

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS KOMUNIKASI
INTERPERSONAL, KOMITMEN PROFESIONAL, BUDAYA
KERJA PADA KPP PRATAMA SEMARANG GAYAMSARI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Sri Indra Cahyono

20402300384

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS KOMUNIKASI
INTERPERSONAL, KOMITMEN PROFESIONAL, BUDAYA
KERJA PADA KPP PRATAMA SEMARANG GAYAMSARI**

**Disusun oleh :
Sri Indra Cahyono
20402300384**

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Thesis Program Studi Magister Management Fakultas
Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, Februari 2025

Pembimbing

Prof . Nurhidayati, SE.,MSi.,Ph.D
NIK 210499043

Lembar Pengujian
**MODEL KINERJA SDM BERBASIS KOMUNIKASI
INTERPERSONAL, KOMITMEN PROFESIONAL, BUDAYA
KERJA PADA KPP PRATAMA SEMARANG GAYAMSARI**

Disusun Oleh:
Sri Indra Cahyono
20402300384

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal, Februari 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof . Nurhidayati, SE,M.Si.,PhD
NIK 210499043

Penguji I



Prof . Dr. Drs. Mulyana,M.Si
NIK 210490020

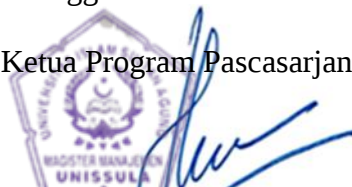
Penguji II



Prof . Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM
NIK 210488026

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal Februari 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Sri Indra Cahyono
NIM : 20402300384
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Kinerja SDM Berbasis Komunikasi Interpersonal, Komitmen Profesional, Budaya Kerja Pada Kpp Pratama Semarang Gayamsari” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

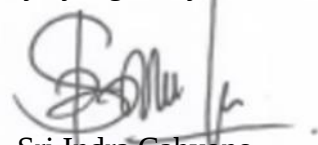
Semarang, Februari 2025

Pembimbing



Prof . Nurhidayati, SE,MSi.,Ph.D
NIK 210499043

Saya yang menyatakan,



Sri Indra Cahyono
20402300384

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama	: Sri Indra Cahyono
NIM	: 20402300384
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi
Universitas	: Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

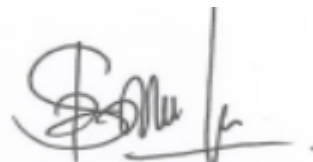
**“MODEL KINERJA SDM BERBASIS KOMUNIKASI
INTERPERSONAL, KOMITMEN PROFESIONAL, BUDAYA KERJA
PADA KPP PRATAMA SEMARANG GAYAMSARI “**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Februari 2025

Yang menyatakan



Sri Indra Cahyono
20402300384

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Model Kinerja SDM Berbasis Komunikasi Interpersonal, Komitmen Profesional, Budaya Kerja Pada Kpp Pratama Semarang Gayamsari”. terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof Nurhidayati, SE., Msi, Ph.D selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah MM dan Dr. Drs. Mulyana, MSi selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Istri tercinta Pranita Anggarini Mulyaningsih dan Anak tersayang Jehan Arindra Maheswari dan Sagara Nizam Arindra yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Kepala KPP Pratama Semarang Gayamsari Bapak Arista Priyo Adi , Kepala Seksi Kepatuhan Internal Bapak Ady Prihastyanto , dan segenap pimpinan serta pegawai KPP Pratama Semarang Gayamsari atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian tugas akhir ini.
6. Rekan – rekan Kelas 79D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.

7. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi..
8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Thesis ini. Semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

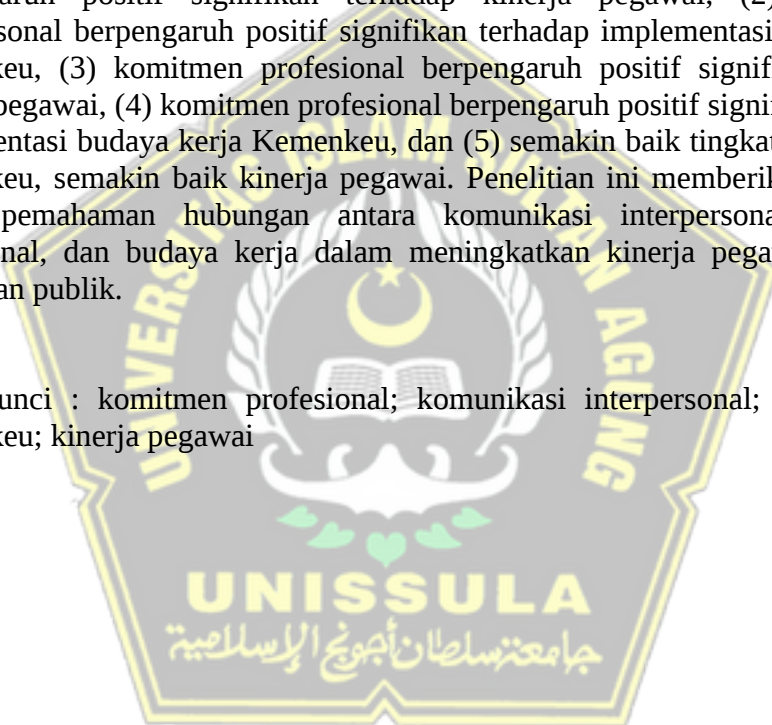


Abstrak

Penelitian ini berfokus pada peran mediasi budaya kerja Kementerian Keuangan (Kemenkeu) dalam pengaruh komunikasi interpersonal dan komitmen profesional terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori yang bersifat asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor KPP Pratama Semarang Gayamsari sebanyak 88 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus, yang berarti seluruh populasi dijadikan sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala interval (1-5), dan dianalisis menggunakan teknik Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi budaya kerja Kemenkeu, (3) komitmen profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, (4) komitmen profesional berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi budaya kerja Kemenkeu, dan (5) semakin baik tingkat budaya kerja Kemenkeu, semakin baik kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pemahaman hubungan antara komunikasi interpersonal, komitmen profesional, dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor pelayanan publik.

Kata Kunci : komitmen profesional; komunikasi interpersonal; budaya kerja Kemenkeu; kinerja pegawai

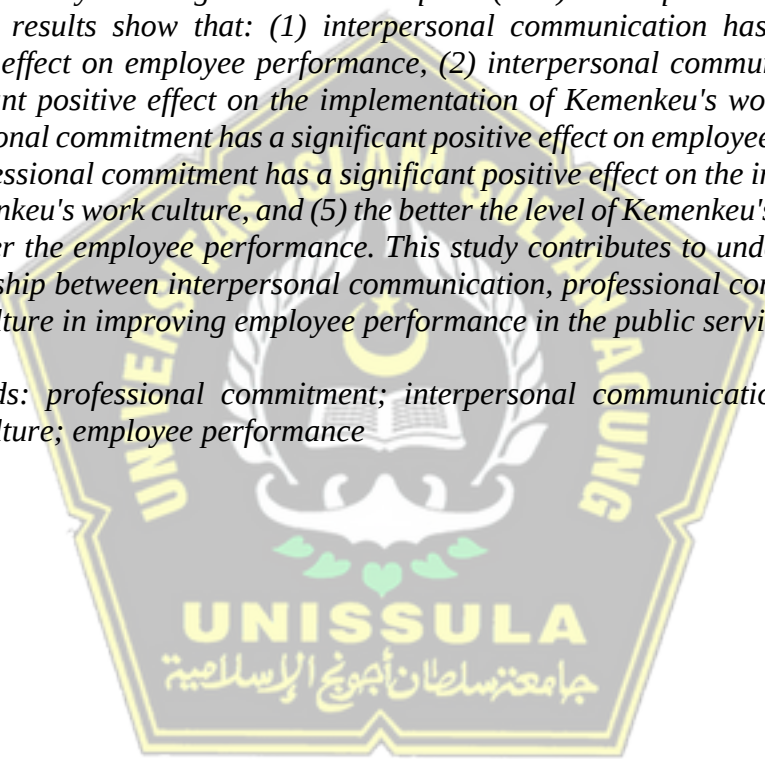


Abstract

This study focuses on the mediating role of the Ministry of Finance (Kemenkeu) work culture in the influence of interpersonal communication and professional commitment on employee performance at the Semarang Gayamsari Pratama Tax Service Office. This type of research is explanatory and associative in nature. The research population consists of all employees of the Semarang Gayamsari Pratama Tax Service Office, totaling 88 individuals, with a sampling technique using a saturated sample or census, meaning the entire population is used as the sample. Data were collected through a questionnaire using an interval scale (1-5) and analyzed using Partial Least Square (PLS) techniques.

The results show that: (1) interpersonal communication has a significant positive effect on employee performance, (2) interpersonal communication has a significant positive effect on the implementation of Kemenkeu's work culture, (3) professional commitment has a significant positive effect on employee performance, (4) professional commitment has a significant positive effect on the implementation of Kemenkeu's work culture, and (5) the better the level of Kemenkeu's work culture, the better the employee performance. This study contributes to understanding the relationship between interpersonal communication, professional commitment, and work culture in improving employee performance in the public service sector.

Keywords: professional commitment; interpersonal communication; Kemenkeu work culture; employee performance



Daftar Isi

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
Lembar Pengujian	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
Kata Pengantar	vi
Abstract	viii
Abstract	ix
Daftar Isi	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kinerja Pegawai	9
2.2. Kualitas Komunikasi Interpersonal.....	12
2.3. Komitmen Profesional	13
2.4. Budaya Kerja Kemenkeu	14
2.5. Hubungan Antar Variabel	17
2.6. Model Empirik Penelitian	24
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Jenis Penelitian.....	26
3.2 Populasi dan Sampel	26
3.3 Jenis dan Sumber Data	27
3.4 Metode Pengumpulan Data	27
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28
3.6 Metode Analisis Data.....	30
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1. Deskripsi Responden.....	39
	10

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	40
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	42
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	51
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	54
4.6.	Pembahasan.....	62
BAB V PENUTUP		70
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	70
5.2.	Implikasi Teoritis	71
5.3.	Implikasi Manajerial	72
5.4.	Limitasi Penelitian	74
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	75
Daftar Pustaka		76
Lampiran 1 Kuestioner		83
Lampiran 2. Deskripsi Responden		83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian		84
Lampiran 4. Full Model PLS		86
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		87
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		90
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		91



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Instansi pemerintah adalah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah untuk melaksanakan fungsi administratif dan pelayanan publik. Instansi yang berada di bawah pemerintahan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan publik dan pembangunan nasional.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama adalah salah satu unit atau cabang dari Direktorat Jenderal Pajak di Indonesia. Kantor ini bertugas untuk memberikan pelayanan terkait perpajakan kepada wajib pajak yang berada di wilayahnya. Kantor Pelayanan Pajak Pratama melayani wajib pajak yang memiliki jenis usaha atau perorangan dengan volume transaksi yang lebih kecil dibandingkan dengan kantor pajak yang lebih besar seperti Kantor Pelayanan Pajak Besar.

