



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 Page 13733-13749

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Pengaruh Komunikasi Internal dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Agam

Wiwit Sundari<sup>1✉</sup>, Zuripal<sup>2</sup>

Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi

Email: [sundariwiwit@gmail.com](mailto:sundariwiwit@gmail.com)<sup>1✉</sup>

Abstrak

Latar belakang penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempengaruhi upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki suatu organisasi tidak dapat memberikan hasil yang optimal jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian berjumlah 30 orang PNS dan 2 orang PPPK. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, wawancara, dokumentasi dan observasi. Analisis data yang akan dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai nilai T-Statistic sebesar 1,984 besar dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,048 kecil dari 0,05, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai nilai T-Statistic sebesar 2,845 besar dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,005 sama dengan 0,05, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai nilai T-Statistic sebesar 1,498 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,135 lebih besar dari 0,05, budaya Organisasi memperlemah hubungan antara komunikasi internal terhadap kinerja pegawai nilai T-Statistic sebesar 0,045 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,964 lebih besar dari 0,05. Budaya Organisasi memperlemah hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai nilai T-Statistic sebesar 0,721 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,471 lebih besar dari 0,05.

Kata Kunci: *Komunikasi, Kompetensi, Kinerja, Budaya Organisasi*

## Abstract

The research background shows that human resources influence an organization's efforts to achieve its goals. The resources owned by an organization cannot provide optimal results if they are not supported by human resources who have high work performance. Research method with a quantitative approach. The research sample consisted of 30 civil servants and 2 PPPK people. Data collection techniques use questionnaires, interviews, documentation and observation. Data analysis will be carried out using the Partial Least Square (PLS) method. The results of this research show that Internal Communication has a positive and significant effect on employee performance, the T-statistic value is 1.984, which is large from the T-table, 1.96, while the P value is 0.048, which is small from 0.05, competence has a positive and significant effect on employee performance, the T value -The statistic of 2.845 is large from the T-table of 1.96 while the P value of 0.005 is the same as 0.05, organizational culture has a negative and insignificant effect on employee performance. The T-Statistic value of 1.498 is small from the T-table of 1.96 while the The P value of 0.135 is greater than 0.05, organizational culture weakens the relationship between internal communication and employee performance, the T-statistic value of 0.045 is smaller than the T-table of 1.96, while the P value of 0.964 is greater than 0.05. Organizational culture weakens the relationship between competency and employee performance, the T-statistic value is 0.721, which is small from the T-table 1.96, while the P value is 0.471, which is greater than 0.05.

Keywords: *Communication, Competency, Performance, Organizational Culture.*

## PENDAHULUAN

Peningkatan sumber daya manusia untuk pengembangan manajemen organisasi merupakan syarat utama di era globalisasi agar mampu bersaing dan mandiri. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan organisasi mampu meningkatkan daya saingnya dan berani menghadapi tantangan beserta implikasinya yaitu menghadapi perubahan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Untuk mencapai tujuan dari organisasi, maka diperlukan sumber daya. (Amelia et al., 2022) sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Seluruh potensi sumber daya manusia tersebut mempengaruhi upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki suatu organisasi tidak dapat memberikan hasil yang optimal jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi (Wahyudi & Ruslan, 2019).

Sumber daya manusia dalam pemerintahan adalah Aparatur Sipil Negara (ASN). Adapun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dimaksud terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Sejalan dengan itu konteks

pembangunan pemerintahan dimasa mendatang adalah mempersiapkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, mampu bersaing dan mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat dalam berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan pegawai, yang mempengaruhi seberapa besar kontribusinya terhadap instansi atau organisasi, termasuk kualitas pelayanan yang diberikan. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya karena hal ini merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai meliputi kemampuan individu (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil pemikiran dan tenaga pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, dapat berwujud, dilihat, diperhitungkan, namun dalam banyak hal hasil pemikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide dan inovasi dari pegawai dalam konteks peningkatan kemajuan organisasi.

