

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Budaya Organisasi Pada Divisi Digital Marketing Bank Mandiri Pusat

Muhammad Jayyid Zidan¹, Rizie Razak²

¹ Digital Public Relations, Fakultas Komunikasi dan Sosial, Universitas Telkom, Indonesia, jayyidzidan@student.telkomuniversity.ac.id

² Digital Public Relations, Fakultas Komunikasi dan Sosial, Universitas Telkom, Indonesia, razierazak@telkomuniversity.ac.id

Abstract

This study aims to determine the influence of internal communication on organizational culture within the Digital Marketing Division of Bank Mandiri Headquarters. In a dynamic and technology-driven work environment, the effectiveness of internal communication is a key factor in shaping an adaptive and collaborative organizational culture. This research uses a quantitative approach through a survey method involving 202 employees in the division. The instrument used was a Likert-scale questionnaire measuring dimensions of internal communication (vertical, horizontal, and diagonal) and organizational culture indicators based on Robbins (2001). The results of a simple linear regression analysis indicate a positive and significant influence of internal communication on organizational culture. This implies that the better the internal communication is, the stronger the organizational culture becomes. These findings emphasize that internal communication functions not only as a means of conveying information but also as a medium for building shared values, norms, and collective engagement. This study contributes theoretically to the field of organizational communication and provides practical suggestions for human resource management in the digital banking sector.

Keywords: Internal communication, organizational culture, digital marketing, banking, organizational communication

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap budaya organisasi pada Divisi Digital Marketing Bank Mandiri Pusat. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berbasis teknologi, efektivitas komunikasi internal menjadi salah satu faktor kunci dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 202 karyawan di divisi tersebut. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner dengan skala Likert, yang mengukur dimensi komunikasi internal (vertikal, horizontal, dan diagonal) serta indikator budaya organisasi menurut Robbins (2001). Hasil analisis data melalui uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi internal terhadap budaya organisasi. Artinya, semakin baik komunikasi internal yang terjalin, maka semakin kuat budaya organisasi yang terbentuk. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi internal bukan hanya sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai media untuk membangun nilai, norma, dan keterlibatan kolektif dalam organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu komunikasi organisasi dan saran praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan digital.

Kata Kunci: Komunikasi internal, budaya organisasi, digital marketing, perbankan, komunikasi organisasi.

I. PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek fundamental dalam keberhasilan jangka panjang sebuah institusi, baik dalam sektor publik maupun swasta. Budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya berperan sebagai sistem nilai bersama yang menjadi pedoman perilaku karyawan, tetapi juga menjadi fondasi dalam membangun kohesi sosial, produktivitas tim, dan loyalitas terhadap perusahaan. Dalam konteks dunia kerja modern yang kompetitif, budaya organisasi telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, serta peningkatan motivasi dan retensi karyawan (Nassani et al., 2024). Selain itu, budaya yang terbangun secara kuat dan konsisten juga menjadi faktor penentu efektivitas pengendalian internal, efisiensi operasional, dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Musah et al., 2025).

Dalam perkembangannya, budaya organisasi tidak terbentuk secara alami, melainkan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah komunikasi internal. Komunikasi internal yang efektif memungkinkan transfer nilai, norma, serta praktik kerja yang mendukung terciptanya budaya kerja yang positif. Komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan membantu menyampaikan serta menyatukan visi perusahaan, mendorong partisipasi karyawan, memperkuat

hubungan antar tim, serta meningkatkan akuntabilitas dan keterlibatan (Lumika Arung & Purnama Sari, 2022). Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik, serta rendahnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap budaya organisasi (Safitri et al., 2023).

Peran strategis komunikasi internal sangat terasa di sektor perbankan, khususnya pada era transformasi digital seperti saat ini. Perbankan digital menuntut organisasi yang gesit, adaptif, dan kolaboratif. Dalam konteks ini, komunikasi internal menjadi instrumen vital yang menyatukan arah kerja, memperkuat sinergi lintas divisi, dan membentuk budaya inovatif yang mendukung akselerasi transformasi. Komunikasi internal dalam bentuk vertikal (antara atasan dan bawahan), horizontal (antar rekan kerja), maupun diagonal (lintas departemen) menjadi krusial untuk menyampaikan informasi, mengelola perubahan, serta menjaga kohesi di tengah dinamika organisasi yang kompleks.

