



**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF, MOTIVASI,
KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN PROGRAM PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI
KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TABANAN**

**THE EFFECT OF EFFECTIVE COMMUNICATION, MOTIVATION,
INDIVIDUAL CHARACTERISTIC AND EDUCATION AND
TRAINING PROGRAM TO THE JOB ACHIEVEMENT THROUGH
WORK SATISFACTION OF GOVERNMENT OFFICIAL AT THE
SECRETARIAT OFFICE OF TABANAN REGENCY**

TESIS

MAGISTER MANAJEMEN

Oleh :

**I NYOMAN DALEM SOKA ARTA, S.Sos
NIM 070820101060**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS JEMBER**

2009



**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF, MOTIVASI,
KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN PROGRAM PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI
KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TABANAN**

**THE EFFECT OF EFFECTIVE COMMUNICATION, MOTIVATION,
INDIVIDUAL CHARACTERISTIC AND EDUCATION AND
TRAINING PROGRAM TO THE JOB ACHIEVEMENT THROUGH
WORK SATISFACTION OF GOVERNMENT OFFICIAL AT THE
SECRETARIAT OFFICE OF TABANAN REGENCY**

**TESIS DISERAHKAN KEPADA PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS JEMBER UNTUK MEMENUHI
SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR**

MAGISTER MANAJEMEN

Oleh :

**I Nyoman Dalem Soka Arta, S.Sos
Nim. 070820101060**

Pembimbing Tesis

Prof. Dr. H. Harijono, SE., SU (Pembimbing Utama)

Drs. Agus Priyono, MM (Pembimbing Anggota)

Program Studi Manajemen

Program Pasca Sarjana

Universitas Jember

2009



**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF, MOTIVASI,
KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN PROGRAM PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI
KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TABANAN**

**THE EFFECT OF EFFECTIVE COMMUNICATION,
MOTIVATION, INDIVIDUAL CHARACTERISTIC AND
EDUCATION AND TRAINING PROGRAM TO THE JOB
ACHIEVEMENT THROUGH WORK SATISFACTION OF
GOVERNMENT OFFICIAL AT THE SECRETARIAT OFFICE
OF TABANAN REGENCY**

**TESIS DISERAHKAN KEPADA PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS JEMBER UNTUK MEMENUHI
SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR**

MAGISTER MANAJEMEN

**Oleh :
I Nyoman Dalem Soka Arta, S.Sos
Nim. 070820101060**

**Pembimbing Tesis
Prof. Dr. H. Harijono, SE., SU (Pembimbing Utama)
Drs. Agus Priyono, MM (Pembimbing Anggota)**

**Program Studi Manajemen
Program Pasca Sarjana
Universitas Jember**

2009

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Tesis ini telah disetujui :

Tanggal, Juli 2009

Pembimbing Utama,

Prof. Dr. H. Harijono, SE., SU
NIP. 130 350 765

Pembimbing Anggota,

Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 131 658 392

Mengetahui :

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Jember

Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 131 056 183

**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF, MOTIVASI, KARAKTERISTIK
INDIVIDU DAN PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN TABANAN**

**THE EFFECT OF EFFECTIVE COMMUNICATION, MOTIVATION,
INDIVIDUAL CHARACTERISTIC AND EDUCATION AND TRAINING
PROGRAM TO THE JOB ACHIEVEMENT THROUGH WORK
SATISFACTION OF GOVERNMENT OFFICIAL AT THE
SECRETARIAT OFFICE OF TABANAN REGENCY**

Kami menyatakan bahwa kami telah membaca tesis yang dipersiapkan oleh **I Nyoman Dalem Soka Arta** ini, dan bahwa dalam pendapat kami, cukup memuaskan dalam cakupan dan kualitas sebagai suatu tesis untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen** dalam bidang **Manajemen Sumber Daya Manusia**