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak selalu mengalami peningkatan, terkadang juga mengalami penurunan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik universal maupun kontingensi. Seperti faktor komunikasi internal, kompetensi dan budaya organisasi. Dimana kinerja merupakan jawaban atas berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja menjadi aspek yang sangat penting dalam organisasi sebab memiliki pengaruh yang penting dalam pencapaian tujuan (Parashakti et al., 2020).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam merupakan unsur pendukung urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan yang merupakan kewenangan daerah, dipimpin oleh kepala badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Yang mempunyai fungsi sebagai berikut: a. Perumusan kebijakan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan; b. Pelaksanaan kebijakan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan; c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan; d. pelaksanaan administrasi instansi; e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam diatur sesuai dengan (Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, 2019) yang di dalamnya terdapat dua komponen penilaian kinerja pegawai yaitu tentang Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dimana elemen ukurnya terdiri

kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, kemudian untuk Perilaku Kerja (PK) alat ukurnya dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan. Namun kenyataannya kinerja pegawai masih belum sesuai dengan harapan hal ini terlihat masih ada ditemukan pegawai yang sering melakukan penundaan pekerjaan dan kurang serius dalam bekerja, selain itu masih ditemukan pegawai yang tidak menyelesaikan tugas dan kurang bertanggung jawab pada pekerjaan yang diberikan. Fenomena kinerja yang belum optimal tersebut dampaknya tersebut pada tujuan organisasi yang belum maksimal sesuai harapan. Hal ini terlihat dari realisasi anggaran program dan kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam belum mencapai target sebagai berikut:

Tabel 1. Capaian Anggaran Program dan Kegiatan Tahun 2023

No.	Program/Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	%Capaian
1	2	3	4	5
I.	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota	4.100.368.221	3.861.191.145	94,17
1.	Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	3.409.957.911	3.259.826.218	95,60
2.	Administrasi Umum Perangkat Daerah	464.716.500	418.801.112	90,12
3.	Pengadaan Barang Milik Daerah	39.844.000	18.870.000	47,36
4.	Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintah Daerah	133.995.000	132.444.874	98,84
5.	Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	51.854.800	31.248.941	60,26
II	Program Kepegawaian Daerah	2.544.203.053	1.760.780.255	69,21
1.	Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi Kepegawaian ASN	638.572.123	344.513.823	53,95
2.	Mutasi dan Promosi ASN	321.513.130	182.528.248	56,77
3.	Pengembangan Kompetensi ASN	1.584.117.800	1.233.738.184	77,88

Berdasarkan tabel 1. di atas dapat disimpulkan bahwa program dan kegiatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam Tahun 2023 belum terealisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini berarti kinerja pegawai belum mencapai target yang mengakibatkan berdampak pada kinerja organisasi. Selain itu masih adanya pegawai yang tidak mentaati aturan jam kantor sesuai dengan Peraturan Bupati Agam Nomor 17 Tahun 2017 menjadi kinerja pegawai belum optimal. Tingkat disiplin pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Agam masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kehadiran pegawai. Masih banyak pegawai yang telat masuk kerja dan pulang kerja dengan cepat. Hal ini tentu akan mempengaruhi hasil kerja pegawai menjadi lambat atau tidak tepat waktu sehingga mempengaruhi kinerja organisasi

Salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai yang tinggi juga tidak terlepas dari komunikasi internal. Komunikasi internal adalah komunikasi yang berada dalam organisasi, yang terlihat oleh adanya struktur organisasi. (Fidiyanti, 2019) mendefinisikan "komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi, dengan kata lain penerima pesan adalah orang dalam organisasi". Komunikasi internal merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam kegiatan penyelenggaraan organisasi. Melihat peran komunikasi internal yang sangat penting, maka komunikasi perlu mendapat perhatian khusus dari organisasi yang mengakibatkan organisasi harus menjaga dan menjalin komunikasi yang baik agar terciptanya koordinasi antar pegawai. Suatu organisasi tidak dapat berjalan lancar tanpa adanya komunikasi internal.

Komunikasi internal yang terjadi dalam suatu organisasi merupakan suatu proses yang erat kaitannya dengan keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya secara maksimal. Jika komunikasi dalam organisasi berjalan sepenuhnya maka maksud dan tujuan organisasi sangat mungkin dipahami oleh seluruh anggotanya. (Fidiyanti, 2019) menyatakan pola komunikasi yang efektif merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyelaraskan seluruh sumber daya yang tersedia, yang nantinya akan meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Komunikasi internal yang baik menciptakan iklim yang menyenangkan, dan berdampak pada semangat kerja, kenyamanan dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Rendahnya komunikasi internal disebabkan oleh hubungan yang tidak harmonis antara atasan dan bawahan, seringkali terjadi perseteruan atau cekcok karena salah paham (Tombokan et al., 2019).