Gambaran kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari dapat disajikan dalam table 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Capaian Nilai Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang
Gayamsari tahun 2022 s/d 2023

Sasaran strategis / Indikator Kinerja Utama	2023	2022
<i>Stakeholder Perspektif</i>	113,06	114,07
<i>Customer Perspektif</i>	93,57	112,24
<i>Internal Process Perspektive</i>	116,92	112,8
<i>Learning Growth Perspektive</i>	116,83	110,23
Nilai Kinerja Organisasi	111,07	112,43

Tugas utama Kantor Pelayanan Pajak Pratama adalah mengumpulkan, mengelola, dan memberikan informasi serta panduan kepada wajib pajak mengenai peraturan perpajakan, pelaporan pajak, serta pembayaran pajak. Mereka juga melakukan pemeriksaan pajak untuk memastikan kepatuhan wajib pajak terhadap aturan perpajakan. Kantor Pelayanan Pajak Pratama ini biasanya tersebar di berbagai wilayah di seluruh Indonesia untuk memudahkan wajib pajak dalam mengakses layanan perpajakan tanpa harus pergi ke kantor pajak yang lebih besar. Tujuan Kantor Pelayanan Pajak Pratama adalah untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan dan memfasilitasi wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya terkait pajak.

Berdasarkan analisis terhadap Indikator Kinerja Utama tahun 2022 dan 2023, terdapat variasi kinerja pada setiap perspektif. Pada *Stakeholder Perspektif*, terlihat adanya penurunan dari 114,07 pada tahun 2022 menjadi 113,06 di tahun 2023, meskipun penurunannya kecil, ini menunjukkan sedikit penurunan kepuasan atau hubungan dengan pemangku kepentingan. Indikator kinerja utama "*Customer Perspektif*" menunjukkan penurunan yang lebih signifikan, yaitu dari 112,24 di tahun 2022 menjadi 93,57 di tahun 2023, yang mengindikasikan adanya penurunan kepuasan atau layanan kepada pelanggan.

Di sisi lain, *Internal Process Perspektif* mengalami peningkatan dari 112,8 pada 2022 menjadi 116,92 di tahun 2023, menandakan adanya peningkatan efisiensi atau kualitas proses internal. Demikian pula, *Learning*

Growth Perspektif meningkat dari 110,23 menjadi 116,83, yang menunjukkan adanya peningkatan dalam pengembangan karyawan dan kapabilitas organisasi. Namun, secara keseluruhan, Nilai Kinerja Organisasi mengalami sedikit penurunan dari 112,43 di tahun 2022 menjadi 111,07 pada tahun 2023, yang menunjukkan kinerja organisasi secara umum sedikit menurun, meskipun masih dalam tingkat yang relatif tinggi.

Hasil Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Pajak kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari periode pelaporan 2022 dan 2023 dalam lampiran 2 dapat di sarikan bahwa pada tahun 2022, Indikator Kinerja Utama (IKU) Penegakan Hukum yang Efektif dengan indikator kinerja persentase nilai ketetapan yang dibayar pada tahun berjalan ditargetkan sebesar 40%, namun realisasi hanya mencapai 23,61%. Hal ini menyebabkan indeks capaian hanya mencapai 59,03%, jauh di bawah target yang diharapkan. Selanjutnya, di tahun 2023, terdapat perubahan fokus pada perspektif pelanggan dengan target penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM) sebesar 100%. Namun, realisasinya hanya sebesar 67,14%, yang berbanding lurus dengan indeks capaian sebesar 67,14%. Meski ada peningkatan dari tahun sebelumnya, capaian ini masih menunjukkan tantangan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Pencapaian tujuan Kantor Pelayanan Pajak Pratama membutuhkan kinerja yang optimal. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling terkait, seperti komunikasi interpersonal sebagaimana dinyatakan dalam penelitian sebelumnya (Lutfi et al., 2022). Komunikasi yang efektif

dapat meningkatkan kerjasama, meminimalkan konflik, dan memperkuat hubungan antarpegawai (Hermawan et al., 2023). Komunikasi interpersonal mendorong efektivitas kerja tim dan meningkatkan kinerja SDM (Wijayanti, 2021). Komunikasi Interpersonal memperlancar proses sharing pengalaman dan pemanfaatan ICT sehingga berdampak pada peningkatan kinerja SDM (Harjanti et al., 2021). Komunikasi interpersonal yang baik berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena memfasilitasi tumbuhnya budaya organisasi, pemecahan masalah, mempercepat pengambilan keputusan, serta membangun sinergi di tempat kerja (Aziz & Suryadi, 2017).

Komitmen Profesional mengacu pada tingkat dedikasi dan loyalitas pegawai terhadap profesi mereka (Tafqihan et al., 2014). Pegawai yang memiliki komitmen profesional yang tinggi biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka termotivasi untuk mencapai standar kerja yang tinggi dan berkontribusi secara maksimal pada organisasi (Gustina Pane, 2014). Komitmen ini tercermin dalam keinginan untuk terus belajar dan berkembang, serta dalam upaya untuk memenuhi atau melebihi ekspektasi kerja yang telah ditetapkan (Gustina Pane, 2014). Komitmen melibatkan dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Bell & Sheridan, 2020). Pegawai yang memiliki tingkat komitmen profesional yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja dengan baik dan berkontribusi secara maksimal (Thi et al., 2020).

Hasil penelitian terkait komunikasi dan kinerja masih menyisakan kontroversi diantaranya adalah penelitian yang menyatakan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja Pegawai (Lutfi et al.,

2022) sedangkan penelitian lain menyatakan sebaliknya, komunikasi merupakan faktor penting dan signifikan dalam mendorong kinerja Pegawai (Gema et al., 2023). Sehingga dengan demikian, penelitian ini mengajukan budaya kerja kemenkeu untuk menjadi faktor pemediasi. Budaya kerja yang baik dan tumbuh dalam organisasi dibuktikan mampu meningkatkan kinerja SDM dalam beberapa penelitian terdahulu (Hogan & Coote, 2014; Indiyati et al., 2021; Madi Odeh et al., 2023; Magsi et al., 2018).

Budaya kerja yang tumbuh kuat dalam organisasi mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Choi, 2020). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung ASN, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

Budaya Kerja di Kemenkeu mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang dijunjung tinggi dalam lingkungan kerja. Budaya kerja yang positif menciptakan suasana yang mendukung, meningkatkan kepuasan kerja, dan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih produktif (Indiyati et al., 2021). Budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif dapat memperkuat rasa tanggung jawab dan semangat tim (Kaur Bagga et al., 2023), serta mendorong

pegawai untuk berkomitmen lebih dalam mencapai tujuan bersama (Choi, 2020).

Budaya atau nilai-nilai organisasi memiliki peran yang krusial dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintah (Keban, 2000). Nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi tidak hanya memberikan arah dan orientasi, tetapi juga mempengaruhi sikap dan perilaku para pegawai dalam menjalankan tugas mereka (Rahmadani Lubis & Hanum, 2020).

Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, Ditjen Pajak mengusung Nilai-Nilai Kementerian Keuangan sebagai dasar dan fondasi bagi institusi, pimpinan, dan seluruh pegawainya dalam mengabdikan, bekerja, dan bersikap. Nilai-nilai yang dianut adalah integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Nilai-nilai ini membentuk identitas bersama di antara pegawai, menguatkan rasa kebanggaan terhadap institusi mereka, dan membangun etos kerja yang positif serta berkelanjutan (Magsi et al., 2018).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “peran mediasi budaya kerja kemenkeu dalam pengaruh komunikasi interpersonal dan komitmen profesional terhadap kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari?” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah pengaruh komunikasi interpersonal terhadap budaya kerja kemenkeu?

- 2) Bagaimanakah pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja Pegawai?
- 3) Bagaimanakah pengaruh komitmen profesional terhadap budaya kerja kemenkeu?
- 4) Bagaimanakah pengaruh komitmen profesional terhadap kinerja Pegawai?
- 5) Bagaimanakah pengaruh budaya kerja kemenkeu terhadap kinerja Pegawai?
- 6) Bagaimana pengaruh budaya kerja sebagai variable mediasi dalam hubungan antara KI-Kinerja dan hubungan antara KP-Kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh komunikasi interpersonal terhadap budaya kerja kemenkeu.
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja Pegawai.
- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh komitmen profesional terhadap budaya kerja kemenkeu.
- 4) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh komitmen profesional terhadap kinerja Pegawai.
- 5) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh budaya kerja kemenkeu terhadap kinerja Pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang pengaruh komunikasi interpersonal, komitmen profesional, budaya kerja kemenkeu dan kinerja pegawai.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan referensi untuk melengkapi kepentingan penelitian penelitian selanjutnya tentang pengaruh komunikasi interpersonal, komitmen profesional, budaya kerja kemenkeu dan kinerja Pegawai.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dengan menyediakan masukan yang dapat membantu manajer dalam proses pengambilan keputusan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai menurut para ahli adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan (Sedarmayanti, 2017). Sedangkan menurut Sakban et al., (2019) kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi dan dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Menurut Mangkunegara (2019) Kinerja Sumber Daya Manusia atau Prestasi kerja adalah hasil karya atau kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sumber lain yang menganalogikan sumber daya manusia sebagai karyawan organisasi, menyatakan bahwa kinerja SDM adalah hasil kerja karyawan sesuai peran dan tugas yang dimiliki, pada suatu periode tertentu serta dikaitkan dengan nilai atau standar organisasi (Mathis., 2018).

Hasil kerja dan perilaku kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan disebut pula kinerja SDM (Samsuni, 2023). Kinerja SDM juga dimaknai hasil kerja karyawan yang berupa kuantitatif dan kualitatif dan dicapai pada

suatu periode tertentu, kinerja juga merupakan hasil dari pelaksanaan tugas (Metris et al., 2024). Kinerja SDM adalah tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam bidang pekerjaannya, yang dapat dilihat langsung pada output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, maupun kriterianya (Rahman Yudi Ardian, 2020).

Menurut Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik Sumber Daya Manusia mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap Sumber Daya Manusia masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh Sumber Daya Manusia mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sehingga pengertian dari kinerja pegawai dapat disimpulkan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan responsivitas, responsibilitas dan

akuntabilitas sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepada karyawan. Sedangkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di kantor pelayanan pajak merujuk pada tingkat efektivitas, efisiensi, dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dalam rangka mencapai target penerimaan pajak, memberikan layanan kepada wajib pajak, serta memastikan kepatuhan pajak.

Indicator yang digunakan adalah menurut Robbins & Judge (2013) yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab. Sehingga dalam konteks sumber daya manusia kantor pelayanan pajak indikator tersebut disesuaikan menjadi

1. Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak. Kualitas interaksi dan pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak, termasuk kecepatan, ketepatan, serta kepuasan wajib pajak atas pelayanan yang diterima.
2. Kuantitas penyelesaian pekerjaan terkait kepatuhan pajak, termasuk audit, pemeriksaan, dan penagihan pajak.
3. Pelaksanaan tugas, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mencapai target-target yang telah ditetapkan, baik individu maupun tim.
4. Tanggungjawab yaitu dedikasi pegawai dalam mencapai tujuan kantor pelayanan pajak melalui disiplin, kehadiran, dan integritas dalam menjalankan tugas sehari-hari.

