

ANALISIS PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI MEALLUI KOMUNIKASI KERJA PADA KANTOR KECAMATAN TAMALANREA KOTA MAKASSAR

ANALYSIS OF THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE PERFORMANCE WORKING COMMUNICATION AT THE TAMALANREA DISTRICT OFFICE OF MAKASSAR CITY

Hendra Gunawan

Institut Bisnis dan Keuangan Nitro Makassar, Indonesia

hendragunawan@nitromks.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komunikasi kerja pada Kantor Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar, dengan jumlah responden sebanyak 141 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi kerja. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, komunikasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa komunikasi kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kuatnya budaya organisasi, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi kerja sebagai mekanisme yang menerjemahkan nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja yang nyata. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa penguatan budaya organisasi yang disertai perbaikan komunikasi kerja menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja aparatur pada organisasi sektor publik.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Komunikasi Kerja, Kinerja Pegawai, Mediasi, Sektor Publik

Abstract

This study aims to analyze the effect of organizational culture on employee performance, both directly and indirectly through work communication at the Tamalanrea District Office, Makassar City. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The research population consisted of all employees of the Tamalanrea District Office, with a total of 141 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. The results indicate that organizational culture has a positive and significant effect on work communication. Organizational culture also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, workplace communication has been shown to have a positive and significant effect on employee performance. The mediation test demonstrates that work communication significantly mediates the effect of organizational culture on employee performance. These findings confirm that employee performance is determined not only by a strong organizational culture but also by the effectiveness of work communication in translating organizational values into actual work behavior. This study implies that strengthening organizational culture, accompanied by improving work communication, is an important strategy for enhancing employee performance in public sector organizations.

Keywords: Organizational Culture, Work Communication, Employee Performance, Mediation, Public Sector



PENDAHULUAN

Kinerja pegawai pada organisasi publik tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai hasil dari kepatuhan terhadap prosedur administratif, melainkan sebagai keluaran dari proses organisasional yang lebih dalam, terutama budaya kerja yang hidup di dalam institusi. Dalam kajian kantor kecamatan, persoalan ini menjadi sangat relevan karena kecamatan merupakan simpul terdekat antara negara dan warga, tempat kualitas pelayanan publik, koordinasi pemerintahan, dan pemberdayaan masyarakat diuji secara nyata setiap hari. Renstra Kecamatan Tamalanrea menegaskan bahwa perangkat kecamatan memegang peran strategis sebagai penghubung kebijakan kota dengan kebutuhan riil masyarakat, sehingga kualitas birokrasi, profesionalitas aparatur, dan tata kelola yang baik menjadi fondasi utama keberhasilan organisasi. Dalam kerangka itu, budaya organisasi bukan sekadar nilai simbolik, tetapi menjadi sistem makna yang membentuk cara pegawai bekerja, berinteraksi, dan menafsirkan tanggung jawab pelayanan publik (Gunawan et al., 2025).

Urgensi penelitian ini makin kuat ketika membaca arah kebijakan Kecamatan Tamalanrea yang menekankan penguatan perencanaan kinerja, peningkatan kapasitas aparatur, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, standarisasi layanan masyarakat, digitalisasi pelayanan publik, serta pengawasan kinerja yang terukur. Namun, Renstra yang sama juga menunjukkan bahwa capaian pelayanan masih dihadapkan pada kendala substantif berupa mekanisme kerja yang panjang, keterbatasan kapasitas aparatur, dan belum maksimalnya kompetensi aparatur dalam pengelolaan serta pelaporan. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan kinerja pegawai bukan hanya soal kecukupan struktur formal, tetapi juga berkaitan dengan seberapa jauh nilai, norma, dan pola hubungan kerja dalam organisasi mampu mendorong perilaku kerja yang efektif. Dengan kata lain, organisasi dapat memiliki agenda strategis yang baik, tetapi tanpa budaya organisasi yang kuat dan komunikatif, agenda tersebut berisiko berhenti di level dokumen.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi secara konsisten dipahami sebagai faktor penentu yang membentuk orientasi perilaku, komitmen, adaptabilitas, dan kualitas kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi. Pada organisasi publik, budaya yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan orientasi pelayanan terbukti memperkuat performa kelembagaan, baik secara langsung maupun melalui mekanisme antarlembaga yang menjembatani pengaruh tersebut. Temuan mutakhir menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sering kali tidak bekerja secara linier, tetapi melalui variabel mediasi yang merepresentasikan dinamika psikologis dan relasional di dalam tempat kerja. Artinya, budaya organisasi baru akan benar-benar menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila ia diterjemahkan ke dalam proses kerja nyata yang dapat dirasakan pegawai dalam aktivitas sehari-hari (Putri & Yusuf, 2022).