Divisi Digital Marketing Bank Mandiri merupakan salah satu unit kerja yang berada di garis depan transformasi digital perusahaan. Unit ini memiliki peran penting dalam merancang strategi pemasaran berbasis data, membangun reputasi merek di ruang digital, serta mendukung akuisisi dan retensi nasabah secara omnichannel. Karakter pekerjaan di divisi ini bersifat kolaboratif, agile, dan berorientasi pada hasil. Berdasarkan pengamatan peneliti selama menjalani magang di Divisi Digital Marketing Bank Mandiri Pusat (Januari–Maret 2025), komunikasi internal berjalan cukup aktif baik dalam bentuk rapat harian, koordinasi melalui platform digital seperti Slack dan Trello, maupun melalui kegiatan internal branding dan town hall. Nilai-nilai budaya organisasi seperti kolaborasi, tanggung jawab bersama, inovasi, dan keterbukaan terlihat cukup melekat dalam keseharian kerja. Namun, sejauh mana komunikasi internal ini benar-benar efektif dan sejauh mana budaya tersebut dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan secara konsisten masih perlu dibuktikan secara ilmiah.

Berangkat dari latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji hubungan antara komunikasi internal dan budaya organisasi dalam konteks kerja nyata, khususnya di lingkungan kerja yang dinamis dan digital seperti Divisi Digital Marketing Bank Mandiri. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris tentang efektivitas komunikasi internal serta kontribusinya terhadap pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi kinerja. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi manajemen Bank Mandiri dalam menyusun kebijakan komunikasi dan budaya organisasi yang relevan dengan tuntutan era digital.

Divisi Digital Marketing Bank Mandiri (DDM) berada di garda depan transformasi digital—merancang kampanye berbasis data, mengelola *customer journey*, dan mengintegrasikan *martech*. Observasi peneliti (Januari–Maret 2025) menunjukkan komunikasi vertikal yang transparan, horizontal yang intens, dan diagonal lintas fungsi (IT, legal, branding) yang lancar. Namun efektivitas nyata dan dampaknya pada internalisasi budaya belum terbukti secara ilmiah.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi para anggotanya dalam bertindak dan berinteraksi. Konsep ini terbentuk melalui proses sosialisasi dan pembelajaran dari pengalaman organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal serta kebutuhan untuk berintegrasi secara internal (Schein, 2004; Robbins & Koesmono, 2005). Robbins (2001) menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat diukur melalui tujuh indikator utama, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, keagresifan, dan kemandapan. Ketujuh indikator ini mencerminkan nilai-nilai dasar yang memengaruhi perilaku organisasi dan memberikan ciri khas yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2003) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam tiga jenis utama, yaitu budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, dan budaya agresif-defensif. Budaya konstruktif mendorong pertumbuhan pribadi dan kerja sama tim, budaya pasif-defensif berorientasi pada keamanan dan kepatuhan terhadap aturan, sementara budaya agresif-defensif menekankan pada persaingan, dominasi, dan perfeksionisme. Pemahaman terhadap tipe dan indikator budaya organisasi ini penting untuk mengevaluasi sejauh mana budaya kerja yang terbentuk dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

B. Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam organisasi dan melibatkan seluruh anggota, baik melalui jalur formal maupun informal. Komunikasi ini menjadi fondasi dalam menjalankan koordinasi dan kolaborasi antar individu dan unit kerja, serta membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif (Kalla, 2005; Welch & Jackson, 2007). Komunikasi internal dapat diklasifikasikan ke dalam tiga arah utama, yaitu komunikasi vertikal (antara atasan dan bawahan), horizontal (antar rekan kerja seajar), dan diagonal (lintas unit kerja dan hierarki organisasi). Menurut Moorhead dan Griffin (2013), terdapat lima indikator utama yang mencerminkan efektivitas komunikasi internal, yakni komunikasi tertulis seperti surat, memo, dan email; komunikasi lisan seperti rapat dan diskusi; komunikasi nonverbal seperti ekspresi dan bahasa tubuh; jaringan kelompok kecil yang mencerminkan pola komunikasi dalam tim kerja; serta jaringan komunikasi organisasi yang menggambarkan alur pertukaran informasi

dalam keseluruhan struktur organisasi. Ketika komunikasi internal dikelola secara efektif, organisasi dapat menciptakan kejelasan informasi, membangun keterlibatan karyawan, serta menjaga konsistensi dalam penyampaian nilai dan tujuan bersama. Komunikasi yang buruk, sebaliknya, berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, konflik internal, dan menurunkan kinerja tim.