2.2. Kualitas Komunikasi Interpersonal

Boyd (2013) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih secara timbal balik, memungkinkan pemahaman pesan yang disampaikan. Dalam konteks interaksi komunikatif, terdapat tiga kategori utama, yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi public (Puscas et al., 2021). Menurut Xie & Derakhshan (2021) komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan dengan tujuan mengubah atau membentuk sikap, pendapat, atau perilaku, baik melalui media atau secara langsung.

Sharma & Patterson (1999) menjelaskan kualitas komunikasi interpersonal bisa diukur dengan menggunakan indikator seperti keterbukaan, empati, dan umpan balik.

- 1) Keterbukaan mencakup kemampuan komunikator dan penerima pesan untuk saling berbagi ide tanpa menyembunyikan informasi.
- 2) Empati melibatkan pemahaman terhadap perasaan dan sudut pandang orang lain.
- 3) Umpan balik adalah respon terhadap pesan yang dikirimkan dengan makna tertentu.

Kualitas komunikasi interpersonal pegawai pajak disimpulkan sebagai kemampuan pegawai dalam berinteraksi secara efektif, jelas, dan profesional dengan wajib pajak serta rekan kerja, guna membangun hubungan yang positif, memahami kebutuhan, dan memastikan pelayanan serta penegakan aturan perpajakan berjalan dengan baik. Kualitas komunikasi interpersonal diukur

dengan indicator yang dikembangkan Sharma & Patterson (1999) yaitu keterbukaan, empati, dan umpan balik.

2.3. Komitmen Profesional

Menurut Meyer dan Allen, dua pakar yang banyak mengkaji komitmen organisasional, komitmen profesional adalah suatu sikap yang diakibatkan oleh pertimbangan tertentu terhadap karakteristik organisasi, dan yang menghasilkan keinginan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Indrawati, 2022). Komitmen profesional sebagai keterikatan terhadap profesi dan tingkat komitmen terhadap norma-norma etika dan moral profesi (Aditya & Wirakusuma, 2014). Komitmen profesional didefinisikan sebagai kepemilikan terhadap nilai-nilai, norma-norma, dan etika yang dipegang oleh suatu profesi (Tafqihan et al., 2014). Mowday, Steers, dan Porter menyebutkan bahwa komitmen adalah suatu keadaan di mana individu merasa terikat secara emosional dan kognitif terhadap tujuan organisasi, dan merencanakan untuk tetap berada dalam organisasi (Mowday, 1998). Komitmen profesional mencakup aspek emosional dan kognitif yang memotivasi individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu profesi atau organisasi (Gerhana et al., 2019).

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa komitmen profesional melibatkan sikap, keinginan, dan keterikatan terhadap profesi, norma-norma etika, dan nilai-nilai yang terkait dengan pekerjaan atau organisasi. Komitmen profesional pegawai pajak adalah dedikasi dan tanggung jawab

yang tinggi terhadap profesi serta integritas dalam menjalankan tugas untuk memastikan kepatuhan perpajakan dan pencapaian target penerimaan negara.

Arayya Ferris menjelaskan beberapa indikator komitmen profesional (Amernic & Aranya, 2005) adalah :

- 1) Identifikasi, yakni penerimaan tujuan, kesamaan nilai-nilai pribadi dengan profesi, serta kebanggaan menjadi bagian dari profesinya.
- 2) Keterlibatan adalah kesediaan untuk bekerja dan berusaha untuk sebaik mungkin bagi profesinya.
- 3) Loyalitas merupakan suatu ikatan emosional sebagai bagian dari anggota profesi.
- 4) Kesetiaan merupakan suatu ikatan emosional, keinginan untuk tetap menjadi bagian dari anggota profesi.

2.4. Budaya Kerja Kemenkeu

Budaya kerja adalah nilai, karakteristik, dan atribut yang dimiliki suatu perusahaan dan dijalankan oleh setiap pekerja (Goldman et al., 2006). Secara akumulatif, budaya kerja akan terlihat dari praktik kepemimpinan, perilaku karyawan, fasilitas tempat kerja, hingga kebijakan sebuah perusahaan (Hechanova & Caringal-Go, 2018). Budaya kerja juga didefinisikan sebagai seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Caruso, 2016).

Budaya kerja pada dasarnya merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan seseorang dan menentukan kualitas seseorang dalam bekerja (Ariffin, 2014). Nilai-nilai dapat berasal dari adat kebiasaan, ajaran agama, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, dari definisi tersebut, jelas bahwa seseorang yang memiliki budi pekerti, taat pada agama, dan memiliki nilai-nilai luhur akan mempunyai kinerja yang baik dalam arti mau bekerja keras, jujur, anti KKN, serta selalu berupaya memperbaiki kualitas hasil pekerjaannya demi kemajuan organisasi.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota organisasi tersebut sehingga membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain nya. sistem makna ini merupakan karakteristik yang dijunjung oleh organisasi. Kementerian keuangan memiliki lima budaya organisasi yang wajib dijalankan oleh pegawai Kementerian Keuangan. Lima budaya tersebut ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 127/KMK.01/2013 tanggal 03 April 2013 tentang PROGRAM BUDAYA LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2013, yang terdiri dari:

1. Satu informasi setiap hari: Dalam rangka mendoorng seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan (Pegawai Kementerian Keuangan) mencari informasi yang positif dan membaginya (sharing) dengan Pegawai Kementerian Keuangan lain nya untuk pengetahuan bersama.

2. Dua menit sebelum jadwal : Melatih, membiasakan dan menumbuhkan kedisiplinan seluruh Pegawai Kementerian Keuangan dengan hadir di ruang/tempat rapat 2 (dua) menit sebelum rapat di mulai sesuai jadwal, guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi rapat.
3. Tiga salam setiap hari : Mendorong seluruh Pegawai Kementerian Keuangan terbiasa memberikan pelayanan terbaik dan bersikap sopan serta santun, dengan memberikan salam sesuai dengan waktunya, yaitu selamat pagi, selamat siang dan selamat sore
4. Rencanakan, kerjakan, monitoring dan tindaklanjuti (*Plan-do-check-action*): Agar seluruh Pegawai Kementerian Keuangan dalam melaksanakan tugas sehari-hari menerapkan etos kerja dan prinsip manajemen yang baik, dengan senantiasa membuat perencanaan terlebih dahulu, mengerjakan hingga tuntas dan benar, memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi dan melaporkan hasilnya dan menindaklanjuti hasil untuk dilakukan perbaikan.
5. Ringkas, rapi, resik, rawat, rajin (5R): Mendorong tumbuhnya kesadaran, keyakinan dan kepedulian Pegawai Kementerian Keuangan terkait pentingnya penataan ruang kantor dan dokumen kerja yang ringkas, rapi, resik/bersih melalui perawatan yang dilakukan secara rutin, agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman guna meningkatkan etos kerja dan semangat berkarya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja menurut Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 127/KMK.01/2013 tanggal 03 April 2013 tentang PROGRAM BUDAYA LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2013, yaitu *collecting and sharing knowledge*, disiplin, melayani dengan sopan dan santun, etos kerja dan prinsip manajemen yang baik, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Sehingga disimpulkan bahwa budaya kerja kemenkeu adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang mendefinisikan bagaimana orang bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi yang ada dibawah kewenangan Kemenkeu. Indicator yang digunakan adalah *collecting and sharing knowledge*, disiplin, melayani dengan sopan dan santun, etos kerja dan prinsip manajemen yang baik, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 127/KMK.01/2013 tanggal 03 April 2013 tentang PROGRAM BUDAYA LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN 2013).

2.5. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Komunikasi interpersonal terhadap kinerja PegaSDMwai

Penelitian terdahulu terkait peran Komunikasi interpersonal terhadap kinerja SDM yang dilakukan Boyd (2013) menekankan bahwa kualitas komunikasi interpersonal memengaruhi kinerja tim virtual secara positif. Komunikasi interpersonal yang efektif memiliki dampak positif pada hubungan interpersonal, kepercayaan, dan kinerja individu atau tim (Puscas et al., 2021).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Raharjo, 2021; Wijayanti, 2021). Kemudian, penelitian lain mendukung hasil tersebut dengan menyatakan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal Pegawai akan semakin baik kinerjanya (Gita Friolina et al., 2017; Hermawan et al., 2023; Kalogiannidis, 2020; Kotamena et al., 2021; Ong Choon Hee et al., 2019; Subari & Raidy, 2015). Komunikasi yang berkualitas akan membawa organisasi public mampu bekerja dengan baik dalam melayani masyarakatnya (Leth, 2020).

Komunikasi interpersonal merujuk pada proses pertukaran informasi dan pemahaman antara dua orang atau lebih, yang berfungsi untuk membantu karyawan membangun hubungan yang positif dengan rekan-rekan mereka (Khademian & Neshat, 2017); menciptakan kerjasama dan sinergi (Wolfe & Powell, 2009); mengatasi perbedaan pendapat, ketegangan, dan konflik untuk menghindari potensi kesalahpahaman (Lee & Doran, 2017); serta mendukung karyawan dalam menyampaikan tugas dan mengarahkan kinerja agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan (Puscas et al., 2021).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM). Komunikasi yang lebih efisien akan membangun kepercayaan, memperkuat hubungan antar karyawan, dan secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja SDM dalam organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal yang

baik akan meningkatkan kinerja SDM. Kemudian, hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik komunikasi interpersonal maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

2. Pengaruh Komunikasi interpersonal terhadap implementasi budaya kerja kemenkeu.

Komunikasi interpersonal yang baik membantu pegawai memahami dan menginternalisasi nilai-nilai dan norma budaya kerja yang diinginkan oleh organisasi (Men & Yue, 2019). Dengan komunikasi yang jelas dan terbuka, pegawai lebih mudah memahami tujuan dan harapan organisasi, sehingga mereka lebih cenderung untuk mematuhi dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari (Diah Musirin, 2019a). Komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Aziz & Suryadi, 2017).

Komunikasi interpersonal yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa semua pegawai memahami dan mendukung perubahan tersebut sehingga mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan memastikan implementasi yang lebih lancar (Diah Musirin, 2019b).

Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai (Aziz & Suryadi, 2017).

Komunikasi interpersonal yang efektif merupakan fondasi utama dalam membangun lingkungan kerja yang positif (Diah Musirin, 2019). Ketika komunikasi antar individu berlangsung dengan jelas dan terbuka, hal ini tidak hanya memperkuat hubungan antar karyawan, tetapi juga memfasilitasi pemahaman yang lebih baik mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing (Gema et al., 2023). Komunikasi interpersonal yang baik dapat mendorong kolaborasi dan sinergi, menciptakan suasana di mana setiap orang merasa dihargai dan diakui (Men & Yue, 2019).

Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal yang baik sangat penting dalam meningkatkan tumbuhnya kultur kerja yang baik dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat mengekspresikan ide dan pendapat mereka tanpa takut dihakimi, mereka cenderung lebih berperan dalam menciptakan rasa kebersamaan dan saling mendukung di antara karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi ketegangan dan konflik di tempat kerja.

