

# Pengaruh Organizational Culture Terhadap Kinerja Di Mediasi Komunikasi Interpersonal Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis

Fadli Agus <sup>1</sup>, Richa Afriana Munthe <sup>2</sup>, Siti Syamsudarmi <sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning  
Corresponding email: fadliagus@gmail.com

## *Abstract*

*This study aims to determine the Analysis of the Influence of Organizational Culture on Performance through Interpersonal Communication of Employees of the Bengkalis Regency Regional Revenue Agency. The population in this study were all ASN employees of the Bengkalis Regency Regional Revenue Agency where the sampling was carried out using the saturated sample method so that the number of samples obtained was 57 respondents. The data collection technique used a questionnaire and distribution using a google form. The data analysis technique in this study was with Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS 3.0 as a data processing tool. The results of this study indicate that organizational culture and interpersonal communication have a positive effect on employee performance, in addition, interpersonal communication is able to mediate the influence of organizational culture on the performance of Bengkalis Regency Regional Revenue Agency Employees.*

*This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.*



**Keywords:** *organizational culture, interpersonal communication, performance*

## 1. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran sentral dalam organisasi, terutama dalam mengembangkan potensi karyawan agar mereka menjadi sumber daya yang unggul dan kreatif. Dengan pendekatan MSDM yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, strategi MSDM yang tepat menjadi kunci untuk membangun tim kerja yang adaptif dan mampu bersaing dalam menghadapi tantangan di era digital ini.

Organizational culture atau budaya organisasi memegang peranan penting dalam menentukan kinerja suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku dan sikap karyawan. Budaya yang kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menghambat efektivitas kerja dan menurunkan produktivitas.

Komunikasi interpersonal, yang merupakan proses pertukaran informasi dan makna antara individu dalam organisasi, juga berperan penting. Komunikasi yang efektif dapat memperkuat pemahaman dan penerapan nilai-nilai budaya organisasi, mendorong kolaborasi yang lebih baik, dan meminimalkan kesalahpahaman yang dapat menghambat kinerja. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat mengurangi dampak positif budaya organisasi terhadap kinerja.

Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Bengkalis, peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu fokus utama dalam mencapai target pendapatan daerah. Namun, tantangan yang dihadapi mencakup komunikasi yang kurang efektif di antara pegawai, baik dalam bentuk penyampaian informasi maupun koordinasi kerja. Fenomena ini dapat menghambat pelaksanaan tugas dan mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Komunikasi interpersonal yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam memperkuat hubungan kerja, meningkatkan kolaborasi, dan memperjelas arahan yang diterima oleh pegawai.

Selain itu, beberapa tantangan sering muncul terkait penerapan budaya organisasi dan komunikasi interpersonal. Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis, budaya organisasi yang belum sepenuhnya terinternalisasi dapat menyebabkan perbedaan persepsi di antara pegawai, kurangnya koordinasi, dan menurunnya semangat kerja. Selain itu, hambatan dalam komunikasi interpersonal, seperti kurangnya keterbukaan atau empati, sering kali menghambat efektivitas kerja sama dan penyelesaian masalah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi interpersonal sebagai variabel mediasi. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pengelola Bapenda Kabupaten Bengkalis dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan budaya organisasi dan komunikasi yang lebih efektif.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Organizational Behavior Theory***

Teori yang membahas mengenai perilaku organisasi oleh (Colquitt, 2019) menggambarkan betapa pentingnya mekanisme organisasi, mekanisme grup, dan karakteristik individu yang dapat memberi pengaruh secara langsung terhadap kinerja maupun secara tidak langsung melalui proses mekanisme individual. Teori ini memberikan penekanan kepada bagaimana perilaku organisasi dapat mempengaruhi kinerja dimana individu tidak bekerja sendiri, melainkan ada mekanisme-mekanisme tertentu yang mengharuskan individu untuk beradaptasi. Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior Theory*) bertujuan untuk memahami, memprediksi, dan memengaruhi perilaku individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi. Teori ini menggabungkan prinsip-prinsip psikologi, sosiologi, dan manajemen untuk menjelaskan bagaimana struktur organisasi dan interaksi antarindividu memengaruhi efektivitas kerja dan kinerja organisasi.