Salah satu mekanisme yang paling menentukan dalam proses tersebut adalah komunikasi kerja. Hal ini sangat relevan dengan Renstra Kecamatan Tamalanrea yang secara eksplisit menekankan pentingnya kemampuan aparatur sebagai perantara strategis, yakni kemampuan untuk menjembatani, menghubungkan, dan memfasilitasi kerja sama antarpihak agar tujuan bersama tercapai secara efektif. Penekanan pada koordinasi lintas kelurahan, sinergi antarunit, penguatan layanan

berbasis digital, serta kebutuhan akan aparatur yang profesional secara teknis, administratif, dan manajerial menunjukkan bahwa komunikasi kerja bukan unsur tambahan, melainkan infrastruktur sosial utama yang menggerakkan organisasi. Literatur terbaru juga memperlihatkan bahwa komunikasi yang terbuka, jelas, dan fungsional memperkuat relasi kerja, membangun kepercayaan, dan membantu mentransformasikan budaya organisasi menjadi perilaku kerja yang produktif dalam sektor publik (Hamidah & Awalya, 2025).

Sayangnya, kajian tentang hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai dalam sektor publik masih sering berhenti pada pengujian pengaruh langsung, sehingga kurang menangkap bagaimana proses internal organisasi sebenarnya bekerja. Pada level pemerintah kecamatan, kesenjangan ini lebih terasa karena organisasi jenis ini beroperasi dalam lingkungan yang padat koordinasi, berhadapan langsung dengan warga, dan dituntut menjaga konsistensi pelayanan di tengah tekanan administratif dan perubahan kebijakan. Di titik inilah penelitian mengenai peran mediasi komunikasi kerja menjadi penting dan memiliki kebaruan. Penelitian ini tidak hanya menguji apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi juga menelaah bagaimana komunikasi kerja berfungsi sebagai jalur penjas yang menghubungkan nilai-nilai organisasi dengan performa aparatur dalam kerangka birokrasi lokal yang nyata (Gunawan et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis peran mediasi komunikasi kerja dalam meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menempatkan komunikasi kerja sebagai mekanisme organisasional yang menjelaskan bagaimana budaya bekerja dalam menghasilkan kinerja. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan memberi dasar yang lebih tajam bagi penguatan reformasi birokrasi di tingkat kecamatan, terutama dalam membangun budaya kerja yang selaras dengan tuntutan profesionalitas, koordinasi, dan pelayanan publik sebagaimana diarahkan dalam Renstra. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan secara akademik, tetapi juga memiliki daya guna kebijakan yang kuat bagi peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintahan lokal (Fauzan, 2024).

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah 141 pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian, terutama apabila jumlah pegawai relatif terbatas dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara menyeluruh. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk mengukur persepsi pegawai terhadap budaya organisasi, komunikasi kerja, dan kinerja pegawai dengan menggunakan skala Likert (Sekaran & Bougie, 2019). Observasi dilakukan untuk menangkap situasi kerja, pola interaksi, dan praktik koordinasi yang berlangsung di lingkungan kantor kecamatan. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat konteks empiris melalui penelaahan Renstra, laporan kinerja, dan dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan sistem kerja

dan arah pengembangan kelembagaan.

Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares atau SEM-PLS. Teknik ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel secara simultan, serta sesuai untuk model penelitian yang menempatkan komunikasi kerja sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Tahapan analisis meliputi pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian inner model untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel dan menguji efek mediasi. Penggunaan SEM-PLS juga tepat secara metodologis karena penelitian ini berfokus pada pengembangan model prediktif dalam kajian organisasi sektor publik yang sedang menghadapi tuntutan peningkatan kapasitas aparatur, penguatan koordinasi, dan optimalisasi kinerja pelayanan sebagaimana ditekankan dalam Renstra Kecamatan Tamalanrea.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis karakteristik responden adalah bentuk deskriptif tentang komposisi responden sesuai dengan karakteristik yang ditunjukkan atau diajukan dalam penelitian ini. Penulis menyebarkan 141 kuesioner pegawai Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar, dan berhasil terkumpul dan layak diolah, sehingga *respons rate* dari hasil penyebaran kuesioner sebesar 100%.