Implementasi budaya kerja yang sehat tidak hanya bergantung pada peraturan dan kebijakan, tetapi juga pada kualitas interaksi antar individu. Dengan membangun komunikasi yang kuat, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang mempromosikan keterbukaan, kepercayaan, dan kolaborasi, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja sama menuju pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian, komunikasi interpersonal bukan hanya menjadi alat, tetapi juga merupakan kunci untuk mencapai budaya kerja yang produktif dan harmonis.

Oleh karena itu, memperkuat komunikasi interpersonal dapat menjadi strategi yang efektif untuk mengembangkan dan mengimplementasikan budaya kerja yang positif dan produktif.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kerja kemenkeu. Semakin baik komunikasi interpersonal akan semakin baik implementasi budaya kerja kemenkeu.

3. Pengaruh komitmen profesional terhadap kinerja Pegawai

Komitmen profesional merujuk pada sejauh mana seseorang menunjukkan loyalitas terhadap pekerjaannya, yang dievaluasi dari sudut pandang individu (Delima, 2015). Komitmen profesional juga mencerminkan dorongan seseorang untuk tetap berada dalam posisinya sambil menghargai nilai dan tujuan profesinya (Sunnyoto, 2020). Tingkat komitmen profesional yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja, karena karyawan yang memiliki komitmen kuat cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih besar (Bacha & Kosa, 2024). Selain itu, komitmen profesional, kompetensi, pengalaman kerja, dan gaya kepemimpinan saling mempengaruhi kinerja secara keseluruhan (Nugroho & Haryanto, 2019).

Komitmen profesional seseorang dapat secara signifikan memengaruhi kinerja mereka (Demir, 2020). Komitmen profesional

mengacu pada dedikasi, loyalitas, dan keterikatan emosional terhadap peran dan tanggung jawab pekerjaan mereka (Albashayreh et al., 2019). Seseorang yang memiliki komitmen profesional cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Chegini et al., 2019).

Pegawai yang memiliki komitmen yang kuat terhadap profesi mereka cenderung membangun hubungan positif dengan rekan kerja dan profesional lainnya (Ayranci & Ayranci, 2017). Lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif, yang dipupuk oleh komitmen profesional, dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kerjasama tim dan tujuan bersama (Purwanto et al., 2021).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen profesional maka akan semakin baik kinerja SDM. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Komitmen profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik komitmen profesional akan semakin baik kinerja pegawai

4. Pengaruh komitmen profesional terhadap implementasi budaya kerja kemenkeu.

Komitmen profesional juga mencakup sikap terbuka terhadap pendapat atau masukan dari pihak lain, menunjukkan antusiasme dan semangat bekerja yang tinggi, serta berpikir dan bertindak positif (Gustina Pane, 2014). Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung

budaya kerja yang positif. Dengan komitmen profesional yang tinggi, pegawai cenderung menghindari perilaku negatif seperti bekerja tanpa perencanaan yang matang, melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas dan fungsi, atau menghasilkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan standar (Fitriyanti et al., 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi dapat mendorong implementasi budaya kerja yang baik (Arumi et al., 2019; Chasanah et al., 2023; Ida Zuraida et al., 2020).

Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat loyalitas seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka akan semakin baik implementasi budaya kerja Kemenkeu. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : Komitmen profesional berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kerja kemenkeu. Semakin baik komitmen profesional akan semakin baik implementasi budaya kerja kemenkeu.

5. Pengaruh implementasi budaya kerja kemenkeu terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi dan inovasi pemasaran memberikan dampak positif terhadap kinerja bank (Aboramadan et al., 2020). Budaya organisasi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja (Paais & Pattiruhu, 2020). Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Bahmani

Oskooee & Wooton, 2020). Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Fidyah & Setiawati, 2020).

Budaya Kerja Memiliki Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Egi Radiansyah & Muhammadiyah Kalianda, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Oktarina et al., 2022; Tri Brata & Nashar, 2022).

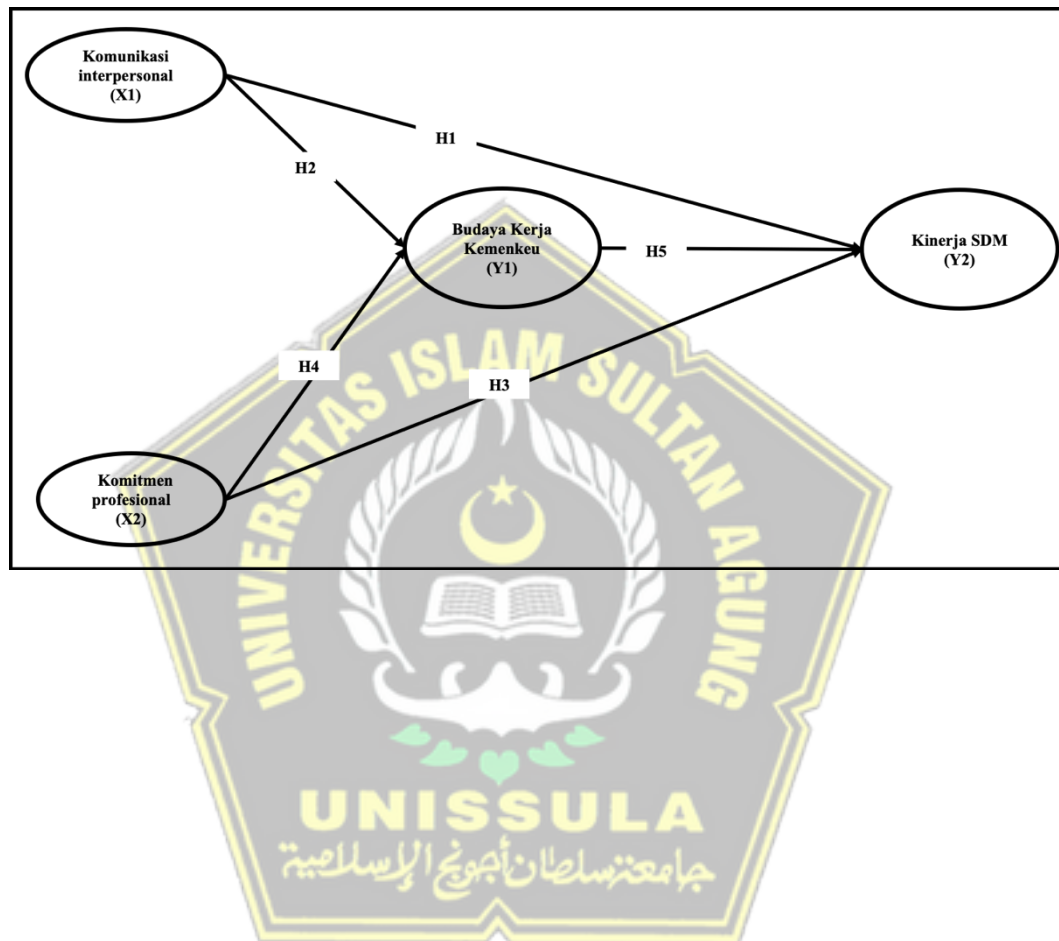
Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja yang positif, yang mencakup nilai-nilai seperti keterbukaan, kepercayaan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H5 : Semakin baik implementasi budaya kerja kemenkeu akan semakin baik kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Gayamsari.

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian ini Nampak pada Gambar 2.1 :

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh komunikasi interpersonal, komitmen professional, budaya kerja kemenkeu dan kinerja pegawai.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh pegawai Kantor KPP Pratama Semarang Gayamsari sebanyak 88 pegawai.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al.,

2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021).

Dikarenakan jumlah populasi yang kecil maka penentuan sample dalam penelitian ini menggunakan tehnik sampling jenuh / sensus yaitu seluruh populasi digunakan sebagai sample. Sehingga sample dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh pegawai Kantor KPP Pratama Semarang Gayamsari sebanyak 88 pegawai. Karena digunakan semua menggunakan metode populasi, bukan pakai sample

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : komunikasi interpersonal, komitmen professional, budaya kerja kemenkeu dan kinerja Pegawai.

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden diperoleh dari pegawai Kantor Pelayanan Pajak KPP Pratama Semarang Gayamsari an referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden pegawai KPP Pratama Semarang Gayamsari yaitu komunikasi interpersonal, komitmen profesional, budaya kerja kemenkeu dan kinerja PEGAWAI.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indriantoro & Supomo (2016) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup komunikasi interpersonal, komitmen profesional, budaya kerja kemenkeu dan kinerja PEGAWAI.

Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kualitas komunikasi interpersonal kemampuan pegawai dalam berinteraksi secara efektif, jelas, dan profesional dengan wajib pajak serta rekan kerja, guna membangun hubungan yang positif, memahami kebutuhan, dan memastikan pelayanan serta penegakan aturan perpajakan berjalan dengan baik.	1. Keterbukaan 2. Empathy 3. Umpan balik	Sharma & Patterson (1999)
2.	Komitmen profesional pegawai pajak dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi terhadap profesi serta integritas dalam menjalankan tugas untuk memastikan kepatuhan perpajakan dan pencapaian target penerimaan negara.	1. Identifikasi, 2. Keterlibatan 3. Loyalitas 4. Kesetiaan	(Amernic & Aranya, 2005)
3.	Budaya Kerja Kemenkeu seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang mendefinisikan bagaimana orang bekerja dan berinteraksi di dalam organisasi yang ada dibawah kewenangan Kemenkeu.	1. <i>collecting and sharing knowledge, disiplin,</i> 2. melayani dengan sopan dan santun, 3. etos kerja dan prinsip manajemen yang baik,	Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 127/KMK.01 /2013

No	Variabel	Indikator	Sumber
		4. menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	
5.	Kinerja Pegawai tingkat efektivitas, efisiensi, dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dalam rangka mencapai target penerimaan pajak, memberikan layanan kepada wajib pajak, serta memastikan kepatuhan pajak	1. Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak. 2. Kuantitas penyelesaian pekerjaan 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggungjawab	Robbins & Judge (2013)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis

varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.2. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai

Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap

signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7, *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnta dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

1. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk

mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 .

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

3.6.3. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

1. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas.

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t

dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$$Df = (\alpha; n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (68-4)$$

$$= 64$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2

3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Ho ditolak artinya Ha diterima bila $t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden mengacu pada penjelasan secara mendetail tentang karakteristik atau profil dari responden dalam sebuah penelitian atau survei. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai profil peserta penelitian sehingga pembaca dapat memahami konteks atau perspektif yang dibawa oleh responden dalam memberikan jawaban atau data. Responden penelitian ini adalah pegawai Kantor KPP Pratama Semarang Gayamsari sebanyak 88 pegawai. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 6-16 Oktober 2024. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

Sajian data pada Tabel 4.1 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai pria yaitu sebanyak 47 responden (53,4%), sedangkan responden wanita sebanyak 41 responden (46,6%). Apabila dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 21-30 tahun sebanyak 36 responden (40,9%). Pendidikan terakhir yang dimiliki responden terbanyak adalah S1 yaitu sebanyak 42 responden (47,7%). Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa mayoritas responden telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 48 responden (54,5%).

