



TUGAS AKHIR.PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KOMUNIKASI, PELATIHAN, DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KOTA BIMA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

SYAHRUDDIN

NIM. 530012989

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

ABSTRACT**THE INFLUENCE OF COMMUNICATION, TRAINING, AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE OF EMPLOYEE
OFFICE OF THE MINISTRY OF RELIGION BIMA CITY****SYAHRUDDIN****syah.rudi54@yahoo.co.id****Graduate Program
OPEN UNIVERSITY**

The purpose of this study is to determine the effect of communication, training, and organizational culture on the performance of the employees of the Ministry of Religion in the City of Bima both simultaneously and partially. This research uses descriptive quantitative research, the researcher wants to describe the influence of communication, training, and organizational culture on the performance of the Office of the Ministry of Religion of the City of Bima. The population for this study were employees in the Office of the Ministry of Religion of the City of Bima, amounting to 105 people with a sample of 69 people determined by purposive sampling calculated by the Slovin formula. Data analysis was performed using multiple linear regression analysis to see the effect of communication, training, and organizational culture on the performance of Bima City Ministry of Religion employees. This study uses independent variables: communication (X1), training (X2), organizational culture (X3). While the dependent variable is performance (Y). Hypothesis testing is partially carried out using the communication t test having a positive and significant effect on performance, training has a positive and significant effect on performance, organizational culture has a positive and significant effect on performance. While simultaneous hypothesis testing is performed using the F test of communication, training, and organizational culture together to have a positive and significant effect on performance. Simultaneous test results show that all independent variables of communication (X1), training (X2), and organizational culture (X3) have a positive and significant effect on performance by 61.4%, where the remaining 38.6% is influenced by other factors not included in the research variable. The partial test results show that communication (X1), training (X2), and organizational culture (X3) have a positive and significant effect on performance. Based on the results of this study it can be concluded that communication (X1), training (X2), and organizational culture (X3) have a positive and significant effect on the performance of Bima City Ministry of Religion Office employees. Therefore for the Office of the Ministry of Religion of the City of Bima to be able to build effective communication, good job training and organizational culture that supports the implementation of the task, because these three variables have an influence in improving employee performance.

Keywords: communication, training, organizational culture, employee performance.

ABSTRAK**PENGARUH KOMUNIKASI, PELATIHAN, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BIMA****SYAHRUDDIN****syah.rudi54@yahoo.co.id****Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu peneliti ingin menggambarkan mengenai pengaruh komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Populasi untuk penelitian ini adalah pegawai di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Bima yang berjumlah 105 orang dengan jumlah sampel 69 orang ditentukan secara *purposive sampling* dihitung dengan rumus Slovin. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk melihat pengaruh komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Penelitian ini menggunakan variabel independen : komunikasi (X_1), pelatihan (X_2), budaya organisasi (X_3). Sedangkan variabel dependen yaitu kinerja (Y). pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan menggunakan uji F komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa semua variabel independen komunikasi (X_1), pelatihan (X_2), dan budaya organisasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 61,4%, dimana sisanya sebesar 38,6% dipengaruhi faktor lain yang tidak termasuk didalam variabel penelitian. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa komunikasi (X_1), pelatihan (X_2), dan budaya organisasi (X_3) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa komunikasi (X_1), pelatihan (X_2), dan budaya organisasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Oleh karena itu bagi Kantor Kementerian Agama Kota Bima agar mampu membangun komunikasi yang efektif, pelatihan kerja yang baik dan budaya organisasi yang mendukung terhadap pelaksanaan tugas, karena ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Komunikasi, Pelatihan, Budaya Organisasi, Kinerja pegawai .

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama/NIM : SYAHRUDDIN

Judul TAPM : Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar 90% sehingga dinyatakan sudah layak uji untuk Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Mataram, Februari 2020

Pembimbing II

Pembimbing I

Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.
NIP. 197009182005012001

Dr. Hermanto, M.B.A
NIP. 195807231989031001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “**Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima**” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bima, Februari 2020

Yang Menyatakan



(SYAHRUDDIN)
NIM.530012989

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN****PENGESAHAN**

Nama : Syahrudin
NIM : 530012989
Program Studi : Manajemen
Judul TAPM : “Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima”

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka Pada:

Hari/Tanggal : Selasa/ 07 April 2020
W a k t u : 09.00 – 10.30 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Nama: Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

Penguji Ahli

Nama: Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA

Pembimbing I

Nama: Dr. Hermanto, M.B.A

Pembimbing II

Nama: Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

44324

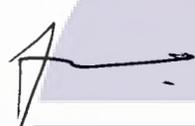
PERSETUJUAN TAPM

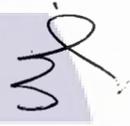
Judul : "Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima"
Penyusun TAPM : SYAHRUDDIN
NIM : 530012989
Program Studi : Manajemen
Hari / Tanggal : Selasa/ 07 April 2020

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.
NIP. 197009182005012001


Dr. Hermanto, M.B.A
NIP. 195807231989031001

Penguji Ahli


Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing,DEA
NIP. 195506261980031002

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi


Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D.
NIP. 197009182005012001


Prof. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
NIP. 197208242000121001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

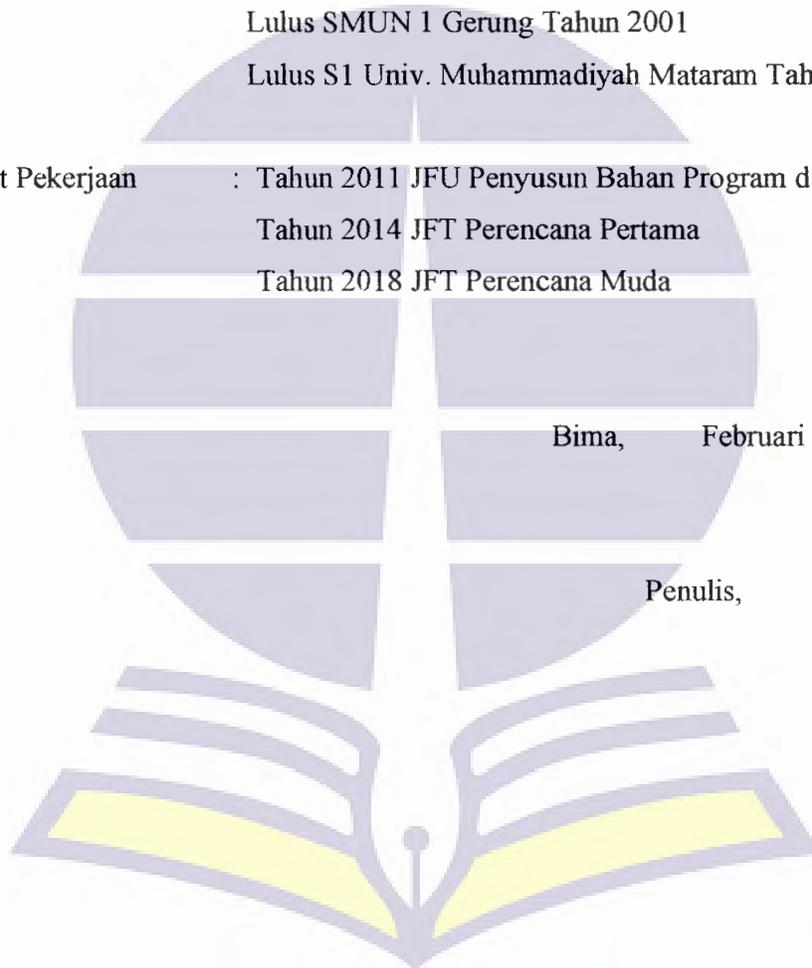
Nama : Syahrudin
NIM : 530012989
Program Studi : Manajemen
Tempat / Tanggal Lahir : Mataram, 05 Maret 1983

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN 17 Mataram Tahun 1995
Lulus SLTPN 2 Gerung Tahun 1998
Lulus SMUN 1 Gerung Tahun 2001
Lulus S1 Univ. Muhammadiyah Mataram Tahun 2007

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2011 JFU Penyusun Bahan Program dan Evaluasi
Tahun 2014 JFT Perencana Pertama
Tahun 2018 JFT Perencana Muda

Bima, Februari 2020

Penulis,



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis Panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan kasih karunia-Nya sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

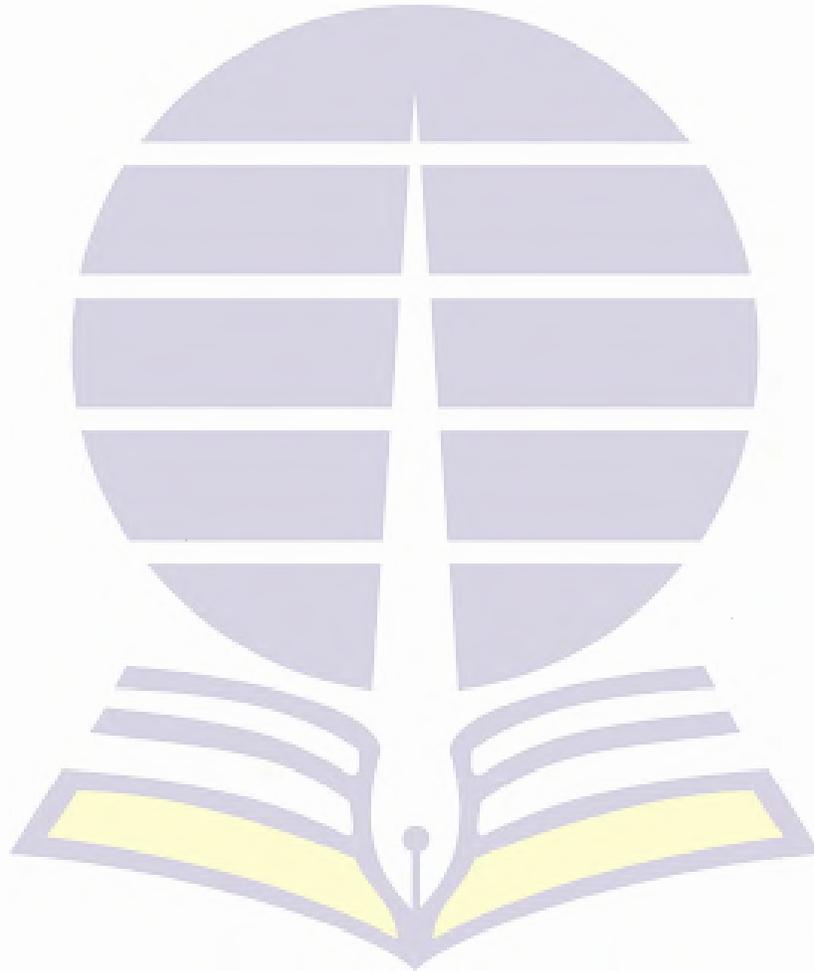
Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Universitas Terbuka. Adapun judul tesis penelitian ini adalah: **"Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima"**. Di dalam menyelesaikan Tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan baik berupa pengajaran, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian studi ini, kepada:

1. Rektor dan seluruh civitas Akademika Universitas Terbuka serta Kepala UPBJJ Mataram dan seluruh Civitas Akademika yang telah memberikan kesempatan, mendidik dan merangkul untuk menjadi bagian dari Universitas Terbuka;
2. Bapak Dr. Hermanto, M.B.A selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Herman (Almarhum) selaku Pembimbing II Serta Ibu Amalia Kusuma Wardani, S.E., M.Com., Ph.D selaku Pembimbing II (Pengganti). Beliau bertiga dengan penuh kesabaran memberikan bantuan, arahan, masukan dan bimbingan dengan penuh kasih sayang, melayani dengan pelayanan prima pada setiap keluhan dan kekurangan penulis; Ketua Program Studi Manajemen Universitas Terbuka, atas kesempatan menjadi mahasiswa Program Magister Manajemen.
3. Orang Tua, Istri tercinta, beserta anak-anak tersayang merupakan bagian terpenting hidup ini serta seluruh keluarga yang saya sayangi dan banggakan, terima kasih atas do'a dan dukungannya. Kalian merupakan cambuk untuk tetap semangat dalam melaksanakan semua aktivitas mendidik dengan penuh rasa kasih sayang dan senantiasa memberi semangat dan dorongan untuk terus berjuang dalam kebermanfaatn.
4. Rekan kerja dan seluruh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Bima, yang telah memberikan do'a dan semangat kepada penulis dalam penulisan Tesis ini.
5. Kepada Rekan-rekan mahasiswa pascasarjana, dan rekan-rekan kerja saya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan permintaan maaf yang tulus jika seandainya dalam penulisan ini terdapat kekurangan dan kekeliruan, penulis juga menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi menyempurnakan penulisan tesis ini.

Bima, Februari 2020

Penulis,



DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Layak Uji.....	iii
Lembar Pernyataan	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Lembar Persetujuan	vi
Riwayat Hidup	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	13
D. Kegunaan Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	15
1. Kinerja Pegawai.....	15
2. Komunikasi Kerja.....	17
3. Pelatihan Kerja	28
4. Budaya Organisasi.....	34
B. Kajian Penelitian Terdahulu	36
C. Kerangka Pikir	39
D. Hipotesis Penelitian	41
E. Operasionalisasi Variabel Penelitian	41

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	46
B. Populasi dan Sampel Penelitian	46
C. Instrumen Penelitian	48
D. Metode Analisis Data	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

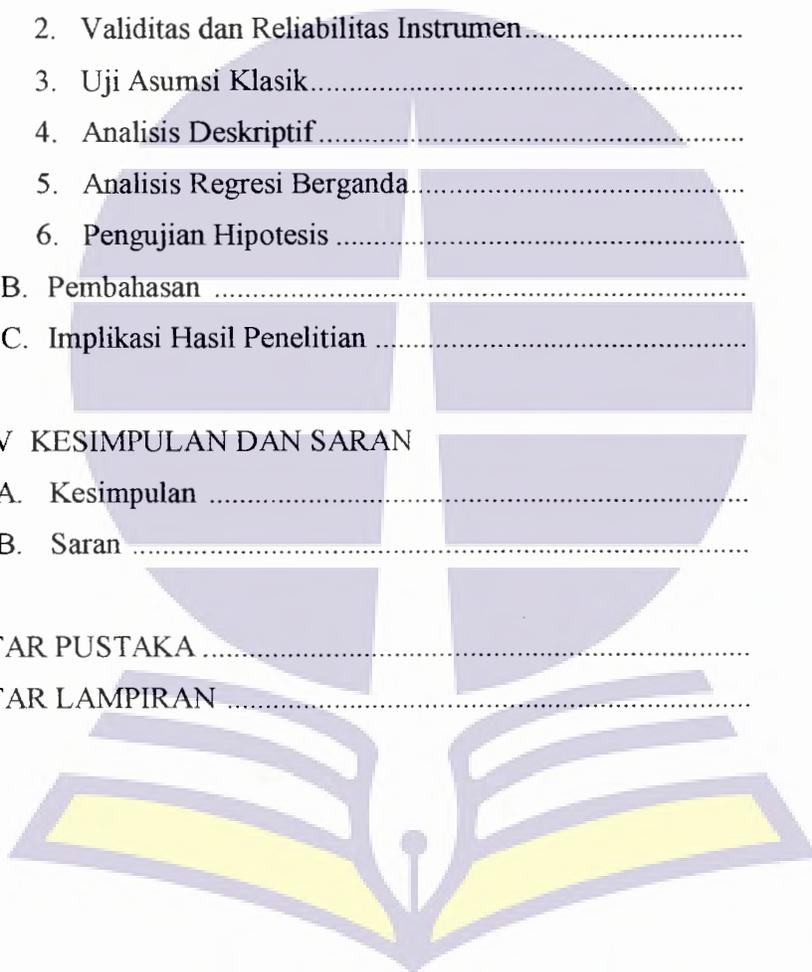
A. Hasil Penelitian	
1. Karakteristik Responden.....	54
2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	57
3. Uji Asumsi Klasik.....	61
4. Analisis Deskriptif.....	62
5. Analisis Regresi Berganda.....	67
6. Pengujian Hipotesis	68
B. Pembahasan	70
C. Implikasi Hasil Penelitian	79

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	80
B. Saran	81

DAFTAR PUSTAKA	83
----------------------	----

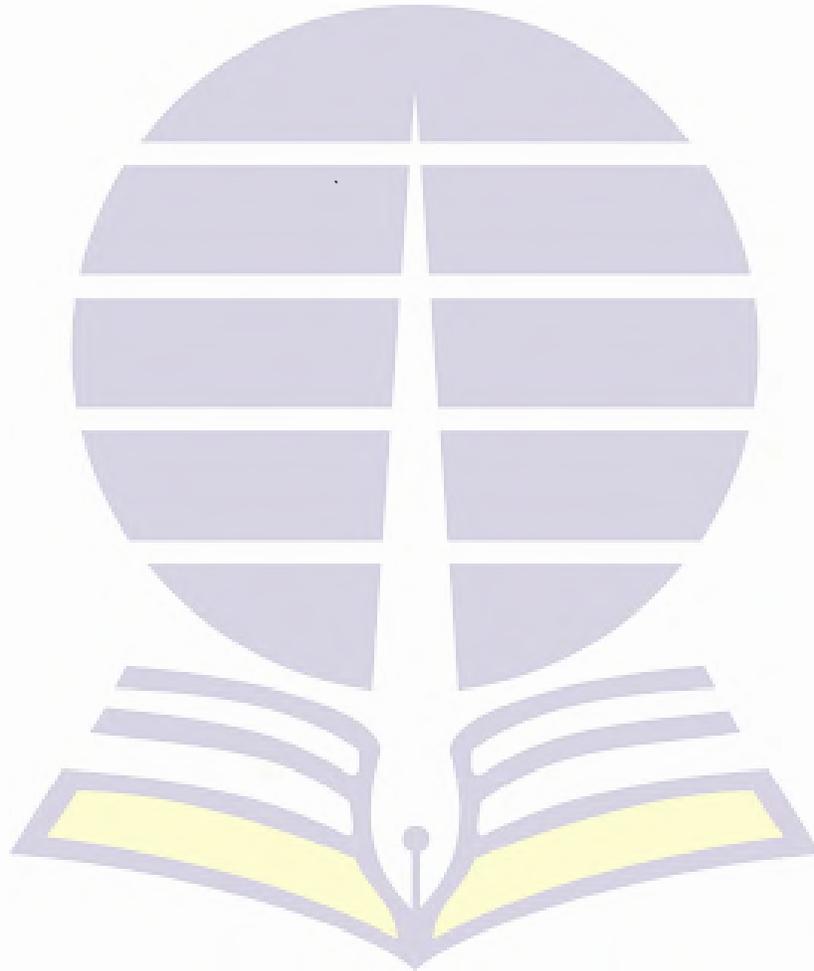
DAFTAR LAMPIRAN	88
-----------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir..... 40

