

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT JENDERAL SENAT KAMBOJA

¹Song Sokphearath, ²Andi Sularso, ²Siti Komariyah

¹Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Jember

²Dosen Pasca Sarjana Universitas Jember

Email: sokphearath@aol.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to know and analyze the influence of employee training, employee attitudes, employee communication skills and organization culture and analyze the factor dominate influence on the employee's performance of the Secretariat General of the Senate Cambodia. The population of this study were all employees from three General of the Department of the Secretariat General of the Senate Cambodia, amounted to 744 people and an amounted sample of 150 people, by using multiple regression analysis. The technique of data collection used were interviews and observation. The result of this study show that significant influence of variable employee's training, employee's attitudes, employee's communication skills and organization culture on the employee's performance and variable attitude is the most dominant influence on the employee's performance.

Keywords: Training, Attitudes, Communication Skills, Organization Culture, Employee's Performance

PENDAHULUAN

Permasalahan mengenai kinerja pegawai merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi organisasi. Oeh karena itu organisasi perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu pegawai dan faktor organisasi di mana terjadi suatu interaksi dengan ciri khas masing-masing serta terdapat suatu kepentingan yang akan membentuk perilaku, gaya hidup, dan etika kerja yang akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Hal tersebut menyebabkan setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakikat nilai-nilai budaya yang dianut, yang akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem strategi, dan gaya hidup kepemimpinan di mana pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins (2006:12), di mana organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah

batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan.

Pengetahuan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai akan membuat organisasi dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai agar sesuai dengan harapan organisasi (Habibah, 2001). Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, antara lain lingkungan tempat kerja, pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, pengetahuan pegawai, motivasi, keterampilan komunikasi, gaya kepemimpinan, sikap pegawai, kepribadian, budaya organisasi, dan lain-lain.

Penelitian ini tentang pengaruh factor pelatihan pegawai, sikap pegawai, keterampilan komunikasi pegawai, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja. Hasil penelitian ini akan menjadi informasi tentang bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja berdasarkan faktor-faktor tersebut. Sekretariat Jenderal Senat Kamboja merupakan lembaga pemerintahan di Kamboja yang bertugas menangani keperluan Senat Kamboja, yaitu administrasi, keamanan, hukum, keuangan, dan berbagai hubungan eksternal Senat Kamboja. Senat Kamboja adalah lembaga senior kekuasaan legislatif di Kamboja yang memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap hukum serta koordinator antara Majelis Nasional Kamboja (Kerajaan Kamboja) dengan Pemerintah Kamboja. Selama 10 tahun terakhir sebagai bagian dari legislatif, Senat Kamboja bersama dengan Majelis Nasional Kamboja dikombinasikan untuk membentuk Badan Legislatif Bangsa Kamboja (*The Cambodia Parliament*) yang masing-masing memainkan peran penting dalam proses demokratisasi sosial dan membangun supremasi hukum di Kamboja. Salah satu fungsi penting dari Senat Kamboja dalam kontribusi terhadap stabilitas kehidupan politik bangsa adalah memperkuat dan meningkatkan rekonsiliasi nasional serta membantu negara berkembang menjadi lebih makmur. Sekretariat Jenderal Senat Kamboja juga bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam berbagai bidang yaitu administrasi, prosedur, keamanan, keuangan, urusan teknis, protokol, publik dan hubungan internasional, perpustakaan atau pengarsipan, dan penelitian.

Peran Sekretariat Jenderal Senat Kamboja penting bagi pemerintah dan masyarakat Kamboja, maka kinerja Sekretariat Jenderal Senat Kamboja menjadi faktor penting dalam rangka menjalankan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang besar tersebut. Sekretariat Jenderal Senat Kamboja sebagai organisasi pemerintahan dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien, profesional serta memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan organisasi. Kinerja setiap pegawai pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja mendukung dan memberi kontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pegawai sebagai aparatur negara merupakan sumber daya manusia bagi pembangunan nasional yang memiliki peran strategis, baik dalam penyelenggaraan kehidupan negara maupun dalam rangka kelancaran dan keberhasilan pembangunan.

Namun, pada kenyataan terdapat permasalahan pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja saat ini antara lain: pelaksanaan pelatihan untuk pegawai masih kurang teratur, pegawai kurang bertanggung jawab atas pekerjaan dan selalu berpikir tentang keuntungan untuk diri sendiri, pegawai yang cenderung bersikap pasif terhadap perubahan, komunikasi yang kurang baik antar pegawai maupun antara atasan dengan bawahan, dan lain sebagainya. Kasus tersebut tentu tidak boleh dibiarkan berlarut-larut karena akan berdampak pada kinerja organisasi.