Tabel 4.1 Gambaran Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=88	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	47	53.4
	Wanita	41	46.6
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	36	40.9
	31 - 40 tahun	33	37.5
	41 - 50 tahun	14	15.9
	51 - 60 tahun	5	5.7
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	2	2.3
	Diploma	36	40.9
	Sarjana S1	42	47.7
	Pascasarjana S2	8	9.1
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	48	54.5
	11 - 20 tahun	26	29.5
	21 - 30 tahun	10	11.4
	> 30 tahun	4	4.5

Sumber: olah data peneliti (2024)

4.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian Komunikasi interpersonal

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Keterbukaan	4.023	0.773
2	Empathy	3.898	0.845
3	Umpan balik	3.796	0.790
	Mean Variabel	3.905	

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Komunikasi interpersonal secara keseluruhan sebesar 3,905 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden berpandangan bahwa komunikasi interpersonal dalam organisasi sudah berjalan dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Komunikasi interpersonal didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Keterbukaan (4,023) dan terendah adalah indikator Umpan balik (3,796).

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian Komitmen profesional

No	Variabel dan indicator	Mean	Standar Deviasi
1	Identifikasi	3.977	0.711
2	Keterlibatan	3.875	0.724
3	Loyalitas	3.966	0.615
4	Kesetiaan	3.955	0.741
	Mean Variabel	3.943	

Pada variabel Komitmen profesional secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,943 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden secara keseluruhan telah menunjukkan komitmen profesional yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Komitmen profesional didapatkan dengan

nilai *mean* tertinggi adalah Identifikasi (3,977) dan terendah pada indikator Keterlibatan (3,875).

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Penelitian Budaya kerja Kemenkeu

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Collecting and sharing knowledge, disiplin	4.034	0.794
2	Melayani dengan sopan santun	4.136	0.681
3	Etos kerja dan prinsip manajemen yang baik	3.886	0.890
4	Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	3.921	0.776
	Mean Variabel	3.994	

Pada variabel Budaya kerja Kemenkeu secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,994 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa implementasi budaya kerja Kemenkeu dalam organisasi termasuk pada kategori baik. Hasil deskripsi data pada variabel Budaya kerja Kemenkeu didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Melayani dengan sopan santun (4,136) dan terendah pada indikator Etos kerja dan prinsip manajemen yang baik (3,886).

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Penelitian Kinerja Pegawai

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak.	4.080	0.682
2	Kuantitas penyelesaian pekerjaan	3.977	0.742
3	Pelaksanaan tugas	3.921	0.731
4	Tanggung jawab	4.011	0.686
	Mean Variabel	3.997	

Pada variabel Kinerja pegawai secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,997 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja pegawai didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak (4,080) dan terendah pada indikator Pelaksanaan tugas (3,921).

1.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator masing-masing variabel dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Penelitian

Variabel	No	Indikator	Outer Loading
Komunikasi interpersonal	X1_1	Keterbukaan	0.863
	X1_2	Empathy	0.874
	X1_3	Umpan balik	0.702
Komitmen Profesional	X2_1	Identifikasi	0.763
	X2_2	Keterlibatan	0.793
	X2_3	Loyalitas	0.769
	X2_4	Kesetiaan	0.728
Budaya kerja Kemenkeu	Y1_1	<i>Collecting and sharing knowledge</i>	0.813
	Y1_2	Melayani dengan sopan santun	0.730
	Y1_3	Etos kerja dan prinsip manajemen yang baik	0.839
	Y1_4	Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	0.813
Kinerja pegawai	Y2_1	Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak.	0.884
	Y2_2	Kuantitas penyelesaian pekerjaan	0.753
	Y2_3	Pelaksanaan tugas	0.779
	Y2_4	Tanggung jawab	0.801

Tabel 4.3 di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Komunikasi Interpersonal memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Komitmen profesional (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Keterbukaan, Empathy, dan Umpan balik.

Hasil perhitungan nilai loading pada Tabel 4.3 di atas menunjukkan pula seluruh nilai loading faktor indikator Komitmen profesional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Komitmen profesional (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas, dan Kesetiaan.

Tabel 4.3 juga menyajikan nilai loading faktor indikator Budaya kerja Kemenkeu yang semuanya memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Budaya kerja Kemenkeu (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Budaya kerja Kemenkeu yaitu *Collecting and sharing knowledge*, disiplin, Melayani dengan sopan santun, Etos kerja dan prinsip manajemen yang baik, dan Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Pada konstruk kinerja pegawai diketahui pada Tabel 4.3 terlihat nilai loading faktor seluruh indikator Kinerja pegawai memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja pegawai mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak, Kuantitas penyelesaian pekerjaan, Pelaksanaan tugas, dan Tanggung jawab.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji Fornell Lacker Criterion

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract (AVE)* dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Budaya Kerja Kemenkeu	Kinerja Pegawai	Komitmen Profesional	Komunikasi Interpersonal
Budaya Kerja Kemenkeu	0.800			
Kinerja Pegawai	0.636	0.806		
Komitmen Profesional	0.520	0.572	0.764	
Komunikasi Interpersonal	0.555	0.578	0.472	0.817

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.8

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Budaya Kerja Kemenkeu	Kinerja Pegawai	Komitmen Profesional	Komunikasi Interpersonal
Budaya Kerja Kemenkeu				
Kinerja Pegawai	0.772			
Komitmen Profesional	0.628	0.700		
Komunikasi Interpersonal	0.650	0.723	0.602	

Sumber: Olah data peneliti (2024)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.9
Nilai *Cross Loading*

	Budaya Kerja Kemenkeu	Kinerja Pegawa i	Komitmen Profesiona l	Komunikasi Interpersona l
X1_1	0.622	0.518	0.430	0.863
X1_2	0.409	0.484	0.395	0.874
X1_3	0.243	0.400	0.317	0.702
X2_1	0.426	0.459	0.763	0.412
X2_2	0.503	0.467	0.793	0.370
X2_3	0.278	0.367	0.769	0.249
X2_4	0.333	0.435	0.728	0.386
Y1_1	0.813	0.520	0.340	0.375
Y1_2	0.730	0.498	0.351	0.461
Y1_3	0.839	0.556	0.537	0.542
Y1_4	0.813	0.449	0.407	0.370
Y2_1	0.531	0.884	0.387	0.531
Y2_2	0.486	0.753	0.637	0.423
Y2_3	0.555	0.779	0.465	0.476
Y2_4	0.466	0.801	0.319	0.423

Melalui *Cross Loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa

instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai *AVE* > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran *AVE* harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya Kerja Kemenkeu	0.812	0.876	0.640
Kinerja Pegawai	0.819	0.881	0.650
Komitmen Profesional	0.764	0.848	0.583
Komunikasi Interpersonal	0.755	0.856	0.667

Sumber: Olah data peneliti (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk $> 0,7$. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai $> 0,70$, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$ artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model.

Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.11 Nilai *R-Square Adjusted*

	R-square Adjusted
Budaya Kerja Kemenkeu	0.379
Kinerja Pegawai	0.509

Koefisien determinasi (*R-square Adjusted*) yang didapatkan dari model Budaya kerja Kemenkeu sebesar 0,379 artinya variabel Budaya kerja Kemenkeu dapat dijelaskan 37,9% oleh variabel Komunikasi interpersonal dan Komitmen profesional. Sedangkan sisanya 62,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,379) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Komunikasi interpersonal dan Komitmen profesional memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Budaya kerja Kemenkeu .

Nilai *R-square Adjusted* Kinerja pegawai sebesar 0,509 artinya Kinerja pegawai dapat dijelaskan 50,9% oleh variabel Komunikasi interpersonal, Komitmen profesional, dan Budaya kerja Kemenkeu, sedangkan sisanya 49,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,509) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Komunikasi interpersonal, Komitmen profesional, dan Budaya kerja Kemenkeu memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Kinerja pegawai.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai Q-square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Budaya Kerja Kemenkeu	352.000	276.320	0.215
Kinerja Pegawai	352.000	241.007	0.315

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Budaya kerja Kemenkeu sebesar 0,215 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Budaya kerja Kemenkeu termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja pegawai diperoleh nilai Q-square sebesar 0,315 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja pegawai termasuk cukup baik.

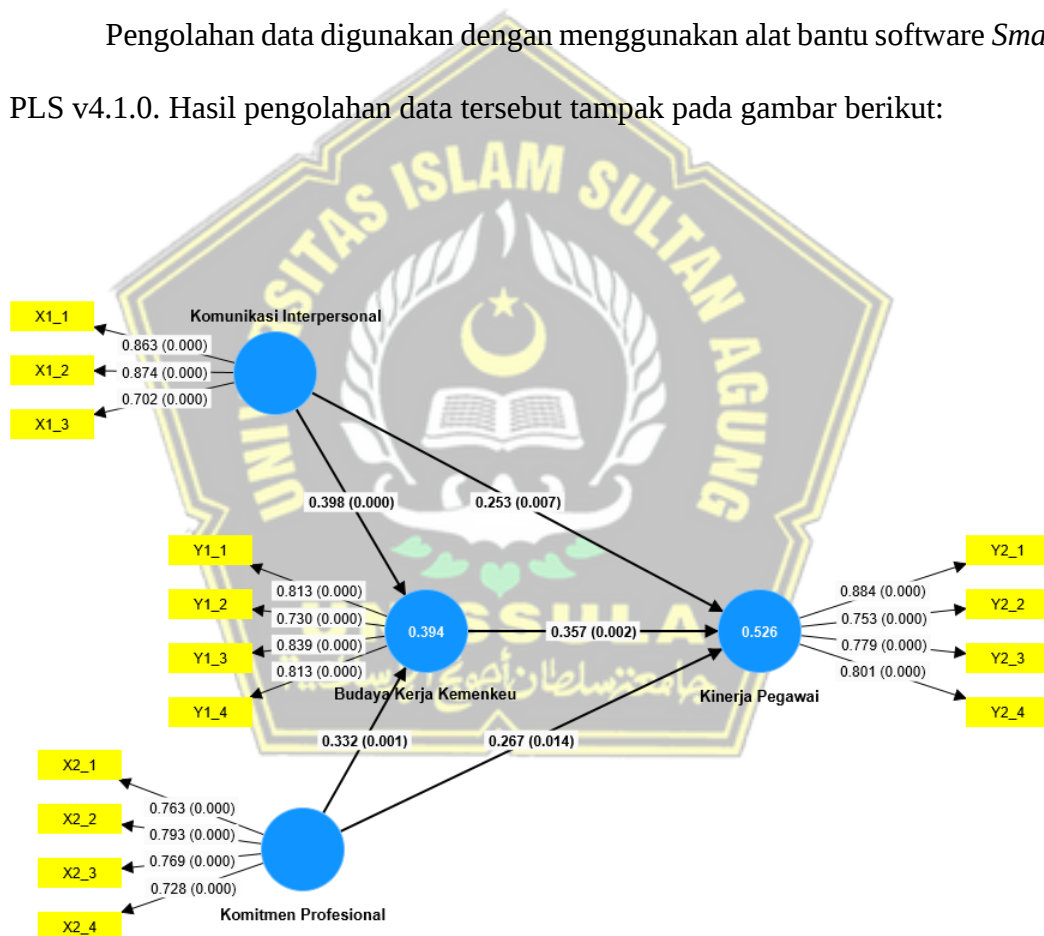
Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang

dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011).