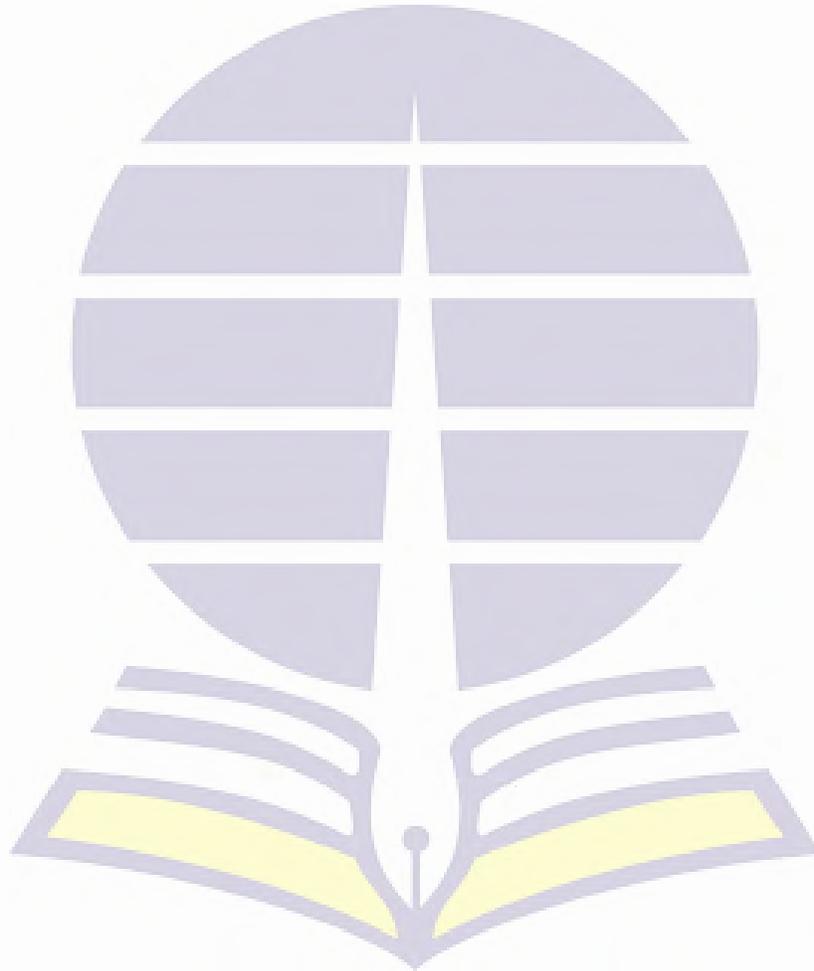


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 2.2 Matriks Operasionalisasi Variabel Penelitian	42
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian.....	47
Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	54
Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	55
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan.....	56
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	56
Tabel 4.5 Ringkasan SPSS Hasil Validitas Instrumen Komunikasi	58
Tabel 4.6 Ringkasan SPSS Hasil Validitas Instrumen Pelatihan.....	58
Tabel 4.7 Ringkasan SPSS Hasil Validitas Instrumen Budaya Organisasi.....	59
Tabel 4.8 Ringkasan SPSS Hasil Validitas Instrumen Kinerja.....	59
Tabel 4.9 Ringkasan SPSS Hasil Reliabilitas Instrumen	60
Tabel 4.10 Ringkasan Hasil Analisis Uji Normalitas	61
Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Analisis Multikolinieritas	61
Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Analisis Linieritas.....	62
Tabel 4.13 Deskriptif Variabel Komunikasi.....	63
Tabel 4.14 Deskriptif Variabel Pelatihan	64
Tabel 4.15 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	65
Tabel 4.16 Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	66
Tabel 4.17 Ringkasan Hasil Analisis Pengaruh Parsial	67
Tabel 4.18 Penjelasan Persamaan Regresi.....	67
Tabel 4.19 Ringkasan Hasil Analisis Pengaruh Simultan.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	88
Lampiran 2 Tabulasi Data Kuesioner.....	93
Lampiran 3 Uji Linieritas.....	101
Lampiran 4 Analisis Deskriptif.....	102
Lampiran 5 Analisis Pengaruh Parsial.....	106



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengembangan operasional pengelolaan tata kerja suatu organisasi menjadi bagian terpenting dari proses penerapan ilmu manajemen dan keberadaan manusia sebagai sumber daya yang utama (SDM) harus selalu ditingkatkan model manajemennya seiring dengan perkembangan dan kebutuhan untuk menjawab tantangan organisasi. Penataan organisasi didasarkan atas visi, misi, sasaran, strategi, agenda kebijakan, program, dan kinerja kegiatan yang terencana; dan selalu diarahkan pada terbangunnya sosok birokrasi dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas, rampung, efisien, efektif, bertanggung jawab, terbuka, dan aksesif; serta terjalin dengan jelas satu, sama lain sebagai satu kesatuan birokrasi yang utuh dan konsisten. Menurut Hasibuan (2010, h. 82) tata kerja harus berorientasi pada kriteria dan mekanisme impersonal yang terarah melalui penerapan pelayanan prima (peningkatan efisiensi dan mutu pelayanan), peningkatan kesejahteraan sosial dalam arti luas, serta peningkatan kreativitas dan kualitas kinerja organisasi.

Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja SDM atau pegawainya. Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tamauka (2015) mengatakan bahwa kinerja merupakan cara kerja dalam suatu organisasi selama periode tertentu. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010, h.71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005, h. 165).

Bedasarkan Laporan Kinerja Kementerian Agama RI tahun 2018 bahwa Kementerian Agama memiliki 71.164 Pegawai Negeri Sipil, Hasil Capaian Kinerja Utama Sekretariat Jenderal Tahun 2018 pada Indikator “Tata Kelola Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Kementerian Agama” diperoleh angka 95.45 % pada Predikat Akuntabilitas Kinerja dari target yang ditentukan yaitu 100%. Adapun pengaruh yang menyebabkan belum dapat tercapainya target nilai SAKIP pada Kementerian Agama adalah:

1. Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai pelaksanaan dari manajemen kinerja sektor publik belum sepenuhnya diikuti oleh jajaran dibawahnya dalam mengimplementasikan manajemen kinerja di unit kerja masing-masing. Penerapan manajemen kinerja pada tingkat unit kerja masih bersifat formalitas semata dan belum menggambarkan kinerja yang diharapkan dari unit kerja tersebut;
2. Hasil evaluasi lapangan pada beberapa unit eselon I pusat, Kantor Wilayah, Perguruan Tinggi, dan Kantor Kementerian Agama Kab/Kota belum menunjukkan hasil yang diharapkan dalam penerapan SAKIP;
3. Definisi kinerja pada unit kerja tidak selalu selaras dengan kinerja pada tingkat kementerian serta tidak selalu menggambarkan proses bisnis yang telah dibangun. Perumusan sasaran strategis dan indikator kinerja pada unit kerja belum

menggambarkan hasil (outcome) yang menjadi mandat (alasan) keberadaan organisasi tersebut;

4. Perencanaan kinerja dan proses bisnis organisasi pada unit kerja tidak sepenuhnya mampu dijabarkan pada dokumen penganggaran. Perencanaan dan penganggaran pada tingkat eselon II tidak selalu menggambarkan proses bisnis dan tugas fungsi serta peran yang telah ditetapkan;
5. Masih terdapat kelemahan pada beberapa komponen SAKIP Kementerian Agama antara lain:
 - a. Renstra Kementerian Agama maupun unit kerja belum memuat indikator kinerja tujuan beserta target kinerja tujuan sebagai alat ukur keberhasilan capaian pada akhir periode Renstra;
 - b. Rumusan Indikator Kinerja Utama (IKU) unit kerja di lingkungan Kementerian Agama masih belum sesuai dengan tingkatan organisasi, seperti IKU untuk eselon I masih banyak yang menggunakan indikator kinerja output.
 - c. Laporan kinerja unit kerja Kementerian Agama masih belum baik karena penjelasan analisis terhadap tidak tercapainya target belum memadai dan laporan kinerja belum menyajikan perbandingan realisasi kinerja beberapa tahun terakhir serta belum ada informasi realisasi anggaran untuk setiap sasaran strategis;
 - d. Penjenjangan kinerja (cascading) belum ditata dengan baik karena belum terlihat keselarasan ukuran kinerja bawahan dengan kinerja atasannya dan belum terlihat penjabaran kinerja secara berjenjang;
 - e. Cascading Kinerja Kementerian Agama belum dimanfaatkan untuk mereviu keselarasan kinerja antara sasaran dengan komponen/sub komponen, sehingga

belum dapat digunakan untuk melakukan efisiensi anggaran dengan mengurangi komponen, sub komponen, akun, dan detil anggaran yang tidak mendukung tujuan/sasaran organisasi;

- f. Ukuran kinerja individu tidak selaras dengan ukuran kinerja organisasi yang mengakibatkan tidak dapat ditelusuri peran dari setiap individu terhadap capaian kinerja organisasi;
- g. Kualitas evaluasi akuntabilitas kinerja terhadap unit kerja yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal belum mampu memicu perbaikan penerapan manajemen kinerja pada unit kerja di lingkungan Kementerian Agama

Untuk mendorong mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan maka diperlukan komunikasi yang baik antara aparatur pemerintah baik di lingkungan organisasi maupun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Silva (2011) menjelaskan intinya bahwa komunikasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Lebih lanjut Silva (2011) mengungkapkan bahwa manajer/pimpinan bekerja memainkan peranan penting dalam merealisasikan setiap program kerja yang direncanakan dengan selalu menjaga komunikasi yang baik dengan para pegawai stafnya. Komunikasi yang terjadi di dalam organisasi merupakan persoalan yang fundamental dalam menunjukkan dan mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Altinoz (2008) bahwa komunikasi merupakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Berdasarkan Laporan Audit Kinerja di Kantor Kementerian Agama Kota Bima bahwa pencapaian nilai kinerja yang dihasilkan adalah sebesar 0,101 dari nilai maksimal 0,109. Nilai capaian kinerja tersebut belum maksimal karena belum memenuhi kriteria yang diatur dalam KMA Nomor 81 Tahun 2007. Capaian yang tidak

maksimal dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman serta komunikasi yang tidak efektif antara penanggung jawab kegiatan dan anggota/staf lainnya dalam menyusun segala bentuk pelaporan kegiatan di Kantor Kementerian Agama Kota Bima . (Laporan Audit Kinerja Tahun 2016)

Beberapa hasil penelitian di Negeria dan India yang dilakukan oleh Adeogun dan Amuludun (2016), Shonubi dan Akintaro (2016), Festus (2014), dan Dasgupta dan Damodar (2013) menyimpulkan bahwa: *Pertama*: Gaya atau bentuk komunikasi pemimpin, rekan kerja memiliki peran penting terhadap kinerja pekerja dan pencapaian tujuan organisasi. *Kedua*, komunikasi yang efektif dapat memotivasi para pekerja.

Dalam bekerja karyawan, pegawai maupun pimpinan tidak lepas dari komunikasi yang menghubungkan keduanya untuk dapat melaksanakan tugas masing-masing. Komunikasi merupakan kepentingan setiap orang untuk bersosialisasi dengan orang lain. Seseorang akan sulit terhubung dengan orang lain tanpa adanya komunikasi. Tidak dapat dibayangkan, apabila dalam sebuah organisasi menjalankan tugas tanpa adanya komunikasi antar setiap orang, hal ini tentu akan menyebabkan *miss communication*, sehingga pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik. Untuk menjalankan komunikasi yang baik dan efektif, diperlukan transmisi data dan keterampilan tertentu dari pengirim data dan penerima informasi. Keterampilan tersebut meliputi keterampilan membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain. Dengan keterampilan tersebut akan membuat sukses pertukaran informasi. Untuk menjadi pimpinan organisasi maupun staf diperlukan keterampilan tersebut walaupun dalam ukuran yang berbeda.

Di dalam dunia kerja pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkelanjutan melalui pelatihan-pelatihan yang didesain atau dibuat dengan sedemikian

rupa, sesuai kebutuhan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pelatihan adalah salah satu sarana agar seseorang mampu mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam dirinya. Pelatihan itu sendiri merupakan suatu bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar system pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori (Moekijat, 1993, hal. 3). Akan tetapi tidak dapat dipungkiri, bahwa suatu training atau pelatihan memerlukan banyak komponen, baik bersifat materil maupun non materil. Dari segi materil, dapat diketahui bahwa training memerlukan biaya yang cukup besar sedangkan dari aspek non materil, dan kegiatan tersebut waktu dan tenaga tersendiri.

Berdasarkan data Simdiklat Kantor Kementerian Agama Kota Bima Tahun 2019 dari 105 ASN Kantor Kementerian Agama Kota Bima hanya 40% Pegawai yang mengikuti pelatihan sesuai dengan tupoksinya, sehingga pelatihan untuk ASN belum dikatakan maksimal.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Halawi & Haydar (2018), Abedallah dan Alnomany (2015), dan Ramya (2016) menyimpulkan beberapa hal, yaitu bahwa untuk meningkatkan kualitas kerja maka organisasi secara berkala mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, dengan diadakan kegiatan pelatihan maka akan meningkatkan kompetensi kerja karyawan. Pekerjaan yang dilakukan berdasarkan tingkat pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan isi kerja akan mendorong kemajuan setiap usaha yang pada gilirannya akan juga meningkatkan pendapatan, baik pendapatan perorangan, kelompok maupun pendapatan nasional. Dengan program pelatihan yang efektif dan efisien, maka kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan pendidikan non formal yang dimiliki karyawan akan turut

meningkatkan kemampuan dan penguasaan akan pekerjaannya yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja yang baik

Pelatihan juga akan memberikan kesempatan bagi pegawai mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian (Hasibuan, 2010, hal. 83). Mangkunegara (2011) Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing, akan tetapi kemampuan (*ability*) yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh organisasi, maka dari itu penting bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan agar pekerja/pegawai dapat mengetahui apa seharusnya yang dilakukan. Pelatihan berarti proses membantu pegawai untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan.

Jika penyelenggaraan program pelatihan sebagaimana dijelaskan di atas mampu dilakukan, maka institusi ini dapat membangun paradigma sebagai institusi yang memiliki budaya kerja dimana setiap perilaku bukan hanya sekedar mampu ditunaikan, tetapi juga mampu dipertanggungjawabkan.

Edy (2010) mengungkapkan bahwa budaya organisasi disosialisasikan dengan internasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Kinerja ditentukan oleh persepsi subjektif mengenai organisasi, dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja individu, dan kepuasan kerja, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Seperti sudah diketahui bahwa budaya yang kuat

memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu.

Faizal dan Ugheoke (2016) melaporkan temuan penelitian yaitu menegaskan dalam sebuah organisasi memiliki kebiasaan dan kecenderungan tersendiri dan memainkan peranan penting terhadap kinerja anggota. Penelitian Uddin dan Luva (2013) juga menemukan bahwa budaya organisasi selain menjadi ciri dan identitas suatu lembaga/organisasi juga menjadi bagian penentu ketercapaian tujuan berorganisasi. Senada dengan penelitian Mariati dan Mauludin (2018) juga menemukan bahwa budaya organisasi akan memacu motivasi kerja karyawan, dan motivasi akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Organisasi dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianutnya dalam organisasi tersebut. Selain itu, penerapan budaya dalam suatu perusahaan juga akan membentuk karakter karyawannya dengan sendirinya dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan dari perusahaan. Menciptakan keakraban pada anggota organisasi juga menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan kinerja yang baik. Keakraban tersebut tumbuh dari adanya rasa nyaman pada individu ataupun kelompok pada anggota organisasi. Maka perusahaan perlu menciptakan suasana keakraban guna mendukung keberhasilan perusahaan secara psikologis. Adanya manajemen pada perusahaan harus dengan jujur dan mampu membangun rasa kepercayaan dalam perusahaannya yang merupakan cerminan sikap Integritas. Integritas menciptakan keyakinan dan kepercayaan yang akan mendukung pencapaian kerja pada perusahaan tanpa tekanan dan paksaan.

Adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan atau anggota organisasi dapat tercermin dalam perilaku organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dikuatkan oleh pernyataan Robbins (2004, hal. 60) bahwasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi mengemukakan bahwa para karyawan di perusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Karena adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, dimana sudah tidak bisa dipungkiri lagi dalam organisasi pemerintah terdapat perbedaan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang cukup mencolok yang dimiliki aparatnya, dibandingkan dengan sumber daya manusia pada organisasi swasta, maka merupakan suatu hal yang urgen bagi pemerintah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusianya, sehingga diharapkan akan bisa menghasilkan aparat yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif dengan sektor swasta. Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat kemampuan, keterampilan dan pengetahuan pegawai, serta untuk memperoleh aparat

yang memiliki tingkat kompetitif yang tinggi, ialah dengan melakukan penilaian atas semua perilaku dan kegiatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari (Robins dan Judge: 2008).

Hasil observasi awal peneliti ditemukan bahwa kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Bima secara umum sudah berjalan sebagaimana mestinya tetapi masih ditemukan beberapa kendala dan permasalahan seperti menyangkut pelayanan publik yang masih banyak untuk ditingkatkan lagi. Ini dapat diidentifikasi dari masih adanya pegawai yang menganggap tidak semua pekerjaan yang diberikan merupakan pekerjaan penting sehingga sebagian pegawai menunda untuk menyelesaikan pekerjaan, masih adanya pegawai yang menganggap tugas yang diemban tidak sesuai dengan jabatan yang di emban.