Fenomena yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam, dimana komunikasi internal belum terlaksana dengan baik. Seringnya pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan persepsinya sendiri juga memperlihatkan bahwa kurangnya komunikasi antara pimpinan dan pegawai serta pegawai sesama pegawai. Hal ini terlihat dari rendahnya jumlah pelaksanaan rapat-rapat koordinasi antar pegawai dan pimpinan sehingga sering terjadinya kesalahan dari tugas yang dikerjakan. Kinerja yang belum maksimal seperti tersebut diatas memperlihatkan kurangnya komunikasi antar pegawai untuk mendapatkan hasil kerja yang terbaik. Belum terlaksananya

komunikasi yang baik antar pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam mengakibatkan sering terjadinya konflik antar pegawai yang menyebabkan kurang maksimalnya kinerja pegawai.

Disamping komunikasi internal, kompetensi juga menentukan dalam peningkatan kinerja pegawai. Menurut Spencer yang dikutip (Moeheriono, 2014) Kompetensi dapat diartikan sebagai ciri-ciri mendasar seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau ciri-ciri dasar individu yang mempunyai hubungan sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau unggul. atau kinerja unggul di tempat kerja dalam situasi tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi ialah suatu kemampuan untuk menggunakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pegawai tersebut. Untuk mencapai pelaksanaan tugas – tugas pegawai dengan kompetensi yang diharapkan, maka perlu adanya suatu upaya peningkatan kompetensi / kemampuan pegawai yang ada dalam organisasi.

Selain itu latar belakang pendidikan juga mempengaruhi kinerja karyawan, tinggi rendahnya pendidikan seseorang dapat berpengaruh terhadap kinerjanya. Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam sendiri masih banyak pegawai yang menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya menambah permasalahan dalam pencapaian tujuan organisasi, hal ini terlihat pada bidang pengembangan kompetensi, jabatan dan pembinaan masih ada pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan pertanian, pada bidang pengadaan, pensiun, data dan informasi berlatar belakang pendidikan SKM. Dengan demikian latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan bidang pekerjaan mereka. Sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri maupun kinerja organisasi.

Kurangnya kompetensi seseorang mengakibatkan ketidak mampuan orang tersebut di dalam menyelesaikan pekerjaannya hal ini dapat dilihat dengan seringnya pegawai melakukan penundaan pekerjaan, kurang bertanggungjawab dan terkesan kurang serius dalam bekerja sehingga terjadinya keterlambatan di dalam penyampaian laporan. Faktor pelatihan yang tidak dapat difasilitasi pemerintahan daerah dikarenakan ketidak mampuan keuangan daerah juga menjadi salah satu masalah yang turut mempengaruhi kompetensi seorang pegawai. Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam memerlukan diklat teknis/pelatihan seperti diklat fungsional Assessor, diklat SDM Aparatur dan lainnya agar organisasi dapat membentuk pegawai yang memiliki kemampuan manajerial maupun teknis sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan adanya pengelolaan organisasi yang baik, dapat membawa instansi kepada

nilai positif sehingga instansi lain berminat untuk menjalin kerjasama. Faktor pendukung yang menjadikan instansi menjadi lebih baik adalah adanya budaya organisasi yang kondusif. Budaya atau kebiasaan yang dianut oleh organisasi dapat memberikan dampak pada seseorang karena organisasi itu sendiri ialah sebuah sistem kerja terbuka, yang secara konsisten mengadaptasikan dirinya dengan lingkungan agar dapat meraih tujuannya. Budaya organisasi timbul dari sebuah pemikiran yang sama dari para kelompok organisasi. Oleh sebab itu diharapkan agar setiap individu yang latar belakang organisasi yang berbeda ataupun sama dapat memahami dan menerapkan budaya organisasi yang baik.

(Fidiyanti, 2019) dalam penelitiannya, Budaya organisasi sangat penting bagi kemajuan organisasi karena berdampak pada komitmen dan retensi karyawan. Jika budaya suatu organisasi fleksibel, maka ia akan menyediakan lingkungan kerja kepada pegawai di mana mereka dapat bekerja dengan mudah dan mandiri tanpa merasa terbebani. Jika pegawai memahami budaya organisasi dengan benar sehingga mungkin ada peningkatan dalam kinerja mereka, alasannya adalah bahwa kinerja pegawai adalah dasar dari suatu organisasi. Hasil organisasi dan kesuksesan berasal dari kontribusi individu dalam organisasi di semua level. Jika setiap individu melakukan sesuai dengan standar yang diharapkan maka kinerja organisasi akan ditingkatkan sesuai dengan tujuan organisasi tersebut.

