



**Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi  
Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga  
Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan  
Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember**

*Effect of Job Training, Job Stress, Organizational Communication and Job  
Satisfaction on Performance of Facilitators On Implementing Unit of the Family  
Hope Program of Ministry of Social Affairs in Jember Social Agency*

**TESIS**

Oleh :

**Ni Made Nadia Suta Pradhani, S.E.**

**NIM. 130820101018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**



**Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember**

*Effect of Job Training, Job Stress, Organizational Communication and Job Satisfaction on Performance of Facilitators On Implementing Unit of the Family Hope Program of Ministry of Social Affairs in Jember Social Agency*

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh :

**Ni Made Nadia Suta Pradhani, S.E.**

**NIM. 130820101018**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**

**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI RI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : **Ni Made Nadia Suta Pradhani, SE**  
NIM : 130820101018  
Jurusan : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : **Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja,  
Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja  
terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Unit  
Pelaksana Program Keluarga Harapan  
Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten  
Jember**

Menyatakan bahwa tesis yang telah Saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka Saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 09 Oktober 2015

Yang menyatakan,

**Ni Made Nadia Suta Pradhani, SE**  
NIM. 130820101018

## PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : **Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember**

Nama Mahasiswa : Ni Made Nadia Suta Pradhani, SE

NIM : 130820101018

Jurusan : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : **09 Oktober 2015**

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Diana S.K Tobing SE. M.Si**

NIP. 1974121220001220001

**Dewi Prihatini S.E. MM. Ph.D**

NIP. 196903291993032001

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

**Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.SM.**

NIP. 19600413 198603 1 002

**PENGESAHAN**

**Judul Tesis**

**Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan  
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana  
Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten  
Jember**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : **Ni Made Nadia Suta Pradhani, SE**

NIM : 130820101018

Jurusan : Magister Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

**09 Oktober 2015**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Susunan Tim Penguji**

1. Ketua : Dr. Purnamie Titisari SE, M.Si, (.....)  
NIP. 197501062000032001
2. Anggota I : Dr. Mohamad Dimiyati M.Si (.....)  
NIP. 196704211994031008
3. Anggota II : Dr. Imam Suroso M.Si (.....)  
NIP.195910131988021001

Mengetahui/Menyetujui  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

FOTO

4 x 6  
cm

**Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.**

NIP. 19600413 198603 1 002

Mengesahkan  
Dekan Fakultas Ekonmi

**Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.**

NIP. 19630614 199002 1 001

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Persembahan yang utama untuk Yang Agung, Dewi Saraswati, Dewi ilmu pengetahuan sebagai pusat segala ilmu pengetahuan.

Orang Tuaku tercinta, Ibu dan Bapak yang selalu mendukung apa yang aku inginkan dan menjadi tempat bernaung yang paling nyaman.

Suamiku tercinta, Ratri Hardianto yang selalu hadir melengkapi hidup dan kebahagiaan, selalu mendukung apapun cita-citaku serta menjadi sahabat terbaik dan terdekat.

Bapak dan Ibu Mertuaku, yang selalu mendukung serta penuh pengertian selama proses pengerjaan tesis ini.

Kakakku tercinta beserta keluarga mudanya yang selalu memberikan dukungan dan keponakanku, Naren serta si kembar Nindi & Nindya yang membawa keceriaan.

Terima kasih yang tak terhingga kepada bapak ibu dosen, terutama pembimbingku yang tak pernah lelah dan senantiasa sabar memberikan bimbingan dan arahan kepada ku.

Teruntuk teman-teman angkatan 2013 Magister Manajemen yang selalu membantu dan mendukung mulai dari perkuliahan sampai pengerjaan tugas akhir ini. Terima kasih sudah berbagi cerita dan ceria.

Almamaterku tercinta dan yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.



**MOTTO**

“Persembahan berupa ilmu pengetahuan adalah lebih mulia dari pada persembahan materi. Dalam seluruh kerja ini berpangkal pada ilmu pengetahuan.”

**(Bhagavad Gita IV Sloka 33)**

“Karenanya perilaku seseorang, hendaklah dipergunakan sebaik-baiknya masa muda, selagi badan sedang kuatnya, hendaklah dipergunakan untuk usaha menuntut dharma, artha dan ilmu pengetahuan, sebab tidak sama kekuatan orang tua dengan kekuatan anak muda, contohnya adalah seperti ilalang yang telah tua itu menjadi rebah, dan ujungnya tidak tajam lagi.”

**(Sarasamuccaya, 27)**

“Hard work beats talent when talent doesn't work hard”

“Mengetahui saja tidak cukup, kita harus mengaplikasikannya. Kehendak saja tidak cukup, kita harus mewujudkannya dalam aksi.”