Tabel 1 Karakteristik Responden Pegawai Kecamatan Tamanlanrea Kota Makassar

KARAKTERISTIK RESPONEN	JUMLAH	(%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	98	69.50
Perempuan	43	30.50
Jumlah	141	100
Usia		
18 sd 30 tahun	12	8.51
> 30 sd 40 tahun	25	17.73
> 40 sd 50 tahun	92	65.25
Lebih dari 50 tahun	12	8.51
Jumlah	141	100
Pendidikan		
SMA	23	16.31
Sarjana	93	65.96
Pascasarjana	25	17.73
Jumlah	141	100
Masa Kerja		
1 sd 5 tahun	11	7.80
5 sd 10 tahun	39	27.66
10 sd 15 tahun	48	34.04
15 sd 20 tahun	31	21.99
> 20 tahun	12	8.51
Jumlah	141	100
*P3K/**Golongan/Pangkat***		
P3K*	16	11.35
II C** /Pengatur***	10	7.09

KARAKTERISTIK RESPONEN	JUMLAH	(%)
II D / Pengatur Tk. I	7	4.96
III A / Penata Muda	11	7.80
III B / Penata Muda Tk. I	21	14.89
III C / Penata	31	21.99
III D / Penata Tk. I	34	24.11
IV A / Pembina	10	7.09
IV B / Pembina Tk. I	1	0.71
Jumlah	141	100

Sumber: Kantor Kecamatan Tamalanrea

Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden menunjukkan bahwa komposisi pegawai Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar, didominasi oleh laki-laki, sedangkan perempuan berada pada proporsi yang lebih kecil. Dari sisi usia, kelompok umur di atas empat puluh sampai lima puluh tahun menjadi kelompok yang paling dominan, sementara kelompok usia muda berada pada proporsi yang relatif terbatas. Komposisi ini menunjukkan bahwa struktur sumber daya manusia di kantor kecamatan cenderung ditopang oleh pegawai yang telah berada pada fase usia matang, sehingga secara umum organisasi memiliki modal pengalaman, kedewasaan kerja, dan pemahaman tugas yang cukup kuat. Kondisi ini dapat menjadi kekuatan birokrasi karena pegawai pada rentang usia tersebut biasanya telah memiliki stabilitas emosional, kemampuan adaptasi terhadap dinamika pelayanan, dan pemahaman yang lebih baik terhadap mekanisme administrasi pemerintahan. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sarjana, disusul pascasarjana, sedangkan lulusan SMA berada pada proporsi yang lebih kecil.

Selanjutnya, jika dilihat dari masa kerja, responden didominasi oleh pegawai dengan masa kerja menengah hingga panjang, terutama pada rentang sepuluh sampai lima belas tahun, lalu diikuti oleh kelompok lima sampai sepuluh tahun dan lima belas sampai dua puluh tahun. Pola ini memperlihatkan bahwa kantor kecamatan memiliki basis aparatur yang relatif berpengalaman dan telah cukup lama terlibat dalam sistem kerja organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, masa kerja seperti ini umumnya berkontribusi terhadap penguasaan prosedur, kontinuitas kinerja, dan kestabilan pelaksanaan tugas. Dari sisi kepangkatan atau golongan, distribusi terbesar berada pada jenjang Penata dan Penata Tingkat I, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada level struktural dan fungsional menengah. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa organisasi ditopang oleh aparatur yang telah berkembang dalam karier birokrasi dan memiliki kapasitas yang cukup untuk menjalankan fungsi operasional secara konsisten.