Salah satu cara peningkatan sumber daya manusia dalam organisasi adalah dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai di Kamboja. Sumber daya manusia yang berkualitas memberikan pengaruh yang sangat baik apabila dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Manfaat yang baik akan berguna bagi diri sendiri, masyarakat, dan negara. Tanggung jawab menciptakan manusia berkualitas bukan semata-mata tanggung jawab pemerintah. Setiap manusia membawa tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas pribadi dan menyokong peningkatan kualitas manusia lain.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu penelitian untuk mengetahui cara meningkatkan kinerja pegawai dan memberi kontribusi positif terhadap kemajuan Sekretariat Jenderal Senat Kamboja karena lembaga tersebut merupakan lembaga pemerintahan yang penting di Kamboja. Pegawai yang bekerja di sana harus mempunyai kinerja yang baik agar lembaga tersebut dapat memberikan pelayanan

yang terbaik untuk Senat Kamboja dan masyarakat Kamboja, yang selanjutnya akan menciptakan kemajuan di negara Kamboja.

Tujuan Penelitian

- a. menganalisis pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja;
- b. menganalisis pengaruh sikap pegawai terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja;
- c. menganalisis pengaruh keterampilan komunikasi pegawai terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja;
- d. menganalisis pengaruh budaya organisasi pegawai terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.
- e. menganalisis faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2006:4), manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan-rancangan sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Menurut (Hasibuan, 2007:11), manajemen sumber daya manusia merupakan penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja Pegawai

Menurut Gibson, et al. (2005:215), kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi, dan keefektifan kinerja lain. Hasibuan (2007:72) memberikan pengertian dari kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dessler (2009:321) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja pegawai terhadap standar prestasi atau cara mengukur kontribusi individu (pegawai) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Pelatihan Pegawai

Mathis dan Jackson (2006:301) menyatakan pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi. Manfaat yang diperoleh pegawai dari hasil pelatihan dan pengembangan diuraikan sebagai berikut (Tjiptono-Diana, 2003:42): mengurangi kesalahan, dapat meningkatkan produktifitas kerja, meningkatkan dan memperbaiki kualitas, biaya staf lebih rendah, mengurangi tingkat kecelakaan, meminimasi biaya asuransi, meningkatkan fleksibilitas pegawai, respon yang lebih baik terhadap perubahan, kerja sama tim yang lebih baik, hubungan pegawai lebih harmonis, mengubah budaya kerja, dan menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas.

Sikap Pegawai

La Pierre (dalam Azwar, 2003:5) mendefinisikan sikap sebagai suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau secara sederhana, sikap adalah respon terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), sikap sebagai kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan objek tertentu. Sikap (*attitude*) didefinisikan oleh Robbins (2007: 92) sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa.

Keterampilan Komunikasi Pegawai

Komunikasi sangat penting bagi seluruh fungsi organisasi, karena sistem operasional dan manajemen digerakkan oleh komunikasi (Goris, 2007). Tujuan komunikasi adalah menyamakan persepsi atau pengertian baik antar pegawai maupun atasan dengan pegawai. Komunikasi yang efektif yang terjalin dapat ditunjukkan dengan peningkatan kinerja pegawai karena telah berhasil menunjukkan kerjasama yang baik (Garnet, et al., 2008). Kualitas manajemen sebuah organisasi dinilai dari proses pegawai berkomunikasi (Razi dan More, 2010).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Djokosantoso, 2003:21). Hofstede dalam Koesmono (2005:9) menyatakan bahwa budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang memengaruhi kelompok orang dalam lingkungan mereka.

Kajian Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Variabel	Jumlah Observasi	Metode Analisis	Hasil
Wulan Martini Suprapti (2004)	Pengetahuan (X1), Keterampilan (X2), Sikap (X3), Kinerja Pegawai (Y)	N = 100 Pegawai Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah	Koefisien Konkordansi Kendall (W)	Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. (Lanjutan)