**(Leonardo da Vinci)**



**Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember**

*Effect of Job Training, Job Stress, Organizational Communication and Job Satisfaction on Performance of Facilitators On Implementing Unit of the Family Hope Program of Ministry of Social Affairs in Jember Social Agency*

**TESIS**

Oleh :

**Ni Made Nadia Suta Pradhani, S.E.**

**NIM. 130820101018**

Pembimbing :

**DPU : Dr. Diana S.K Tobing, SE., M.Si**

**DPA : Dewi Prihatini, S.E. MM. Ph.D**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**



## RINGKASAN

**Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember;** Ni Made Nadia Suta Pradhani, SE, NIM:130820101018; 2015; 118 halaman; Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan merupakan program yang dicanangkan oleh Kementerian Sosial yang merupakan program perlindungan sosial melalui pemberian uang tunai kepada Keluarga Sangat Miskin (KSM), selama keluarga tersebut memenuhi kewajibannya. Kewajiban peserta yaitu berkaitan dengan tingkat kesehatan dan pendidikan. Tenaga pendamping merupakan ujung tombak dari program ini. Tujuan penelitian ini adalah menguji pelatihan kerja, stress kerja, komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja Tenaga Pendamping UPPKH Kabupaten Jember.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan atau biasa disebut *explanatory research*. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga pendamping sebanyak 105 responden dengan metode *simple random sampling*. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *Analisis Moment Of Structure*.

Hasil penelitian ini adalah pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pendamping. Pelatihan kerja membuat tenaga pendamping merasa terpenuhi kebutuhannya akan pengetahuan dan ketrampilan mengenai pekerjaan sehingga mereka akan terpuaskan. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berarti bahwa kondisi pekerjaan sebagai tenaga pendamping sama sekali tidak memberikan tuntutan yang berlebihan dikarenakan tenaga pendamping mampu mengelola pekerjaan dengan baik sehingga tidak mencetuskan stres kerja. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Interaksi yang harmonis di antara tenaga pendamping dan juga atasannya mampu membuat karyawan merasa puas akan pekerjaan dan lingkungannya.

Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendamping. Pelatihan untuk tenaga pendamping telah disiapkan dengan matang sehingga sangat membantu kinerja tenaga pendamping di lapangan. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Para tenaga pendamping UPPKH Kabupaten Jember mempunyai tingkat stres yang rendah dikarenakan kesiapan dalam menghadapi pekerjaannya serta mampu mengelola beban pekerjaan dengan baik. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendamping. Hal ini dikarenakan sebagian besar tenaga pendamping telah bekerja bersama-sama selama lebih dari 3 tahun sehingga sudah menjalin komunikasi yang baik dalam lingkungan organisasinya dan juga telah berpengalaman. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Dinas Sosial Kementerian Sosial di Kabupaten Jember. Kepuasan kerja tersebut membuat tenaga pendamping mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.



## SUMMARY

**Effect of Job Training, Job Stress, Organizational Communication and Job Satisfaction on Performance of Facilitators On Implementing Unit of the Family Hope Program of Ministry of Social Affairs in Jember Social Agency.;** Ni Made Nadia Suta Pradhani, SE, NIM: 130820101018; 2015; 119 pages; Master of Management Department, Faculty of Economics, University of Jember.

Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan is an institution which is appointed to handle a program initiated by the Ministry of Social Affairs which is the social protection program through the provision of cash to the Family Very Poor (KSM), for the family to meet its obligations. Obligations of participants is related to the level of health and education. Facilitators is the spearhead of this program. The purpose of this study was to test the job training, job stress, organizational communication on job satisfaction and performance of the facilitators.

This study is an explanation or so-called explanatory research. Respondents in this study were facilitators as many as 105 respondents using a simple random sampling method. Collecting data in this study using a questionnaire. Methods of data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) using Moment Of Structure Analysis program.

Results of this study are job training has positive and significant effect on job satisfaction of facilitator, job training makes facilitator feel fulfilled their need for knowledge and skills on the job so they will be satisfied. Work stress has negative significant effect on job satisfaction, it means that the conditions of facilitators did not give demands excessive because they are able to manage a good job so it does not trigger the job stress. Organizational communication has positive and significant impact on job satisfaction, harmonious interaction between co-workers and superiors also able to make facilitator feel satisfied with the job and their environment.