Disatu sisi terbitnya PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS tanggal 1 Desember 2011 merupakan penyempurnaan dari PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dalam pembinaan PNS dan PP tersebut akan berlaku awal Januari 2014. Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Adapun unsur yang dinilai sebagai prestasi kerja adalah sasaran kerja pegawai (SKP) yang berisi rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, dan perilaku kerja atau tingkah laku, sikap/tindakan yang dilakukan PNS. PP ini mensyaratkan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi.

Berdasarkan laporan kinerja Kementerian Agama Tahun 2018, Laporan Audit Kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Bima Tahun 2016, dan Data Simdiklat

Kantor Kementerian Agama Kota Bima Tahun 2019 maka dapat dipahami baik dan buruknya kinerja suatu organisasi tergantung akumulasi kinerja dari para pegawai.

Oleh karena itu peneliti berkeinginan untuk menguji dan membuktikan apakah komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja di tempat kerja dan merasa sangatlah tertarik untuk menelitinya. Dengan demikian penelitian ini berjudul : **"Pengaruh Komunikasi, Pelatihan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima"**.

B. Perumusan Masalah

Karena kompleks dan luasnya permasalahan dalam penelitian ini maka perlu adanya pembatasan masalah kinerja. Persepsi komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi. Komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikasi kerja Effendy (2005) menyebut fungsi dapat dilihat dalam hidup pribadi, hubungan dengan orang lain, ditempat kerja maupun dalam lingkungan masyarakat. Batasan komunikasi adalah ditempat kerja dimana melalui komunikasi kita dapat menjalin hubungan baik dengan rekan kerja ditempat kerja, membangun kerja sama dan sinergi dengan rekan kerja, memberitahu tentang kerja dan mengarahkan kerja itu sesuai dengan tujuan, dan mengatasi perbedaan pendapat, ketegangan, dan konflik.

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar menurut Mangkuprawira (2011, hal. 134). Bohlender (2013, hal. 101) menjelaskan tujuan pelatihan yang berkaitan dengan indikator kinerja yaitu melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melakukan tugas berkaitan dengan indikator kinerja

yaitu kualitas dan inisiatif dalam bekerja, meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indicator kinerja yaitu pengetahuan, meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indicator kinerja yaitu tanggung jawab, meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indicator kinerja yaitu disiplin kerja.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengerjakan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Darmawan, 2013, hal. 143). Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku.

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika.

Batasan penelitian ini adalah seluruh pegawai lingkup kantor kementerian agama kota bima yang berjumlah 69 orang yang berstatus PNS, mulai dari tingkat eselon IV, eselon IVA, Pengawas, dan Staf agar dapat memudahkan peneliti dalam membuat suatu penelitian dan tidak memberikan kesan yang luas terhadap penelitian yang akan diteliti.

Rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima?
2. Apakah terdapat pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima?
4. Apakah terdapat pengaruh komunikasi kerja, pelatihan kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk menjawab permasalahan sebagaimana yang telah dirumuskan di atas. Oleh karena itu adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima
2. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima

3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima
4. Menganalisis pengaruh simultan komunikasi, pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan diharapkan akan bermanfaat bagi peneliti, pegawai dan Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Secara Praktis diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang berarti bagi Kantor Kementerian Agama Kota Bima untuk menentukan arah kebijakan yang dapat digunakan dalam rangka peningkatan komunikasi efektif, pelatihan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai.
2. Secara Teoritis diharapkan dapat menjadi masukan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut terkait pelatihan kerja, komunikasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Sedarmayanti (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011, hal. 14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi.

- 1) Faktor Individu meliputi: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, dan struktur *job design*

b. Evaluasi Berbasis Kinerja

Evaluasi berbasis pada kinerja (*performance evaluation*) dalam organisasi publik memegang peranan penting sebagai upaya mengembangkan kualitas kinerja pegawai sehingga pegawai menjadi lebih produktif. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai. Melalui evaluasi terhadap kinerja akan memberi pedoman dalam meningkatkan kinerja dan akan memberi petunjuk dalam memperbaiki ketika ada masalah atau kendala sebagai *feedback* dari hasil evaluasi berbasis kinerja (Posolong, 2010).

Evaluasi kinerja akan memberi umpan balik kepada pegawai sehingga dari umpan balik tersebut pegawai akan mengetahui kelebihan dan kelemahan serta dapat memotivasi pegawai untuk memacu semangat kerja. Evaluasi berbasis kinerja sangat berguna bagi pemimpin organisasi sebagai sumber informasi untuk mengetahui dan sekaligus mengklasifikasi pegawai yang berkinerja tinggi, sedang dan rendah serta permasalahan dan solusi mengatasi pegawai yang berkinerja rendah (Simamora, 2006).

Langkah-langkah yang diperlukan dalam mengevaluasi kinerja (Kasmir (2016) yaitu:

- 1) Memberi batasan ruang lingkup atas pekerjaan yang akan dilakukan evaluasi; atau memastikan bahwa pimpinan dan anggota kebawah harus memiliki komitmen atas tugas dan tanggung jawab masing-masing.
- 2) Melakukan studi perbandingan kinerja nyata dengan standar kinerja yang ditargetkan.
- 3) Kinerja dan kemajuan pegawai yang mesti dibahas dan dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

c. Indikator Evaluasi Kinerja

Mangkunegara (2011, hal. 18) berpendapat ada dua dimensi untuk mengevaluasi standar kinerja yang dikembangkan menjadi beberapa indikator:

- 1) Kuantitatif, indikatornya meliputi:
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - b. Waktu dalam bekerja
 - c. Jumlah kesalahan
 - d. Jumlah dan jenis pekerjaan
- 2) Kualitatif, indikatornya meliputi:
 - a. Kualitas pekerjaan
 - b. Ketepatan waktu
 - c. Kemampuan dan ketrampilan bekerja
 - d. Kemampuan mengevaluasi

2. Komunikasi Kerja

a. Pengertian Komunikasi

Kata komunikasi berasal dari bahasa latin "*communis*" berarti membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih. Akar kata *communis* adalah *communico* artinya berbagi. Komunikasi sebagai kata kerja (*verb*) dalam bahasa Inggris, *communicate*, berarti: (a) untuk bertukar pikiran, perasaan, dan informasi (b) untuk menjadikan paham (tahu) (c) Untuk membuat sama (d) Untuk mempunyai sebuah hubungan yang simpatik (Mulyana, 2010). Komunikasi dalam kata benda (noun), *communication* berarti: a) Pertukaran simbol, pesan-pesan yang sama dan informasi b) Proses pertukaran diantara individu-individu melalui sistem symbol-simbol yang sama

c) Seni untuk mengapresiasi gagasan-gagasan d) Ilmu pengetahuan tentang pengiriman informasi. Jadi, secara umum komunikasi dapat didefinisikan sebagai usaha penyampaian pesan antara manusia atau yang mempelajari usaha penyampaian pesan antara manusia. Objek ilmu komunikasi adalah komunikasi, ilmu komunikasi tidak mengkaji proses penyampaian pesan kepada makhluk yang bukan manusia (hewan dan tumbuh-tumbuhan) (Mulyana, 2010).

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan.

Komunikasi atasan bawahan meliputi komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah transaksi antara individu dengan lingkungan sekitarnya, yang meliputi orang lain seperti teman, keluarga, anak, rekan kerja, dan bahkan orang asing (Myers & Myers, 1992). Dalam lingkup organisasi, komunikasi interpersonal menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Gitosudarmo dan Sudita (2008, hal. 211) menyebutkan bahwa “aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat yaitu komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, horizontal, dan diagonal”. Komunikasi

merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahkan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi. Menurut Webster New Collogiate Dictionary “istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk past participle dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radio, dan lain sebagainya”. Gibson dan Ivan (2012, hal. 84) mengemukakan “Komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai simbol verbal atau non verbal”.

Handoko (2013, hal. 280) mengemukakan bahwa “maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan. Serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Siagian (2008, hal. 308) mengemukakan bahwa “kesemuanya itu dalam rangka usaha manajemen untuk lebih menjamin bahwa tindakan, sikap dan perilaku para karyawan sedemikian rupa sehingga kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya semakin meningkat yang pada gilirannya mungkin organisasi memenuhi kewajiban kepada para anggotanya.

b. Unsur-Unsur Komunikasi

Komunikasi dalam paradigma Lasswell, yaitu:

- 1) Penyampaian pesan (komunikator) Komunikator adalah seseorang yang memberikan pesan kepada komunikan. Dalam hal ini seseorang komunikator harus mampu mengetahui dan memahami apa yang ingin disampaikannya kepada komunikan, karena sebuah pesan tidak akan sampai dengan baik apabila komunikatornya tidak memahami apa yang ingin disampaikan.

- 2) Pesan Sebuah pesan yang ingin disampaikan oleh komunikator kepada komunikan harus memiliki makna. Makna tersebut sebaiknya bukan makna yang harus dicerna terlebih dahulu melainkan makna yang mudah dipahami agar dalam berkomunikasi pesan yang ingin disampaikan komunikator dapat mudah dimengerti oleh komunikan.
- 3) Media Sebuah pesan dapat disalurkan menggunakan berbagai macam media. Media yang dapat digunakan untuk menyalurkan sebuah pesan antara lain udara, televisi, radio, telepon, surat, koran, majalah, dan yang lainnya.
- 4) Penerima pesan Seorang pengirim pesan sebaiknya mengetahui kepada siapa pesan ingin disampaikan. Sebuah komunikasi dikatakan berhasil jika pesan yang disampaikan oleh komunikator sampai dan diterima dengan baik oleh komunikan.
- 5) Efek Efek atau dampak apa yang terjadi kepada komunikator setelah menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator. Sebuah pesan dikatakan memiliki makna atau arti bagi orang yang menerimanya apabila pesan tersebut memiliki dampak yang dapat merubah sudut pandang orang lain misalnya cara berfikir, sikap, perilaku dan lain-lain (Effendy, 2005)

c. Fungsi Komunikasi Kerja

Effendy (2005) menyebut fungsi komunikasi dapat dilihat dalam hidup pribadi, hubungan dengan orang lain, di tempat kerja, maupun dalam lingkungan masyarakat:

- 1) Mengungkapkan perasaan dan gagasan kita (komunikasi dapat menjadi alat katarsis untuk melepaskan beban mental dan psikologis sehingga kita mendapatkan keseimbangan hidup kembali).
- 2) Menjelaskan perasaan, isi pikiran, dan perilaku kita sendiri.

- 3) Semakin mengenal diri (dengan komunikasi kita mengenal isi hati, pikiran dan perilaku kita, dan mendapat umpan balik dari rekan komunikasi kita tentang emosi, pikiran, kehendak, cita-cita, dan perilaku kita).

Dalam hubungan dengan orang lain melalui komunikasi kita dapat:

- 1) Mengetahui orang lain karena melalui komunikasi orang lain mengungkapkan diri kepada kita.
- 2) Menjalin perkenalan, pertemanan, dan persahabatan dengan orang lain.
- 3) Membahas masalah, bertukar pikiran, dan membuat rencana kegiatan bersama orang lain.
- 4) Meminta bantuan dan pertolongan kepada orang lain.
- 5) Saling membantu mengubah sikap dan perilaku hidup bersama orang lain.

Di tempat kerja melalui komunikasi kita dapat :

- 1) Menjalin hubungan baik dengan rekan kerja di tempat kerja.
- 2) Membangun kerja sama dan sinergi dengan rekan kerja.
- 3) Memberitahu tentang kerja dan mengarahkan kerja itu sesuai dengan tujuan.
- 4) Mengatasi perbedaan pendapat, ketegangan, dan konflik.

Morrison (2013) mengatakan masyarakat melalui komunikasi, dapat :

- 1) Mempersatukan masyarakat.
- 2) Mengatasi masalah bersama dalam masyarakat.
- 3) Membuat usaha untuk kemajuan masyarakat.
- 4) Mengusahakan kesejahteraan masyarakat.

Macam-macam Komunikasi

Ada beberapa macam komunikasi tergantung dari segi yang ditentukan :

- 1) Dari segi cara penyampaian pesan : komunikasi lisan, tertulis dan elektronik.

- 2) Dari segi bentuk kemasan pesan : komunikasi verbal dan nonverbal.
- 3) Dari segi koresmian pelaku, saluran komunikasi yang digunakan, dan bentuk kemasan pesan : komunikasi formal dan informal.
- 4) Dari segi pasangan yang terlibat dalam komunikasi : komunikasi intrapersonal (pengirim pesan dan penerima pesan adalah diri sendiri); komunikasi interpersonal (satu orang pengirim dan satu orang penerima); komunikasi kelompok kecil (komunikasi dalam kelompok kecil); komunikasi kelompok besar (pengirim dan banyak orang sebagai penerima); komunikasi publik atau massa (komunikasi pengirim dengan umum dan massa yang banyak).

Komunikasi Inter Personal

Effendy (2005) menjelaskan Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal atau nonverbal. Komunikasi interpersonal ini adalah komunikasi yang hanya dua orang, seperti suami istri, dua sejawat, dua sahabat dekat, guru-murid dan sebagainya (Mulyana, 2010, hal. 73)

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera (Effendy, 2005). Komunikasi interpersonal mungkin mempunyai beberapa tujuan.

Di sini akan dipaparkan 6 tujuan, antara lain (Mulyana, 2010):

1. Menemukan Diri Sendiri

Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah menemukan personal atau pribadi. Bila kita terlibat dalam pertemuan interpersonal dengan orang lain kita belajar banyak sekali tentang diri kita maupun orang lain. Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan kepada kita untuk berbicara tentang apa yang kita sukai, atau mengenai diri kita. Adalah sangat menarik dan mengasyikkan bila berdiskusi mengenai perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita sendiri. Dengan membicarakan diri kita dengan orang lain, kita memberikan sumber balikan yang luar biasa pada perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita.

2. Menemukan Dunia Luar

Hanya komunikasi interpersonal menjadikan kita dapat memahami lebih banyak tentang diri kita dan orang lain yang berkomunikasi dengan kita. Banyak informasi yang kita ketahui datang dari komunikasi interpersonal, meskipun banyak jumlah informasi yang datang kepada kita dari media massa hal itu seringkali didiskusikan dan akhirnya dipelajari atau dialami melalui interaksi interpersonal.

3. Membentuk Dan Menjaga Hubungan yang Penuh Arti

Salah satu keinginan orang yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain. Banyak dari waktu kita pergunakan dalam komunikasi interpersonal diabdikan untuk membentuk dan menjaga hubungan sosial dengan orang lain.

4. Berubah Sikap Dan Tingkah Laku

Banyak waktu kita pergunakan untuk mengubah sikap dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal. Kita boleh menginginkan mereka memilih cara

tertentu, misalnya mencoba diet yang baru, membeli barang tertentu, melihat film, menulis membaca buku, memasuki bidang tertentu dan percaya bahwa sesuatu itu benar atau salah. Kita banyak menggunakan waktu terlibat dalam posisi interpersonal.

5. Untuk Bermain dan Kesenangan

Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Berbicara dengan teman mengenai aktivitas kita pada waktu akhir pesan, berdiskusi mengenai olahraga, menceritakan cerita dan cerita lucu pada umumnya hal itu adalah merupakan pembicaraan yang untuk menghabiskan waktu. Dengan melakukan komunikasi interpersonal semacam itu dapat memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua keseriusan di lingkungan kita.

6. Untuk Membantu

Ahli-ahli kejiwaan, ahli psikologi klinis dan terapi menggunakan komunikasi interpersonal dalam kegiatan profesional mereka untuk mengarahkan kliennya. Kita semua juga berfungsi membantu orang lain dalam interaksi interpersonal kita sehari-hari. Kita berkonsultasi dengan seorang teman yang putus cinta, berkonsultasi dengan mahasiswa tentang mata kuliah yang sebaiknya diambil dan lain sebagainya.

Komunikasi Antar Personal

Komunikasi antarpersonal oleh Morrisson (2013) didefinisikan sebagai pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik secara langsung.

Menurut Mulyana (2010, hal. 85) ada enam faktor yang mempengaruhi komunikasi antarpersonal. Faktor-faktor tersebut adalah :

1) Citra Diri (Self Image)

Setiap manusia merupakan gambaran tertentu mengenai dirinya, status sosialnya, kelebihan dan kekurangannya. Dengan kata lain citra diri menentukan ekspresi dan persepsi orang. Manusia belajar menciptakan citra diri melalui hubungannya dengan orang lain, terutama manusia lain yang penting bagi dirinya.

2) Citra Pihak Lain (The Image of The Others)

Citra pihak lain juga menentukan cara dan kemampuan orang berkomunikasi. Di pihak lain, yaitu orang yang diajak berkomunikasi mempunyai gambaran khas bagi dirinya. Kadang dengan orang yang satu komunikatif lancar, tenang, jelas dengan orang lainnya tahu-tahu jadi gugup dan bingung. Ternyata pada saat berkomunikasi dirasakan campur tangan citra diri dan citra pihak lain.

3) Lingkungan Fisik

Tingkah laku manusia berbeda dari satu tempat ke tempat lain, karena setiap tempat ada norma sendiri yang harus ditaati. Disamping itu suatu tempat atau disebut lingkungan fisik sudah barang tentu ada kaitannya juga dengan kedua faktor di atas.

4) Lingkungan Sosial

Sebagaimana lingkungan, yaitu fisik dan sosial mempengaruhi tingkah laku dan komunikasi, tingkah laku dan komunikasi mempengaruhi suasana lingkungan, setiap orang harus memiliki kepekaan terhadap lingkungan tempat berada, memiliki kemahiran untuk membedakan lingkungan yang satu dengan lingkungan yang lain.

5) Kondisi

Kondisi fisik punya pengaruh terhadap komunikasi yang sedang sakit kurang cermat dalam memilih kata-kata. Kondisi emosional yang kurang stabil, komunikasinya juga kurang stabil, karena komunikasi berlangsung timbal balik. Kondisi tersebut bukan hanya mempengaruhi pengiriman komunikasi juga penerima. Komunikasi berarti peluapan sesuatu yang terpenting adalah meringankan kesesalan yang dapat membantu meletakkan segalanya pada proporsi yang lebih wajar.