C. Hubungan Komunikasi dengan Budaya Organisasi

Hubungan antara komunikasi internal dan budaya organisasi sangat erat dan saling memengaruhi. Komunikasi internal menjadi sarana utama dalam menyosialisasikan nilai-nilai dan norma organisasi kepada seluruh anggota, sehingga membantu dalam membentuk identitas bersama, memperkuat loyalitas, dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tkalac Verčič et al. (2012) dan Wijaya et al. (2022) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang terbuka, partisipatif, dan strategis secara signifikan berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang sehat dan adaptif. Dalam konteks organisasi modern yang dinamis, seperti divisi digital marketing di sektor perbankan, keberadaan budaya organisasi yang kuat sangat diperlukan untuk mendukung kolaborasi lintas fungsi, inovasi yang berkelanjutan, dan adaptabilitas terhadap perubahan teknologi serta pasar. Penelitian global lainnya, seperti oleh Aggarwal (2024) dan Musah et al. (2025), juga menekankan bahwa efektivitas komunikasi internal memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, etika organisasi, dan performa karyawan. Dengan demikian, komunikasi internal tidak hanya menjadi alat untuk menyampaikan pesan, tetapi juga menjadi motor penggerak terbentuknya budaya organisasi yang solid, profesional, dan berorientasi pada tujuan bersama.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Menurut (Sugiyono,2013) metode penelitian merupakan pendekatan ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data secara sistematis guna mencapai tujuan tertentu. Terdapat empat unsur utama dalam metode ini, yakni pendekatan ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Pendekatan ilmiah berarti bahwa proses penelitian harus bersifat rasional, empiris, dan sistematis. Rasional menunjukkan bahwa langkah-langkah penelitian dilakukan secara logis dan dapat diterima oleh akal sehat. Empiris mengacu pada proses yang dapat diamati melalui pancaindra, sehingga memungkinkan orang lain untuk mengevaluasi atau mengulangi metode yang digunakan. Sistematis berarti seluruh tahapan penelitian dijalankan secara berurutan, terstruktur, dan saling berkaitan, guna memperoleh hasil yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dalam penelitian ini, populasi yang dituju adalah 202 karyawan yang bekerja di Divisi Digital Marketing Bank Mandiri. Populasi tersebut dipilih karena mereka merupakan pihak yang secara langsung terlibat dalam aktivitas komunikasi internal di lingkungan organisasi serta menjadi bagian dari pembentukan dan pelaksanaan budaya organisasi yang diteliti. Dengan fokus ini, diharapkan data yang dikumpulkan dapat menggambarkan secara akurat hubungan antara komunikasi internal dan budaya organisasi di lingkungan kerja yang spesifik.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk melihat data yang di distribusikan memiliki nilai dan hasil yang baik dapat digunakan dalam penelitian. Berikut hasil dari Uji Normalitas menggunakan program aplikasi SPSS 27;

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		202	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	14.28243715	
Most Extreme Differences	Absolute	.041	
	Positive	.021	
	Negative	-.041	
Test Statistic		.041	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.563	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.550
		Upper Bound	.576

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.
- e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Berdasarkan tabel diatas, diketahui nilai sig. α sebanyak 0.200 lebih tinggi dari 0.05 sehingga asumsi distribusi persamaan pada uji ini ialah normal.

B. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji keandalan yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat di andalkan. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item pernyataan yang ada dalam penelitian ini menggunakan metode cronbach's alpha. Metode ini digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen. Dasar untuk pengujian reliabilitas yaitu:

1. Jika nilai Cronbach's alpha >0.70 , maka data dinyatakan reliabel.
2. Jika nilai cronbach's alpha <0.70 , maka data dinyatakan tidak reliabel.