Job training has positive and significant effect on the performance of facilitators. Job training for facilitators has been prepared and thus greatly help the performance of facilitators in their job. Work stress has negative and significant effect on the performance. The facilitators of UPPKH Jember have lower levels of stress due to job preparedness and able to manage the workload well. Organizational communication has positive and significant impact on the performance of facilitators. This is because most of the facilitators have been working together for more than 3 years so it has to establish good communication within the organization and they has so many experience. Job satisfaction has positive and significant effect on the job performance of UPPKH's facilitator. Job satisfaction makes facilitators capable of performing the duties and responsibilities well.

### Ucapan Terimakasih

Puji astungkara kepada Ida Shang Hyang Widhi Wasa atas asung kerta wara nugraha-Nya yang telah memberikan kemampuan dan kesehatan dalam menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul : **“Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan di Dinas Sosial Kabupaten Jember”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Diana S.K Tobing, SE., M.Si, , selaku pembimbing utama yang senantiasa meluangkan waktu dalam memberikan arahan, bimbingan dan motivasi penulis, sejak dari proses perkuliahan, penelitian sampai dengan penyelesaian penyusunan tesis ini.
2. Dewi Prihatini, S.E. MM. Ph.D selaku pembimbing anggota meluangkan waktu dalam memberikan arahan, bimbingan dan motivasi penulis, sejak dari proses perkuliahan, penelitian sampai dengan penyelesaian penyusunan tesis ini.
3. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember, telah memberikan kesempatan, arahan dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., sebagai Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan kesempatan, arahan dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Purnamie Titisari, SE, M.Si; Dr. Mohamad Dimiyati M.Si; Dr. Imam Suroso, M.Si sebagai dosen penguji yang banyak memberikan saran dan kritik serta masukan yang sangat berharga sehingga tesis ini dapat tersusun dengan baik.



6. Kepala Dinas Sosial Kabupaten Jember Bapak Eko Heru Sunarso yang telah memberikan ijin kepada Saya untuk mengadakan penelitian di UPPKH Kabupaten Jember serta meluangkan waktu untuk memberikan arahan dalam penyusunan penelitian ini.
7. Bapak Otong Muji Nugroho selaku Koordinator Tenaga Pendamping Kabupaten Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Jember yang bersedia meluangkan banyak waktu untuk membantu serta memberikan arahan selama proses penelitian tesis ini. Semua pihak, baik dari Dinas Sosial Jember, terutama Bapak Edy dan Bapak Rifendi dan juga Pihak Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Jember, terutama Mbak Fifin yang telah membantu selama proses penelitian serta semua tenaga pendamping yang bersedia menjadi responden, saya ucapkan banyak sekali terima kasih.
8. Kedua orang tua saya, Bapak Sunarno dan Ibu Ni Nyoman Nana Sutiariani tercinta yang selalu mendoakan, memberikan dukungan, kasih sayang, nasehat-nasehat dan selalu membimbing ke arah yang lebih baik;
9. Suamiku tercinta Ratri Hardianto yang sudah melengkapi hidup dan tidak lelah memotivasi sejak perkuliahan sampai saat penyusunan tesis ini.
10. Kakakku tersayang Ni Wayan Dias Nityarati Yunanda beserta keluarga mudanya yang selalu memberikan dukungan dalam banyak hal.
11. Saudara sejawat angkatan 2013 yang selalu saling mendukung dan menjadi teman seperjuangan demi mendapatkan gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
12. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyusunan tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca dan khususnya untuk perkembangan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Jember, 09 Oktober 2015

Penulis

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	<b>viii</b>
<b>HALAMAN RINGKASAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>HALAMAN SUMMARY</b> .....	<b>xi</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	<b>12</b>
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Pelatihan Kerja .....	<b>14</b>
2.1.2 Stres Kerja .....	<b>21</b>
2.1.3 Komunikasi Organisasi .....	<b>26</b>



2.1.4 Kepuasan Kerja .....	38
2.1.5 Kinerja Karyawan .....	45
2.1.6 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	51
2.1.7 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	51
2.1.8 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	51
2.1.9 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja .....	52
2.1.10 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja .....	52
2.1.11 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja .....	52
2.1.12 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .....	52
<b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>53</b>
<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1 Kerangka Konseptual .....	60
3.2 Hipotesis Penelitian.....	64
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	
<b>4.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....</b>	<b>69</b>
<b>4.3 Populasi dan Sampel.....</b>	<b>69</b>
4.3.1 Populasi .....	69
4.3.2 Sampel.....	69
<b>4.4 Jenis dan Sumber Data.....</b>	<b>70</b>
<b>4.5 Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>70</b>
<b>4.6 Definisi Operasional Variabel.....</b>	<b>71</b>
<b>4.7 Skala Pengukuran .....</b>	<b>74</b>
<b>4.8 Uji Instrumen .....</b>	<b>74</b>
4.8.1 Uji Validitas .....	74
4.8.2 Uji Reliabilitas .....	75
<b>4.9 Teknik Analisis Data.....</b>	<b>75</b>
4.9.1 Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	77
4.9.2 Uji Kesesuaian <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	78
<b>4.10 Penyusunan Diagram Jalur dan Persamaan Struktural.....</b>	<b>80</b>
<b>BAB V. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	