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.
Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

1.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Budaya Kerja Kemenkeu -> Kinerja Pegawai	1.649
Komitmen Profesional -> Budaya Kerja Kemenkeu	1.287
Komitmen Profesional -> Kinerja Pegawai	1.469
Komunikasi Interpersonal -> Budaya Kerja Kemenkeu	1.287
Komunikasi Interpersonal -> Kinerja Pegawai	1.549

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

1.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Komunikasi Interpersonal -> Kinerja Pegawai	0.253	0.245	0.094	2.687	0.007	H1 diterima
Komunikasi Interpersonal -> Budaya Kerja Kemenkeu	0.398	0.391	0.097	4.089	0.000	H2 diterima
Komitmen Profesional -> Kinerja Pegawai	0.267	0.258	0.109	2.448	0.014	H3 diterima
Komitmen Profesional -> Budaya Kerja Kemenkeu	0.332	0.346	0.098	3.396	0.001	H4 diterima
Budaya Kerja Kemenkeu -> Kinerja Pegawai	0.357	0.367	0.117	3.062	0.002	H5 diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan Smart PLS 4.1.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1: Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Pegawai

H1: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik komunikasi interpersonal maka kinerja pegawai akan semakin meningkat

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,253. Nilai tersebut membuktikan bahwa Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,687) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,007) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Komunikasi

interpersonal terhadap Budaya kerja Kemenkeu. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *"Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik komunikasi interpersonal maka kinerja pegawai akan semakin meningkat"* dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2: Komunikasi Interpersonal dengan budaya kerja kemenkeu

H2: *Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kerja kemenkeu. Semakin baik komunikasi interpersonal akan semakin baik implementasi budaya kerja kemenkeu*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,398. Nilai tersebut membuktikan Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap Budaya kerja Kemenkeu yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4,089) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan Komunikasi interpersonal terhadap Kinerja pegawai. Komunikasi interpersonal adalah faktor yang memiliki pengaruh terbesar dalam membentuk Budaya Kerja Kemenkeu, dengan nilai koefisien sebesar 0,398.

Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *"Komunikasi interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kerja kemenkeu. Semakin baik komunikasi interpersonal akan semakin baik implementasi budaya kerja kemenkeu"* dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3: Komitmen profesional dengan Kinerja Pegawai

H3: *Komitmen profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik komitmen profesional akan semakin baik kinerja pegawai.*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,267. Nilai tersebut membuktikan Komitmen profesional berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.448) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,014) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Komitmen profesional terhadap Budaya kerja Kemenkeu. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ” *Komitmen profesional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik komitmen profesional akan semakin baik kinerja pegawai*” dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4: Komitmen profesional dengan budaya kerja kemenku

H4: *Komitmen profesional berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kerja kemenku. Semakin baik komitmen profesional akan semakin baik implementasi budaya kerja kemenku.*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,332. Nilai tersebut membuktikan Komitmen profesional berpengaruh positif terhadap Budaya kerja Kemenkeu. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3.396) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Komitmen profesional terhadap Kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat

yang menyatakan bahwa ”*Komitmen profesional berpengaruh positif signifikan terhadap budaya kerja kemenkeu. Semakin baik komitmen profesional akan semakin baik implementasi budaya kerja kemenkeu*” dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5: Budaya kerja kemenku dengan Kinerja Pegawai

H5: Semakin baik tingkat Budaya kerja Kemenkeu SDM maka tingkat Kinerja pegawai akan semakin baik

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,357. Nilai tersebut membuktikan Budaya kerja Kemenkeu berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,062) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,002) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Budaya kerja Kemenkeu terhadap Kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ” *Semakin baik tingkat Budaya kerja Kemenkeu SDM maka tingkat Kinerja pegawai akan semakin baik* ” dapat **diterima**. Budaya Kerja Kemenkeu merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam membentuk kinerja SDM, dengan nilai koefisien sebesar 0,398.

1.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Komunikasi interpersonal dan Komitmen profesional terhadap variabel Kinerja pegawai melalui variabel intervening, yaitu variabel Budaya kerja Kemenkeu. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.15
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Komunikasi Interpersonal -> Budaya Kerja Kemenkeu -> Kinerja Pegawai	0.142	0.147	0.067	2.134	0.033
Komitmen Profesional -> Budaya Kerja Kemenkeu -> Kinerja Pegawai	0.118	0.131	0.064	1.845	0.065

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Komunikasi interpersonal terhadap Kinerja pegawai melalui Budaya kerja Kemenkeu adalah 0,142 dengan nilai t hitung sebesar 2,134 dan $p=0,033$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Komunikasi interpersonal terhadap Kinerja pegawai secara tidak langsung melalui Budaya kerja Kemenkeu. Artinya, Komunikasi interpersonal yang baik mampu meningkatkan Budaya kerja Kemenkeu karyawan, selanjutnya kepuasan dalam diri pegawai akan berdampak pada perilaku kerja pegawai sehingga menjadikan kinerjanya lebih baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Komitmen profesional terhadap Kinerja pegawai melalui Budaya kerja Kemenkeu adalah 0,118 dengan nilai t hitung sebesar 1,845 dan nilai signifikansi $p=0,065$ ($p>0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa pengaruh Komitmen profesional terhadap Kinerja pegawai secara tidak langsung melalui Budaya kerja Kemenkeu tidak signifikan. Komitmen profesional pegawai lebih banyak secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki

komitmen profesional tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Mereka memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya dan berusaha menyelesaikan tugas sesuai waktu dan standar yang ditetapkan. Dengan adanya komitmen ini, pegawai tidak hanya melakukan tugas dengan baik, tetapi juga menciptakan dampak positif yang berkesinambungan pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,253. Pengaruh langsung ini lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya melalui budaya kerja Kemenkeu, yang hanya sebesar 0,142. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif lebih berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara langsung dibandingkan ketika dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi.

Komitmen profesional memberikan dampak langsung yang lebih besar terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,267. Pengaruh ini lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya melalui budaya kerja Kemenkeu, yang hanya sebesar 0,118. Temuan ini mengindikasikan bahwa Komitmen profesional lebih berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara langsung dibandingkan ketika dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal dan komitmen profesional lebih berpengaruh secara langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh yang dimediasi oleh budaya kerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti interaksi yang

efektif antar individu dan tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan mereka lebih cepat mendorong peningkatan kinerja.

Hasil ini juga mengindikasikan bahwa untuk dapat memaksimalkan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, budaya tersebut perlu diterjemahkan dan diinternalisasi dalam perilaku sehari-hari pegawai, yang memerlukan waktu dan proses yang lebih panjang. Proses ini semakin rumit ketika ada seringnya mutasi atau rotasi pegawai dalam waktu yang relatif dekat. Pergantian posisi yang cepat dapat membuat pegawai kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan budaya lokal dan budaya kerja yang ada. Ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan cepat seringkali menimbulkan fenomena *culture shock*, yang memperlambat penyerapan nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini dapat memperlambat terciptanya hubungan yang efektif antar individu, serta mengurangi dampak positif yang dapat ditimbulkan oleh komunikasi interpersonal dan komitmen profesional terhadap kinerja pegawai.

1.6. Pembahasan

1.6.1. Pembahasan Hipotesis 1: Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai yang semakin baik komunikasi interpersonal maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal Pegawai akan semakin baik

kinerjanya (Gita Friolina et al., 2017; Hermawan et al., 2023; Kalogiannidis, 2020).

Variabel komunikasi interpersonal direpresentasikan melalui tiga indikator utama, yaitu keterbukaan, empati, dan umpan balik, yang menggambarkan dimensi kualitas interaksi antar individu dalam suatu organisasi. Sementara itu, Variabel Kinerja pegawai direfleksikan melalui empat indikator yaitu Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak, Kuantitas penyelesaian pekerjaan, Pelaksanaan tugas, dan Tanggung jawab.

Berdasarkan hasil analisis, indikator empati dalam variabel komunikasi interpersonal menunjukkan nilai outer loading tertinggi, sementara dalam variabel kinerja pegawai, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kualitas pelayanan terhadap wajib pajak. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat empati dalam komunikasi interpersonal, semakin meningkat pula kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Dengan kata lain, empati yang tinggi memungkinkan pegawai untuk lebih memahami kebutuhan, perasaan, serta harapan wajib pajak, sehingga dapat memberikan layanan yang lebih responsif, ramah, dan berkualitas. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi interpersonal yang berbasis empati berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kepercayaan wajib pajak terhadap layanan yang diberikan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel komunikasi interpersonal adalah umpan balik, sedangkan dalam variabel kinerja pegawai, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kuantitas penyelesaian pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas umpan

balik dalam komunikasi interpersonal memiliki hubungan dengan tingkat penyelesaian pekerjaan oleh pegawai. Dengan kata lain, semakin baik kualitas umpan balik yang diberikan—baik dalam bentuk saran, kritik konstruktif, maupun evaluasi kinerja—semakin meningkat pula jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa umpan balik yang jelas, tepat waktu, dan membangun dapat membantu pegawai memahami tugas dengan lebih baik, memperbaiki kekurangan, serta meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, optimalisasi proses pemberian umpan balik dalam lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja pegawai.

1.6.2. Pembahasan Hipotesis 2: Komunikasi Interpersonal dengan budaya kerja kemenkeu.

Pengujian hipotesis 2 membuktikan Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya kerja Kemenkeu yang artinya semakin baik komunikasi interpersonal akan semakin baik implementasi budaya kerja kemenkeu. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja dan kinerja pegawai (Aziz & Suryadi, 2017).

Variabel komunikasi interpersonal tercermin melalui tiga indikator utama, yaitu keterbukaan, empati, dan umpan balik, sementara variabel budaya kerja di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) digambarkan dengan empat indikator:

pengumpulan dan pembagian pengetahuan, disiplin, melayani dengan sopan santun, serta etos kerja dan prinsip manajemen yang baik.

Dari analisis ini, indikator komunikasi interpersonal dengan nilai outer loading tertinggi adalah empati, sementara indikator budaya kerja di Kemenkeu yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah etos kerja dan prinsip manajemen yang baik. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat empati dalam komunikasi interpersonal, semakin baik pula penerapan etos kerja dan prinsip manajemen yang baik di lingkungan kerja. Hal ini menandakan bahwa empati memiliki peran penting dalam memperkuat nilai-nilai kerja dan manajemen yang diterapkan.

Sebaliknya, indikator komunikasi interpersonal dengan nilai outer loading terendah adalah umpan balik, sementara indikator budaya kerja Kemenkeu yang memiliki nilai outer loading terendah adalah melayani dengan sopan santun. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam pemberian umpan balik yang baik berkontribusi pada peningkatan kemampuan dalam melayani dengan sopan santun. Artinya, kualitas umpan balik yang diberikan dalam komunikasi interpersonal dapat mempengaruhi bagaimana individu melayani orang lain dengan sikap yang lebih sopan dan penuh perhatian.