Konsep inti dari teori ini terdiri dari tiga elemen. Pertama, *Organizational Mechanisms* meliputi kultur organisasi dan struktur organisasi. Kedua adalah *Group Mechanisms* meliputi gaya dan perilaku pemimpin, kekuasaan dan negosiasi pemimpin, proses dan komunikasi tim kerja, serta karakteristik dan perbedaan tim kerja. Terakhir, ada hasil *Individual Characteristics* mencakup kemampuan dan kepribadian serta nilai-nilai budaya dan norma yang berlaku (Colquitt, 2019).

### ***Organizational Culture***

Menurut Mas'ud dalam (Dunan et al., 2020) budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi atau perusahaan yang menjadi petunjuk untuk bertindak dan membedakan organisasi atau perusahaan yang satu dengan organisasi atau perusahaan yang lain. Menurut (Robbins, 2017) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.

(Tumigolung et al., 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut (Andayani & Soehari, 2019). Budaya organisasi adalah norma-norma yang telah disepakati untuk menuntun perilaku individu dalam organisasi. Budaya organisasi menunjukkan nilai, keyakinan, prinsip, tradisi, dan cara sekelompok orang beraktivitas dalam organisasi. (Magdalena et al., 2022).

Budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Narayana, 2017) budaya organisasi adalah tradisi atau keyakinan organisasi yang membedakannya dari organisasi lain dan memberikan kehidupan tertentu pada kerangka dan struktur organisasi tersebut. Budaya dikonseptualisasikan sebagai keyakinan dan nilai bersama dalam organisasi yang membantu membentuk pola perilaku karyawan

(Sutrisno, 2019) budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Indikator *Organizational Culture* menurut (Sopiah, 2014) terdiri dari enam elemen utama yang berperan dalam membentuk dan mempengaruhi perilaku serta dinamika dalam sebuah organisasi. Berikut penjelasan dari masing-masing indikator tersebut:

1. Aturan-Aturan Perilaku  
Aturan-aturan perilaku merujuk pada pedoman atau standar yang diterapkan dalam organisasi untuk mengarahkan tindakan dan keputusan anggota organisasi.
2. Norma  
Norma adalah aturan tidak tertulis yang berkembang dalam sebuah organisasi dan menjadi standar perilaku yang diterima secara umum oleh anggotanya.
3. Nilai-Nilai Dominan  
Nilai-nilai dominan adalah keyakinan atau prinsip yang dianggap penting oleh sebagian besar anggota organisasi.
4. Filosofi  
Filosofi organisasi mengacu pada pandangan dasar atau prinsip-prinsip mendasar yang menjadi landasan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan organisasi.
5. Peraturan-Peraturan  
Peraturan-peraturan adalah kebijakan dan prosedur formal yang ditetapkan untuk mengatur berbagai aspek operasional organisasi.
6. Iklim Organisasi  
Iklim organisasi mengacu pada suasana atau lingkungan kerja yang dirasakan oleh anggota organisasi.

## **Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antar pribadi atau komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun non verbal (Mulyana, 2014). Menurut (Budyatna, 2015) komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi di seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui sebaliknya. Komunikasi interpersonal mengacu pada tindakan satu orang atau lebih yang mengirim dan menerima pesan, terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik (*feedback*) yang dipengaruhi oleh lingkungan (konteks) dimana komunikasi itu terjadi (Ruliana, 2016).

Komunikasi interpersonal didefinisikan sebagai suatu kecakapan atau keterampilan komunikasi yang dilakukan secara tatap muka antara dua orang atau diantara sekelompok kecil, dengan adanya beberapa efek dan umpan balik serta melibatkan sikap jujur, tanggung jawab dan melibatkan perasaan terhadap pesan yang akan disampaikan dalam suatu proses komunikasi yang sedang dilakukan (DeVito, 2014).

Menurut (Sidik & Sobandi, 2018) “menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi dari dua belah pihak atau lebih”. Komunikasi merupakan hal penting dan mendasar bagi seorang manusia sebagai makhluk sosial. Komunikasi merupakan suatu proses dimana terhubungnya dua orang atau lebih berupa lisan ataupun percakapan yang dilakukan secara langsung.