Budaya organisasi dapat dikatakan kuat jika antara pegawai memiliki nilai-nilai bersama yang dianggap baik dan sesuai dengan ketentuan dari organisasi, selain itu dengan antar pegawai saling berbagi dan saling menerima maka akan semakin memperkuat budaya yang diterapkan sebuah organisasi. Begitu juga dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam melakukan berbagai hal untuk mencapai kinerja pegawain dan organisasi.

Pegawai merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN). Maka dalam hal ini, seorang Aparatur Sipil Negara tentunya diatur berdasarkan Undang-Undang. Dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) serta untuk melaksanakan ketentuan Pasal 4 tentang nilai dasar dan Pasal 5 tentang kode etik dan kode perilaku Undang-Undang No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diperlukan keseragaman nilai-nilai dasar ASN begitu juga dengan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam yang menjalankan *Core values* ASN berakhlak.

Adapun *core values* (nilai-nilai dasar) ASN berakhlak dan *employer branding* ASN "Bangga Melayani Bangsa" yang ditetapkan oleh Presiden Sedangkan *Core values* ASN berakhlak yang dimaksudkan adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.
  - Memahami dan memenuhi kebutuhan Masyarakat
  - Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan.
  - Melakukan perbaikan tiada henti
2. Akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;
  - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi
  - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien.
  - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan
3. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
  - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
  - Membantu orang lain belajar
  - Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan;
  - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
  - Suka menolong orang lain
  - Membangun lingkungan kerja yang kondusif
5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
  - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara, RI tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah
  - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Intensi dan negara
  - Menjaga kerahasiaan jabatannya dan
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
  - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan
  - Terus berinovasi dan mengembangkan kreatifitas
  - Bertindak proaktif
7. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.
  - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
  - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
  - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama

Nilai-nilai dasar berakhlak menjadi dasar penguatan budaya kerja di instansi pemerintah daerah untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi.

Fenomena yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam masih ada beberapa pegawai yang tidak mau bekerjasama dalam menjalankan pekerjaan mereka, mereka lebih bekerja sendiri – sendiri ketimbang tim. Selain itu pegawai juga memiliki sikap cuek dan kurang peduli terhadap organisasi juga menambah permasalahan yang ada hal ini terlihat dimana pegawai tidak mau berfikir untuk memberikan ide – ide dan inovasi bahkan cenderung menghindari tanggung jawab.

Berdasarkan pada penjelasan uraian di atas, maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komunikasi Internal dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam”

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan dengan penelitian kuantitatif. Sampel yang minimal yang harus dipenuhi adalah sebanyak 32 orang ASN. Maka sampel dari penelitian ini merupakan sampel jenuh dimana seluruh objek pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam dengan jumlah sampel sebanyak 30 orang PNS dan 2 orang PPPK akan dijadikan sampel penelitian. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi dan observasi. Analisis data yang akan dilakukan untuk menguji penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas dan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif pada penelitian ini disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Variabel pada penelitian ini terdiri dari 2 (dua) variabel bebas yaitu Komunikasi Internal dan Kompetensi dan 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja serta 1 (satu) variabel moderasi yaitu Budaya Organisasi.

Komunikasi Internal ( $X_1$ )

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Internal ( $X_1$ )

N o	Pernyataan	Mean	TCR %	Kategori
1	Pimpinan selalu memberikan instruksi yang jelas dalam memberikan sebuah pekerjaan	4,47	89,38	Baik

2	Pegawai selalu melaporkan hasil pekerjaannya	4,47	89,38	Baik
3	Saya mampu berkoodinasi dengan sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	4,59	91,88	Sangat Baik
Rata-rata deskripsi statistic Komunikasi Internal		4,51	90,21	Sangat Baik

Berdasarkan tabel diatas, dapat diperoleh informasi bahwa rata-rata variabel Komunikasi Internal sebesar 4,51 dengan tingkat capaian responden 90,21% dengan kriteria sangat baik dari hasil rata-rata jawaban responden tentang Komunikasi Internal pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam. Hal ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal dilakukan dengan baik oleh para pegawai selama melaksanakan pekerjaan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam.