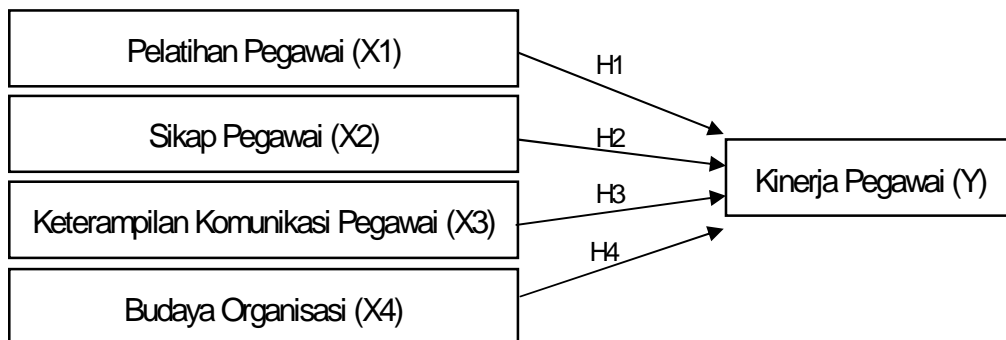
Peneliti	Variabel	Jumlah Observasi	Metode Analisis	Hasil
Laras Tri Ambar Suksesi Edwardin (2006)	Kompetensi Komunikasi (X1), Kecerdasan Emosional (X2), Budaya Organisasi (Z), Kinerja Pegawai (Y)	N = 120 Karyawan PT. Pos Indonesia Se Kota Semarang	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)	Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
Rakhmat Nugroho (2006)	Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	N = 218 Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung	Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
Tiurlina Hasmawati Sihite (2010)	Pendidikan & Pelatihan (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Pegawai (Y)	N = 43 Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah	Analisis Regresi Linear Berganda	Pendidikan dan Pelatihan serta Motivasi Kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
Ahmad Syarif (2011)	Pelatihan (X1), Karakteristik Individu (X2), Kinerja Pegawai (Y)	N = 45 Pegawai Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Buton Sulawesi Tenggara	Analisis Regresi Linear Berganda	Pelatihan dan Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Lusiana (2011)	Kompetensi (X1), Sikap (X2), Tindakan (X3), Kinerja Pegawai (Y)	N = 35 Pegawai Bagian Keuangan UIN Susan Kalijaga Yogyakarta	Analisis Regresi Linear Berganda	Kompetensi, Sikap, dan Tindakan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. (Lanjutan)

Peneliti	Variabel	Jumlah Observasi	Metode Analisis	Hasil
Torang Marulitua Tamba (2012)	Budaya Organisasi (X1), Komunikasi (X2), Kinerja Pegawai (Y)	N = 37 Pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tapanuli Tengah	Analisis Regresi Linear Berganda	Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kinerja yang baik akan mewujudkan kualitas pekerjaan yang baik dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh satu atau dua faktor, akan tetapi tidak semua faktor memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Identifikasi faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Senat Kamboja perlu dilakukan untuk mengetahui faktor apa yang paling memengaruhi kinerja pegawai. Pengetahuan mengenai faktor yang paling memengaruhi kinerja pegawai berguna untuk menentukan langkah-langkah peningkatan kinerja pegawai dengan menggunakan faktor dominan sebagai landasan pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Pengaruh Pelatihan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang berkualitas dan mampu menghasilkan kinerja yang baik adalah pegawai yang paham atas pekerjaan mereka. Pegawai yang memiliki kemampuan sejalan dengan kebutuhan tugas dan fungsinya merupakan syarat tercipta pegawai yang profesional. Pegawai yang profesional dapat dimiliki dengan cara pola pengembangan sumber daya melalui pelatihan. Kesempatan menambah pengetahuan melalui pelatihan seperti memberikan tugas belajar, izin belajar, diklat, kursus, atau yang sejenisnya kepada pegawai akan memberikan suatu motivasi atau dorongan tersendiri kepada pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja. Pelatihan merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, sehingga perlu diberikan perhatian mengenai pelatihan kepada pegawai.

Hasil penelitian Syarif (2011) menunjukkan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Buton Sulawesi Tenggara dan didukung hasil penelitian Sihite (2012) terhadap pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis berikut:

H₁ : Pelatihan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Sikap Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu (Robbins, 2007:90). Sikap merupakan hal yang sangat abstrak dan relatif, di mana setiap orang memiliki karakteristik masing-masing. Sikap dapat dibentuk dan diubah melalui sebuah proses, agar dapat disesuaikan dengan karakteristik organisasi. Menurut Gibson, *et al.* (2005) perilaku pekerjaan yang menentukan kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai hal, di antaranya oleh faktor individu. Faktor individu tersebut memiliki sebuah sub faktor sikap. Kinerja pegawai tersebut baik jika sikap yang ditunjukkan pegawai baik.

Penelitian yang membuktikan sikap berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian Suprpti (2004) di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dan penelitian Lusiana (2011) di bagian keuangan UIN

Sunan Kalijaga Yogyakarta. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis berikut:

H₂ : Sikap pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Keterampilan Komunikasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Scudder dan Guinan (1989, dalam Payne, 2005) mendapati hubungan signifikan antara pegawai (pengembang sistem), kemampuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan *user* dengan rating pimpinan atas kinerjanya. Hubungan lain telah dibuat antara kinerja dan kualitas dari hubungan atasan-bawahan (Baue & Green, dkk, 1996 dalam Payne, 2005). Pimpinan yang mendorong rasa positif melalui komunikasi akan meningkatkan komitmen pegawai, yang secara positif dikaitkan dengan kinerja pegawai (Becker, Billings, Eveleth, & Gilberth, 1996, dalam Payne, 2005). Penerimaan bawahan dalam *in-group* pimpinan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi interpersonal (Heneman dkk, 1989, dalam Payne, 2005). Spritzer, dkk (1999, dalam Ferris, 2003) menemukan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas koordinasi yang lebih baik dan kinerja tim meningkat. Wong dan Law (2002:42) menemukan bahwa komunikasi yang positif diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam lingkungan kerja.