Indikator komunikasi interpersonal dan yang menjadi aspek dari komunikasi interpersonal menurut (DeVito, 2014):

1. Keterbukaan (*openness*)  
Aspek ini meliputi bagaimana individu mampu untuk menanggapi dengan senang hati setiap informasi yang diterima. Setiap individu dalam suatu hubungan interpersonal dengan individu lainnya harus mampu memiliki sikap terbuka sehingga akan memberikan pengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif.
2. Empati (*empathy*)  
Merupakan kemampuan dalam merasakan apa yang dirasakan orang lain.
3. Dukungan (Support)  
Ketika seorang individu memberikan respon yang bersifat mendukung atas komunikasi yang diterima agar komunikasi tersebut dapat berlangsung efektif.
4. Sikap Positif (*Positiveness*)  
Sikap positif adalah sikap yang ditunjukkan dalam sikap dan perilaku dimana setiap individu yang terlibat dalam komunikasi interpersonal harus memiliki sifat yang positif, tidak memiliki prasangka buruk dan curiga.
5. Kesetaraan (*equality*)  
Menilai dalam berkomunikasi bahwa pembicara dan lawan bicara memiliki kesetaraan.

## **Kinerja**

Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara actual orang kerjakan dan dapat diobservasi, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, melainkan tindakan itu sendiri. (Sedarmayanti, 2019),

kinerja adalah hasil dari suatu interaksi yang menyinggung dan diperkirakan sepanjang jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan persyaratan atau pengaturan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2019). Menurut (Mangkunegara, 2019) “Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang)”. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Prawirosentono & Primasari, 2015) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upayamencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Terdapat hubungan erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja perusahaan.

Menurut Gomes dalam (Jalil, 2022) menungkapkan beberapa dimensi atau criteria yang perlu mendapat perhatian sebagai indikator dalam pengukuran kinerja, antara lain :

1. *Quantity of Work*, merujuk pada jumlah kerja yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.
2. *Quality of Work*, adalah tingkat atau standar kualitas yang tercapai dalam hasil kerja, berdasarkan pada kriteria kesesuaian dan kesiapan yang ditetapkan
3. *Job Knowledge*, merujuk pada seberapa luas pengetahuan seseorang tentang pekerjaannya dan kemampuannya dalam menerapkan pengetahuan tersebut.
4. *Creativeness*, merujuk pada keaslian ide-ide yang dihasilkan dan tindakantindakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul.
5. *Cooperation*, adalah sikap atau kemauan untuk bekerja sama dengan sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*, merujuk pada kesadaran dan keandalan dalam hal kehadiran serta menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
7. *Initiative*, adalah semangat untuk mengambil inisiatif dalam melaksanakan tugastugas baru dan meningkatkan tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kuantitatif. Pada penelitian kuantitatif, teori sangat penting digunakan guna menuntun peneliti menemukan masalah penelitian, hipotesis, konsep-konsep, metodologi dan menemukan alat-alat analisis data yang kemudian digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Bungin, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis dan Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sensus sehingga jumlah sampel adalah sebanyak 57 responden

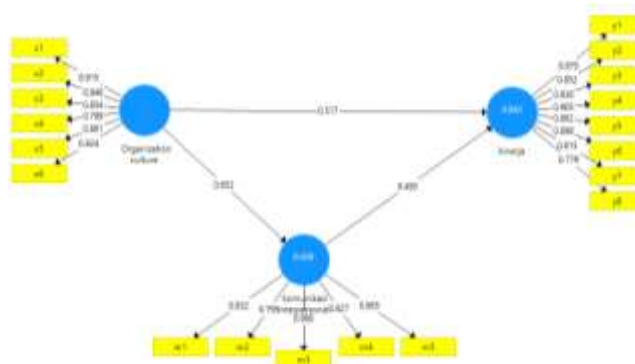
Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang sudah disusun secara sistematis untuk mengumpulkan data dari responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS).

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Uji Outer Model

Outer model dinilai dengan cara melihat *convergent validity* (besarnya loading factor untuk masing-masing konstruk). *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur (Ghozali, 2019). Berikut gambar diagram Jalur Outer Model dengan menggunakan Smart PLS

Berikut gambar diagram Jalur Outer Model dengan menggunakan Smart PLS



**Gambar 1. Uji Outer Model**

Dari diagram output pada gambar 1 diperoleh *loading factor* dari masing masing hubungan antar indikator cukup *reliable* dengan nilai seluruh indikator diatas 0.70 sehingga semua indikator sudah valid,

##### 1. Uji Reliabilitas

Uji reliability Uji digunakan untuk mengukur hasil ukur yang stabil atau konstan, serta dapat diandalkan/reliabel. Hasil pengujian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Organization culture	0.925	0.936	0.940	0.724
komunikasi interpersonal	0.952	0.959	0.964	0.843
kinerja	0.952	0.953	0.960	0.750

