, S. (2020). Keterlibatan Karyawan dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Sumber Daya Manusia*.
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020935885>
- Setiawan, A., & Rahardjo, B. (2021). Komunikasi Organisasi dan Keterlibatan Karyawan: Studi Kasus di Perusahaan Jasa. *Jurnal Komunikasi Dan Bisnis*.
- Sobrinho, A. B. F., & Glăveanu, V. P. (2017). Creativity, Communicability and Organizational Culture: an Introduction to the Study of Hierarchy as Both a Facilitator and Constraint in Organizational Change. *Creativity. Theories – Research - Applications*, 4(2), 178–197. <https://doi.org/10.1515/ctra-2017-0010>
- Wibowo, A., & Hidayah, N. (2020). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan: Peran Budaya dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*.