6) Bahasa Badan

Komunikasi tidak hanya dikirim atau terkirim melalui kata-kata yang diucapkan. Badan juga merupakan medium komunikasi yang kadang sangat efektif kadang pula dapat samar. Akan tetapi dalam hubungan antara orang dalam sebuah lingkungan kerja tubuh dapat ditafsirkan secara umum sebagai bahasa atau pernyataan. Komunikasi antar pribadi bersifat dialogis, dalam arti arus balik antara komunikator dengan komunikan terjadi langsung, sehingga pada saat itu juga komunikator dapat mengetahui secara langsung tanggapan dari komunikan, dan secara pasti akan mengetahui apakah komunikasinya positif, negatif dan berhasil atau tidak. Apabila tidak berhasil, maka komunikator dapat memberi kesempatan kepada komunikan untuk bertanya seluas-luasnya. Sebagaimana yang telah dikemukakan dalam penegasan istilah, penelitian ini lebih ditekankan pada dimensi psikologis perilaku komunikasi antar pribadi siswa. Sehingga secara psikologis perilaku komunikasi antar pribadi siswa meliputi keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif dan kesetaraan.

Berikut ini merupakan ciri-ciri efektifitas komunikasi antar pribadi (Wayne, 2006) bahwa ciri-ciri komunikasi antar pribadi tersebut yaitu:

- 1) Keterbukaan (Openess), yaitu kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan antar pribadi.
- 2) Empati (Empathy), yaitu merasakan apa yang dirasakan orang lain.
- 3) Dukungan (Supportiveness), yaitu situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif.
- 4) Rasa positif (positiveness), seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi, dan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk interaksi yang efektif.
- 5) Kesetaraan atau kesamaan (Equality), yaitu pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna, dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.
- 6) Komunikasi antar pribadi dapat berlangsung kondusif apabila komunikator (pengirim pesan) menunjukkan rasa empati pada komunikan (penerima pesan).

d. Indikator Komunikasi Kerja

Menurut Mulyana (2010), dan Effendi (2005) indikator komunikasi kerja, ialah:

- 1) Pemahaman ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.
- 2) Kesenangan yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.
- 3) Pengaruh pada sikap apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan

mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

- 4) Hubungan yang makin baik bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi.

3. Pelatihan Kerja

Menurut Mangkuprawira (2011, hal. 134) pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Menurut Suwanto dan Donni (2011, hal. 117) pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Siagian (2008, hal. 175) mendefinisikan pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

Menurut Simamora (2006) tujuan pelatihan umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar dapat:

- a. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- b. Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
- c. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
- d. Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
- e. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Bohlender (2013, hal. 101) menjelaskan tujuan pelatihan yang telah dipaparkan di atas terdapat kaitan pengaruh pelatihan dengan kinerja pegawai. Tujuan pelatihan yang berkaitan dengan indikator kinerja yaitu:

- a. Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan melaksanakan tugas berkaitan dengan indikator kinerja yaitu kualitas dan inisiatif dalam bekerja.
- b. Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja berkaitan dengan indikator kinerja yaitu pengetahuan.
- c. Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat berkaitan dengan indikator kinerja yaitu tanggung jawab.
- d. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi berkaitan dengan indikator kinerja yaitu disiplin kerja.

Tujuan pendidikan dan pelatihan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal tersebut bisa dilihat dari tujuan dari diklat yang sejalan dengan indikator pengukuran kinerja. Pendidikan dan

pelatihan juga memiliki beberapa manfaat yang sangat penting. Ada berbagai manfaat pelatihan pegawai, yaitu:

- a. Meningkatkan stabilitas pegawai, artinya hubungan pergantian dengan pegawai lainnya yang tidak hadir.
- b. Memperbaiki cara kerja pegawai, artinya pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya.
- c. Memberi manfaat yang sangat baik bagi pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik.
- d. Memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri.

a. Metode Pelatihan Kerja

Begitu pentingnya pelatihan (diklat) dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja, sehingga perlu perhatian yang serius dari organisasi. Pelatihan bagi pegawai akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Menurut Bohlender (2013, hal. 101) ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain

Metode On The Job Training

Merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih

lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

- 1) Rotasi pekerjaan, merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- 2) Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- 3) Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.
- 4) Pelatihan posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

Metode Off The Job Training

Merupakan pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- 1) *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.
- 2) *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
- 3) *Case study*, di mana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

Menurut Subekti dan Jauhar (2012, hal. 21) faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan, yaitu:

- 1) Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.
- 2) Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 3) Kemampuan Widyaiswara/Instruktur Pelatihan: Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- 4) Sarana atau Prinsip-prinsip Pembelajaran: Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.
- 5) Peserta Pelatihan: Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

- 6) **Evaluasi Pelatihan:** Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

b. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2011, hal. 21) ada enam indikator pelatihan, yaitu sebagai berikut:

- 1) **Tujuan:** pelatihan merupakan tujuan yang ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action play) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.
- 2) **Sasaran:** sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (mesurabel).
- 3) **Pelatih:** mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memilih kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional, dan kompeten.
- 4) **Materi:** pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi.
- 5) **Metode:** metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.
- 6) **Peserta pelatihan:** peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sebuah keyakinan atas nilai-nilai atau norma yang dianut dan dijadikan sebagai pedoman dalam berpikir, bersikap dan berbuat dalam menyelesaikan masalah yang ada dalam organisasi maupun diluar organisasi (Mangkunegara, 2011, hal. 113). Budaya organisasi sering dihubungkan dengan seperangkat tata nilai yang menjadi standar penelitian dan evaluasi sosial dalam membangun interaksi (Yildiz, 2014). Budaya Organisasi menjadi suatu nilai/karakteristik dari budaya organisasi mempengaruhi kinerja anggota sebuah organisasi (Robbins, 2002, hal. 265). Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengerjakan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Darmawan, 2013, hal. 143). Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku.

Robbins dan Judge (2008) menjelaskan mengenai beberapa karakteristik budaya organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan
- 2) Perhatian terhadap detail
- 3) Orientasi terhadap hasil

- 4) Orientasi terhadap individu
- 5) Orientasi terhadap tim
- 6) Agresifitas.
- 7) Stabilitas merupakan seberapa jauh organisasi mampu bertahan dalam menghadapi berbagai perubahan.

b. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diukur dengan enam indikator sebagai berikut (Tampubolon, 2008, hal. 233):

- 1) Inovatif dalam menganalisis kemungkinan resiko yang didasari pada kesepakatan pegawai dalam membentuk norma.
- 2) Sebagai pedoman dalam focus perhatian pada masalah secara detail. Adanya ketelitian kecermatan seorang di dalam melaksanakan tugas menggambarkan bagaimana tingkat kualitas secara detail.
- 3) Mengacu pada hasil yang sebagai capaian target yang ditetapkan sebelumnya.
- 4) Mengacu pada kepentingan anggota sehingga menjadi tata nilia untuk memberdayakan anggota organisasi.
- 5) Semangat kerja agar menjadi organisasi yang memiliki produktivitas kerja tinggi dan berdaya saing.
- 6) Menjamin dan menjaga stabilitas kualitas dan kuantitas kerja serta bentuk tanggung jawab dalam memajukan organisasi.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1. Adeogun dan Amuludun. (2016)	<i>"Effects Of Organizational Communication Styles On Employees Job Performance In Ogun-Osun River Basin Development Authority (Oorbda), Ogun State, Nigeria"</i>	Kuantitatif	Statistik inferensial menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pendidikan ($\chi^2 = 11,762, p < 0,00$) dan kinerja pekerjaan karyawan. Analisis studi menunjukkan bahwa gaya komunikasi organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan yang berpendidikan lebih baik memiliki kinerja yang baik juga, sebagian besar pemimpin di OORBDA menggunakan gaya komunikasi yang tegas / dominan dalam organisasi.
2. Shonubi dan Akintaro (2016)	<i>The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance"</i>	Kualitatif	Penelitian Temuan tidak diragukan telah memvalidasi hubungan sinergis antara pendekatan komunikasi dan efisien kinerja organisasi. Dalam perencanaan komunikasi, konsultasi harus dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas, sementara semuanya fakta-fakta diberikan secara implisit dan eksplisit.

3. Festus Femi (2014)	<i>"The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria"</i>	Kualitatif	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa ada hubungan antara komunikasi yang efektif dan kinerja, produktivitas, dan komitmen pekerja.
4. Halawi & Nada Haydar (2018)	<i>"Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies"</i>	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua perusahaan dari Lebanon merancang program pelatihan yang berbeda. Kedua perusahaan merancang program pelatihan yang berfokus pada keterampilan jangka pendek dan program pengembangan untuk kemampuan jangka panjang. Beberapa program termasuk pengorganisasian program di luar tempat kerja, menghadiri lokakarya, berpartisipasi dalam kegiatan departemen, dan memperhatikan orang lain. Akibatnya, program pelatihan bermanfaat bagi karyawan dan keduanya perusahaan.
5. Abedallah dan Almomany (2015)	<i>"Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities From the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University"</i>	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kursus pelatihan terkait dengan kebutuhan pelatihan karyawan hingga tingkat menengah, dan bahwa ada beberapa kondisi yang menentukan pemilihan karyawan yang memenuhi syarat untuk pelatihan. Yang berarti bahwa ada hubungan antara pelatihan yang efektif dan kinerja karyawan.

6. Faizal (2016)	<i>“The Influence of Organizational Culture on Employees’ Performance Evidence from Oman”.</i>	Kualitatif	Bahwa dua dari tiga dimensi budaya diidentifikasi dalam hal ini studi ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kertas ini berkontribusi pada pemahaman budaya organisasi dengan memberikan bukti empiris dari organisasi sektor publik di Oman.
7. Mariati dan Mauludin (2018)	<i>“The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)”.</i>	Kualitatif	Dengan menggunakan teknik persamaan struktural (SEM) dengan perangkat lunak Smart Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel kajian hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian, maka ada beberapa hal yang perlu diungkapkan mengenai persamaan dan perbedaan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Persamaan dengan penelitian terdahulu ditemui pada variabel penelitian, dan metode analisis data, namun ada beberapa perbedaan, yaitu mengenai indikator dari setiap item instrumen yang dikembangkan, karena subyek dan lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian sebelum cenderung meneliti pada SDM yang bekerja pada perusahaan (organisasi swasta) sementara penelitian dilakukan pada SDM yang bekerja sebagai

pelayan publik (organisasi pemerintahan), sehingga dalam membangun kerangka konsep empirisnya tentunya tidak sama.

C. Kerangka Pikir

Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi. Setiap organisasi mempunyai keinginan memiliki SDM yang produktif untuk mendukung efiseinsi dan efektifitas organisasi. Gaya atau bentuk komunikasi pemimpin, rekan kerja memiliki peran penting terhadap kinerja pekerja dan pencapaian tujuan organisasi. komunikasi yang efektif dapat memotivasi para pekerja. Komunikasi yang baik dapat mening-katkan kepuasan dan motivasi kerja, yang nantinya mengoptimalkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Program Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku karyawan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkaran dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya. budaya organisasi selain menjadi ciri dan identitas suatu lembaga/ organisasi juga menjadi bagian penentu ketercapaian tujuan berorganisasi. Untuk memperkuat teori tentang hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu komunikasi, pelatihan, budaya organisasi dan kinerja pegawai, maka peneliti melihat dari penelitian terdahulu dan membuat model kerangka pikir penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

1. Komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima
2. Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima
4. Komunikasi, pelatihan dan budaya organisasi memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima

E. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Agar tidak terjadi kesalahan mendefinisikan variabel penelitian, baik variabel independen maupun variabel dependen maka peneliti perlu melakukan operasional variabel penelitian sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Mangkunegara, 2011 dan Sedarmayanti, 2011).

2. Komunikasi Kerja (X₁)

Komunikasi adalah suatu proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada penerimaan dalam bekerja (Mulyana, 2010, Effendy, 2005 dan Wayne, 2006).

3. Pelatihan Kerja (X₂)

Pelatihan kerja merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari

pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Mangkunegara 2011, Suwanto& Donni, 2011, dan Siagian, 2008).

4. Budaya Organisasi (X₃)

Budaya organisasi adalah suatu nilai, asumsi, sikap, norma perilaku yang diyakini dan kemudian digunakan sebagai pedoman dalam bertindak pada sebuah organisasi, sehingga hal tersebut dijadikan sebagai identitas dari sebuah organisasi (Tampubolon, 2008, Robbins dan Judg, 2008 dan Kretnr dan Kinichi, 2014).

Tabel 2.2
Matriks Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Item
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Mangkunegara, 2011 dan Sedarmayanti, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada pencapaian dtarget 2. Target menantang dan realitas 3. Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan 4. Anggota memiliki komitmen tentang kualitas 5. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas 6. Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan 7. Pekerjaan selesai tepat waktu 8. Pelanggan (internal/eksternal) puas atas waktu penyelesaian 9. Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu 10. Dilakukan dengan cara yang benar 11. Transparan dan dapat dipertanggung jawabkan 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,11

Komunikasi Kerja (X₁)	Komunikasi kerja adalah suatu proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada penerima dalam bekerja. (Mulyana, 2010, Effendy, 2005 dan Wayne, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan dapat di mengerti dengan baik. 2. Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya 3. Pimpinan memberi teguran atas kesalahan pegawai 4. Pimpinan memberi pujian bila menjalankan tugas dengan baik dan benar 5. selalu berbagi informasi penting antara sesama rekan kerja 6. Setiap ada persolan yang berkaitan dengan kantor selalu berkonsultasi dengan rekan kerja. 7. selalu meminta pendapat atau masukan dari rekan kerja jika ada kendala dalam menyelesaikan tugas tertentu. 8. Komunikasi yang baik dengan rekan kerja mempermudah untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan 9. Adanya ketergantungan diantara bagian yang satu dengan bagian yang lain 10. selalu berkoordinasi dengan pegawai bagian lain <p>Effendy (2005, hal. 60)</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Pelatihan Kerja (X₂)	Pelatihan kerja merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instruktur dalam kegiatan pelatihan cerdas dalam mencapai materi 2. Instruktur sangat menguasai materi pelatihan 3. Pelatih sangat terampil dalam menggunakan simulasi pada saat penyampaian materi 4. bersemangat untuk mengikuti pelatihan 5. Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan 6. Materi disajikan dengan 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,13

	<p>terbatas. (Mangkunegara 2011, Suwanto & Donni, 2011, dan Siagian, 2008)</p>	<p>sederhana dan mudah dipahami</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Materi pelatihan merupakan wawasan bagi penunjang penyelesaian tugas-tugas kantor. 8. Setelah mengikuti pelatihan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat 9. merasa termotivasi untuk mengikuti kegiatan karena tujuan pelatihan sangat mendukung tugas-tugas . 10. Susunan kegiatan mulai dari awal sampai akhir tetap fokus pada tujuan utama dari pelatihan kerja. 11. Tempat diadakan pelatihan sangat menyenangkan 12. Fasilitas yang tersedia di tempat pelatihan sangat lengkap 13. Ruang pelatihan kelihatan selalu dirawat dengan baik dan sangat cocok untuk dijadikan sebagai tempat pelatihan. <p>Mangkunegara (2011, hal. 57)</p>	
<p>Budaya Organisasi (X₃)</p>	<p>Budaya organisasi adalah suatu nilai, asumsi, sikap, norma perilaku yang diyakini dan kemudian digunakan sebagai pedoman dalam bertindak pada sebuah organisasi, sehingga hal tersebut dijadikan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya 2. Anggota selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya 3. Anggota menaati aturan-aturan yang ada 4. Anggota melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. 5. Anggota penuh inisiatif dan 	<p>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,12,13, 14,15,16</p>

	<p>sebagai identitas dari sebuah organisasi. (Tampubolon, 2008, Robbins dan Judg, 2008 dan Kretner dan Kinichi, 2014)</p>	<p>tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikannya dengan baik 7. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam (greeting) pada saat perjumpaan 8. Anggota sangat menghargai dan menghormati pelanggan dan melayani 9. Antar bagian yang ada, memandang bagian lain sebagai pelanggan internal yang harus dilayani 10. Anggota kelompok saling membantu 11. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat 12. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya 13. Anggota kelompok saling membantu 14. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat 15. Setiap tugas-tugas Tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan 16. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik <p>Robbins dan Judg (2008, hal. 282)</p>	
Jumlah Total		45 item	

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Jenis penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang digunakan akan menganalisis hubungan antar variabel yang dinyatakan dengan angka. Penelitian ini menghubungkan pengaruh komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dapat dimaknai sebagai usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, dimana usaha yang dilakukan adalah menggunakan pendekatan atau metode ilmiah. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka pendekatan penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal yaitu bentuk hubungan sebab akibat, artinya keadaan variabel satu variabel disebabkan, ditentukan, dan dipengaruhi oleh satu atau lebih variabel lain. Pendekatan asosiatif kausal bertujuan untuk mengetahui hubungan yang bersifat sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013, hal. 61). Populasinya adalah

seluruh pegawai Lingkup Kantor Kementerian Agama Kota Bima berjumlah 105 orang seperti dalam tabel 3.1.

Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian

No	Status	Jumlah
1	PNS	70
2	Honorar	35
Jumlah		105

Sumber: Data Kepegawaian Kementerian Agama Kota Bima, 2019

2. Sampel Penelitian

Sugiyono (2010, hal. 116) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut dapat menggunakan rumus Slovin (Riduwan, 2004, hal. 65) yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : Sampel
 N : Populasi
 e : Standar kesalahan

$$\begin{aligned} n &= N / (1 + (N \times e^2)) \\ n &= 105 / (1 + (105 \times 0,07^2)) \\ n &= 105 / (105 \times 0,0049) \\ n &= 105 (1 + 0,51) \\ n &= 105 / 1,51 \\ n &= 69 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka jumlah sampel dalam penelitian adalah 69 orang pegawai Kementerian Agama Kota Bima tahun 2019.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Purposive Sampling. Menurut Sugiyono (2010, hal. 47) purposive sampling adalah teknik penentuan sampel secara bertujuan. Artinya penentuan responden dalam penelitian

dilakukan dengan kriteria-kriteria tertentu. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini antara lain :

- a. Sampel merupakan pegawai Lingkup Kantor Kementerian Agama Kota Bima yang telah berstatus PNS.
- b. Adapun PNS yang dimaksud adalah minimal 1 tahun telah bekerja di Lingkup Kantor Kementerian Agama Kota Bima.
- c. Pemilihan responden penelitian ini difokuskan pada Kantor Kemenag, dan Kantor KUA Kecamatan.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah kuesioner dengan menggunakan *skala likert*. *Skala likert* merupakan skala didasarkan pada ranking diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya sehingga melalui penyebaran instrument (kuesioner) akan ditentukan skor dari setiap jawaban sehingga menjadi data yang bersifat kuantitatif. Teknik pengukuran skor atau nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah memakai skala ordinal untuk menilai jawaban kusioner. Sebelum instrumen digunakan untuk mengumpulkan data penelitian terlebih dahulu instrumen tersebut dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan alat ukur/instrumen penelitian dalam mengukur suatu hal yang hendak didapatkan dari penggunaan instrumen tersebut (Nugroho, 2011). Dalam hal ini perlu dibedakan antara hasil penelitian yang valid dan relibel dengan instrumen yang valid dan relibel. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti (Sugiyono, 2013).

Suatu instrument dikatakan valid, bila (Siregar, 2014) :

1. Koefisien korelasi product moment melebihi 0,3
2. Koefisien korelasi product moment > r-tabel (α ; n-2) n = jumlah sampel
3. Nilai sig $\leq \alpha$

Rumusan yang bisa digunakan untuk mengukur uji validitas adalah product moment sebagai berikut (Siregar, 2014) :

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Korelasi
- $\sum x$ = Jumlah skor distribusi x
- $\sum y$ = Jumlah skor distribusi y
- $\sum xy$ = Jumlah perkalian x dan y
- n = Jumlah responden yang mengisi kuisisioner
- $\sum x^2$ = Jumlah kuadrat skor distribusi x
- $\sum y^2$ = Jumlah kuadrat skor distribusi y

Setelah dilakukan perhitungan akan dikatakan valid p-value (α) r_{xy} lebih besar atau sama dengan (\geq) 0.30.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi jika pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Reliabilitas tes, merupakan tingkat konsistensi suatu tes, adalah sejauh mana tes dapat dipercaya untuk menghasilkan skor yang konsisten, relatif tidak berubah

meskipun ditekankan pada situasi yang berbeda dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir soal

σ_b^2 = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians tabel

Apabila koefisien Alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan (\geq) 0,60, maka instrument tersebut dapat dikatakan memiliki nilai reliabel.

D. Metode Analisis Data

I. Analisis Deskriptif

Metode deskriptif dilakukan untuk mengetahui jабaran dari masing-masing variable penelitian tanpa membuat perbandingan dan mencari hubungan variabel itu dengan variabel yang lain. Analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif merupakan metode yang bertujuan menggambarkan secara sistematis dan faktual tentang fakta-fakta serta hubungan antar variabel yang diselidiki dengan cara mendeskripsikan data, mengolah, menganalisis, dan menginterpretasi data penelitian melalui pengkategorian berdasarkan kelas interval yang dihitung berdasarkan nilai harapan tertinggi dikurangi dengan nilai harap terendah kemudian dibagi dengan skor tertinggi peritem kuesioner hasilnya adalah rentang kelas analisis deskriptif.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi klasik merupakan model analisis yang dilakukan untuk menilai apakah di dalam sebuah model regresi linear terdapat masalah-masalah asumsi klasik. Asumsi klasik adalah syarat-syarat yang harus dipenuhi pada model regresi linear OLS agar model tersebut menjadi valid sebagai alat penduga.

a. Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*Linearty*) kurang dari 0,05.

b. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal ataukah tidak. Uji Normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal.

c. Uji Multikolinieritas

Dalam situasi terjadi multikolinieritas dalam sebuah model regresi berganda, maka nilai koefisien beta dari sebuah variabel bebas atau variabel predictor dapat berubah secara dramatis apabila ada penambahan atau pengurangan variabel bebas di dalam model. Oleh karena itu, multikolinieritas tidak mengurangi kekuatan prediksi secara simultan, namun mempengaruhi nilai prediksi dari sebuah variabel bebas. Nilai prediksi sebuah variabel bebas disini adalah koefisien beta. Oleh karena itu, sering kali

kita bisa mendeteksi adanya multikolinearitas dengan adanya nilai standar error yang besar dari sebuah variabel bebas dalam model regresi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya yaitu Uji Park, Uji Glesjer, Melihat pola grafik regresi, dan uji koefisien korelasi Spearman

3. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk melakukan analisis hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini dilakukan uji model dengan analisis regresi berganda menggunakan program Paket SPSS 16 for windows. Teknik ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen satu persatu dimulai dengan yang paling lemah hubungannya sampai akhir diperoleh model yang paling baik dengan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Pegawai
- α = Konstan
- βX_1 = Komunikasi
- βX_2 = Pelatihan
- βX_3 = Budaya Organisasi

4. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan analisis regresi, selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian; dengan kata lain apakah hipotesis yang telah diajukan oleh peneliti sebelumnya dapat diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

1. Uji-F dilakukan untuk menguji pengaruh simultan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kaidah uji-F dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} < 0.05$ (alfa), maka H_0 ditolak.
 - b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} > 0.05$ (alfa), maka H_0 diterima
2. Uji-t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kaidah Uji-t dalam penelitian adalah dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut :
 - a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} < 0.05$ (alfa), maka H_0 ditolak.
 - b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} > 0.05$ (alfa), maka H_0 diterima.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Setelah melakukan kegiatan penelitian empiris peneliti dapat mengetahui karakteristik responden penelitian ditinjau dari jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu responden perempuan berjumlah 20 orang atau 29% dan laki-laki berjumlah 49 orang atau 71%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden memiliki keunikan tersendiri dan menjadi bagian dari hasil penelitian termasuk menyangkut karakteristik responden yang ditinjau dari segi usia sebagai berikut.

Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No	Keterangan	Jumlah	
		Frekuensi	Persen
1	≤30 th	4	6
2	31-40 th	44	64
3	41-50 th	21	30
4	≥51 th	0	0
Jumlah		69	100

Sumber: Data primer diolah (2019)

Tabel tersebut di atas menjelaskan bahwa secara rata mayoritas responden berada pada kategori 31-40 tahun yakni sebanyak 44 orang atau 64%, sedangkan

yang paling sedikit dengan usia ≤ 30 tahun yakni sebanyak 4 orang atau 6%, Responden dengan usia 41-50 tahun yakni sebanyak 21 orang atau 30%, dan responden dengan usia ≥ 51 tahun berjumlah 0 orang atau 0%. Ini menunjukkan responden masuk dalam kategori usia produktif, yaitu 31-40 tahun.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden memiliki jenjang pendidikan terakhir yang heterogen (beragam). Setelah melalui hasil penelitian diketahui tingkat pendidikan terakhir responden berikut ini.

Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	S2	4	6
2	S1	57	83
3	Diploma	0	0
4	SMA	8	11
Jumlah		69	100

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh berpendidikan terakhir pada jenjang Srata Satu (S1) dengan jumlah paling banyak yaitu sebanyak 57 orang atau 83%, dan yang terendah adalah dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma sebanyak 0 orang atau 0%. Responden dengan pendidikan terakhir SMA berjumlah 8 orang atau 11%, responden S2 sebanyak 4 orang atau 6%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat/Golongan responden menjadi bagian yang tak terpisah dari responden peneliti. Dalam hal ini setelah melakukan penelitian akhirnya peneliti dapat mengungkap data pangkat/golongan sebagai berikut.

Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

No	Golongan	Jumlah	
		Frekuensi	%
1	Gol II	5	7
2	Gol III	55	80
3	Gol IV	9	13
Jumlah		69	100

Sumber: Data primer diolah (2019)

Dari tabel di atas bahwa dalam penelitian ini responden yang memiliki pangkat/golongan Penata III yakni sebanyak 55 orang atau 80%, sedangkan responden dengan pangkat/golongan II berjumlah 5 orang atau 7%, responden dengan pangkat/golongan Pembina IV sebanyak 9 orang atau 13%. Jadi responden memiliki pegawai dengan pangkat/golongan III terbanyak dibandingkan dengan pangkat/golongan yang lainnya.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Bagian yang diteliti dalam penelitian ini adalah termasuk masa kerja responden yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Keterangan	Jumlah	
		Frekuensi	%
1	≤5 tahun	9	13
2	6-10 tahun	13	19
3	11-15 tahun	15	22
4	16-20 tahun	10	14
5	≥21 tahun	22	32
Jumlah		69	100

Sumber: Data primer diolah (2019)

Rekapitulasi hasil tabel tersebut di atas bahwa responden dengan masa kerja ≥ 21 tahun adalah jumlah responden terbanyak sebanyak 22 orang atau 32%, sedangkan responden dengan masa kerja paling sedikit yakni ≤ 5 tahun sebanyak 9 orang atau 13%, responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 13 orang atau 19%, responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 10 orang atau 14%. Dapat disimpulkan bahwa responden dengan masa kerja paling banyak yakni ≥ 21 tahun.

2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Validitas Instrumen

Validitas atau kesahihan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Siregar, 2014, hal. 75). Uji Validitas dilakukan pada variabel Komunikasi (X_1), Pelatihan (X_2), Budaya Organisasi (X_3) dan Kinerja (Y).

Uji validitas dihitung dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated item-total correlation*) dengan nilai r tabel, jika r hitung $>$ dari r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka butir pernyataan dinyatakan valid. Namun jika sebaliknya, maka butir pernyataan tidak valid (jika r hitung $<$ dari r tabel). Nilai r tabel dapat diperoleh pada tabel nilai r yang terdapat dilampiran buku statistika sedangkan nilai r hitung diperoleh dari hasil pengolahan data SPSS 16 for Windows (Sugiyono, 2013, hal. 373).

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan membagikan kuesioner kepada 69 orang yang dekat dengan karakteristik sampel dalam penelitian ini. Sebagaimana yang telah diketahui bahwa karakteristik utama sampel dalam

penelitian ini, yaitu pegawai pemerintah sehingga peneliti membagikan kuesioner untuk uji validitas dan reliabilitas kepada 69 orang PNS di Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Setelah data-data terkumpul peneliti melakukan analisis menggunakan bantuan program SPSS 16 dengan ringkasan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.5
Ringkasan SPSS Hasil Validitas Instrumen Komunikasi

Item	r-hitung	Simbol	r-tabel (N=30)	Keterangan
1	0,384	≥	0,234	Valid
2	0,395	≥	0,234	Valid
3	0,436	≥	0,234	Valid
4	0,337	≥	0,234	Valid
5	0,306	≥	0,234	Valid
6	0,356	≥	0,234	Valid
7	0,396	≥	0,234	Valid
8	0,327	≥	0,234	Valid
9	0,338	≥	0,234	Valid
10	0,306	≥	0,234	Valid

Tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel komunikasi dinyatakan valid karena semua r-hitung lebih besar dari r-tabel.

Tabel 4. 6
Ringkasan SPSS Hasil Validitas Instrumen Pelatihan

Item	r-hitung	Simbol	r-tabel (N=30)	Keterangan
1	0,364	≥	0,234	Valid
2	0,345	≥	0,234	Valid
3	0,344	≥	0,234	Valid
4	0,354	≥	0,234	Valid
5	0,353	≥	0,234	Valid

6	0,353	≥	0,234	Valid
7	0,349	≥	0,234	Valid
8	0,437	≥	0,234	Valid
9	0,326	≥	0,234	Valid
10	0,334	≥	0,234	Valid

Tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel pelatihan dinyatakan valid karena semua r-hitung lebih besar dari r-tabel.

Tabel 4. 7
Ringkasan SPSS Hasil Validitas Instrumen Budaya Organisasi

Item	r-hitung	Simbol	r-tabel (N=30)	Keterangan
1	0,374	≥	0,234	Valid
2	0,306	≥	0,234	Valid
3	0,288	≥	0,234	Valid
4	0,308	≥	0,234	Valid
5	0,245	≥	0,234	Valid
6	0,403	≥	0,234	Valid
7	0,322	≥	0,234	Valid
8	0,409	≥	0,234	Valid
9	0,350	≥	0,234	Valid
10	0,435	≥	0,234	Valid

Tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel budaya organisasi dinyatakan valid karena semua r-hitung lebih besar dari r-tabel.

Tabel 4. 8
Ringkasan SPSS Hasil Validitas Instrumen Kinerja

Item	r-hitung	Simbol	r-tabel (N=30)	Keterangan
1	0,330	≥	0,234	Valid
2	0,343	≥	0,234	Valid

3	0,528	≥	0,234	Valid
4	0,341	≥	0,234	Valid
5	0,341	≥	0,234	Valid
6	0,342	≥	0,234	Valid
7	0,348	≥	0,234	Valid
8	0,341	≥	0,234	Valid
9	0,310	≥	0,234	Valid
10	0,422	≥	0,234	Valid

Tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel kinerja dinyatakan valid karena semua r-hitung lebih besar dari r-tabel.

b. Reliabilitas Instrumen

Instrumen penelitian selain dilakukan uji validitas peneliti juga melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS 16 dengan ringkasan sebagai berikut.

Tabel 4.9
Ringkasan SPSS Hasil Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Simbol	Ketentuan	Keterangan
Komunikasi	0,690	≥	0,600	Reliabilitas
Pelatihan	0,711	≥	0,600	Reliabilitas
Budaya Organisasi	0,729	≥	0,600	Reliabilitas
Kinerja	0,648	≥	0,600	Reliabilitas

Tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel penelitian dinyatakan reliabel karena Cronbach's Alpha lebih besar 0,600.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Normalitas

Data variabel penelitian akan dikatakan berdistribusi normal, jika taraf signifikan kurang dari 0.05 Kolmogorov-Smirnova (Ghozali, 2013,hal.160). Dengan demikian maka semua variabel penelitian dinyatakan berdistribusi normal sebagaimana data yang ditampilkan dibawah ini.

Tabel 4.10 Ringkasan Hasil Analisis Uji Normalitas

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Komunikasi	.093	69	.063
Pelatihan	.098	69	.094
Budaya Organisasi	.083	69	.075
Kinerja	.079	69	.098
a. Lilliefors Significance Correction			

b. Multikolinieritas

Adapun hasil uji multikolinieritas dalam penelitian menggunakan bantuan SPSS 16 diketahui bahwa semua variabel penelitian tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Analisis Multikolinieritas

Correlations					
		Kinerja	Budaya Organisasi	Komunikasi	Pelatihan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.770	.587	.619
	Budaya Organisasi	.770	1.000	.683	.667
	Komunikasi	.587	.683	1.000	.668
	Pelatihan	.619	.667	.668	1.000

Pada tabel korelasi menunjukkan hasil analisis interkorelasi antara variabel bebas yang ditandai dengan nilai koefisien korelasi pearson. Dalam hal ini di dalam Output SPSS dapat dilihat pada persilangan antar variabel bebas. Hasil korelasi antara variabel bebas komunikasi, pelatihan dan budaya organisasi $r = 0,770, 0,683$ dan $0,668$. Nilai tersebut kurang dari atau lebih kecil dari $0,8$ maka tidak terjadi multikolinearitas.

c. Linieritas

Hasil uji linieritas dengan menggunakan bantuan program SPSS diketahui semua variabel memiliki hubungan yang linieritas karena nilai sig *Deviation from Linearity* lebih kecil dari 0.05 . Adapun hasil analisis ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Analisis Linieritas

ANOVA Table		
		Sig.
Kinerja * Komunikasi	(Combined)	.000
	Linearity	.000
	Deviation from Linearity	.032
Kinerja * Pelatihan	Deviation from Linearity	.046
Kinerja * Budaya Organisasi	Deviation from Linearity	.021

4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan secara statistik mengenai sebaran data variabel penelitian yang terkumpul melalui kuesioner penelitian. Di dalam analisis ini peneliti menggunakan langkah-langkah analisis dengan menghitung nilai harapan tertinggi dikurangi dengan nilai kemungkinan paling terendah kemudian dibagi dengan skor tertinggi item kuesioner dan hasilnya adalah jumlah rentang kelas (kelas interval).

a. Komunikasi

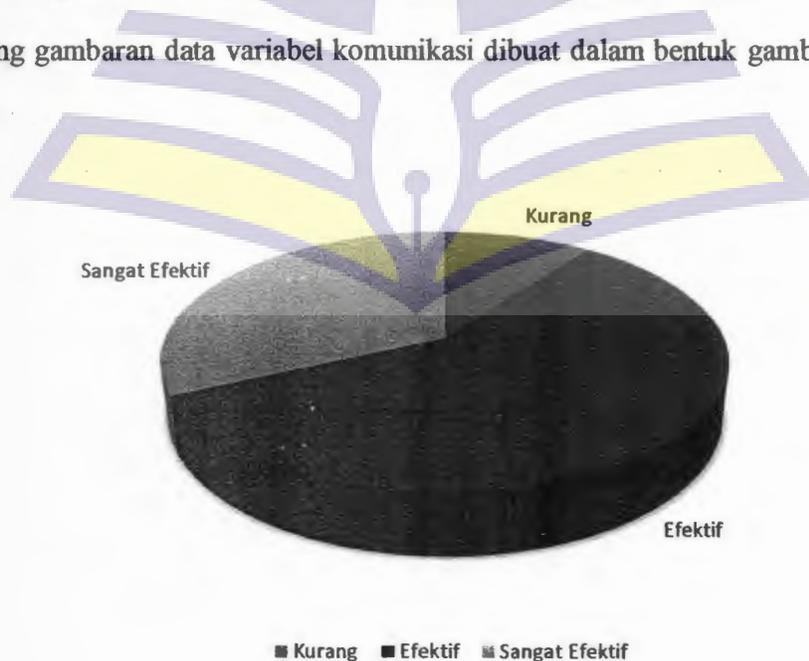
Jumlah item hasil kuesioner variabel komunikasi diketahui ($50-10/5=8$) jadi kelas interval dalam analisis deskriptif penelitian ini dibulatkan menjadi 8. Berikut deskriptif data variabel komunikasi. Hasil analisis deskriptif tentang variabel komunikasi menggunakan bantuan program SPSS 16 diketahui sebagai berikut

Tabel 4.13 Deskriptif Variabel Komunikasi

Kelas Interval	Frekuensi	Persen	Kategori
19-26	7	10	Rendah/Kurang
32-41	40	58	Efektif
42-50	22	32	Sangat efektif
Jumlah	69	100	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2019

Hasil analisis deskriptif dalam tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa menurut penilaian responden tentang komunikasi diantara pegawai rata-rata tergolong pada kategori efektif 58%. Kategori rendah sebanyak 10% dan yang memberi nilai berkategori sangat efektif sebanyak 32%. Untuk lebih jelasnya tentang gambaran data variabel komunikasi dibuat dalam bentuk gambar di bawah ini.



b. Pelatihan

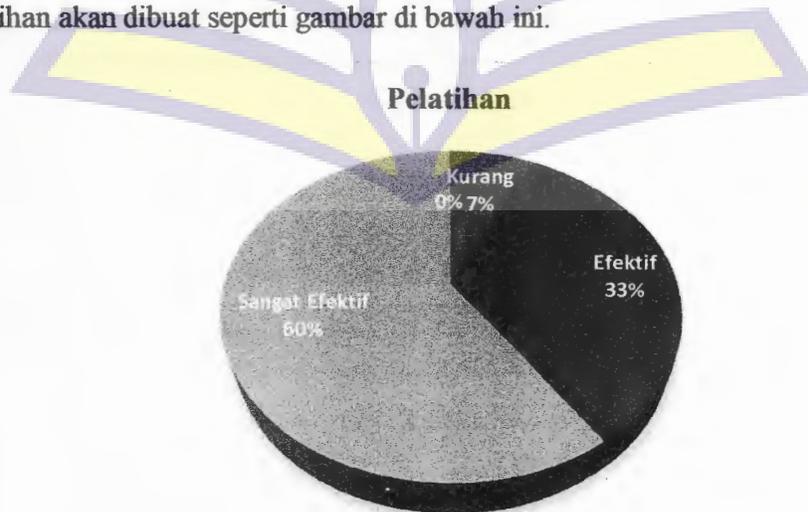
Jumlah item hasil kuesioner variabel pelatihan diketahui ($65-13/5=10,4$) jadi kelas interval dalam analisis deskriptif penelitian ini dibulatkan menjadi 10. Berikut deskriptif data variabel pelatihan. Hasil analisis deskriptif tentang variabel pelatihan kerja menggunakan bantuan program SPSS 16 diketahui sebagai berikut.