### Kompetensi ( $X_2$ )

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi ( $X_2$ )

No	Pernyataan	Mean	TCR %	Kategori
1	Pegawai selalu mengikuti perkembangan teknologi menghasilkan mutu kerja pegawai	4,47	89,38	Baik
2	Saya mengerti terhadap tugas pokok fungsi yang dibebankan	4,47	89,38	Baik
3	Pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu	4,00	80,00	Baik
4	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal	4,22	84,38	Baik
5	Pegawai cepat tanggap apabila terdapat complain dari masyarakat	4,13	82,50	Baik
6	Pegawai mengikuti diklat – diklat dalam menunjang kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan	4,19	83,75	Baik
Rata-rata deskripsi statistic Kompetensi		4,24	84,90	Baik

Berdasarkan tabel diatas, dapat diperoleh informasi bahwa rata-rata variabel Kompetensi sebesar 4,24 dengan tingkat capaian responden 84,90% dengan kriteria baik dari hasil rata-rata jawaban responden tentang Kompetensi pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi dilakukan dengan baik oleh para pegawai selama melaksanakan pekerjaan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia Kabupaten Agam.

Budaya Organisasi (Z)

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (Z)

No	Pernyataan	Mean	TCR %	Kategori
1	Saya mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	4,41	88,13	Baik
2	Para pegawai selalu bermusyawarah dalam menyelesaikan perkara pekerjaan	4,34	86,88	Baik
3	Dilingkungan kerja saya memberikan keleluasan dalam menyelesaikan pekerjaan	4,44	88,75	Baik
4	Organisasi selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang mampu menunjukkan prestasi kerja	3,91	78,13	Cukup Baik
5	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik	4,34	86,88	Baik
Rata-rata deskripsi statistic Budaya Organisasi		4,29	86,88	Baik

Berdasarkan tabel diatas, dapat diperoleh informasi bahwa rata-rata variabel Budaya Organisasi sebesar 4,29 dengan tingkat capaian responden 86,88% dengan kriteria baik dari hasil rata-rata jawaban responden tentang Budaya Organisasi pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dilakukan dengan baik oleh para pegawai selama melaksanakan pekerjaan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam.

Kinerja pegawai (Y)

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Mean	TCR %	Kategori
1	Komunikasi Internal sangat berpengaruh untuk meningkatkan mutu kerja pegawai	4,50	90,00	Sangat Baik
2	Pegawai mendahulukan pekerjaan yang merupakan prioritas pegawai	4,00	80,00	Baik
3	Setiap pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan dan meningkatkan mutu kerja pegawai	3,72	74,38	Cukup Baik

4	Setiap pegawai harus melakukan koordinasi yang baik dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama	4,50	90,00	Sangat Baik
5	Setiap pegawai memiliki kemampuan untuk menemukan jawaban dari masalah berdasarkan atas informasi dan data yang tersedia	4,19	83,75	Baik
Rata-rata deskripsi statistic Kinerja Pegawai		4,18	83,63	Baik

Berdasarkan tabel diatas, dapat diperoleh informasi bahwa rata-rata variabel Kinerja Pegawai sebesar 4,18 dengan tingkat capaian responden 83,63% dengan kriteria baik dari hasil rata-rata jawaban responden tentang Kinerja Pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai dilakukan dengan baik oleh para pegawai selama melaksanakan pekerjaan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam.

#### Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis ini merupakan analisis kausalitas yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel sekaligus dalam rangka membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Analisis kausalitas dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel bebas dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat jika nilai t statistik > t tabel (1,96) dan nilai p values < 0,05. Hasil uji hipotesis dipaparkan pada Tabel 6. berikut :

Tabel 6. Path Coefficients ( Mean, T-Statistic, P-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi(Z) -> Kinerja(Y)	-0,338	-0,207	0,225	1,498	0,135
Kompetensi(X2) -> Kinerja(Y)	0,618	0,581	0,217	2,845	0,005
Komunikasi Internal(X1) -> Kinerja(Y)	-0,388	-0,275	0,196	1,984	0,048
X1*Z -> Kinerja(Y)	-0,011	-0,076	0,237	0,045	0,964
X2*Z -> Kinerja(Y)	0,235	0,162	0,326	0,721	0,471

1. Hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 diatas nilai T-Statistic sebesar 1,498 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,135 lebih besar dari 0,05 sehingga

dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis penelitian tidak dapat diterima atau ditolak.