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2024

Kesimpulan atas pengolahan data menunjukkan angka yang memuaskan, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* semua variabel diatas ambang batas 0,70, menunjukkan

konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Disimpulkan semua konstruk penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, serta memiliki reliabilitas yang baik.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) Menunjukkan seberapa besar varian keragaman variabel manifes yang dimiliki konstruk laten. Angka 0,50 atau di atasnya menjadi nilai standar AVE variabel (Hartono, Jogiyanto, 2020). Pada tabel 1 juga menunjukkan bahwa Hasil semua variabel mempunyai memiliki konstruk validitas yang baik.

## 2. Discriminant Validity

Mencukupi atau tidaknya konstruk sebagai fungsi dari nilai cross loading faktor. Berikut ini nilai *cross loading* masing-masing indikator pada tabel 2

Tabel 2 *Cross Loading*

	<i>Organizational culture</i>	<i>komunikasi interpersonal</i>	<i>kinerja</i>
x1	0.915	0.628	0.787
x2	0.848	0.412	0.618
x3	0.854	0.598	0.710
x4	0.799	0.340	0.522
x5	0.861	0.637	0.801
x6	0.824	0.610	0.760
m1	0.543	0.932	0.681
m2	0.562	0.795	0.666
m3	0.573	0.960	0.794
m4	0.626	0.927	0.828
m5	0.675	0.965	0.818
y1	0.745	0.670	0.870
y2	0.716	0.661	0.852
y3	0.829	0.700	0.936
y4	0.805	0.697	0.905
y5	0.660	0.678	0.862
y6	0.861	0.668	0.898
y7	0.594	0.815	0.815
y8	0.572	0.864	0.779

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan tabel 2 dapat dinyatakan bahwa indikator- indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing

Tabel 3 Hasil Nilai Akar AVE

	<i>Organization culture</i>	<i>komunikasi interpersonal</i>	<i>kinerja</i>
<i>Organization culture</i>	0.851		
<i>komunikasi interpersonal</i>	0.652	0.918	

kinerja	0.839	0.830	0.866
---------	-------	-------	-------

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

*Discriminant validity* juga ditempuh penilaiannya dengan perbandingan nilai akar AVE per variabel terhadap hubungan antara variabel dengan variabel lainnya. Merujuk hasil pengolahan data pada tabel 3, dapat disimpulkan sesuai uji dengan akar AVE ini model memiliki *discriminant validity* yang baik.

## 2. Inner Model

Uji Inner Model ditempuh untuk melihat nilai R Square, Q<sup>2</sup>, GoF, dan uji pengaruh antar variabel. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut :

Tabel 4 Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
komunikasi interpersonal_	0.426	0.415
kinerja	0.843	0.837

Sumber: Data Olahan, 2024

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa bahwa Nilai R-square variabel Komunikasi interpersonal sebesar 0,426, dimaknai bahwa variabilitas konstruk komunikasi interpersonal yang dapat dijelaskan oleh variabilitas Organizational culture sebesar 42,6% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai R-square tersebut menunjukkan pengaruh moderate.

Nilai R-square variabel kinerja sebesar 0,843. Nilai R- square ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk Organizational culture dan konstruk komunikasi interpersonal senilai 84,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai R-square tersebut menunjukkan pengaruh kuat.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q-Square. Adapun hasil perhitungan nilai Q Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2.1) \times (1 - R^2.2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,426) \times (1 - 0,843)] \\
 &= 1 - (0,574 \times 0,157) \\
 &= 1 - 0.090342685 \\
 &= 0.909657315
 \end{aligned}$$

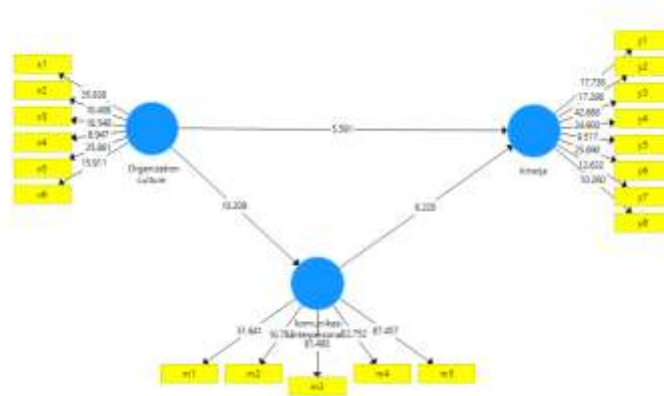
Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,9097 Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 90,97%. Sedangkan sisanya sebesar 0,09% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian

## 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mencari pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan memeriksa *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik. Signifikansi parameter diperkirakan

memberi gambaran tentang korelasi antar variabel penelitian. Standar untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05.