31 Juli 2009

Susunan Tim Pembimbing/Penguji

Ketua,

Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 131 056 183

Anggota I,

Anggota II,

Prof. Dr. H. Harijono, SE., SU
NIP. 131 658 392

Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 130 350 765

Menyetujui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 131 056 183

Pas Photo
4x6

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana,

Prof. Dr. H. A. Khusyairi, MA
NIP. 130 261 689

MOTTO

*Melakukan apa yang seharusnya dilakukan adalah **bijaksana**,
Melakukan apa yang tidak seharusnya dilakukan adalah **kebodohan**.*

Dua hal yang tidak bisa ditunda dalam hidup, berbakti pada
orang tua dan melakukan kebajikan bagi sesama

Kegembiraan hidup seseorang bukan karena berapa
banyak materi yang dimilikinya, tapi karena sedikitnya
saling berhitung dengan orang lain

P E R S E M B A H A N

Suatu fase kehidupanku telah terlewati dan satu karyaku telah terselesaikan, dan kupersembahkan sebagai kebahagiaan dan penghargaan tak terkira kepada :

1. **Tuhan Yang Maha Esa**, Sang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas segala RahmatNya yang sangat berlimpah, serta kesempatan yang diberikanNya kepada saya untuk menjalani kehidupan yang lebih baik. Atas segala karunia dan segala kemudahan yang diberikanNya padaku.
2. **Ayahandaku dan Ibundaku** tercinta, cita-cita dan harapanmu sudah aku wujudkan, semoga yang kuraih sekarang berguna untukku dan keluargaku
3. **Istriku terkasih Ni Komang Sutarmi**, atas segala ketulusan dan dorongannya, mengerti dan memberiku kesempatan untuk meraih semua ini.
4. **Saudara-saudaraku (Wayan Budiasih dan Made Sukeriani)** dan seluruh keluargaku atas motivasi dan cintanya untukku.
5. **Anak-Anakku yang aku sayangi (Bismantara dan Brahmantara)** sepenuh hatiku.
6. **Almamaterku tercinta.**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat-Nyalah penulis dapat menyelesaikan Karya Ilmiah Tertulis (Tesis) dengan judul **”Pengaruh Komunikasi Efektif, Motivasi, Karakteristik Individu, dan Program Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan”** ini dengan baik dan lancar.

Penyusunan Karya Ilmiah Tertulis (Tesis) ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Pendidikan Pascasarjana (S2) di Magister Manajemen Universitas Jember.

Atas terselesaikannya Karya Ilmiah Tertulis (Tesis) ini saya ingin menyampaikan terima kasih tiada terhingga kepada :

1. Prof. Dr. H. Harijono, SE., SU selaku Dosen Pembimbing Utama Tesis.
2. Drs. Agus Priyono, MM selaku Dosen Pembimbing Anggota.
3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Jember.
4. Ketua dan Sekretaris Program Studi Pascasarjana Universitas Jember.
5. Drs. I Nengah Juidiana, M.Si selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Tabanan.
6. Seluruh staf Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan.
7. Rekan-rekan Angkatan Tahun 2007 dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Karya Ilmiah Tertulis (Tesis) ini.

Semoga segala bantuan dan amal baik yang diberikan mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Penulisan Karya Ilmiah Tertulis (Tesis) ini masih jauh dari sempurna, oleh karenanya kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan Karya Ilmiah Tertulis (Tesis) ini. Tiada harapan lain dari penulis, semoga Karya Ilmiah Tertulis (Tesis) ini dapat memberikan sumbangan yang berharga bagi kita semua.