Tabel uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Komunikasi Internal (X)	0.986	0.70	Reliabel
Budaya Organisasi (Y)	0.994	0.70	Reliabel

Sumber: Olah Data SPSS 27, 2025

C. Hasil Uji linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengecek apakah hubungan antar variabel independen (X) dan dependen (Y) benar-benar bersifat linier. Hasil uji linear dapat dikatakan mempunyai hubungan apabila nilai p-value >0.05 . Berikut hasil uji Linearitas:

Tabel Uji Linearitas

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TOTAL Y * TOTAL X	Between Groups (Combined)	162306.666	74	2193.333	10.174	<,001
	Within Groups	27377.933	127	215.574		
	Total	189684.599	201			

D. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan prosedur untuk menguji kebenaran dugaan atau pernyataan tentang suatu parameter populasi berdasarkan data sampel. Uji T merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen dengan membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel. Adapun dasar pengambilan keputusan, sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan berdasarkan nilai probabilitas;
 - a. jika sig. <0.05 maka H_0 di tolak dan H_a diterima dengan arti adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
 - b. jika sig. >0.05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak dengan arti tidak adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
2. pengambilan keputusan berdasarkan nilai t-hitung;
 - a. jika t-hitung > t-tabel, maka H_0 ditolak dengan arti adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
 - b. jika t-hitung < t-tabel, maka H_0 diterima dengan arti tidak adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Berikut hasil pengujian T:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	76.309	6.967		10.953	<,001
	TOTAL X	.982	.036	.885	26.931	<,001

a. Dependent Variable: TOTAL Y

Sumber: Olah Data SPSS 27, 2025

Berdasarkan hasil pengujian diatas, dapat disimpulkan bahwa:

1. nilai sig. 0.001 yang di mana nilai sig. Ini memenuhi syarat pengambilan keputusan nilai probabilitas, maka dapat dinyatakan H_a diterima.
2. Nilai t hitung > t-tabel. T hitung pada penelitian ini sebesar 26.931 > 1.972 nilai ini memenuhi syarat pengambilan keputusan melalui nilai t-hitung, maka dapat dinyatakan H_a diterima.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi pada Divisi Digital Marketing Bank Mandiri Pusat. Berdasarkan analisis regresi linear sederhana, ditemukan bahwa komunikasi internal berkontribusi sebesar 41,1% terhadap pembentukan budaya organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Komunikasi internal yang dinilai dari aspek vertikal, horizontal, dan diagonal terbukti berperan dalam membangun lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada inovasi.

Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin efektif pola komunikasi yang terjalin di dalam organisasi, maka semakin kuat pula nilai-nilai budaya yang terbentuk dan dijalankan oleh anggota tim. Komunikasi tidak hanya menjadi

sarana pertukaran informasi, tetapi juga menjadi media utama dalam menyosialisasikan nilai, membangun rasa memiliki, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan bersama. Budaya organisasi yang muncul pun menunjukkan kecenderungan konstruktif, ditandai dengan kerja sama tim, inisiatif individu, dan dukungan manajemen yang konsisten.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal merupakan fondasi penting dalam pembentukan budaya organisasi, khususnya dalam konteks organisasi modern yang bergerak cepat seperti divisi digital marketing. Efektivitas komunikasi internal berpengaruh langsung terhadap kekuatan budaya organisasi yang terbentuk, dan menjadi faktor strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, profesional, dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Amsyah, H. (2017). *Komunikasi Organisasi: Perspektif Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin.
- David, F. R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Effendy, O. U. (2006). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396–415.
- Hasanah, A., & Aima, M. H. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
- Killmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1988). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Organizational Behavior* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Liliweri, A. (2017). *Dasar-Dasar Komunikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Musah, A., Yusof, M. A., & Boadi, E. K. (2025). Ethical organisational culture, internal control systems and tax compliance of SMEs. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(1), 101331. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101331>
- Nassani, A. A., Aldakhil, A. M., & Haffar, M. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture: Panacea for job satisfaction. *Journal of Business Research*.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Koesmono, H. T. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Somad, A., & Priansa, D. J. (2014). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Soesanto, H. (dalam Somad & Priansa, 2014). *Komunikasi Internal dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijaya, C., Manik, E. M., & Sari, N. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 6(2), 150–158. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4559>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.