

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

Sri Indra Cahyono¹, Nurhidayati²

indra.cayo@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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.

PENDAHULUAN

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 tabel 1. berikut:

Tabel 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 Perspektif</i>	116,92	112,8
<i>Learning Growth Perspektif</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).

METODE 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 profesional, budaya kerja kemenkeu dan kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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.

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.

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 professional 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.

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.

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.

KESIMPULAN

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

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 KEPRIBADIAN 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.stimi-bjm.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 (UMGESHC-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>.