Tabanan, Juli 2009
Penulis

ABSTRAKSI

Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan telah melakukan berbagai program pelatihan dan pendidikan yang berkaitan dengan sistim administrasi pemerintahan kepada PNS yang berada dalam jajarannya, dengan maksud agar kualitas PNS dapat meningkat dan pada giliran berikutnya dapat menumbuhkan kinerja yang baik. Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan selama ini membutuhkan biaya yang cukup besar. Jika program tersebut tidak efektif terhadap peningkatan kualitas kerja PNS, maka sebenarnya institusi telah melakukan pemborosan yang tidak bermanfaat. Untuk itu perlu dilakukan pengkajian untuk memperbaiki program pendidikan dan pelatihan tersebut agar efektivitasnya signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja PNS. Walaupun efektivitas program pendidikan dan pelatihan itu signifikan, masih perlu diteliti bagaimana akibatnya terhadap kinerja PNS dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui : (1) pengaruh komunikasi efektif terhadap kinerja PNS melalui kepuasan karyawan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan, (2) pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS melalui kepuasan karyawan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan, (3) pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja PNS melalui kepuasan karyawan pada Kantor Sekretariat Daerah kabupaten Tabanan, (4) pengaruh program pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan karyawan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan, dan (5) pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja PNS pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan.

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah : (1) Komunikasi efektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan karyawan. Aspek “ketepatan penggunaan media informasi” secara signifikan dapat meningkatkan “hubungan yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan”, informasi dapat mengalir ke seluruh bagian dalam Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tabanan tanpa dibatasi oleh ruang dan posisi atau jabatan karyawan. Selanjutnya, dalam situasi dan kondisi seperti itu, secara signifikan karyawan lebih memiliki peluang untuk “menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standard waktu kerja, (2) Pengaruh motivasi terhadap kinerja PNS melalui kepuasan karyawan, tidak signifikan. Ini disebabkan karena pengaruh motivasi secara langsung terhadap kinerja karyawan tidak signifikan, demikian pula pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan juga tidak signifikan, walaupun pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan, signifikan, (3) Pengaruh karakter individu terhadap kinerja PNS melalui kepuasan karyawan, tidak signifikan, dan (4) Pengaruh program pendidikan dan pelatihan yang didominasi oleh “kesesuaian materi program” dengan kebutuhan kerja, terhadap kinerja karyawan, terbukti signifikan. Makin paham akan kebutuhan kerja bagi seorang karyawan, maka karyawan tersebut makin “merasa ikut memiliki pekerjaan”, selanjutnya ia makin menunjukkan kinerjanya melalui “penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan standard waktunya.”

Kata kunci : Komunikasi Efektif, Motivasi, Karakteristik Individu, Program Pendidikan dan Pelatihan, Prestasi Kerja

ABSTRACTION

The Secretariat Office of Tabanan Regency has done many educational and training programs relate to the government administration system to its officials at The Secretariat Office of Tabanan Regency. The government run this program to increase the quality and to grow up the good performance of its officials. The educational and training program which government has done needed much fund. If this program is not effective to the increasing quality of its official, it means that the government just wasted its money on something which had no function. So a research is needed to analyze the program and also to show how significant is the effectiveness of the program to rise up the quality and the performance of the officials at The Secretariat Office of Tabanan Regency. Even though the effectiveness of this educational and training program is significant, a research is still needed to know about its effect to the performance of the officials in doing their duties and responsibilities.

The purpose of this research is to know : (1) effect of effective communication to the performance of the official through official satisfaction at The Secretariat Office of Tabanan Regency, (2) effect of motivation to the official performance through official satisfaction at The Secretariat Office of Tabanan Regency, (3) effect of individual characteristic to the official performance through official satisfaction at The Secretariat Office of Tabanan Regency, (4) effect of educational and training program to the official performance through official satisfaction at The Secretariat Office of Tabanan Regency, and (5) effect of official satisfaction to the official performance at The Secretariat Office of Tabanan Regency.

Some results of this research are: (1) effective communication has a significant positive effect to the official performance trough official satisfaction. The aspect of “the effectiveness of using information medium” has been increasing significantly “the harmony relation between upper and lower staff”, information can be shared to all department of the secretariat office of Tabanan regency without limitation of space, place, and position of the official. And also in those situation and condition, the official significantly have more chance to “finish their duty as the standard time that they have”, (2) effect of motivation to the official performance is not significant. This is caused by the effect of motivation directly to the official performance is not significant, and also the effect of motivation to official satisfaction is not significant, although the effect of official satisfaction to official performance is significant, (3) effect of individual characteristic to official performance trough official satisfaction is not significant, and (4) effect of educational and training program which is dominated by “the match of program material” with the need of the job to the official performance is significantly approved. The more official understand about the need of the job for official, the more official feel that “they personally have the job”, then the more they will show their performance through “ finishing their job as the standard time that they have.”