<b>5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....</b>	<b>84</b>
5.1.1 Karakteristik Responden .....	85
5.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	88
5.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	91
5.1.4 Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	93
5.1.5 Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	95
5.1.6 Pengaruh Antar Variabel.....	99
<b>5.2 Pembahasan .....</b>	<b>101</b>
5.2.1 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	102
5.2.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	103
5.2.3 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	105
5.2.4 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja .....	107
5.2.5 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja .....	109
5.2.6 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja .....	109
5.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .....	111
5.2.8 Pengaruh antar Variabel.....	112
<b>5.3 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>113</b>
<b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
<b>6.1 Kesimpulan .....</b>	<b>114</b>
<b>6.1 Saran .....</b>	<b>118</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>xx</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>119</b>

**DAFTAR TABEL**

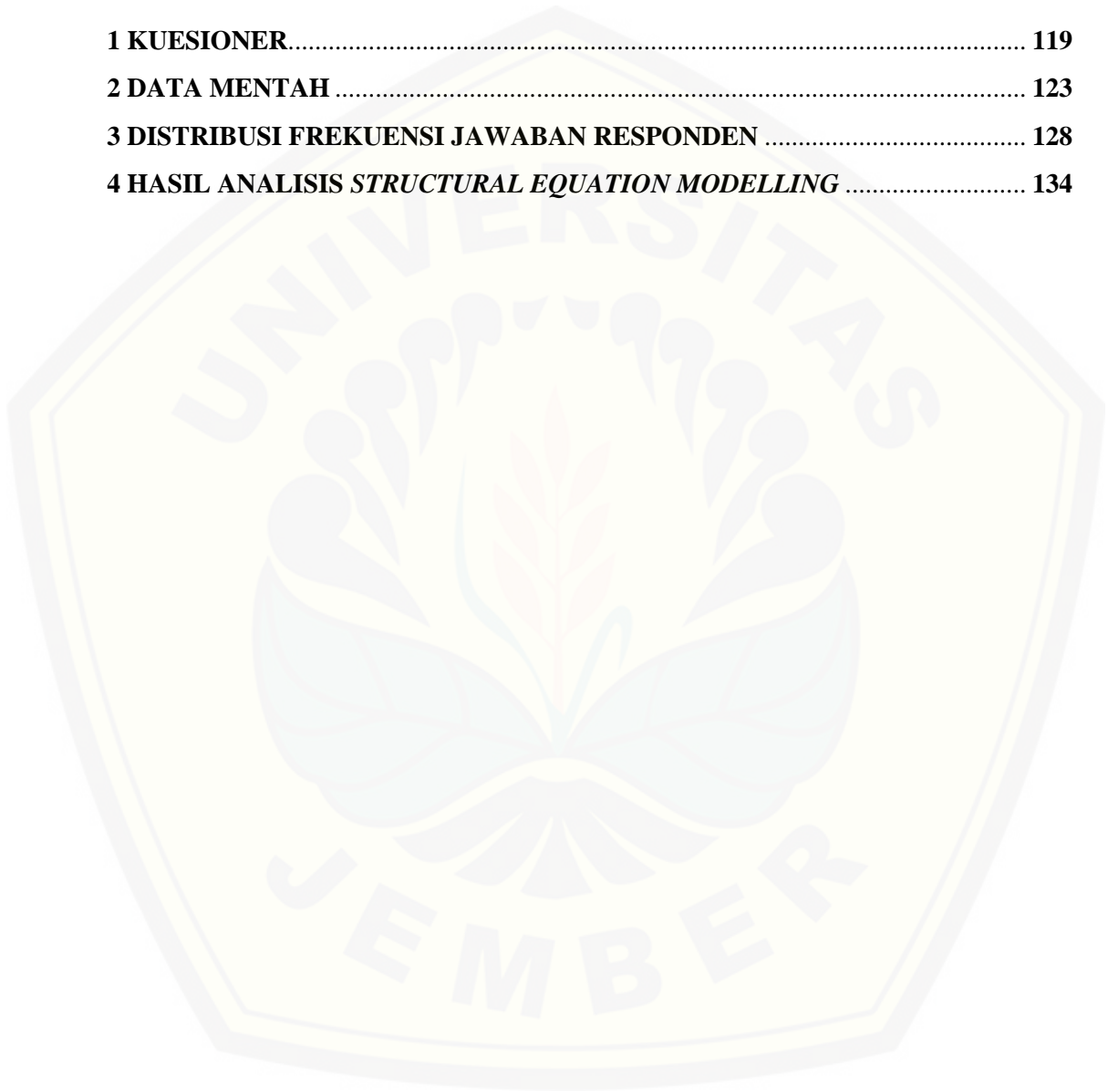
	<b>Halaman</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	56
4.1 <i>Goodness of Fit Indices</i> .....	80
5.1 Jenis Kelamin Responden .....	86
5.2 Tingkat Usia Responden .....	86
5.3 Pendidikan Terakhir Responden .....	86
5.4 Lama Kerja Responden .....	87
5.5 Jumlah Pelatihan yang Diikuti Responden .....	87
5.6 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	88
5.7 Hasil Uji Validitas.....	91
5.8 Hasil Uji Reliabilitas .....	92
5.9 Indeks Kesesuaian SEM.....	96
5.10 Hasil Uji Kausalitas.....	97
5.11 Pengaruh Langsung Variabel .....	100
5.12 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel.....	100
5.13 Pengaruh Total Antar Variabel .....	101