Tabel 4.14 Deskriptif Variabel Pelatihan

Kelas Interval	Frekuensi	Persen	Kategori
22-31	5	7	Rendah/Kurang
32-41	23	33	Efektif
42-65	41	59	Sangat Eefektif
Jumlah	69	100	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2019

Tabel 4.14 di atas mengisyaratkan bahwa terdapat 5 orang atau 7% tergolong memiliki motivasi rendah, sementara ada 23 atau 33% orang yang tergolong efektif dan ada 41 orang yang sangat efektif atau 59%. Jadi dari hasil kuesioner mengenai pelatihan mendapat gambaran bahwa responden rata-rata tergolong sangat efektif. Untuk lebih jelasnya tentang gambaran data variabel pelatihan akan dibuat seperti gambar di bawah ini.



c. Budaya Organisasi

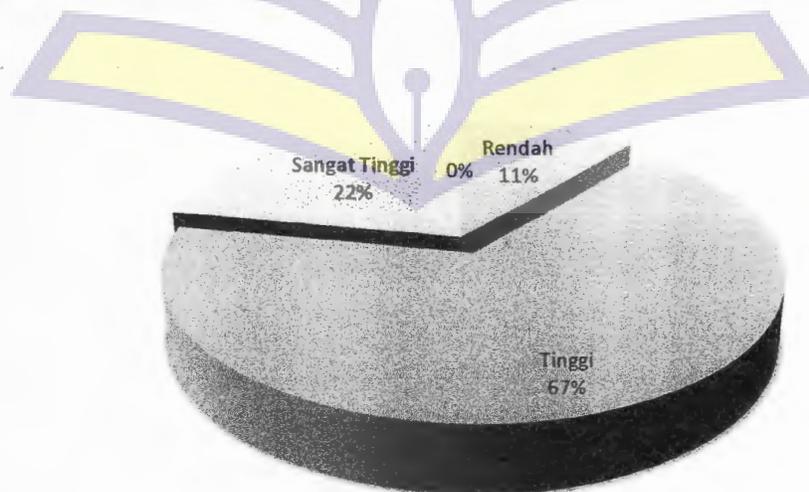
Jumlah item hasil kuesioner variabel budaya organisasi diketahui ($80-16/5=12,9$) jadi kelas interval dalam analisis deskriptif penelitian ini dibulatkan menjadi 13. Hasil analisis deskriptif tentang variabel budaya organisasi menggunakan bantuan program SPSS 16 diketahui sebagai berikut

Tabel 4.15 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Kelas Interval	Frekuensi	Persen	Kategori
16-29	-	-	Sangat rendah
30-43	8	11	Rendah/Kurang
45-58	46	67	Tinggi
59-80	15	22	Sangat Tinggi
Jumlah	69	100	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2019

Tabel 4.15 di atas mengisyaratkan bahwa terdapat 8 orang atau 11% tergolong rendah, sementara ada 46 atau 67% orang yang tergolong tinggi dan ada 15 orang berkategori sangat tinggi atau 22%. Untuk lebih jelasnya tentang gambaran data variabel budaya organisasi ini akan dibuat seperti gambar di bawah ini.



d. Kinerja Pegawai

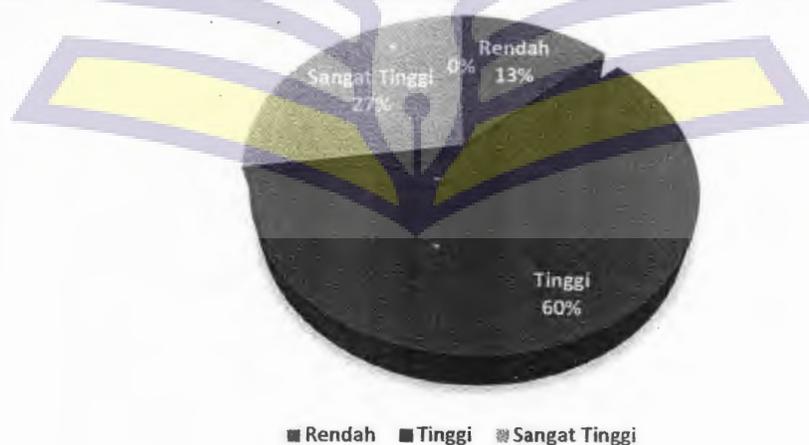
Jumlah item hasil kuesioner variabel kinerja pegawai diketahui ($55-11/5=8,8$) jadi kelas interval dalam analisis deskriptif penelitian ini dibulatkan menjadi 9. Hasil analisis deskriptif tentang variabel kinerja menggunakan bantuan program SPSS 16 diketahui sebagai berikut

Tabel 4.16 Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Kelas Interval	Frekuensi	Persen	Kategori
11-20	-	-	Sangat rendah
21-29	9	13	Rendah/Kurang
30-40	41	60	Tinggi
41-55	19	27	Sangat Tinggi
Jumlah	69	100	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2019

Tabel 4.16 di atas mengisyaratkan bahwa terdapat 9 orang atau 13% tergolong berkinerja rendah/kurang, ada 41 atau 60% yang tergolong tinggi, dan ada 19 orang berkategori sangat tinggi atau 27%. Untuk lebih mudah memahami tentang data variabel kinerja ditampilkan pada gambar di bawah ini.



5. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda untuk menganalisis pengaruh parsial maupun simultan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu komunikasi, pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Ringkasan analisis data penelitian sebagai berikut.

a. Analisis Regresi Pengaruh Parsial

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu.

Tabel 4.17 Ringkasan Hasil Analisis Pengaruh Parsial

Variabel Independen	Koefisien Parsial	t hitung	t tabel
Komunikasi	0,587	5.934	2.333
Pelatihan	0,619	6.451	2.333
Budaya Organisasi	0,770	9,880	2.333
Konstan (α)		12.301	

Sumber: Output SPSS, 2019

Persamaan regresi:

$$\hat{Y} = b_0 (1.118) + b_1 X_1 (0,587) + b_2 X_2 (0,619) + b_3 X_3 (0,770)$$

Tabel 4.18 Penjelasan Persamaan Regresi

Simbol	Penjelasan
b_0	Mengisyaratkan bahwa jika tidak ada komunikasi yang baik, pelatihan yang memadai dan budaya organisasi yang mendukung dalam pelaksanaan tugas maka kinerja pegawai sebesar 1.118
$b_1 X_1$	Mengisyaratkan bahwa jika nilai komunikasi bergeser sebesar 1 maka akan menggeser kinerja pegawai sebesar 0,587. Artinya pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai sebesar $(0,587^2) = 34,5\%$ dan sisanya $(65,5\%)$ dipengaruhi oleh variabel lain.

$b_2 X_2$	Mengisyaratkan bahwa jika nilai pelatihan bergeser sebesar 1 unit maka akan menggeser kinerja pegawai sebesar 0,619. Artinya pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai sebesar $(0,619^2)= 38,3\%$ dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
$b_3 X_3$	Mengisyaratkan bahwa jika nilai budaya organisasi bergeser sebesar 1 unit maka akan menggeser kinerja pegawai sebesar 0,770. Artinya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar $(0,770^2)=59,3\%$ dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

b. Analisis Pengaruh Simultan

Setelah mengetahui pengaruh parsial dari masing-masing variabel penelitian maka selanjutnya dilakukan analisis untuk mengetahui pengaruh simultan dari semua variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut:

Tabel 4.19 Ringkasan Hasil Analisis Pengaruh Simultan

Model Summary

Model	R	R Square	F-hitung	Sig.
1	.784 ^a	.614	34.447	0,00

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Pelatihan, Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 4.19 di atas maka dapat dijelaskan bahwa hubungan secara simultan (bersama-sama) variabel komunikasi, pelatihan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,784 atau 61,4%.

6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui apakah hipotesis yang telah diajukan sebelumnya oleh penelitian dapat diterima atau tidak. Sebagaimana telah disebutkan pula mengenai kaidah pengambilan keputusan, yaitu:

Uji-t (Parisial)

Jika taraf sig < 0,05 atau $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ maka hipotesis yang diajukan/alternatif (H_a) dapat diterima, artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak, demikian juga sebaliknya.

a. Pengaruh Parsial Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa $t\text{-hitung}$ variabel komunikasi sebesar 5.934 lebih besar dari $t\text{-tabel}$ 2,335. Artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak yang menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi bahwa “Komunikasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” diterima.

b. Pengaruh Parsial Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa $t\text{-hitung}$ variabel pelatihan sebesar 6.451 lebih besar dari $t\text{-tabel}$ 2,335. Ini artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi bahwa “Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” dapat diterima.

c. Pengaruh Parsial Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa $t\text{-hitung}$ variabel budaya organisasi sebesar 9,880 lebih besar dari $t\text{-tabel}$ 2,335. dengan taraf signifikan 0,00. Ini artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi bahwa “Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” dapat diterima.

Uji-F (Simultan)

Jika $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$ maka hipotesis yang diajukan/alternatif (H_a) diterima, artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak, demikian juga sebaliknya.

Pengaruh Simultan Komunikasi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa F-hitung secara simultan variabel komunikasi, pelatihan dan budaya kerja sebesar 34.447 lebih besar dari F-tabel 23.921 dengan taraf signifikan 0,00. Ini artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) berbunyi bahwa “Komunikasi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai”, diterima.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dengan diperolehnya hasil t-hitung pada variabel komunikasi sebesar 5.934 lebih besar dari t-tabel 2,335 maka hipotesis nol (H_0) ditolak yang menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi bahwa “Komunikasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” diterima. Hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa variabel komunikasi tergolong tinggi dengan nilai t-hitung 5.934 yang artinya bahwa komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini menunjukkan semakin baik interaksi komunikasi dalam organisasi maka akan semakin baik pula kinerja organisasi.

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan

masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan.

Berdasarkan teori komunikasi atasan bawahan yang meliputi komunikasi interpersonal, dimana komunikasi interpersonal adalah transaksi antara individu dengan lingkungan sekitarnya, yang meliputi orang lain seperti teman, keluarga, anak, rekan kerja, dan bahkan orang asing (Myers & Myers, 1992). Gitosudarmo dan Sudita (2008, hal. 211) menyebutkan bahwa “aliran komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat yaitu komunikasi dari atas ke bawah, dari bawah ke atas, horizontal, dan diagonal”. Komunikasi merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi. Menurut *Webster New Collogiate Dictionary* “istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk past participle dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegrap, radio, dan lain sebagainya”. Gibson dan Ivan (2012, hal. 84) mengemukakan “Komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai simbol verbal atau non verbal”.

Handoko (2013, hal. 280) mengemukakan bahwa “maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan. Serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Siagian (2008, hal. 308) mengemukakan

bahwa “kesemuanya itu dalam rangka usaha manajemen untuk lebih menjamin bahwa tindakan, sikap dan perilaku para karyawan sedemikian rupa sehingga kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sarannya semakin meningkat yang pada gilirannya mungkin organisasi memenuhi kewajiban kepada para anggotanya.

Hasil penelitian diketahui bahwa variabel komunikasi tergolong tinggi yang artinya bahwa komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima berjalan sebagaimana mestinya. Kemudian sebagai dampaknya hasil pengujian hipotesis penelitian diketahui bahwa komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Ini menunjukkan semakin baik interaksi komunikasi dalam organisasi maka akan semakin baik pula kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya Ardiansyah (2016) bahwa komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hubungan baik antara atasan dan bawahan, adanya umpan balik, iklim komunikasi yang mendukung serta perspektif organisasi yang terarah dapat menambah kepuasan kerja karyawan lebih optimal. Komunikasi dapat meningkatkan kinerja. Dengan komunikasi yang efektif karyawan tidak akan mengalami kebingungan dalam melaksanakan SOP yang dibuat oleh perusahaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik. Karyawan akan merasa dilibatkan dengan adanya komunikasi dua arah yang terstruktur dan umpan balik yang dihasilkan dari komunikasi dua arah tersebut, baik antar atasan, antar bawahan, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Dengan diperolehnya hasil t-hitung variabel pelatihan sebesar 6.451 lebih besar dari t-tabel 2,335 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi bahwa “Pelatihan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” dapat diterima. Hasil penelitian ini menemukan bahwa efektifitas pelatihan tergolong tinggi yang menunjukkan pelatih dalam kegiatan pelatihan benar-benar profesional, tujuan pelatihan yang relevan dengan tupoksi, dan materi sarana yang memadai sehingga sebagai dampaknya pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima.

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar (Mangkuprawira, 2011, hal. 134). Menurut Suwanto dan Donni (2011, hal. 117) pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Siagian (2008, hal. 175) mendefinisikan pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metoda tertentu secara konsepsional dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

Hasil penelitian menemukan bahwa efektifitas pelatihan tergolong tinggi yang menunjukkan pelatih dalam kegiatan pelatihan benar-benar profesional, tujuan pelatihan

yang relevan dengan tupoksi, dan materi sarana yang memadai sehingga sebagai dampaknya pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Hasil penelitian mendukung penelitian sebelumnya Safitri (2019) materi pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian Elnaga dan Imran (2013) Pelatihan yang efektif dianggap sebagai faktor utama peningkatan kinerja; karena dapat meningkatkan tingkat kompetensi karyawan. Penelitian Afroz (2018) menyimpulkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja. Itu berarti, penelitian ini menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara pelatihan dan kinerja karena semakin banyak pekerja mendapat pelatihan, semakin efisien tingkat kerjanya.

Jadi pelatihan menjadi solusi untuk meningkatkan kinerja organisasi, hal ini didasari pada alasan bahwa pelatihan memiliki tujuan yaitu (a) Memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan; (b) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi; (c) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan; (d) Membantu memecahkan masalah operasional; (e) Mempersiapkan karyawan untuk promosi; (f) Mengorientasikan karyawan baru terhadap organisasi; dan (g) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dengan diperolehnya hasil t-hitung variabel budaya organisasi sebesar 9,880 lebih besar dari t-tabel 2,335 dengan taraf signifikan 0,00 maka hipotesis nol (H_0)

ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) yang berbunyi bahwa “Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” dapat diterima.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengerjakan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu, dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Darmawan, 2013, hal. 143). Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku.

Dalam menciptakan budaya organisasi pemimpin perlu hati-hati agar budaya yang dibangun haruslah sesuai dengan visi misi organisasi karena budaya organisasi merupakan cerminan dari perilaku petinggi di dalam organisasi. Tak hanya itu saja, budaya organisasi juga merupakan identitas dan dengan identitas yang kuat, sebuah organisasi tidak akan terpengaruh budaya lain yang dapat merugikan organisasi. Robbins dan Judge (2008, hal. 284) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Budaya merupakan akar dalam tradisi, maka budaya mencerminkan apa yang dilakukan.

Budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi

lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi di Kementerian Agama Kota Bima tergolong baik yang menunjukkan bahwa (a) Inovasi (b) Perhatian ke hal yang rinci (c) orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu ; (d) orientasi sumber daya manusia. Sejalan mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi. Hasil pengujian hipotesis menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terhadulu Sagita (2018) penerapan budaya organisasi yang baik penting untuk masa depan organisasi, dengan adanya penerapan budaya organisasi yang terstruktur akan mengarahkan kinerja karyawan lebih tepat sehingga menjadikan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut lebih baik daripada sebelumnya. Salah satu peranan penting nilai-nilai di dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah melalui peningkatan motivasi. Hubungan kinerja yang maksimal dengan budaya organisasi melalui motivasi tampak jelas dirasakan oleh perusahaan yang memiliki filosofi/esensi nilai-nilai yang kuat baik dari sisi lingkungan internal maupun terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Tika (2006, hal. 141) menyatakan bahwa budaya organisasi membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan. Elisabeth (2018) hasil analisis menyimpulkan bahwa secara simultan dan parsial budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Isa (2016) budaya

organisasi menjadi salah satu hal terpenting dalam menentukan kinerja. Penelitian Manurung (2018) budaya organisasi secara signifikan berhubungan dengan kinerja.

4. Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dengan diperolehnya hasil F -hitung secara simultan variabel komunikasi, pelatihan dan budaya kerja sebesar 34.447 lebih besar dari F -tabel 23.921 dengan taraf signifikan 0,00. Ini artinya hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) berbunyi bahwa “Komunikasi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai”. Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung pada komunikasi yang baik, pelatihan yang mendukung terhadap keterampilan dan profesional kerja pegawai, dan budaya organisasi.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia dan dengan adanya komunikasi yang baik maka suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil begitu juga sebaliknya apabila kurang atau tidak adanya komunikasi maka organisasi akan macet dan berantakan. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi kapan pun juga setidaknya-tidaknya terdapat satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi yang menafsirkan suatu pertunjukan pesan (Pace dan Don F, 2005, hal. 31).

Manurung (2018) salah satu jenis proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pengembangan sumber daya manusia, yang

berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan taktik daripada teori. Pelatihan adalah untuk (1) Mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif; (2) Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat dikerjakan secara rasional; dan (3) Mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemampuan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan pimpinan.

Budaya organisasi menjadi hal terpenting dalam membangun organisasi. Budaya mengandung pengertian lingkup yg lebih luas. Negara di dunia pasti memiliki budaya sendiri yang menjadi budaya nasional dalam satu Negara mungkin terdapat banyak bermacam-macam suku budaya sendiri, sebagai landasan berdasarkan kesukuan dan kewilayahan. Budaya yaitu suatu asumsi yang mendasar di kembangkan dan di temukan di suatu kelompok untuk keperluan menguasai dan mempelajari masalah adaptasi eksternal dan internal. Dan juga budaya terdiri mental program bersama yg mensyaratkan respon individu pada lingkungan.

Dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung pada komunikasi yang baik, pelatihan yang mendukung terhadap keterampilan dan professional kerja pegawai, dan budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) komunikasi, pelatihan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian Halawi & Nada Haydar (2018), Abedallah dan Almomany (2015), dan Faizal dan Ugheoke (2016) bahwa komunikasi, pelatihan dan budaya organisasi menjadi indikator mengukur kinerja seseorang dalam berkerja. Pelatihan sebagai alat untuk memperbaiki penampilan/kemampuan individu atau kelompok dengan harapan memperbaiki

performance organisasi. Keterampilan tertentu diajarkan agar karyawan dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar yang diinginkan. Pelatihan juga dapat memperbaiki sikap-sikap terhadap pekerjaan, terhadap pimpinan atau karyawan dan, manfaat lain daripada pelatihan adalah memperbaiki standar keselamatan.

C. Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa semua variabel penelitian (komunikasi, pelatihan dan budaya organisasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Bima, dan budaya organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu setiap pimpinan dan pegawai harus dapat membangun budaya organisasi berorientasi pada peningkatan kinerja dengan cara membangun komunikasi yang efektif dan efisien, serta perlu dilakukan kegiatan pelatihan secara berkala sesuai dengan kompetensi kerja yang dibutuhkan atau yang harus dikembangkan dalam menjalankan tugas sebagai pelayan publik dibidang Kementerian Agama.

Pentingnya bagi pegawai dengan atasan dalam membangun komunikasi oleh atasan seperti instruksi yang diberikan pimpinan dapat di mengerti dengan baik, pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya, pimpinan memberi teguran atas kesalahan pegawai dan pimpinan memberi pujian bila saya menjalankan tugas dengan baik dan benar. Selain itu penting untuk melakukan kegiatan pelatihan dan memperbaiki budaya kerja karena dengan adanya pelatihan dan budaya kerja yang mendukung peningkatan kompetensi maka akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan implikasi hasil penelitian, maka ditarik kesimpulan berikut :

1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Ini menunjukkan, bila meningkatkan kinerja, maka interaksi dalam membangun komunikasi harus lebih profesional dan proporsional antara sesama bawahan dan dengan atasan, yaitu semakin baik dan efektifnya komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal yang dibangun oleh atasan dengan bawahannya akan semakin baik pula dalam membangun kualitas kinerja pegawai.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Pelatihan menjadi cara tepat untuk meningkatkan keterampilan dan sikap dan kedisiplinan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, metode pelatihan, materi dan tujuan pelatihan yang tepat menurut kompetensi kerja yang akan dikembangkan oleh pegawai, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas menjadi indikator untuk mengukur kualitas organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang diciptakan dan dibudayakan, maka akan semakin efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Komunikasi, Pelatihan dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima. Untuk itu, membangun kinerja harus dilakukan melalui perbaikan secara bersama-sama dengan komunikasi yang baik, pelatihan yang relevan dengan visi misi organisasi dan budaya organisasi yang baik.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas maka ada beberapa point penting yang menjadi saran penelitian baik secara praktis maupun teoritis yaitu :

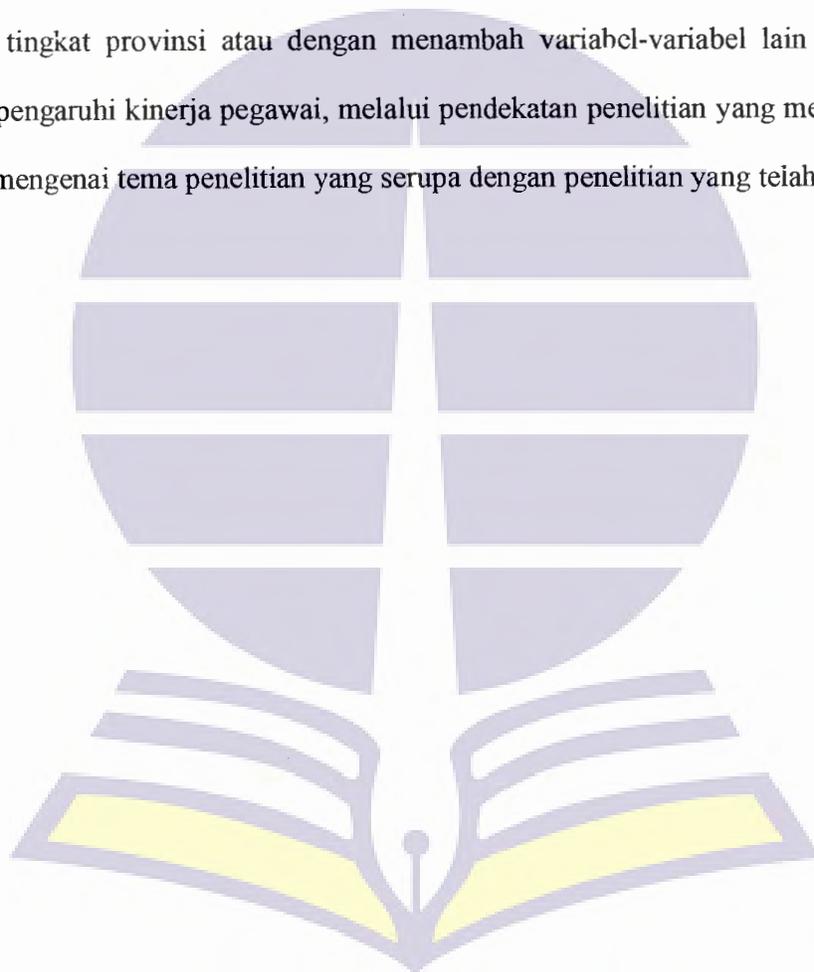
1. Praktis

- a. Kantor Kementerian Agama Kota Bima agar mampu membangun komunikasi efektif, pelatihan kerja yang baik dan budaya organisasi yang mendukung terhadap pelaksanaan tugas, karena hasil penelitian tentang ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, jika aspek komunikasi, pelatihan kerja dan budaya organisasi yang tidak mendukung terhadap kemajuan kinerja, maka akan berdampak pada rendahnya motivasi dan kinerja pegawai.
- b. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Bima agar dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, senantiasa memperhatikan komunikasi yang mengedepankan profesionalitas, aktif dalam kegiatan pelatihan dan menjunjung tinggi budaya organisasi menurut visi dan misi lembaga ditempatnya mengabdikan.
- c. Atasan agar senantiasa menjadi contoh dan tauladan bagi bawahannya, sehingga terjalinnya komunikasi yang baik, dan budaya organisasi yang mendukung terhadap pelaksanaan tugas. Terutama dalam memberi perintah, atasan harus

memastikan setiap komunikasi dapat dimengerti dan diikuti oleh semua unsur bawahannya.

2. Teoritis

Bagi penelitian selanjutnya agar dapat dilakukan penelitian lebih lanjut terkait komunikasi kerja, pelatihan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada tingkat provinsi atau dengan menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, melalui pendekatan penelitian yang mendalam dan luas mengenai tema penelitian yang serupa dengan penelitian yang telah dilakukan.



DAFTAR PUSTAKA

- Afroz, N, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business – Vol.4, No. 1 , 2018, pp. 111 - 124 e-ISSN 2519-9293 , p-ISSN 2519-9285 Available online at [http:// www.refaad.com](http://www.refaad.com).*
- Ardiansyah B,O. (2016). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No.1, Januari 2016.*
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Adeogun dan Amuludun. (2016). Effects of Organizational Communication Styles on Employees Job Performance in Ogun-Osun River Basin Development Authority (oorbda), Ogun State, Nigeria. *Journal of Humanities, Social Sciences and Creative Arts. ISSN: Print - 2277 - 078X Online - 2315 - 747X*
- Altinoz, M. (2008). *An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices*. Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. Vol. 31, ISSN 1307-6884.
- Dasgupta dan Damodar. (2013). Impact of Managerial Communication Styles on Employees' Attitudes and Behaviours. *Employee Relations Vol. 35 No. 2, 2013 pp. 173-199 r Emerald Group Publishing Limited 0142-5455 DOI 10.1108/01425451311287862.*
- Edy. S. (2010). The Influence of Organizational Culture, Job Stress and Commitment to Employee Performance CV. Bintang Karya Putra In Surabaya. *Equity Vol. 14 No. December 4, 2010: 460-477*
- Elisabeth, R. (2018). The Influence Of Organizational Culture And Work Motivation On Employee Performance Of Industrial And Trade Services In Ambon City, Indonesia. *RJOAS, 9(81), September 2018. DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-09.10>.*

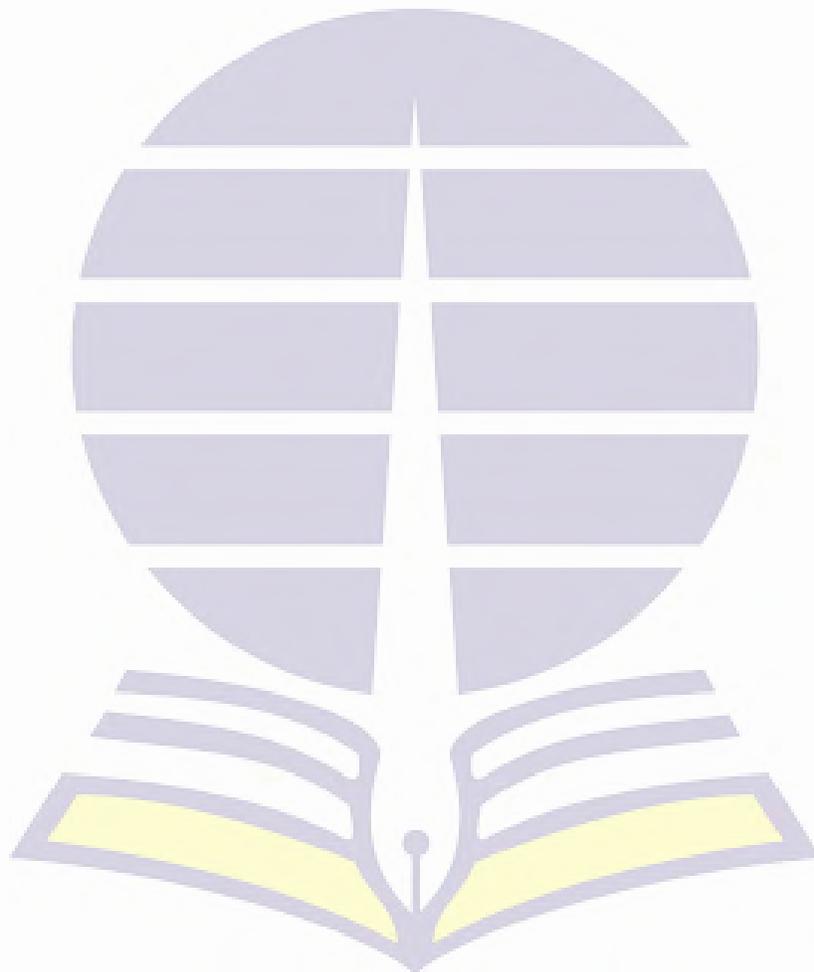
- Effendy, OC. (2005). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Elnaga dan Imran. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.4, 2013
- Festus Femi. (2014). The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 8, Ver. II (Aug. 2014), PP 75-82 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845.*
- Faizal dan Ugheoke. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*. E-ISSN: 2289-8298. Vol. 4, Issue 2, pp. 1 - 12. Dec. 2016
- Gitusudarmo dan Sudita. (2008). *Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M, et al. (2012). *Organization Behavior Structure Processes*. Eight Edition. Boston: Richard D Irwin Inc Homewood.
- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, TH. (2013). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Halawi dan Haydar (2018). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International Humanities Studies Vol. 5(2), June 2018 ISSN 2311-7796 Online.*
- Isa M,F,H. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business* E-ISSN: 2289-8298. Vol. 4, Issue 2, pp. 1 - 12. Dec. 2016.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kretner & Kinichi. (2014). *Organization Behavior*. Edisi Sembilan. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mulyana, Dedy, (2010). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Reamaja Rosdakarya.

- Morrison. (2013). *Teori Komunikasi Individu Hingga-Massa*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Mangkunegara (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mariati dan Mauludin. (2018). The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 8. Ver. 1 (August. 2018), PP 30-39 www.iosrjournals.org*.
- Manurung (2018). The Influence of Organizational Culture on Employees Performance at Cv. Putra Saleh Anugrah in District Samosir. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS) [Vol-5, Issue-4, Apr-2018] <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.5.4.31> ISSN: 2349-6495(P) | 2456-1908(O)*.
- Mangkuprawira, S. (2011). *Manusia Sumber Daya Manusia Strategi*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Nurlaila, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- Ramya. (2016). TheEffect Of Training On Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME) ISSN (Online): 2455 – 5630 (www.rdmodernresearch.com) Volume I, Issue I, 2016*.
- Robbins, dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Subekti, A. & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Safitri D.E. (2019). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan*. DIMENSI, VOL. 8, NO. 2 : 240-248 JULI 2019 ISSN: 2085-9996.
- Sagita. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 57 No.1 April 2018| administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*.
- Silva, AE (2011). *Perceptions of Organizational Communication Processes in Quality Management*. *Revista de Psicologia*. Vol. 29 (1), ISSN 0254-9247.

- Sudarmanto.(2009). *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*.Bandung: Alfabeta.
- Soyomukti, N. (2010). *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Shonubi dan Akintaro (2016). The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*. Volume 3 issue 3 2016 page no.1904-1914 ISSN: 2349-2031.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S. and Price, A. (2005). *Human Resource Development: Strategy and Tactics*, Elsevier Butterworth-Heinemann. Publications. Oxford.
- Suswanto dan Donni (2011). *Manajemen SDM*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. (2011). *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Simamora, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2 ed. Yogyakarta: STIE YKPN
- Posolong H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Makasar: Alfabeta.
- Tamauka, dan Christoffel Kojo dkk(2015). Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal EMBA*. [Jurnalemba/victorlengkongkonflikkerja.pdf](#). diakses 3 des 2017, Hal.90-98.
- Tampubolon, Manahan.P. (2008). *Periku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT.
- Uddin dan Luva. (2013). Impact Of Organizational Culture On Employee Performance And Productivity: A Case Study Of Telecommunication Sector In Bangladesh. *International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2; 2013*. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Wayne. P. (2006). *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Grafindo Persada

Yildid, Elbru. (2014). A Study On the Relationship between Organization Culture and Organization Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Bussines and Social Science Vol.3 No.4 2147-4478*.



Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN**Dengan Hormat,**

Dengan ini saya Mahasiswa Pascasarjan Universitas Terbuka (UT) Program Studi Magister Manajemen yang sedang melakukan penelitian Tesis dengan judul “*Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Bima*”. Oleh karena itu mohon kesediaan kepada Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya. Pilihan jawaban pada hakikatnya tidak ada jawaban yang salah melainkan hanya ada jawaban yang jujur atau tidak.