1.6.3. Pembahasan Hipotesis 3: Komitmen profesional dengan Kinerja Pegawai

Pengujian membuktikan bahwa Komitmen profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai yang artinya Semakin baik komitmen profesional akan semakin baik kinerja pegawai. Hasil penelitian

ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Komitmen profesional seseorang dapat secara signifikan memengaruhi kinerja mereka (Demir, 2020).

Variabel Komitmen profesional direfleksikan melalui empat indikator yaitu Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas, dan Kesetiaan sedangkan Variabel Kinerja pegawai direfleksikan melalui empat indikator yaitu Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak, Kuantitas penyelesaian pekerjaan, Pelaksanaan tugas, dan Tanggung jawab.

Indikator dalam variabel komitmen profesional yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah keterlibatan, sedangkan dalam variabel kinerja pegawai, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kualitas pelayanan terhadap wajib pajak. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan seorang pegawai dalam pekerjaannya, semakin optimal pula kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak. Dengan kata lain, keterlibatan yang tinggi mencerminkan dedikasi dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan yang diterima oleh wajib pajak. Hal ini menegaskan bahwa upaya untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan standar pelayanan publik, khususnya dalam konteks perpajakan.

1.6.4. Pembahasan Hipotesis 4: Komitmen profesional dengan budaya kerja kemenku

Pengujian hipotesis 4 membuktikan Komitmen profesional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya kerja Kemenkeu. Artinya

Semakin baik komitmen profesional akan semakin baik implementasi budaya kerja kemenkeu. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa bahwa komitmen yang tinggi dapat mendorong implementasi budaya kerja yang baik (Arumi et al., 2019; Chasanah et al., 2023; Ida Zuraida et al., 2020).

Variabel Komitmen profesional direfleksikan melalui empat indikator yaitu Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas, dan Kesetiaan. Sementara variabel budaya kerja di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) digambarkan dengan empat indikator: pengumpulan dan pembagian pengetahuan, disiplin, melayani dengan sopan santun, serta etos kerja dan prinsip manajemen yang baik.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel komitmen profesional adalah keterlibatan, sedangkan dalam variabel budaya kerja di Kementerian Keuangan, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah etos kerja dan prinsip manajemen yang baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaan, semakin kuat pula etos kerja yang diterapkan serta semakin baik prinsip manajemen yang dijalankan. Dengan kata lain, ketika individu memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga mendukung penerapan budaya kerja yang lebih profesional dan sistem manajemen yang lebih efektif.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel komitmen profesional adalah kesetiaan, sedangkan dalam variabel budaya kerja Kementerian Keuangan, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah melayani dengan sopan santun. Temuan ini mengindikasikan bahwa

peningkatan tingkat kesetiaan dalam komitmen profesional dapat berkontribusi pada peningkatan sikap sopan santun dalam pelayanan. Dengan kata lain, semakin tinggi rasa kesetiaan individu terhadap profesinya, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku yang lebih santun dalam berinteraksi dan memberikan layanan kepada masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa loyalitas terhadap organisasi atau profesi tidak hanya berdampak pada keterikatan kerja, tetapi juga dapat memengaruhi kualitas interaksi dalam lingkungan kerja, khususnya dalam aspek etika dan pelayanan publik.

1.6.5. Pembahasan Hipotesis 5: Budaya kerja kemenku dengan Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis 5 membuktikan Budaya kerja Kemenkeu berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai yang artinya Semakin baik tingkat Budaya kerja Kemenkeu SDM maka tingkat Kinerja pegawai akan semakin baik. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Bahmani Oskooee & Wooton, 2020).

Variabel Budaya kerja Kemenkeu direfleksikan melalui empat indikator yaitu Collecting and sharing knowledge, disiplin, Melayani dengan sopan santun, Etos kerja dan prinsip manajemen yang baik, dan Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Sedangkan variabel Kinerja pegawai direfleksikan melalui empat indikator yaitu Kualitas pelayanan terhadap wajib pajak, Kuantitas penyelesaian pekerjaan, Pelaksanaan tugas, dan Tanggung jawab.

Indikator variabel budaya kerja Kemenkeu yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah etos kerja dan prinsip manajemen yang baik, sementara indikator variabel kinerja pegawai dengan nilai outer loading tertinggi adalah kualitas pelayanan terhadap wajib pajak. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik etos kerja dan prinsip manajemen yang diterapkan dalam organisasi, semakin meningkat pula kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak.

Artinya, etos kerja yang kuat dan penerapan prinsip manajemen yang efektif akan menciptakan suasana kerja yang terstruktur, meningkatkan motivasi pegawai, dan akhirnya berdampak positif pada kualitas layanan yang lebih baik bagi wajib pajak. Etos kerja yang tinggi mencerminkan komitmen dan integritas pegawai dalam menjalankan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan wajib pajak terhadap layanan yang diberikan.

Sebaliknya, indikator variabel budaya kerja Kemenkeu dengan nilai outer loading terendah adalah melayani dengan sopan santun, sementara indikator variabel kinerja pegawai dengan nilai outer loading terendah adalah kuantitas penyelesaian pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pelayanan yang diberikan dengan sikap sopan santun, semakin baik pula kuantitas penyelesaian pekerjaan yang dapat dicapai.

Artinya, meningkatkan kemampuan pegawai dalam melayani dengan sopan santun tidak hanya memperbaiki hubungan interpersonal dengan pelanggan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Pelayanan yang sopan santun menciptakan lingkungan yang lebih mendukung bagi pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka secara

lebih produktif dan dengan kualitas yang lebih tinggi, yang pada akhirnya membantu organisasi mencapai tujuan dan target kinerjanya.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “peran mediasi budaya kerja kemenkeu dalam pengaruh komunikasi interpersonal dan komitmen profesional terhadap kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Gayamsari?” Kemudian jawaban atas pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa semakin baik komunikasi interpersonal yang terjalin, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai oleh pegawai.
2. Komunikasi interpersonal juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap budaya kerja Kemenkeu, yang menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal, semakin baik pula penerapan budaya kerja Kemenkeu dalam organisasi.
3. Komitmen profesional memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen profesional, semakin baik pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

4. Komitmen profesional berpengaruh positif yang signifikan terhadap budaya kerja Kemenkeu, yang berarti bahwa semakin tinggi komitmen profesional, semakin baik pula implementasi budaya kerja di Kemenkeu.
5. Budaya kerja Kemenkeu memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang artinya semakin baik budaya kerja yang diterapkan di Kemenkeu, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. komunikasi interpersonal dan komitmen profesional memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan penerapan budaya kerja di Kemenkeu. Komunikasi interpersonal yang efektif dapat mempercepat proses adopsi dan penerapan budaya kerja yang diinginkan, dengan meningkatkan pemahaman serta penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam organisasi. Hal ini menegaskan bahwa komunikasi merupakan faktor krusial dalam keberhasilan transformasi budaya organisasi. Selain itu, pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih mendukung dan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi dalam kehidupan sehari-hari mereka. Komitmen individu terhadap organisasi menjadi salah satu faktor yang mempercepat pembentukan dan penerapan budaya kerja yang efektif.
2. Selanjutnya, budaya organisasi di Kemenkeu yang didukung oleh komunikasi interpersonal dan komitmen profesional akan berdampak

langsung pada kinerja sumber daya manusia. Komunikasi yang baik tidak hanya memfasilitasi pertukaran informasi, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal, membangun kepercayaan, serta memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan adanya komunikasi yang terbuka dan jelas dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komitmen profesional yang tinggi akan mendorong pegawai untuk lebih berdedikasi dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi, etos kerja yang baik, dan penerapan nilai-nilai yang jelas dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, teori manajemen sumber daya manusia harus memasukkan peran budaya kerja sebagai elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait dengan variabel komunikasi interpersonal, organisasi perlu mempertahankan tingkat empati yang sudah baik di antara pegawai dan juga meningkatkan kualitas umpan balik yang diberikan. Untuk mencapai hal ini, organisasi dapat melakukan berbagai langkah seperti memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal, memperkuat hubungan antarpegawai, serta menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi dua arah yang konstruktif. Selain itu, implementasi sistem

umpan balik yang lebih sistematis dan terstruktur, di mana karyawan dapat dengan mudah memberikan dan menerima umpan balik secara terbuka, juga akan sangat membantu meningkatkan kualitas interaksi dan hubungan kerja di dalam organisasi.

2. Terkait dengan variabel komitmen profesional, organisasi perlu menjaga dan memperkuat tingkat keterlibatan karyawan yang sudah tinggi serta bekerja untuk meningkatkan kesetiaan mereka. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat lebih banyak dalam pengambilan keputusan serta dalam proyek-proyek penting yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, untuk meningkatkan kesetiaan, organisasi dapat memperkenalkan kebijakan yang lebih mendukung kesejahteraan karyawan, memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi mereka, serta menciptakan budaya yang mendukung loyalitas dengan memberikan pengakuan terhadap dedikasi dan komitmen mereka terhadap visi dan misi organisasi.
3. Terkait dengan variabel budaya kerja Kemenkeu, organisasi harus terus mempertahankan etos kerja yang kuat dan prinsip manajemen yang baik, serta berupaya untuk meningkatkan sikap melayani dengan sopan santun di antara pegawai. Salah satu cara untuk mencapai ini adalah dengan melakukan pelatihan berkala tentang pentingnya etos kerja yang profesional dan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang baik dalam setiap aspek pekerjaan. Selain itu, organisasi harus memastikan bahwa

pelayanan yang diberikan kepada pelanggan atau wajib pajak selalu dilakukan dengan sikap yang ramah, penuh perhatian, dan profesional. Hal ini bisa dilakukan dengan mengadakan workshop atau pelatihan tentang komunikasi efektif dan layanan pelanggan yang mengutamakan kesopanan dan perhatian terhadap kebutuhan pelanggan.

5.4. Limitasi Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada karyawan dan pegawai Kantor KPP Pratama Semarang Gayamsari, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Kedua, penggunaan metode survei sebagai alat pengumpulan data berpotensi memengaruhi objektivitas hasil karena bergantung pada persepsi individu, yang dapat menyebabkan bias dalam respons yang diberikan peserta. Ketiga, keterbatasan waktu dalam pelaksanaan penelitian dapat memengaruhi kedalaman analisis dan akurasi temuan yang diperoleh. Terakhir, karena data yang dikumpulkan bersifat kualitatif dan kuantitatif melalui kuesioner, kemungkinan adanya bias persepsi pribadi responden terhadap topik yang diteliti juga perlu diperhatikan. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas cakupan populasi dan sampel pada organisasi di sektor publik maupun swasta untuk memperoleh hasil yang lebih representatif. Selain itu, pengembangan kerangka konseptual baru dengan memasukkan variabel tambahan yang relevan, seperti faktor eksternal yang memengaruhi kinerja dan budaya kerja, dapat memperkaya hasil penelitian. Penggunaan metode pengumpulan data yang

lebih variatif, seperti wawancara semi-struktural, juga dapat memberikan data yang lebih kaya dan mendalam. Selain itu, analisis data kualitatif dari wawancara dan observasi dapat memberikan wawasan tambahan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dan budaya kerja.