Analisis Statistik

Hasil temuan penelitian ini diperoleh melalui pengolahan dan analisis data dari kuesioner yang disebarkan kepada responden di Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar, dengan total responden sebanyak 141 pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui komunikasi kerja (Z). Pengolahan data dilakukan secara kuantitatif yang diolah melalui aplikasi Smart PLS. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana kedua variabel independen berpengaruh secara langsung maupun melalui mediasi terhadap variabel dependen.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada tabel 2 nilai *outer loading* atau *loading faktor* yang direkomendasikan adalah minimum 0.70, (Sarstedt et al, (2021). Namun menurut Hair et al., (2022) Apabila item pengukuran mempunyai nilai *outer loading* atau *loading faktor* berada antara 0.40–0.70, maka dilakukan analisis konsistensi internal, konstruk, reliabilitas, dan validitas konvergen. Artinya, jika memenuhi ambang batas yang direkomendasikan, yaitu Cronbach's Alpha dan composite reliability (CR) melebihi 0.70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) minimal 0.50, maka bisa dilakukan analisis selanjutnya. Cronbach's Alpha adalah sebuah ukuran reliabilitas yang mempunyai makna seperti Composite Reliability, yaitu sebagai ukuran konsistensi internal. Nilai yang direkomendasikan adalah diatas 0.70 bahwa dimensi atau variabel disebut reliabel, Hair *et al* (2021).

Tabel 2. Uji Validitas dan Reliability

Variabel	Item Pengukuran	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0.906	0.936	0.938	0.797
	X1.2	0.904			
	X1.3	0.885			
	X1.4	0.885			
	X1.5	0.883			
Komunikasi Kerja (Z)	Z1	0.828	0.910	0.911	0.735
	Z2	0.885			
	Z3	0.849			
	Z4	0.874			
	Z5	0.849			
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0.895	0.952	0.953	0.839
	Y2	0.919			
	Y3	0.933			
	Y4	0.905			
	Y5	0.927			

Sumber: Data diolah

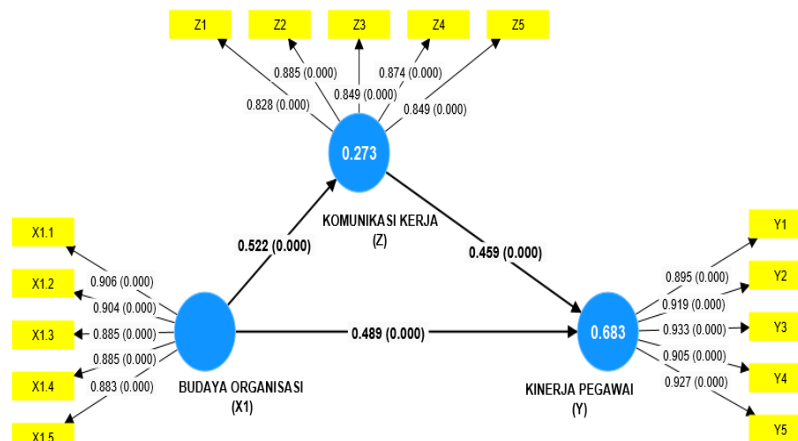
Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Kerja, dan Kinerja Pegawai telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel Budaya Organisasi, nilai *outer loading* untuk lima indikator masing-masing sebesar 0.906, 0.904, 0.885, 0.885, dan 0.883. Nilai ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk laten Budaya Organisasi karena seluruhnya berada jauh di atas batas minimum 0,70. Pada variabel Komunikasi Kerja, nilai *outer loading* berada pada rentang 0.828 sampai 0.885, yaitu masing-masing sebesar 0.828, 0.885, 0.849, 0.874, dan 0.849. Meskipun lebih bervariasi dibandingkan dengan Budaya Organisasi, seluruh nilai tersebut tetap menunjukkan bahwa indikator mampu merefleksikan konstruk Komunikasi Kerja dengan baik. Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai *outer loading* yang paling tinggi dan konsisten, yaitu 0.895, 0.919, 0.933, 0.905, dan 0.927, yang menegaskan bahwa seluruh indikator kinerja memiliki daya representasi yang sangat kuat terhadap variabel laten yang diukur.