Penelitian Edwardin (2006) terhadap pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang membuktikan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan Tamba (2012) membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tapanuli Tengah. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis berikut:

H₃: Keterampilan komunikasi pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Gordon (1991, dalam Sudarmadi, 2007) mengemukakan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung kepada keberhasilan dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik. Menurut pendapat Djokosantoso (2003:42), keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja adalah bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka kinerja semakin baik.

Penelitian Nugroho (2006) terhadap pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung dan Tamba (2012) terhadap pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tapanuli Tengah membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diturunkan hipotesis berikut:

H₄: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menguji hipotesis dengan aplikasi teori dalam memecahkan masalah dan mengadakan interpretasi antar kelompok dari faktor dan objek yang diteliti (Sularso, 2003). Penelitian ini adalah studi kasus yang dirancang untuk mengetahui variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari 2 (dua) sumber yaitu:

- a. Data Primer. Data ini dikumpulkan dengan cara turun ke lapangan dan membagi daftar pertanyaan (kuesioner) yang berisi sejumlah daftar pertanyaan untuk dijawab dan melalui wawancara langsung dengan responden.
- b. Data Sekunder. Data sekunder diperlukan untuk mendukung penelitian. Data ini diperoleh melalui studi kepustakaan, terutama buku-buku atau penelitian sebelumnya yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Riduwan, 2007). Data yang akan dikumpulkan dapat berupa angka-angka keterangan tertulis, informasi secara lisan, dan berbagai fakta yang berhubungan dengan penelitian yang akan diteliti. Metode yang dipergunakan untuk memperoleh data yang diperlukan sebagai berikut: Metode Observasi, Metode Kuesioner, Wawancara Langsung, Studi Dokumentasi.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Jenderal Departemen pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja yang terdiri dari tiga Jenderal Department. Total pegawai secara keseluruhan sebanyak 744 orang di tiga Jenderal Departemen pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja. Jumlah sampel adalah 150 orang atau sekitar 20% dari 744 orang pegawai tiga Jenderal Departemen pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pelatihan Pegawai (X1)

Menurut (Sofyandi, 2008:113), pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien.

b. Sikap Pegawai (X2)

Sikap didefinisikan sebagai suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seseorang terhadap suatu obyek yang terbagi ke dalam perasaan mendukung atau memihak dan perasaan tidak mendukung atau tidak memihak pada obyek tersebut.

c. Keterampilan Komunikasi Pegawai (X3)

Pendekatan-pendekatan keterampilan yang lain fokus pada kemampuan psikomotor yaitu kemampuan seseorang untuk berbicara, mendengar, melihat dan mengungkapkan pesan secara non-verbal dalam situasi tertentu. Keterampilan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi termasuk pembinaan hubungan, menyimak dan mengikuti instruksi, memberikan umpan

balik, bertukar informasi, mencari umpan balik, dan penyelesaian masalah (Maes dkk, 1997 dalam Payne, 2005).

d. Budaya Organisasi (X4)

Budaya yang kuat mendasari aspek kunci pelaksanaan fungsi organisasi dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas, serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadap kejadian-kejadian karena etos yang berlaku mengakomodasikan ketahanan (McKenna, *et al.*, 2002:65).

e. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi.

Metode Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Analisis regresi bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara parsial maupun secara simultan. Metode tersebut mensyaratkan untuk melakukan uji asumsi klasik sebelum melakukan uji regresi linier berganda guna mendapatkan hasil yang terbaik (Ghozali, 2009). Tujuan pemenuhan asumsi klasik dimaksudkan agar variabel bebas sebagai estimator atas variabel terikat tidak bias.

Uji Kualitas Data

Uji validitas dimaksud untuk melihat konsistensi variabel independen dengan apa yang akan diukur dan untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan sebenarnya obyek yang akan diukur. Tipe validitas yang digunakan dalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Apabila koefisien korelasi menunjukkan signifikan (lebih kecil dari $\alpha = 5\%$) maka instrumen yang digunakan adalah valid (Ghozali, 2009: 49).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Nilai koefisien alpha yang lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Ghozali, 2009).

Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah penggunaan model regresi dalam menganalisis data yang telah ada memenuhi persyaratan asumsi klasik dan menghasilkan nilai estimasi yang *Best Linier Unbiased Estimator* (BLUE). Asumsi klasik yang harus dipenuhi ada empat yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas, dan uji autokorelasi.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data residual dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dengan signifikansi 0,05 atau 5%. Menurut Santoso (2007), apabila nilai probabilitas signifikansi di atas 0,05 maka data telah berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2009). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) Menganalisis matrik korelasi antar variabel bebas jika terdapat korelasi antar variabel bebas yang cukup tinggi ($> 0,9$), hal tersebut merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
- 2) Dilihat dari nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *cut off tolerance* $< 0,1$ dan VIF > 10 (berarti terdapat multikolinieritas).

c. Uji Heterokedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Terjadi masalah heteroskedastisitas jika terjadi perbedaan varians. Metode regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009). Menurut Agung (2005), cara memprediksi ada atau tidak heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut.

Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Priyatno (2010), analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y). Variabel independen dalam penelitian ini mencakup Pelatihan Pegawai (X1), Sikap Pegawai (X2), Keterampilan Komunikasi Pegawai (X3), dan Budaya organisasi (X4). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y). Model regresi linier berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individu dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2009:129). Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen yaitu Pelatihan Pegawai, Sikap Pegawai, Keterampilan Komunikasi Pegawai, dan Budaya Organisasi terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif Responden

Statistik deskriptif karakteristik responden digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden (jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir). Berikut ini disajikan statistik demografi responden pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Demografi Responden Pada Pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja

	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	82 orang	54,67 %
	Perempuan	68 orang	45,33 %
Usia	Kurang dari 25 tahun	67 orang	44,67 %
	25 – 50 tahun	83 orang	55,33 %
Tingkat Pendidikan	Sarjana	122 orang	81,33 %
	Pasca Sarjana	28 orang	18,67 %

Sumber : Sekretariat Jenderal Senat Kamboja (data diolah)

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Pelatihan pada Pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{1,1}	5	3,3	31	20,7	87	58,0	26	17,3	1	0,7	150
X _{1,2}	18	12,0	77	51,3	43	28,7	12	8,0	0	0,0	150
X _{1,3}	13	8,7	62	41,3	60	40,0	15	10,0	0	0,0	150
X _{1,4}	15	10,0	56	37,3	64	42,7	15	10,0	0	0,0	150

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel pelatihan pegawai yang diukur dengan empat indikator, sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 3 (cukup setuju). Hal tersebut berarti sebagian besar responden mempersepsikan pelatihan pegawai yang ada pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja cukup baik.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Sikap Pada Pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{2,1}	11	7,3	72	48,0	60	40,0	7	4,7	0	0,0	150
X _{2,2}	17	11,3	73	48,7	49	32,7	11	7,3	0	0,0	150
X _{2,3}	22	14,7	80	53,3	41	27,3	7	4,7	0	0,0	150
X _{2,4}	17	11,3	72	48,0	46	30,7	14	9,3	1	0,7	150

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk variabel sikap pegawai yang diukur dengan empat indikator, sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 4 (setuju). Hal tersebut berarti sebagian besar responden mempersepsikan sikap pegawai pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja baik.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Keterampilan Komunikasi Pada Pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{3,1}	31	20,7	67	44,7	47	31,3	5	3,3	0	0,0	150
X _{3,2}	29	19,3	67	44,7	47	31,3	7	4,7	0	0,0	150
X _{3,3}	26	17,3	68	45,3	45	30,0	11	7,3	0	0,0	150
X _{3,4}	35	23,3	68	45,3	38	25,3	9	6,0	0	0,0	150

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas, untuk variabel keterampilan komunikasi pegawai yang diukur dengan empat indikator, sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 4 (setuju). Hal tersebut berarti sebagian besar responden mempersepsikan keterampilan komunikasi pegawai yang ada pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja baik.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi Pada Pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X _{4,1}	21	14,0	64	42,7	49	32,7	14	9,3	2	1,3	150
X _{4,2}	19	12,7	77	51,3	42	28,0	11	7,3	1	0,7	150
X _{4,3}	23	15,3	76	50,7	47	31,3	3	2,0	1	0,7	150
X _{4,4}	11	7,3	67	44,7	56	37,3	16	10,7	0	0,0	150

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas mengenai variabel budaya organisasi yang diukur dengan empat indikator, sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 4 (setuju). Hal tersebut berarti sebagian besar responden mempersepsikan budaya organisasi yang ada pada Sekretariat Jenderal Senat Kamboja baik.

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai Pada Pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja

Item	Frekuensi Jawaban Responden										Total
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Y ₁	15	10,0	51	34,0	58	38,7	25	16,7	1	0,7	150
Y ₂	15	10,0	60	40,0	63	42,0	12	8,0	0	0,0	150
Y ₃	22	14,7	69	46,0	49	32,7	9	6,0	1	0,7	150
Y ₄	26	17,3	66	44,0	47	31,3	9	6,0	2	1,3	150

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas yang berhubungan dengan variabel kinerja pegawai yang diukur dengan empat indikator, sebagian besar responden memberikan jawaban dengan skor 4 (setuju). Hal tersebut berarti sebagian besar responden mempersepsikan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja baik.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *Pearson Validity* dengan teknik *product moment* yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Uji validitas ini menggunakan program *SPSS for Windows* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	Sig.	Keterangan
Pelatihan pegawai	X _{1.1}	0,742	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,811	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,833	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,834	0,000	Valid
Sikap pegawai	X _{2.1}	0,801	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,753	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,670	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,740	0,000	Valid
Keterampilan Komunikasi pegawai	X _{3.1}	0,827	0,000	Valid
	X _{3.2}	0,806	0,000	Valid
	X _{3.3}	0,851	0,000	Valid
	X _{3.4}	0,780	0,000	Valid