*Inner model* penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2 Inner Model**

Sumber: Data Olahan, 2024

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05. Berikut adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

**Tabel 5 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Organization culture -> kinerja	0.517	0.531	0.093	5.591	0.000
Organization culture -> komunikasi interpersonal	0.652	0.662	0.064	10.208	0.000
komunikasi interpersonal -> kinerja	0.493	0.476	0.079	6.220	0.000

Sumber: Data Olahan, 2024

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **H<sub>1</sub>: Organizational culture berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkulu**  
 Pengaruh *Organizational culture* terhadap Kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkulu dengan nilai tstatistic sebesar 5,591 < 1,96 (ttabel) dengan p-value sebesar 0,000 < 0,05.. Nilai koefisien pengaruh = 0,517 yang menunjukkan arah pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) diterima** yang artinya *Organizational culture* (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkulu.
2. **H<sub>3</sub>: Organizational culture berpengaruh positif terhadap komunikasi interpersonal pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkulu**

Pengaruh *Organizational culture* terhadap komunikasi interpersonal Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis dengan nilai tstatistic sebesar  $10,208 > 1,96$  (ttabel) dengan p-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien pengaruh = 0,652 yang menunjukkan arah pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) diterima** yang artinya *Organizational culture* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap komunikasi interpersonal Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis

3. **H<sub>2</sub> : Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis**

Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis dengan nilai tstatistic sebesar  $6,220 > 1,96$  (ttabel) dengan p-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien pengaruh = 0,4 yang menunjukkan arah pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) diterima** yang artinya komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis

Berikut adalah hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

Tabel 6  
Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Organization culture -> komunikasi interpersonal_ -> kinerja	0.321	0.316	0.064	5.003	<b>0.000</b>

Sumber: Data Olahan, 2024

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah:

4. **H<sub>4</sub>: Pengaruh *organizational culture* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis dengan Komunikasi interpersonal sebagai variabel Mediasi**

Pengaruh tidak langsung *organizational culture* terhadap Kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis dimediasi oleh komunikasi interpersonal dengan nilai tstatistic sebesar  $5,003 > 1,96$ . (ttabel) dengan p-value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Nilai koefisien pengaruh = 0,321 yang menunjukkan arah pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) diterima** yang artinya variabel Komunikasi interpersonal memediasi hubungan antara *organizational culture* dengan Kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis

**Pembahasan**

**Pengaruh *Organizational culture* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis**

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh *Organizational culture* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. Pengaruhnya positif berbanding lurus dengan nilai koefisiennya, dengan

asumsi apabila *Organizational culture* mengalami peningkatan maka kinerja pegawai juga meningkat.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap Kinerja Pegawai berkaitan dengan bagaimana *Organizational Culture* membentuk perilaku, sikap, dan cara kerja pegawai sehingga berdampak pada performa mereka. *Organizational Culture* mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi, yang secara langsung maupun tidak langsung mengarahkan kinerja pegawai. *Organizational Culture* menentukan standar perilaku dan ekspektasi dalam bekerja. Ketika nilai-nilai seperti inovasi, kerjasama, atau efisiensi dijunjung tinggi, pegawai terdorong untuk menunjukkan kinerja yang selaras dengan nilai-nilai tersebut. Sebagai contoh, dalam budaya yang mendukung kolaborasi, pegawai cenderung lebih terbuka untuk bekerja sama dan berbagi informasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh (Amri, 2022; Bela et al., 2022; Dahliyanti et al., 2023; Kharishma et al., 2019; Leopani et al., 2022; Putra Tampi et al., 2022)), *Organizational Culture* berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi & Tupti, 2019), *Organizational Culture* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

### **Pengaruh *Organizational culture* terhadap Komunikasi interpersonal pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis**

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh *Organizational culture* terhadap komunikasi interpersonal pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. Pengaruhnya positif berbanding lurus dengan nilai koefisiennya, dengan asumsi apabila *Organizational culture* mengalami peningkatan maka komunikasi interpersonal pegawai juga akan bertambah baik.