Dari sisi reliabilitas internal, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk berada pada kategori sangat reliabel. Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai Cronbach's Alpha 0.936 dan Composite Reliability 0.938, yang menunjukkan

tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Variabel Komunikasi Kerja memperoleh Cronbach's Alpha 0.910 dan Composite Reliability 0.911, sehingga dapat dinyatakan reliabel dan stabil sebagai alat ukur. Selanjutnya, variabel Kinerja Pegawai menunjukkan reliabilitas paling kuat dengan nilai Cronbach's Alpha 0.952 dan Composite Reliability 0.953. Angka-angka tersebut menandakan bahwa item-item dalam masing-masing konstruk saling konsisten dalam mengukur konsep yang sama. Dalam standar SEM-PLS, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0.70 menunjukkan reliabilitas yang baik, sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan tersebut dengan margin yang sangat kuat.

Selanjutnya, pengujian Average Variance Extracted atau AVE memperlihatkan bahwa ketiga variabel juga telah memenuhi kriteria validitas konvergen pada tingkat konstruk. Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai AVE 0.797, variabel Komunikasi Kerja sebesar 0.735, dan variabel Kinerja Pegawai sebesar 0.839. Seluruh nilai ini berada di atas ambang minimum 0.50, yang berarti bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya. Secara lebih rinci, nilai AVE 0.797 pada Budaya Organisasi menunjukkan bahwa sekitar 79,7 persen varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Nilai AVE 0.735 pada Komunikasi Kerja berarti konstruk mampu menjelaskan sekitar 73,5 persen varians indikatornya, sedangkan nilai AVE 0.839 pada Kinerja Pegawai menunjukkan kemampuan penjelasan yang sangat tinggi, yaitu sekitar 83,9 persen. Ini menegaskan bahwa error pengukuran berada pada tingkat yang rendah dan instrumen memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik.

Secara keseluruhan, hasil uji validitas dan reliabilitas pada Tabel 2 menegaskan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini sangat layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Tidak ada satu pun indikator yang memiliki *outer loading* di bawah 0.70, tidak ada konstruk dengan Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability di bawah 0.70, dan seluruh nilai AVE juga telah melampaui batas minimum 0.50. Bahkan, secara substantif terlihat bahwa variabel Kinerja Pegawai merupakan konstruk yang paling kuat dari sisi pengukuran, karena memiliki rentang *outer loading* paling tinggi, yaitu 0.895–0.933, serta nilai reliabilitas dan AVE tertinggi, yaitu 0.952, 0.953, dan 0.839. Budaya Organisasi juga menunjukkan kekuatan instrumen yang sangat baik dengan *outer loading* yang stabil pada rentang 0.883–0.906, sedangkan Komunikasi Kerja tetap berada pada kategori kuat dengan rentang *outer loading* 0.828–0.885. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan reliabel, sehingga model ini memenuhi syarat metodologis untuk dilanjutkan pada pengujian inner model guna menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi kerja.



Gambar 1. Smart PLS Standardized Result

Pengujian Hipotesis

Pada Tabel 3, pengujian ini berkaitan dengan pengujian hipotesis penelitian. Proses pengujian hipotesis dalam SEM PLS dilakukan melalui proses bootstrapping, di mana nilai t-statistik di atas 1,96 atau p-value di bawah 0,05 menunjukkan ada pengaruh signifikan antara variabel.

TABLE 3: Hypothesis testing result

No	Hypothesis	Path coefficients	t statistics	p values	Result
1	Pengaruh budaya organisasi terhadap komunikasi kerja (X1 → Z)	0.522	9.444	0.000	H1 Accepted
2	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (X1 → Y)	0.489	8.660	0.000	H2 Accepted
3	Pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai (Z → Y)	0.459	8.570	0.000	H3 Accepted
4	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi kerja (X1 → Z → Y)	0.239	6.556	0.000	H4 Accepted

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 3, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima karena masing-masing hubungan antarvariabel menunjukkan nilai t-statistik yang jauh melebihi ambang signifikansi 1,96 dan p-value sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menegaskan bahwa model struktural yang dibangun memiliki dukungan empiris yang kuat. Dalam pendekatan SEM-PLS, pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai arah, kekuatan, dan signifikansi pengaruh antarvariabel laten melalui nilai path coefficients, t-statistik, dan p-value. Oleh karena itu, hasil pada tabel ini tidak hanya menunjukkan ada atau tidaknya hubungan, tetapi juga memberi dasar untuk menjelaskan seberapa kuat budaya organisasi dan komunikasi kerja berkontribusi dalam membentuk kinerja pegawai.