Key words : Effective Communication, Motivation, Individual Characteristic, Educational and Training Program, Work Achievement.

2.1.3.5	Tujuan dan manfaat penilaian kinerja karyawan	17
2.1.3.6	Hambatan dalam penilaian kinerja	18
2.1.4	Program Pendidikan dan Pelatihan	20
2.1.4.1	Metode pendidikan dan pelatihan	22
2.1.4.2	Hubungan pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan	23
2.1.5	Karakteristik Individu	25
2.1.6	Komunikasi Efektif	26
2.1.7	Kepuasan Kerja	28
2.1.7.1	Kepuasan karyawan dan kepuasan kerja	30
2.1.7.2	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja	35
2.1.7.3	Pengukuran kepuasan karyawan	36
2.1.7.4	Survei kepuasan karyawan	38
2.1.7.5	Meningkatkan kinerja karyawan	39
2.1.8	Teori Kebutuhan dan Harapan	40
2.1.9	Teori Motivasi	42
2.2	Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu	46
2.3	Kerangka Konseptual dan Hipotesis	48
2.3.1	Kerangka Konseptual	48
2.3.2	Hipotesis	50
BAB III	METODE PENELITIAN	51
3.1	Rancangan Penelitian	51
3.2	Populasi dan Sampel	51
3.2.1	Populasi	51
3.2.2	Sampel	51
3.3	Definisi Operasional Variabel Penelitian	52
3.4	Metode Analisis	62
3.4.1	<i>Method of Successive Interval</i>	62

3.4.2	Uji Validitas Butir-Butir Kuesioner	62
3.4.3	Uji Reliabilitas Butir-Butir Kuesioner	66
3.4.4	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	68
3.4.5	Uji Kualitas Model	70
3.4.6	Uji Signifikansi Koefisien Regresi Secara Parsial dan Simultan	70
3.4.7	Uji Asumsi Klasik	71
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
4.1	Hasil Penelitian	74
4.1.1	Gambaran Umum Setda Kab.Tabanan	74
4.1.2	Bagan Organisasi Setda Kab.Tabanan	76
4.2	Hasil Analisis	78
4.2.1	Analisis Deskriptif	78
4.2.2	Hasil Uji Validitas Indikator-indikator Variabel ...	79
4.2.3	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Laten Penelitian	81
4.2.4	Hasil Analisis Jalur	81
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian	89
4.3.1	Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan	89
4.3.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan	90
4.3.3	Pengaruh Karakter Individu Terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan	90
4.3.4	Pengaruh Program Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan	90
4.4	Implikasi Hasil Penelitian	91
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	93
5.1	Kesimpulan	93
5.2	Saran-saran	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan 12
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual Penelitian 49
Gambar 3.1	Model Persamaan Struktural 69
Gambar 3.2	Daerah Kritis Nilai Durbin Watson 73
Gambar 4.1	Bagan Sekretariat Daerah 77
Gambar 4.2	Jalur Persamaan Struktural 83

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Skor Jawaban Responden	78
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Laten	79
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Laten Penelitian	81
Tabel 4.4 Signifikansi Pengaruh Parsial Variabel Independen	85
Tabel 4.5 Signifikansi Pengaruh Simultan Variabel Independen	85
Tabel 4.6 Hasil Uji Multikolinieritas Antar Variabel Independen	86
Tabel 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	87
Tabel 4.8 Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Pengaruh Total	88

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Orisinal
- Lampiran 3 Analisis Deskriptif
- Lampiran 4 Uji Validitas dengan Factor Analysis
- Lampiran 5 Reliability Test
- Lampiran 6 Path Analysis
- Lampiran 7 Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 8 Nonparametric Correlations