*Organizational Culture* mencakup nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk bagaimana pegawai berinteraksi satu sama lain. Hal ini memiliki dampak besar pada komunikasi interpersonal di tempat kerja, baik dari segi kualitas maupun frekuensi. *Organizational Culture* yang mendorong keterbukaan dan komunikasi yang jujur memungkinkan pegawai untuk lebih mudah menyampaikan pendapat, ide, dan umpan balik tanpa rasa takut. Hal ini meningkatkan kepercayaan antara pegawai dan mendorong dialog yang lebih produktif dan efektif.

(Robbins, Stephen P.; Judge, 2019) menjelaskan bahwa *Organizational Culture* yang mendukung keterbukaan dan kerjasama akan menghasilkan komunikasi interpersonal yang lebih baik. Dalam budaya yang terbuka, karyawan cenderung lebih nyaman dalam menyampaikan ide, umpan balik, dan informasi, yang mendukung komunikasi interpersonal yang sehat.

### **Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis**

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. Pengaruhnya positif berbanding lurus dengan nilai koefisiennya, dengan asumsi apabila komunikasi interpersonal mengalami peningkatan maka kinerja pegawai juga meningkat.

Komunikasi interpersonal yang baik memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik dengan meningkatkan kolaborasi, motivasi, penyampaian feedback, hingga mengurangi konflik. Dalam konteks teori atribusi, cara pegawai menafsirkan dan mengatribusi hasil pekerjaan mereka sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi interpersonal di tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh . Penelitian yang dilakukan oleh (Amri, 2022; Leopani et al., 2022) menyimpulkan bahwa *Komunikasi Interpersonal* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

### **Pengaruh *Organizational culture* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis dimediasi oleh komunikasi interpersonal**

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh *Organizational culture* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis dengan dimediasi oleh komunikasi interpersonal.

*Organizational Culture* memiliki peran penting dalam membentuk perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Ketika *Organizational Culture* menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, kerja sama, dan nilai-nilai yang kuat, hal ini berdampak pada kinerja pegawai secara keseluruhan. Dalam hal ini, komunikasi interpersonal bertindak sebagai mediator yang menjembatani pengaruh *Organizational Culture* terhadap kinerja.

Komunikasi interpersonal menjadi faktor kunci yang memediasi bagaimana *Organizational Culture* mempengaruhi kinerja. Komunikasi interpersonal yang baik membantu penyampaian pesan, ide, dan instruksi kerja secara efektif. Dengan komunikasi yang baik, karyawan dapat lebih mudah memahami tugas, mengklarifikasi peran, serta mengatasi hambatan atau kesalahpahaman yang dapat mengganggu produktivitas.

Ketika karyawan mampu berkomunikasi dengan baik, mereka cenderung lebih mudah mencapai kesepakatan, berbagi wawasan, dan bekerja sama dalam penyelesaian tugas. Dalam konteks ini, komunikasi interpersonal memungkinkan *Organizational Culture* yang positif untuk benar-benar mempengaruhi kinerja. *Organizational Culture* yang kuat dan positif menciptakan dasar bagi komunikasi interpersonal yang efektif di tempat kerja. Komunikasi interpersonal yang baik kemudian memediasi hubungan antara *Organizational Culture* dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, ketika *Organizational Culture* mendorong komunikasi yang terbuka dan sehat, kinerja karyawan cenderung meningkat melalui kerja sama yang lebih baik, penyampaian informasi yang efektif, dan penyelesaian masalah yang lebih cepat.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, *Organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t-statistic sebesar 5,591 ( $< 1,96$ ) dan p-value sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Koefisien pengaruh sebesar 0,517 menunjukkan arah positif, yang berarti budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai. *Organizational culture* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi interpersonal dengan nilai t-statistic 10,208 ( $> 1,96$ ) dan p-value 0,000 ( $< 0,05$ ). Koefisien pengaruh 0,652 memperkuat bahwa budaya organisasi yang baik meningkatkan komunikasi antar pegawai. Komunikasi interpersonal memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan t-statistic 6,220 ( $> 1,96$ ) dan p-value 0,000 ( $< 0,05$ ). Koefisien pengaruh sebesar 0,400 menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif mendukung peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja yang dimediasi oleh komunikasi interpersonal dengan nilai t-statistic