Secara umum, temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tamalanrea tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh proses organisasional yang saling terkait, khususnya budaya organisasi dan komunikasi kerja (Hair et al., 2021; Henseler, 2021).

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi kerja, dengan nilai koefisien jalur 0,522, t-statistik 9,444, dan p-value 0,000. Nilai koefisien tersebut mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang berkembang dalam instansi, semakin baik pula komunikasi kerja yang terbentuk di antara pegawai. Besarnya koefisien 0,522 juga menunjukkan bahwa pengaruh ini berada pada kategori cukup kuat, sehingga budaya organisasi dapat dipahami sebagai fondasi utama yang membentuk pola interaksi, keterbukaan informasi, koordinasi, dan penyampaian instruksi kerja dalam organisasi. Artinya, nilai-nilai bersama, norma kerja, dan kebiasaan organisasi yang positif berkontribusi nyata dalam menciptakan komunikasi yang lebih efektif. Temuan ini penting karena menegaskan bahwa komunikasi kerja bukan sekadar persoalan teknis penyampaian pesan, tetapi merupakan manifestasi dari budaya yang hidup dalam organisasi. Dengan demikian, ketika budaya organisasi diperkuat, maka komunikasi kerja cenderung ikut membaik secara sistematis.

Hipotesis kedua dan ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi kerja sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0,489, t-statistik 8,660, dan p-value 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja, sehingga semakin baik nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dibangun dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kualitas pelaksanaan tugas pegawai. Sementara itu, pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0,459, t-statistik 8,570, dan p-value 0,000. Nilai ini menegaskan bahwa komunikasi kerja yang jelas, lancar, dan efektif berperan penting dalam meningkatkan pencapaian kerja pegawai. Jika dibandingkan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sedikit lebih besar daripada pengaruh komunikasi kerja, tetapi keduanya sama-sama kuat dan signifikan. Ini berarti bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan kecamatan tidak cukup hanya mengandalkan sistem formal, melainkan memerlukan budaya kerja yang sehat dan komunikasi internal yang berjalan efektif secara bersamaan.

Hipotesis keempat menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi kerja, dengan nilai koefisien jalur tidak langsung 0,239, t-statistik 6,556, dan p-value 0,000. Hasil ini menegaskan bahwa komunikasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Secara substantif, temuan ini berarti bahwa budaya organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga bekerja melalui perbaikan komunikasi kerja sebagai mekanisme perantara. Besarnya pengaruh tidak langsung 0,239 menunjukkan bahwa sebagian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja diteruskan melalui kualitas komunikasi di dalam organisasi. Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja tetap signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui komunikasi kerja juga signifikan, maka mediasi yang terjadi dapat

dikategorikan sebagai mediasi parsial. Dalam konteks praktis, hasil ini sangat penting karena menunjukkan bahwa upaya meningkatkan kinerja pegawai akan lebih efektif apabila penguatan budaya organisasi dibarengi dengan pembenahan komunikasi kerja, bukan dijalankan secara terpisah. Dengan demikian, model penelitian ini berhasil membuktikan bahwa komunikasi kerja merupakan jalur strategis yang memperkuat transformasi budaya organisasi menjadi kinerja pegawai yang lebih baik (Hair et al., 2021; Sarstedt et al., 2022).

Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komunikasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,522, nilai t-statistik sebesar 9,444, dan nilai p-value sebesar 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang berkembang di Kantor Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar, maka semakin baik pula kualitas komunikasi kerja yang terbentuk di dalam organisasi. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan arah hubungan yang sejalan, sedangkan nilai signifikansi yang sangat kuat memperlihatkan bahwa budaya organisasi bukan sekadar latar normatif, tetapi benar-benar menjadi penentu dalam membangun pola komunikasi antarpegawai. Dalam konteks organisasi publik, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang mengarahkan bagaimana pegawai memahami aturan, menjalankan koordinasi, menyampaikan informasi, dan merespons tugas pelayanan secara kolektif. Karena itu, ketika budaya kerja ditopang oleh nilai kedisiplinan, keterbukaan, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan, komunikasi kerja akan cenderung berlangsung lebih efektif, jelas, dan konstruktif.