Tabel 8. (Lanjutan)

Variabel	Indikator	r hitung	Sig.	Keterangan
Budaya organisasi	X _{4.1}	0,789	0,000	Valid
	X _{4.2}	0,847	0,000	Valid
	X _{4.3}	0,751	0,000	Valid
	X _{4.4}	0,696	0,000	Valid
Kinerja pegawai	Y ₁	0,789	0,000	Valid
	Y ₂	0,847	0,000	Valid
	Y ₃	0,751	0,000	Valid
	Y ₄	0,696	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan baik dalam variabel independen (pelatihan pegawai, sikap pegawai, keterampilan komunikasi pegawai, dan budaya organisasi) maupun variabel dependen (kinerja pegawai) mempunyai nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel		Keterangan
Pelatihan pegawai	0,820	Reliabel > 0,6
Sikap pegawai	0,723	
Keterampilan komunikasi pegawai	0,832	
Budaya organisasi	0,772	
Kinerja pegawai	0,723	

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* () lebih besar dari 0,60. Ghozali (2009) mensyaratkan bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60.

Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas terlihat sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov - Smirnov	Sig	Keterangan
X ₁	1,275	0,085	Berdistribusi Normal
X ₂	1,247	0,089	Berdistribusi Normal
X ₃	1,309	0,065	Berdistribusi Normal
X ₄	1,097	0,102	Berdistribusi Normal
X ₁	1,049	0,104	Berdistribusi Normal

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa setiap variabel data memiliki distribusi yang normal. Hal tersebut dilihat dari nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov*, nilai statistik variabel yang diuji memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05.

b. Uji Multikolinearitas

Hasil pengujian *Collinearity Statistic* terlihat sebagai berikut:

Tabel 11. *Collinearity Statistic*

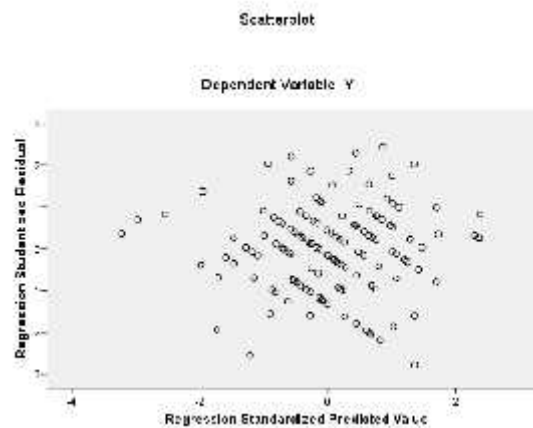
Var. Independen	VIF	Keterangan
X ₁	1,908	Tidak ada multikolinearitas
X ₂	1,682	Tidak ada multikolinearitas
X ₃	1,715	Tidak ada multikolinearitas
X ₄	1,707	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel di atas di mana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Berikut ini adalah hasil pengujian uji heteroskedastisitas :



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil analisis dari grafik *scatterplots* pada gambar di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal tersebut berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan pengujian diperoleh hasil yang dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 12. Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda

Variabel	Koef. Regresi	t _{hitung}	Sig.	Keterangan
Konstanta	0,952	0,906	0,366	-
X1	0,172	2,209	0,029	Signfikan
X2	0,320	3,939	0,000	Signfikan
X3	0,179	2,582	0,011	Signfikan
X4	0,245	3,301	0,001	Signfikan

Sumber: data diolah

Pengaruh Pelatihan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji regresi menunjukkan variabel pelatihan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,172. Hal tersebut berarti pelatihan pegawai yang diukur melalui materi yang disampaikan saat pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan; pelatihan tentang cara terbaik dalam melakukan tugas sangat bermanfaat dalam pekerjaan yang dilakukan sekarang; keaktifan pelatih dan contoh-contoh latihan yang diberikan saat melakukan metode pelatihan sangat bermanfaat; dan metode tanya jawab tentang masalah pekerjaan yang diberikan saat pelatihan sangat tepat merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.

Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai berarti bahwa pelatihan yang telah diadakan untuk pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja dapat mengembangkan kemampuan intelektual serta kepribadian pegawai. Pengembangan tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja. Pentingnya pelatihan bukanlah semata-mata bagi pegawai tetapi juga keuntungan bagi organisasi dalam rangka peningkatan kemampuan atau keterampilan pegawai untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

Hasil tersebut sesuai dengan sejumlah teori mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang berkualitas dan mampu menghasilkan kinerja yang baik adalah pegawai yang paham atas pekerjaan mereka. Pegawai yang memiliki kemampuan sejalan dengan kebutuhan tugas dan fungsinya merupakan syarat tercipta pegawai yang profesional. Pegawai yang profesional

dapat dimiliki dengan cara pola pengembangan sumber daya melalui pelatihan. Kesempatan menambah pengetahuan melalui pelatihan seperti memberikan tugas belajar, izin belajar, diklat, kursus, atau yang sejenisnya kepada pegawai akan memberikan suatu motivasi atau dorongan tersendiri kepada pegawai dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja. Pelatihan merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, sehingga perlu diberikan perhatian mengenai pelatihan kepada pegawai.

Penelitian yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Syarif (2011) terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Buton Sulawesi Tenggara dan penelitian Sihite (2012) terhadap pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Pengaruh Sikap Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji regresi menunjukkan variabel sikap pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,320. Hal tersebut berarti sikap pegawai yang diukur melalui berpikir positif; kerjasama tim; pencapaian sasaran; dan mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.

Sikap pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa sikap pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja terhadap rekan kerja, atasan, dan bawahan serta pilihan prioritas pegawai dapat memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan serta memprioritaskan pekerjaan, maka pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik.

Sejumlah teori mendukung hasil penelitian ini. Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu (Robbins, 2007:93). Sikap merupakan hal yang sangat abstrak dan relatif, di mana setiap orang memiliki karakteristik masing-masing. Sikap dapat dibentuk dan diubah melalui sebuah proses, agar dapat disesuaikan dengan karakteristik organisasi. Menurut Gibson, *et al.* (2005) perilaku pekerjaan yang menentukan kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai hal, di antaranya oleh

faktor individu. Faktor individu tersebut memiliki sebuah sub faktor sikap. Kinerja pegawai tersebut baik jika sikap yang ditunjukkan pegawai baik.

Penelitian yang membuktikan sikap berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian Suprpti (2004) di Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah dan penelitian Lusiana (2011) di bagian keuangan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Pengaruh Keterampilan Komunikasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji regresi menunjukkan variabel keterampilan komunikasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,179. Hal tersebut berarti keterampilan komunikasi pegawai yang diukur melalui membina hubungan yang baik dengan bawahan, rekan kerja, dan pimpinan penting untuk mencapai target; setiap informasi atau masukan dari pimpinan saling dikomunikasikan kepada rekan kerja; pimpinan memberikan arahan yang jelas kepada pegawai dalam melaksanakan tugas; dan perilaku pimpinan menjadi contoh bagi pegawai merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.

Keterampilan komunikasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, berarti bahwa pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik, maka memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut dapat disebabkan karena adanya persamaan persepsi antara komunikator dan komunikan. Komunikasi yang baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan akan memperlancar pekerjaan pegawai, sehingga kinerja akan baik juga.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa teori tentang pengaruh keterampilan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Zorn dan Violante (1996, dalam Payne, 2005) mendapati hubungan yang signifikan antara kemampuan komunikasi kognitif pada mobilitas ke atas dan tingkat pekerjaan. Individu-individu dengan sistem konstruk yang lebih berdiferensiasi dan tingkat komunikasi persuasif terfokus, mereka dapat mencapai tingkat pekerjaan, gaji, dan prestasi karir keuangan (gaji dibagi dengan usia) yang lebih tinggi. Tingkat keterampilan komunikasi yang tinggi tidak hanya dikaitkan dengan keberhasilan organisasi bagi para pimpinan, tetapi juga bagi pegawai. Scudder dan Guinan (1989, dalam Payne, 2005) mendapati hubungan signifikan antara pegawai

(pengembang sistem), kemampuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan *user* dengan rating pimpinan atas kinerjanya. Hubungan lain telah dibuat antara kinerja dan kualitas dari hubungan atasan-bawahan (Baue & Green, dkk, 1996 dalam Payne, 2005). Pimpinan yang mendorong rasa positif melalui komunikasi akan meningkatkan komitmen pegawai, yang secara positif dikaitkan dengan kinerja pegawai (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996, dalam Payne, 2005). Penerimaan bawahan dalam *in-group* pimpinan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi interpersonal (Heneman dkk, 1989, dalam Payne, 2005). Spritzer, dkk (1999, dalam Ferris, 2003) menemukan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap aktivitas-aktivitas koordinasi yang lebih baik dan kinerja tim meningkat. Ashkanasy dan Hooper (1999, dalam Ferris, 2003) beralasan bahwa komitmen afektif terhadap orang lain diperlukan untuk komunikasi yang positif. Suatu tim kerja yang semakin kohesif, semakin positif dan menguntungkan pula upaya-upaya komunikasi tim. Wong dan Law (2002:42) menemukan bahwa komunikasi yang positif diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam lingkungan kerja. Komunikasi yang efektif berpengaruh untuk meningkatkan upaya-upaya koordinasi, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja tim.