5,003 ( $> 1,96$ ) dan p-value 0,000 ( $< 0,05$ ). Koefisien pengaruh sebesar 0,321 menunjukkan arah pengaruh positif. Nilai R-square komunikasi interpersonal sebesar 0,426 menunjukkan bahwa 42,6% variabilitas komunikasi interpersonal dijelaskan oleh budaya organisasi, sedangkan 57,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Amri, F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri 34 Kerinci. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management*, 2(1), 26–41. <https://doi.org/10.53363/buss.v2i1.34>
- Andayani, A., & Soehari, T. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Akademika*, 8(02), 129–145. <https://doi.org/10.34005/akademika.v8i02.366>
- Bela, A. O., Yulia, Y., Putra, R. B., & Fitri, H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor KUD Sinar Makmur. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.13>
- Budyatna, M. (2015). *Komunikasi Antar-Pribadi*. Prenada media Group.
- Colquitt, J. A. (2019). *Organizational Behavior*. McGrawHill Education.
- Dahliyanti, D., Adriani, Z., Kerja, M., & Pegawai, K. (2023). Peran Servant Leadership Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(01), 143–155.
- DeVito, J. A. (2014). *Interpersonal Message*. Pearson Education.
- Dunan, H., Rahmawati, D., & Redaputri, A. P. (2020). Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis. *Pengaruh Budaya Organisasi 119 JPSB*, 8(2), 122–122. <https://ejurnal.mercubuana-yogyta.ac.id/index.php/JPSB/article/view/1204/759>
- Ghozali, I. (2019). *Mediasi dan moderasi dalam analisis statistik : menggunakan program ibm spss 25,process versi 3.1 dan warppls 6.0* (1st ed.). Yoga Pratama.
- Hartono, Jogyanto, A. W. (2020). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis* (2nd ed.). UPP STIM YKPN - Yogyakarta.
- Jalil, M. (2022). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perbankan Di Tembilahan Kab. Inhil Riau. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), 45–53. <https://doi.org/10.32520/jak.v11i1.1983>
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kharishma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *JURNAL PENGEMBANGAN WIRASWASTA*, 21(02).
- Leopani, K. N., Suryani, N. N., & Mustika, I. N. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kondisi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Negari Agro Wisata Kopi & Balinese House. *Jurnal Emas*, 3(11), 49–58.
- Magdalena, B., Rumangkit, S., & Putera, R. S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Reward Dan

- Individual Career Management Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Tarahan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 449–458. <https://bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/view/2216%0Ahttps://bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/download/2216/1564>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyana, D. (2014). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Narayana, A. (2017). A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), 72. <https://doi.org/10.11648/j.ajetm.20170205.13>
- Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kinerja & Motivasi Karyawan: Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. BPFE-Yogyakarta.
- Putra Tampi, P., Diana Nabella, S., & Sari, D. P. (2022). Enrichment: Journal of Management is Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0) Enrichment: Journal of Management The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Cultu. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1620–1628.
- Robbins, Stephen P.; Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (Harlow (ed.); 18th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P. (2017). *Perilaku Organisasi*. PT Indek Kelompok Gramedia Group.
- Ruliana, P. (2016). *Komunikasi Organisasi. Teori dan Studi Kasus*. Penerbit Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika.
- Sidik, Z., & Sobandi, A. (2018). Upaya Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Melalui Kemampuan Komunikasi Interpersonal Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 3(2), 50. <https://doi.org/10.17509/jpm.v3i2.11764>
- Sopiah. (2014). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana
- Sulistiyanto. (2020), Web Gis Tanpa Coding Dengan Qgis 3.14 Dan Qgis Cloud. [https://www.google.co.id/books/edition/WEB\\_GIS\\_TANPA\\_CODING\\_DENGAN\\_QGIS\\_3\\_14\\_D\\_A/w20NEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Koleksiku+Histori+Saya+WEB+GIS+TANPA+CODING+DENGAN+QGIS+3.14+DAN+QGIS+CLOUD&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/WEB_GIS_TANPA_CODING_DENGAN_QGIS_3_14_D_A/w20NEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Koleksiku+Histori+Saya+WEB+GIS+TANPA+CODING+DENGAN+QGIS+3.14+DAN+QGIS+CLOUD&printsec=frontcover)
- Tumigolung, R., Sepang, J., & Hasan, A. Bin. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 4106–4115.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 43–54. <https://doi.org/10.61331/adhiganapapua.v1i1.6>