Secara teoretis, hasil ini dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory, yang menekankan bahwa kualitas interaksi dalam organisasi terbentuk melalui relasi timbal balik yang dipengaruhi oleh norma, kepercayaan, dan ekspektasi bersama. Budaya organisasi yang positif menciptakan iklim kerja yang mendukung pertukaran informasi, rasa aman dalam berkomunikasi, serta kesiapan pegawai untuk saling membantu dalam penyelesaian tugas. Dengan demikian, komunikasi kerja bukan semata proses teknis penyampaian pesan, melainkan manifestasi dari nilai-nilai budaya yang hidup dalam organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan studi Iddrisu yang menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memperkuat pola komunikasi dalam organisasi sektor publik, dan komunikasi merupakan salah satu jalur penting yang menjelaskan bagaimana kultur organisasi memengaruhi dinamika internal kelembagaan. Dengan kata lain, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa perbaikan komunikasi kerja di lingkungan kecamatan tidak dapat dilepaskan dari upaya memperkuat budaya organisasi sebagai fondasi perilaku kolektif pegawai (Lubis, 2024).

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,489, nilai t-statistik sebesar 8,660, dan nilai p-value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar. Koefisien jalur yang cukup kuat mengindikasikan bahwa budaya organisasi bukan hanya unsur simbolik yang melekat pada identitas lembaga, tetapi

juga berfungsi sebagai mekanisme yang membentuk sikap, perilaku, dan orientasi kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam organisasi publik, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai-nilai organisasi mampu diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang disiplin, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat akan membantu menciptakan keselarasan antara tujuan kelembagaan dan tindakan pegawai dalam praktik kerja sehari-hari.

Dari sisi teoritis, temuan ini dapat dipahami melalui perspektif Resource-Based View, yang menempatkan budaya organisasi sebagai sumber daya tidak berwujud yang bernilai, sulit ditiru, dan berpotensi menjadi keunggulan organisasi. Budaya kerja yang kuat dapat memperjelas ekspektasi organisasi, memperkuat komitmen pegawai, dan mengurangi ambiguitas dalam pelaksanaan tugas, sehingga berdampak langsung pada kualitas kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Aggarwal yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap performa kerja pegawai, serta didukung oleh penelitian Srivastava yang menegaskan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan employee performance melalui penguatan sistem kerja organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa peningkatan kinerja pegawai pada birokrasi kecamatan tidak cukup hanya melalui kontrol administratif dan pengawasan formal, tetapi harus dibangun melalui pembentukan budaya organisasi yang benar-benar hidup, dipahami, dan dijalankan oleh seluruh aparatur (Tarigan, 2025).

3. Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,459, nilai t-statistik sebesar 8,570, dan nilai p-value sebesar 0,000. Hasil ini membuktikan bahwa kualitas komunikasi kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Semakin baik komunikasi kerja yang terbangun, semakin besar peluang pegawai untuk bekerja secara efektif, terkoordinasi, dan tepat sasaran. Dalam lingkungan organisasi pemerintahan, komunikasi kerja memiliki fungsi yang sangat penting karena sebagian besar tugas bersifat terstruktur, saling bergantung, dan memerlukan kejelasan instruksi serta kesamaan pemahaman. Ketika arus informasi berjalan dengan baik, perintah kerja tersampaikan secara jelas, dan umpan balik diberikan secara tepat, maka kesalahan kerja dapat ditekan dan penyelesaian tugas menjadi lebih efisien. Sebaliknya, komunikasi yang lemah berpotensi menimbulkan miskordinasi, keterlambatan, dan penurunan kualitas pelayanan.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan Job Demands-Resources dan Social Exchange Theory. Dalam kerangka ini, komunikasi kerja dapat dipahami sebagai sumber daya organisasi yang membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan, mengurangi ketidakpastian, serta meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan. Komunikasi yang efektif membuat pegawai lebih memahami target kerja, lebih yakin terhadap peran yang dijalankan, dan lebih siap berkolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan temuan Verčič yang menunjukkan bahwa internal communication memiliki peran penting dalam meningkatkan keterikatan dan perilaku kerja pegawai, serta sejalan dengan studi lain yang menempatkan komunikasi internal sebagai faktor penting

dalam membentuk kualitas outcome pegawai dan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mempertegas bahwa komunikasi kerja di Kantor Kecamatan Tamalanrea bukan sekadar alat penyampaian informasi, tetapi merupakan infrastruktur sosial organisasi yang secara langsung menopang pencapaian kinerja pegawai (Marlinawati, 2025).