Beberapa penelitian juga mendukung penelitian ini. Penelitian Edwardin (2006) terhadap pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang membuktikan bahwa kompetensi komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan Tamba (2012) membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tapanuli Tengah.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji regresi menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,245. Hal tersebut berarti budaya organisasi yang diukur melalui inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya; integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat melakukan komunikasi atau arahan, bantuan, serta dukungan yang jelas terhadap pegawai, dukungan tersebut dapat berupa upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan; kontrol yaitu terdapat pengawasan yang dilakukan dalam organisasi terhadap perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi; dan pola komunikasi yaitu sejauhmana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal dapat berjalan dengan baik merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja.

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa budaya organisasi dalam Sekretariat Jenderal Senat di Kamboja merupakan sistem nilai yang diyakini oleh pegawai-pegawainya, yang dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, serta dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan Sekretariat Jenderal Senat Kamboja yang telah ditetapkan. Terciptanya budaya organisasi yang semakin kondusif, maka pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tentram serta dapat berkonsentrasi dengan penuh pada pekerjaan, yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, kinerja pegawai Sekretariat Jenderal Senat Kamboja dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Beberapa teori searah dengan hasil penelitian ini. Gordon (1991, dalam Sudarmadi, 2007) mengemukakan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung

kepada keberhasilan dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik. Menurut pendapat Djokosantoso (2003:42), keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja adalah semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi maka kinerja semakin baik.

Penelitian Nugroho (2006) terhadap pegawai PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung dan Tamba (2012) terhadap pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tapanuli Tengah membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

- a. pelatihan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai karena pelatihan dapat meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai untuk menghasilkan kinerja;
- b. sikap pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan serta memprioritaskan pekerjaan, maka pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik;
- c. keterampilan komunikasi pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai karena komunikasi yang baik dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan akan memperlancar pekerjaan pegawai, sehingga kinerja akan baik juga;
- d. budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai karena budaya organisasi yang semakin kondusif, maka pegawai dapat bekerja dengan tenang dan tentram serta dapat berkonsentrasi dengan penuh pada pekerjaan, yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan kinerja;
- e. sikap pegawai paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pegawai yang memiliki sikap yang baik kepada semua kalangan di organisasi akan dapat bekerja sama dan melaksanakan tugas sehingga memiliki kinerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, Bhuono Nugroho. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Jakarta: Andi.

- Azwar, Saifuddin. 2005. *Sikap Manusia : Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Djokosantoso, Moeljono. 2003. *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Edwardin, Laras Tri Ambar Suksesi. 2006. *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang)*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Ferris, G.R, Prati, L.M, Douglas, C., Ammeter, A.P, Buckley, M.R. 2003. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol 11, No. 1.
- Garnett, James L, Marlowe, Justin, Pandey, Sanjay K. 2008. *Public Administration Review*, Vol.68, No.2, Pg. 266.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James, L., John M, Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. 2005. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Goris, Jose´ R. 2007. *Journal of Management Development School of Business, Andrews University, Berrien Springs, Michigan, USA, Volume 26, No.8. Pp.737-752*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hasibuan, Malaya. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Koesmono, Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kaya Skala Menengah di Jawa Timur*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Petra.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2008. *Organizational Behaviour*. 8th edition. Boston: Mc Grow Hill International Edition.
- Lusiana. 2011. *Pengaruh Kompetensi, Sikap, Dan Tindakan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Lampung.
- Mathis, L.Robert & Jackson, H.John . 2006. *Human Resource Management*. Terjemahan Diana Angelica. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.

- McKenna, Eugene dan Beec, Nic. 2002. *The Essence of : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Toto Budi Santoso. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Nugroho, Rakhmat. 2006. *Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung)*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Payne, H.J. 2005. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No. 2.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Gava Media.
- Razi, Nazila & More, Elizabeth. 2010. *Australian Journal of Communication*, Vol. 37, No. 1, Pg : 55-74.
- Riduwan, Akdon. 2007. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Organizational Behavior*. 11th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Santoso, Singgih. 2007. *Buku Latihan SPSS : Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sihite, Tiurlina Hasmawati. 2012. *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Serta Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmadi. 2007. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang)*. Tesis. Semarang : UNDIP.
- Sularso, Sri. 2003. *Metode Penelitian Akuntansi : Sebuah Pendekatan Replikasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE - UGM.

- Suprapti, Wulan Martini. 2004. *Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, Dan Sikap Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air Propinsi Jawa Tengah*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Syarif, Ahmad. 2011. *Pengaruh Pelatihan Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Buton Sulawesi Tenggara*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
- Tamba, Torang Marulitua. 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Tapanuli Tengah*. Tesis. Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
- Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Wong, C.S. & Law, Kenneth S. 2002. *Journal of Leadership Quaterly*, Vol.13, p.243-274.