Daftar Pustaka

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Aditya, A. A. A. G. D., & Wirakusuma, M. G. (2014). PENGARUH KOMITMEN PROFESIONAL PADA KEPUASAN KERJA AUDITOR DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 6(2), 210–222.
- Albashayreh, A., Al Sabei, S. D., Al-Rawajfah, O. M., Al-Awaisi, H., & Sabei, A. S. (2019). *Healthy work environments are critical for nurse job satisfaction: implications for Oman*.
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. <https://doi.org/10.7202/029355ar>
- Ariffin, F. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), 1–14.
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8(4), 124–132. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Ayranci, E., & Ayranci, A. E. (2017). Relationships among Perceived Transformational Leadership, Workers Creativity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An Investigation of Turkish Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 491–517. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i4/2823>
- Aziz, F., & Suryadi, E. (2017). Influence of interpersonal organizational culture and communication to employees performance in general bureau of the ministry of education and culture of the republic of indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2(2), 178–187. <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/00000>
- Bacha, N. S., & Kosa, C. A. (2024). Nurturing Sense of Institutional Citizenship Behavior: Role of Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Support Mediated by Affective Professional Commitment. *Leadership and Policy in Schools*, 23(2), 235–252. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2113799>
- Bahmani Oskooee, M., & Wooton, I. (2020). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH COMPENSATION AS AN INTERVENING VARIABLE (Case Study on Employees of the Residential Area Housing Office And Cleanliness of the City of Wisconsin-milwaukee). *Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(2), 71–77. <https://medalionjournal.com/>

- Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100007>
- Boyd, C. (2013). Communication, Collaboration, and trust within virtual teams. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Caruso, S. J. (2016). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 10(1), 45–52. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i1.9879>
- Chasanah, N. A., Laihad, G. H., & Sarimanah, E. (2023). PENINGKATAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MELALUI PENGUATAN EFIKASI DIRI DAN KOMITMEN PROFESI GURU (Penelitian pada Guru SD Negeri Kecamatan Bogor Selatan Kota Bogor Menggunakan Analisis Korelasi dan Metode SITOREM). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 040–047.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <http://npt.tums.ac.ir>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Delima, V. T. (2015). Professional Identity, Professional Commitment and Teachers' Performance. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*, 2(12), 1–12. www.noveltyjournals.com
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Diah Musirin, S. (2019a). Komunikasi Interpersonal dan Budaya Kerja pada Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemerintah. In *Jurnal Komunikasi* | (Vol. 4, Issue 2).
- Diah Musirin, S. (2019b). Komunikasi Interpersonal dan Budaya Kerja pada Kinerja Pegawai pada Lembaga Pemerintah. In *Jurnal Komunikasi* | (Vol. 4, Issue 2).
- Egi Radiansyah, H., & Muhammadiyah Kalianda, S. (2022). PENGARUH BUDAYA KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CABANG WINDU KARSA BAKAUHENI LAMPUNG SELATAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1).
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64–81. www.telkom.co.id
- Fitriyanti, I., Hardhienata, S., & Muharam, H. (2019). PENINGKATAN KOMITMEN PROFESI GURU MELALUI PENGEMBANGAN KEPERIBADIAN DAN PEMBERDAYAAN. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2).
- Gema, W., Hidayat, P. A., & Tannady, H. (2023). Analysis Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variables, Work Stress, Work Communication, Work Climate Affecting Employee Performance And Turnover Intention At PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabanggresik. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(3), 688–696. <http://ijstm.inarah.co.id688>

- Gerhana, W., Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Banjarmasin, S., & PGRI Dewantara Jombang, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Dinas Pendidikan Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1). <https://ejurnal.stimibjm.ac.id>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gita Friolina, D., Endhiarto, T., & Pujo Musmedi, D. (2017). Do Competence, Communication, And Commitment Affect The Civil Servants Performance? *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 6. www.ijstr.org
- Goldman, A., Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 698–708. <https://doi.org/10.1108/02683940610713244>
- Gustina Pane, S. (2014). KOMITMEN PROFESI. *Wahana Inovasi*, 3(1).
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Harjanti, W., Wahjoedi, T., Kartika Sari, A., Budi Setiadi, P., & Suhermin, S. (2021). WORK EXPERIENCE, INTERPERSONAL COMMUNICATION ON PERFORMANCE AND USE OF INFORMATION TECHNOLOGY, AIRCRAFT MAINTENANCE COMPANIES. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 5(4). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i4.4840>
- Hechanova, Ma. R. M., & Caringal-Go, J. F. A. (2018). Building a culture of workplace wellness: Perspectives from Philippine organizations. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3010>
- Hermawan, A., Susanti, E., Pendidikan, K., Teknologi, D., Indrati, B., & Alkarimiyah, S. (2023). TEACHER PERFORMANCE IMPROVEMENT OPTIMIZATION THROUGH TEAMWORK — STRENGTHENING, INTERPERSONAL COMMUNICATION, ADVERSITY QUOTIENT AND WORK MOTIVATION Article History. *IJEMS: Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 4(1), 2715–2985. <https://doi.org/10.30596%2Fijems.v4i1.13305>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Ida Zuraida, Rita Retnowatib, & Rais Hidayatb. (2020). PENINGKATAN KOMITMEN PROFESIONAL GURU SMP MELALUI PENGUATAN EFIKASI DIRI DAN BUDAYA ORGANISASI. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 110–114.
- Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 3, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>

- Indrawati, F. (2022). Peran Komitmen Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *SINASIS* 3, 316–320.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). Metode Penelitian kuantitatif. *Variabel*, 53(9), 1689–1699.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Keban, Y. T. (2000). Good Governance dan Capacity Building sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan. *Universitas Gajah Mada*, 20, 1–12. https://www.bappenas.go.id/files/8214/0288/3124/yeremias__20091015151431__2389__0.pdf
- Khademian, & Neshat, T. (2017). The Relationship between Interpersonal Communication Skills and Nursing Students' Attitudes toward Teamwork. *Sadra Medical Sciences Journal*, 5(2), 99–110.
- Kotamena, F., Senjaya, P., Putri, R. S., & Andika, C. B. (2021). COMPETENCE OR COMMUNICATION: FROM HR PROFESSIONALS TO EMPLOYEE PERFORMANCE VIA EMPLOYEE SATISFACTION. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 33–44. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.33-44>
- Lee, C. T. S., & Doran, D. M. (2017). The Role of Interpersonal Relations in Healthcare Team Communication and Patient Safety: A Proposed Model of Interpersonal Process in Teamwork. *The Canadian Journal of Nursing Research = Revue Canadienne de Recherche En Sciences Infirmieres*, 49(2), 75–93. <https://doi.org/10.1177/0844562117699349>
- Leth, A. (2020). *Public Sector Communication and Performance Management Drawing Inferences from Public Performance Numbers Københavns Universitet Public Sector Communication and Performance Management Olsen*, Asmus Leth. 2018.
- Lutfi, A., Norawati, S., Basem, Z., Prodi, B., Manajemen, M., & Bangkinang, S. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 05 No1, 92–105.
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Magsi, H. B., Ong, T. S., Ho, J. A., & Hassan, A. F. S. (2018). Organizational culture and environmental performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(8), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10082690>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya,.
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.

- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Metris, Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., & Arman, Z. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Metris, D. Prawatiningsih, A. Haryono, S. Widjajani, & A. Khafid, Eds.; 1st ed.). Pena Muda Media Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Mowday, R. T. (1998). REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW*, 8(4), 387–401.
- Nugroho, A. P., & Haryanto, A. T. (2019). The Role of Job Characteristics and Professional Commitment to Tenure and Performance (Study of Teachers in Public High Schools in Solo Raya). In *Journal of Indonesian Science Economic Research (JISER)* (Vol. 1, Issue 1).
- Oktarina, M., Purnamasari, D., & Handayani, S. (2022). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru SD IT An-Nuriyah Sekayu* (Vol. 3, Issue 3).
- Ong Choon Hee, Delanie Ang Hui Qin, Tan Owee Kowang, Maizaitulaidawati Md Husin, & Lim Lee Ping. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 654–658. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1213.1083s219>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Purwanto, A., Hidayat, D., & Asbari, M. (2021). Work-Family Conflict Disaster: From Organizational Commitment to Job Satisfaction. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL AND MANAGEMENT STUDIES (IJOSMAS)* , 2(1), 1–14. <http://www.ijosmas.org>
- Puscas, L., Kogan, J. R., & Holmboe, E. S. (2021). Assessing Interpersonal and Communication Skills. *Journal of Graduate Medical Education*, 13(2), 91–95. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00883.1>
- Raharjo, S. T. (2021). *The Influence of Interpersonal Communication and Job Satisfaction of The Members of Indonesian National Police on Work Performance Through Motivation Work in Indonesian Police Academy*.
- Rahmadani Lubis, F., & Hanum, F. (2020). *Organizational Culture*.
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* , 4(2).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Sakban, S., Nural, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Samsuni. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Sharma, N., & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151–170. <https://doi.org/10.1108/08876049910266059>
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Sunyoto, Y. (2020). Auditor's Experience, Professional Commitment, and Knowledge on Financial Audit Performance in Indonesia. In *International Journal of Economics and Business Administration: Vol. VIII* (Issue 2).
- Tafqihan, Z., Ponorogo, S., & Negeri Yogyakarta, U. (2014). PENGARUH KOMPETENSI GURU TERHADAP KOMITMEN PROFESIONAL DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA SERTA KEPUASAN KERJA GURU MATEMATIKA SMP DAN MTS THE EFFECT OF TEACHER COMPETENCIES ON PROFESSIONAL COMMITMENT AND ITS IMPACT ON THE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION OF SMP AND MTS MATHEMATICS TEACHERS. In *Jurnal Riset Pendidikan Matematika* (Vol. 1, Issue 2).
- Thi, N., Thuy, B., Dang, P., & Van, N. Y. (2020). Employee Commitment to Organizational Change with the Role of Job Satisfaction and Transformational Leadership. *Technium Soc. Sci. J.*, 2(1). www.techniumscience.com
- Tri Brata, J., & Nashar, A. (2022). Visi Presisi POLRI dan Budaya Kerja Pada Kepolisian Resort Konawe Selatan. *Indonesian Annual Conference Series*, 51–56.
- Wijayanti, T. C. (2021). Influence of Interpersonal Communication and Teamwork on Organization to Enhance Employee Performance: A Case Study. *1st UMGESHIC International Seminar on Health, Social Science and Humanities (UMGESHIC-ISHSSH 2020)*, 425–431.
- Wolfe, J., & Powell, E. (2009). Biases in interpersonal communication: How engineering students perceive gender typical speech acts in teamwork. *Journal of Engineering Education*, 98(1), 5–16. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2009.tb01001.x>
- Xie, F., & Derakhshan, A. (2021). A Conceptual Review of Positive Teacher Interpersonal Communication Behaviors in the Instructional Context. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708490>