2. Hipotesis menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 di atas nilai T-Statistic sebesar 2,845 besar dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,005 sama dengan 0,05 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis penelitian diterima atau dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Nilai Original sample sebesar 0,618 maka Kompetensi memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
3. Hipotesis menyatakan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 di atas nilai T-Statistic sebesar 1,984 besar dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,048 kecil dari 0,05 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis penelitian diterima atau dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh Komunikasi Internal terhadap kinerja pegawai. Nilai Original sample sebesar -0,0388 maka Komunikasi Internal memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik cara berkomunikasi, maka kinerja pegawai akan semakin baik pula.
4. Hipotesis menyatakan bahwa Budaya Organisasi memperlemah hubungan antara komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 di atas nilai T-Statistic sebesar 0,045 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,964 lebih besar dari 0,05 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis penelitian tidak dapat diterima atau ditolak atau dapat dikatakan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam.
5. Hipotesis menyatakan bahwa Budaya Organisasi memperlemah hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 di atas nilai T-Statistic sebesar 0,721 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,471 lebih besar dari 0,05 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis penelitian tidak dapat diterima atau ditolak atau dapat dikatakan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam.

#### Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis memberikan berbagai pemahaman tentang Komunikasi Internal dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderating pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Agam. Untuk lebih dapat memahaminya, maka dapat dilakukan pembahasan atas hasil penelitian yang telah diuraikan dibawah ini.

#### 1. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Fidiyanti (2019) dan (Mangkunegara, 2017) yang menyatakan bahwa pegawai yang Komunikasi Internalnya bagus dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam . menjelaskan bahwa semakin baik komunikasi maka akan semakin baik kinerja pegawai tersebut.

#### 2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian (Sitompul, 2021) yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara (Wisesan, 2021) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja karyawan PT.Wisesan Jaya Makmur.

Hasil penelitian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam menjelaskan bahwa semakin tinggi kompetensi maka akan semakin baik kinerja pegawai tersebut.

#### 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian (Ahmed & Shafiq, 2014) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi dengan segala dimensinya mempengaruhi perspektif kinerja organisasi yang berbeda -beda.

Hasil penelitian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam menjelaskan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 4. Pengaruh Budaya Organisasi memoderasi komunikasi internal terhadap kinerja

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal tidak mempengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Ahmed dan Shafiq (2014) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi dengan segala dimensinya mempengaruhi perspektif kinerja organisasi yang berbeda -beda.

Hasil penelitian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam menjelaskan bahwa Budaya Organisasi memperlemah hubungan antara komunikasi internal terhadap kinerja pegawai.

## 5. Pengaruh Memoderasi kompetensi Terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi tidak mempengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Hal ini berbeda dengan penelitian Farida Rahmawati (2018) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Sedangkan penelitian Ari Mulyono Hadi dkk (2023) menemukan budaya organisasi sebagai pemoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bahwa variabel moderasi tidak dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja aparatur desa Jayamukti.

Hasil penelitaia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam menjelaskan bahwa Budaya Organisasi memperlemah hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasail penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hipotesis menyatakan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 diatas nilai T-Statistic sebesar 1,984 besar dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,048 kecil dari 0,05.
2. Hipotesis menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 diatas nilai T-Statistic sebesar 2,845 besar dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,005 sama dengan 0,05.
3. Hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 diatas nilai T-Statistic sebesar 1,498 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,135 lebih besar dari 0,05.
4. Hipotesis menyatakan bahwa Budaya Organisasi memperlemah hubungan antara komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 diatas nilai T-Statistic sebesar 0,045 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,964 lebih besar dari 0,05
5. Hipotesis menyatakan bahwa Budaya Organisasi memperlemah hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 4.17 diatas nilai T-Statistic sebesar 0,721 kecil dari T-tabel 1,96 sedangkan nilai P value sebesar 0,471 lebih besar dari 0,05.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). *The Impact Of Organizational Culture On Organizational Performance*.
- Amelia, Anika, Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 128–38.
- Fidiyanti, I. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Lampung Tengah*.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Parashakti, Dhyani, R., & Ekhsan, M. F. M. (2020). *The Influence Of Work Environment And Competence On Motivation And Its Impact On Employee Performance In Health Sector*. 59–67.
- Sitompul, S. . (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Biro Hubungan Masyarakat Kementerian Perindustrian Ri. *Korelasi: Konferensi Riset Nasional, Manajemen, Dan Akuntansi*.
- Tombakan, J. R., Tewal, B., Lumintang, G. G., & Lumintang, G. G. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- Wahyudi, K., & Ruslan, M. (2019). *Kepuasan Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara ( Asn )*.
- Wiseman. (2021). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan P T. Jaya Makmur Kota Tangerang*. 842–49.