Petunjuk Pengisian:

1. Isilah dengan cermat pada kolom identitas.
2. Untuk menjaga identitas bapak/ibu (responden), tidak perlu ditulis nama, cukup dengan inisial.
3. Bacalah dengan saksama dari setiap pernyataan dalam tabel instrumen.
4. Berilah tanda centang pada kolom pilihan jawaban, meliputi:
 - a. Sangat setuju : (SS)
 - b. Setuju : (S)
 - c. Kurang Setuju : (Ks)
 - d. Tidak setuju : (TS)
 - e. Sangat Tidak setuju : (STS)

Bima, 2019
Peneliti,

SYAHRUDDIN
NIM. 530012989

KOMUNIKASI (X1)

NO	PUNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	TS	KS	S	STS
KOMUNIKASI VERTIKAL		SS	TS	KS	S	STS
1	Perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan dapat di mengerti dengan baik.					
2	Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya					
3	Pimpinan memberi teguran atas kesalahan pegawai					
4	Pimpinan memberi pujian bila saya menjalankan tugas dengan baik dan benar					
KOMUNIKASI HORIZONTAL		SS	TS	KS	S	STS
5	Saya selalu berbagi informasi penting antara sesama rekan kerja					
6	Setiap ada persolan yang berkaitan dengan kantor saya selalu berkonsultasi dengan rekan kerja.					
7	Saya selalu meminta pendapat atau masukan dari rekan rerja jika ada kendala dala menyelesaikan tugas tertentu.					
KOMUNIKASI DIAGONAL		SS	TS	KS	S	STS
8	Komunikasi yang baik dengan rekan kerja mempermudah saya untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan					
9	Adanya ketergantungan diantara bagian yang satu dengan bagian yang lain					
10	Saya selalu berkoordinasi dengan pegawai bagian lain					
JUMLAH						

PELATIHAN (X2)

NO	PENYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	TS	KS	S	STS
INSTRUKTUR						
1	Instruktur dalam kegiatan pelatihan yang pernah saya ikuti sangat cerdas dalam mencapai materi					
2	Instruktur sangat menguasai materi pelatihan sehingga dengan saya memahaminya					
3	Pelatih sangat terampil dalam menggunakan simulasi pada saat penyampaian materi					
MATERI		SS	TS	KS	S	STS
4	Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan penyelesaian tugas saya di kantor					
5	Materi disajikan dengan sederhana dan mudah dipahami					
6	Materi pelatihan merupakan wawasan bagi saya sehingga menunjang penyelesaian tugas-tugas kantor.					
TUJUAN		SS	TS	KS	S	STS
7	Setelah mengikuti pelatihan, saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat					
8	Saya merasa termotivasi untuk mengikuti kegiatan karena tujuan pelatihan sangat mendukung tugas-tugas saya.					
9	Susunan kegiatan mulai dari awal sampai akhir tetap fokus pada tujuan utama dari pelatihan kerja.					
SARANA		SS	TS	KS	S	STS
10	Tempat diadakan pelatihan sangat menyenangkan, Fasilitas yang tersedia di tempat pelatihan sangat lengkap, Ruang pelatihan kelihatannya selalu dirawat dengan baik dan sangat cocok untuk dijadikan sebagai tempat pelatihan.					
JUMLAH						

BUDAYA ORGANISASI (X3)

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	TS	KS	S	STS
SALING MENGHARGAI						
1	Di kantor tempat bekerja menghargai setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat.					
2	Di kantor tempat bekerja memberikan toleransi kepada pegawai untuk bertindak progres dalam memajukan organisasi.					
3	Di kantor tempat bekerja menghargai kebebasan berpendapatn sesuai dengan tupoksi.					
SALING BERKOORDINASI						
4	Saya bekerja dengan cara yang terkoordinasi agar dapat mendorong kualitas pekerjaan.					
5	Di kantor pimpinan senantiasa berkomunikasi secara jelas dan demokratis terhadap pegawai demi kelancaran tugas kami.					
SALING MEMNDUKUNG						
6	Pimpinan memberikan dukungan terhadap pegawai dalam pekerjaan guna membantu kelancaran kinerja Kemenag.					
8	Di kantor selalu bermusyawarah dalam menyelesaikan masalah yang di hadapi secara bersama					
9	Sebagaian besar dari interaksi kami selalu berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab.					
10	Pimpinan memberi imbalan atas prestasi kerja seperti pujian, piagam dan promosi jabatan, Saya selalu berfokus pada upaya pencapaian tugas yang telah ditetapkan sebelumnya.					
JUMLAH						

KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PENYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	TS	KS	S	STS
1	Bekerja sesuai dengan target yang ditentukan.					
2	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar dengan mengutamakan ketepatan.					
3	Teliti melaksanakan pekerjaan.					
4	Kritis dalam memecahkan masalah yang menyangkut tugas.					
5	Dari waktu ke waktu hasil pekerjaan semakin lebih baik jika dibandingkan dengan sebelumnya.					
6	Menyadari pentingnya akurasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan kantor.					
7	Sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki, mampu menguasai bidang tugas dengan baik dan memuaskan					
KERJA SAMA DAN KUANTITAS KERJA		SS	TS	KS	S	STS
8	Saya selalu membantu rekan kerja apabila ada masalah.					
9	Saya selalu berbagi pengalaman kerja terhadap sesama rekan kerja					
10	Saya selalu mengedepankan berdiskusi dalam setiap masalah yang saya hadapi, Saya selalu berupaya untuk dapat memahami kelebihan atau kelemahan sesama rekan kerja, Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya, dan Beban kerja tidak membuat saya mengurangi standar jumlah pencapaian prestasi kerja.					
JUMLAH						

Lampiran 2

TABULASI DATA KUESIONER

Komunikasi (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10
5	4	4	4	3	3	5	5	3	4
5	5	4	4	4	3	3	5	5	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	5	5	3	3	4
5	4	4	3	3	4	4	5	5	3
2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
5	5	4	3	5	5	5	3	4	4
3	3	4	4	5	4	4	4	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	3	5	4	4	5	2	4
5	5	4	4	3	3	4	5	4	4
4	3	5	5	4	3	4	5	2	3
3	3	4	4	5	5	4	4	3	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	4	4	3
5	4	4	3	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	5	3	3	3	5	4
5	4	5	4	5	3	4	5	5	4
5	5	4	4	5	4	5	4	4	3
5	4	5	4	5	3	4	4	3	4
3	4	4	5	3	5	4	5	5	4
4	3	3	3	5	5	4	5	3	5
4	3	3	3	5	5	5	5	4	4
5	4	5	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	4	5	2	1
4	4	4	4	4	5	4	4	2	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	5	5	4	4	5	4	4	3	3

5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	2	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
5	4	4	3	5	5	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	3	3
4	3	3	2	4	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	3	5	5	3	3
4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
4	5	4	5	4	3	5	4	5	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3
4	5	5	4	5	5	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	5	4	5	4	4	5	5	3	4
4	5	4	3	4	3	2	5	1	2
4	5	4	5	4	3	5	4	5	4
4	4	5	3	5	3	5	5	4	4
5	5	4	3	5	3	3	5	1	2
4	5	4	5	4	3	4	5	5	5
5	5	5	5	4	2	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	3	5	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
4	5	3	5	4	4	4	5	4	4
3	2	3	2	5	5	5	5	5	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	2	4	4	3	5	4	2
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4

Pelatihan (X2)

PELATIHAN (X2)										TOTAL X2	Rata-rata
X2. 1	X2. 2	X2. 3	X2. 4	X2. 5	X2. 6	X2. 7	X2. 8	X2. 9	X2. 10		
5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	51	3.92
3	3	5	4	4	5	5	3	3	5	53	4.08
4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	60	4.62
5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	59	4.54
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	56	4.31
3	4	4	5	5	4	4	3	3	5	53	4.08
4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	52	4
2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	30	2.3
5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	60	4.62
4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	49	3.77
5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	50	3.85
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	52	4
4	4	3	3	4	3	4	5	4	3	47	3.62
3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	51	3.92
3	4	4	3	3	5	4	3	4	2	46	3.54
5	4	5	3	4	4	3	4	4	3	51	3.92
3	4	4	4	3	4	4	3	3	2	46	3.54
4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	51	3.92
5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	59	4.54
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	56	4.31
4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	55	4.23
3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	51	3.92
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	61	4.69
5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	54	4.15
4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	51	3.92
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	48	3.69
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	47	3.62
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	56	4.31
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	58	4.46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4
5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	60	4.62
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61	4.69
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	55	4.23
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	63	4.85

3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	53	4.08
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	54	4.15
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	56	4.31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	53	4.08
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	51	3.92
4	3	3	4	5	5	5	3	4	2	51	3.92
5	4	3	4	3	3	4	3	2	4	47	3.62
4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	57	4.38
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	62	4.77
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	3.85
3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	49	3.77
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	46	3.54
4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	52	4
4	4	3	3	3	4	5	5	3	3	45	3.46
4	5	4	4	5	3	4	4	2	4	53	4.08
4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	55	4.23
4	4	4	4	5	3	5	5	2	4	52	4
4	5	4	5	5	4	5	5	2	5	58	4.36
5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	57	4.38
5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	52	4
4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	46	3.54
3	3	5	3	4	5	5	4	4	3	52	4
3	3	4	3	4	5	4	4	5	3	51	3.92
4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	55	4.23
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	49	3.77
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	55	4.23
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	47	3.62
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4
4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	50	3.85
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51	3.92
4	4	2	4	5	4	2	4	4	2	45	3.46
2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	45	3.46
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	54	4.15
4	4	3	4	5	4	3	5	5	3	49	3.77
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	50	3.85

Budaya Organisasi (X3)

X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	Rata-Rata
5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4.06
4	4	3	5	5	4	4	3	3	5	4.13
4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4.63
5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4.5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.94
4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4
3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4.06
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.5
5	5	4	3	4	4	4	3	3	5	4.06
5	3	3	4	5	3	4	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4.06
5	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4
4	3	5	4	3	4	4	5	3	3	3.88
4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3.94
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.06
5	4	3	3	4	5	5	5	4	4	3.94
5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4.5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4.56
4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4.25
5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3.88
5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4.06
5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4.25
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.56
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4.75
4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4.13
4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4.38
4	4	4	4	1	4	5	5	4	5	4.13
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.88
5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4.81
4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4.44
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.94
5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4.81

4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4.25
4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.69
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.5
3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.38
5	2	4	5	2	3	5	5	4	4	3.88
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3.69
4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4.56
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.94
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	5	3	3	5	5	4	5	4
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3.75
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4.13
4	4	5	4	2	4	5	5	4	3	3.94
4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4.56
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4.63
4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3.88
5	5	5	4	3	3	4	5	4	3	4.25
4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3.75
3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	4	4	3	3	3	3	5	4	3.56
4	3	4	5	2	4	3	3	5	4	3.88
4	3	4	5	2	4	3	3	5	4	3.81
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4.44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3.81
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4.5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4.38
4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4.56
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4.19
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.06
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4.25
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4.63
4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3.31

Kinerja Pegawai (Y)

KINERJA PEGAWAI (Y)										Jumlah	Rata-rata
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10		
5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	48	4.364
3	4	4	4	5	3	4	3	5	5	44	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	49	4.455
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	5	5	3	3	4	5	5	3	4	48	4.182
5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	44	4
3	2	4	3	4	3	3	2	2	3	32	2.909
5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	51	4.636
5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	44	4
5	5	4	3	3	5	4	3	5	4	45	4.091
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	47	4.273
5	4	3	3	4	5	4	4	3	5	44	4
3	4	3	3	5	4	4	3	5	4	43	3.909
4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	44	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	50	4.545
5	4	4	4	3	3	5	4	4	5	45	4.091
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	51	4.636
5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	47	4.273
3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	43	3.909
3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	41	3.727
5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	50	4.545
4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	48	4.364
5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	47	4.273
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	48	4.364
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	48	4.364
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	50	4.545
5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	50	4.545
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	49	4.455
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	51	4.636
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5

5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	46	4.182
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54	4.909
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	52	4.727
4	4	3	3	5	4	3	5	5	5	46	4.182
5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	48	4.364
5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	49	4.455
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	5
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	35	3.182
3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	41	3.727
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	42	3.818
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	45	4
5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	49	4.455
4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	49	4.455
4	2	5	5	4	5	5	4	4	4	46	4.182
5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	48	4.364
5	2	5	5	4	4	5	5	5	4	48	4.364
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	52	4.636
5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	46	4.182
4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	45	4.091
5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	46	4.182
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	53	4.818
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42	3.818
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	46	4.182
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47	4.273
4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	48	4.364
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	46	4.182
4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	47	4.273
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	53	4.818
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	41	3.727

Lampiran 3

UJI LINIERITAS

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Komunikasi	Between Groups	(Combined)	670.991	15	44.733	3.471	.000
		Linearity	466.474	1	466.474	36.200	.000
		Deviation from Linearity	204.517	14	14.608	1.134	.032
	Within Groups		682.951	53	12.886		
	Total		1353.942	68			

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Pelatihan	Between Groups	(Combined)	759.775	19	39.988	3.298	.000
		Linearity	518.725	1	518.725	42.778	.000
		Deviation from Linearity	241.050	18	13.392	1.104	.046
	Within Groups		594.167	49	12.126		
	Total		1353.942	68			

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined)	995.234	23	43.271	5.428	.000
		Linearity	802.900	1	802.900	100.724	.000
		Deviation from Linearity	192.334	22	8.742	1.097	.021
	Within Groups		358.708	45	7.971		
	Total		1353.942	68			

Lampiran 4

ANALISIS DESKRIPTIF

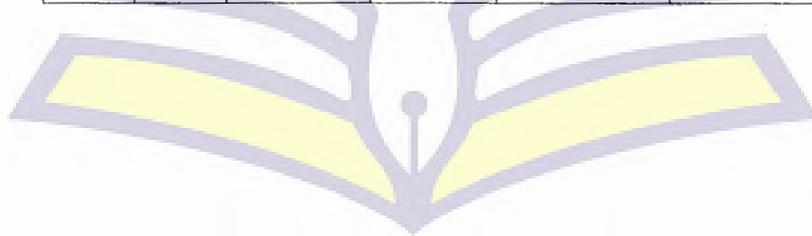
KOMUNIKASI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	1	1.4	1.4	1.4
	33	1	1.4	1.4	2.9
	36	3	4.3	4.3	7.2
	38	4	5.8	5.8	13.0
	39	4	5.8	5.8	18.8
	40	11	15.9	15.9	34.8
	41	10	14.5	14.5	49.3
	42	8	11.6	11.6	60.9
	43	9	13.0	13.0	73.9
	44	4	5.8	5.8	79.7
	45	4	5.8	5.8	85.5
	46	4	5.8	5.8	91.3
	47	2	2.9	2.9	94.2
	48	2	2.9	2.9	97.1
	49	1	1.4	1.4	98.6
	50	1	1.4	1.4	100.0
Total		69	100.0	100.0	



PELATIHAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	1	1.4	1.4	1.4
	45	3	4.3	4.3	5.8
	46	4	5.8	5.8	11.6
	47	4	5.8	5.8	17.4
	48	1	1.4	1.4	18.8
	49	4	5.8	5.8	24.6
	50	4	5.8	5.8	30.4
	51	10	14.5	14.5	44.9
	52	8	11.6	11.6	56.5
	53	5	7.2	7.2	63.8
	54	3	4.3	4.3	68.1
	55	5	7.2	7.2	75.4
	56	4	5.8	5.8	81.2
	57	2	2.9	2.9	84.1
	58	2	2.9	2.9	87.0
59	2	2.9	2.9	89.9	
60	3	4.3	4.3	94.2	
61	2	2.9	2.9	97.1	
62	1	1.4	1.4	98.6	
63	1	1.4	1.4	100.0	
	Total	69	100.0	100.0	

BUDAYA ORGANISASI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	1	1.4	1.4	1.4
	48	1	1.4	1.4	2.9
	53	1	1.4	1.4	4.3
	57	1	1.4	1.4	5.8
	59	1	1.4	1.4	7.2
	60	2	2.9	2.9	10.1
	61	2	2.9	2.9	13.0
	62	6	8.7	8.7	21.7
	63	3	4.3	4.3	26.1
	64	8	11.6	11.6	37.7
	65	7	10.1	10.1	47.8
	66	4	5.8	5.8	53.6
	67	1	1.4	1.4	55.1
	68	5	7.2	7.2	62.3
	70	3	4.3	4.3	66.7
	71	2	2.9	2.9	69.6
	72	5	7.2	7.2	76.8
	73	5	7.2	7.2	84.1
	74	3	4.3	4.3	88.4
	75	1	1.4	1.4	89.9
76	1	1.4	1.4	91.3	
77	2	2.9	2.9	94.2	
78	1	1.4	1.4	95.7	
79	3	4.3	4.3	100.0	
Total		69	100.0	100.0	

KINERJA PEGAWAI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	1	1.4	1.4	1.4
	35	1	1.4	1.4	2.9
	41	3	4.3	4.3	7.2
	42	2	2.9	2.9	10.1
	43	2	2.9	2.9	13.0
	44	13	18.8	18.8	31.9
	45	3	4.3	4.3	36.2
	46	8	11.6	11.6	47.8
	47	5	7.2	7.2	55.1
	48	8	11.6	11.6	66.7
	49	5	7.2	7.2	73.9
	50	4	5.8	5.8	79.7
	51	4	5.8	5.8	85.5
	52	1	1.4	1.4	87.0
	53	2	2.9	2.9	89.9
	54	1	1.4	1.4	91.3
55	6	8.7	8.7	100.0	
Total		69	100.0	100.0	



Lampiran 5

ANALISIS PENGARUH PARSIAL

1. Pengaruh Parsial Komunikasi Terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.587 ^a	.345	.335	3.639
a. Predictors: (Constant), Komunikasi				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.855	1	3.855	35.217	.000 ^a
	Residual	7.334	67	.109		
	Total	11.190	68			
a. Predictors: (Constant), Komunikasi						
b. Dependent Variable: Kinerja						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.623	.449		3.616	.001
	Komunikasi	.636	.107	.587	5.934	.000
a. Dependent Variable: Kinerja						

2. Pengaruh Parsial Pelatihan Terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 ^a	.383	.374	3.531
a. Predictors: (Constant), Pelatihan				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.287	1	4.287	41.611	.000 ^a
	Residual	6.903	67	.103		
	Total	11.190	68			
a. Predictors: (Constant), Pelatihan						
b. Dependent Variable: Kinerja						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	1.771	.390		4.537	.000
	Pelatihan	.623	.097	.619	6.451	.000
a. Dependent Variable: Kinerja						

3. Pengaruh Parsial Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 ^a	.593	.587	.261
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.636	1	6.636	97.623	.000 ^a
	Residual	4.554	67	.068		
	Total	11.190	68			
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi						
b. Dependent Variable: Kinerja						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.495	.283		5.278	.000
	Budaya Organisasi	.666	.067	.770	9.880	.000
a. Dependent Variable: Kinerja						

4. Pengaruh Simultan Komunikasi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.614	.596	2.836

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasi, Komunikasi

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.869	3	2.290	34.447	.000 ^a
	Residual	4.321	65	.066		
	Total	11.190	68			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Budaya Organisasi, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.118	.366		3.057	.003
	Budaya Organisasi	.540	.099	.624	5.449	.000
	Komunikasi	.050	.124	.047	.407	.686
	Pelatihan	.173	.113	.172	1.526	.132

a. Dependent Variable: Kinerja