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Komunikasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis mediasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi kerja, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,239, nilai t-statistik sebesar 6,556, dan nilai p-value sebesar 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi kerja terbukti menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga bekerja melalui proses internal yang diwujudkan dalam komunikasi kerja. Nilai pengaruh tidak langsung yang positif menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik komunikasi kerja, dan pada akhirnya kondisi tersebut akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja tetap signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui komunikasi kerja juga signifikan, maka bentuk mediasi dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai mediasi parsial.

Dari perspektif teoritis, hasil ini mengandung makna penting bahwa budaya organisasi baru akan memberikan pengaruh optimal terhadap kinerja ketika nilai-nilai organisasi ditransformasikan ke dalam proses komunikasi yang nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari. Budaya organisasi menyediakan arah normatif dan identitas bersama, tetapi komunikasi kerja menjadi jalur operasional yang menerjemahkan nilai tersebut menjadi koordinasi, kejelasan tugas, umpan balik, dan penyesuaian tindakan pegawai. Temuan ini sejalan dengan studi Iddrisu yang menegaskan bahwa komunikasi merupakan mediator penting dalam menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap outcome organisasi, serta didukung oleh riset mutakhir yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya terhadap hasil kerja sering kali berlangsung melalui mekanisme perantara, bukan semata-mata hubungan langsung. Dengan demikian, kebaruan dan kekuatan hasil penelitian ini terletak pada kemampuannya menjelaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada birokrasi kecamatan akan lebih efektif apabila penguatan budaya organisasi dilakukan secara bersamaan dengan pembenahan komunikasi kerja. Artinya, budaya organisasi memberikan arah, sedangkan komunikasi kerja memastikan arah itu benar-benar berubah menjadi perilaku kerja dan kinerja yang terukur (Raspati et al., 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komunikasi kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi kerja, yang berarti semakin kuat nilai, norma, dan pola kerja yang hidup dalam organisasi, maka semakin baik

pula kualitas interaksi, koordinasi, dan penyampaian informasi antarpegawai. Selain itu, budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat ditegaskan bahwa budaya kerja yang kondusif menjadi fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja yang disiplin, terarah, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh sistem formal dan pembagian tugas, tetapi juga oleh kekuatan budaya internal yang memengaruhi cara pegawai bekerja dan berhubungan satu sama lain.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin efektif komunikasi yang berlangsung dalam organisasi, semakin tinggi pula kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara tepat, terkoordinasi, dan bertanggung jawab. Lebih jauh, hasil uji mediasi membuktikan bahwa komunikasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila didukung oleh komunikasi kerja yang jelas, terbuka, dan fungsional. .

DAFTAR PUSTAKA

- Fauzan, R. (2024). Menuju Aparatur Sipil Negara ASN Bertaraf Internasional. *Public Service and Governance Journal*, 5(1), 178–197.
- Gunawan, H., Husni, M. F., Qur'ani, B., Ashary, M., Arman, A., & Afriyani, A. (2025). A holistic framework for asset decision-making: Organisational drivers and collaborative culture. *South African Journal of Business Management*, 56(1), 11.
- Gunawan, H., Pala, R., Tijjang, B., Razak, M., & Qur'ani, B. (2024). Global challenges of the mining industry: Effect of job insecurity and reward on turnover intention through job satisfaction. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 11.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Long Range Planning*.
- Hamidah, C., & Awalya, N. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(3).
- Lubis, I. F. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening*. UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan.
- Marlinawati, M. (2025). Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pencapaian Tujuan Organisasi Pada Kantor Kecamatan Lahei Kabupaten Barito Utara Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Society and Scientific Studies*, 1(2), 20–32.
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh budaya organisasi dalam menciptakan perkembangan organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154.
- Raspati, M. I., Radiyanti, R., Maryam, N. S., & Tadjie, G. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *RIGGS: Journal of*

Artificial Intelligence and Digital Business, 4(2), 4036–4042.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Tarigan, J. (2025). *Internalisasi Nilai Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Penguatan Budaya Organisasi di Deputi Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat*. Universitas Kristen Indonesia.