**DAFTAR GAMBAR**

	<b>Halaman</b>
2.1 Proses Pelatihan .....	17
2.2 Model Komunikasi Lasswell.....	27
2.3 Model Komunikasi Shannon dan Wever .....	28
2.4 Model Komunikasi Schraumn yang Satu Arah.....	31
2.5 Model Komunikasi Schraumn yang Berbentuk Sirkuler .....	32
2.6 Model Komunikasi Berlo.....	33
3.1 Kerangka Konseptual .....	63
4.1 Diagram Jalur Penelitian .....	81
5.1 Hasil Analisis SEM.....	95

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
<b>1 KUESIONER.....</b>	<b>119</b>
<b>2 DATA MENTAH .....</b>	<b>123</b>
<b>3 DISTRIBUSI FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN .....</b>	<b>128</b>
<b>4 HASIL ANALISIS <i>STRUCTURAL EQUATION MODELLING</i> .....</b>	<b>134</b>



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan organisasi, sebab apa yang menjadi tujuan dan bagaimana cara mewujudkannya, semua direncanakan serta dilakukan oleh manusia. Praktik manajemen sumber daya manusia dilakukan sesuai dengan tujuan dari organisasi yang bersangkutan mulai dari perekrutan, penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja serta pemberian kompensasi. Semua praktik sumber daya manusia tersebut ditujukan agar karyawan yang dimiliki dapat dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi yang sudah menetapkan tujuannya, maka menginginkan karyawan yang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik yang sejalan dengan organisasi. Karyawan organisasi baik laba maupun nirlaba seharusnya memberikan kontribusi maksimal pada organisasi tempatnya bekerja. Karyawan harus mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang telah disepakati antara organisasi dengan dirinya, sebab kinerja karyawan tentu akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan terutama dalam mencapai tujuan bersama.

Kinerja menurut Wibowo (2008:42) merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Sebagai tanggung jawab pribadi, maka kinerja tentu saja akan dilatarbelakangi oleh beberapa elemen individu maupun organisasi di tempat kerja. Untuk dapat melakukan kinerja dengan baik, biasanya organisasi



menyediakan sarana untuk karyawan berupa pelatihan kerja yang disesuaikan dengan deskripsi pekerjaan masing-masing jabatan. Pelatihan merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia untuk membantu dan memastikan karyawan dapat melakukan tanggung jawab pekerjaannya dengan benar sesuai standar operasi pekerjaan. Hani (2014:104) mengartikan latihan atau *training* sebagai kegiatan untuk penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Selain pelatihan yang merupakan investasi sumber daya manusia dari organisasi agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan sesuai yang diharapkan, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor tersebut bisa saja beberapa perilaku atau sikap karyawan sendiri dalam berorganisasi. Secara individu, karyawan dalam bekerja membutuhkan kepuasan atas pekerjaan dan kondisi tempat kerja atau organisasinya untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Kinerja karyawan yang baik dapat dikatakan berbanding lurus dengan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Robbins & Judges (2002:113) menyebutkan bahwa pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif, meskipun sulit untuk mengatakan kemana arah hubungan sebab akibat tersebut. Akan tetapi, beberapa peneliti biasanya percaya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebuah mitos manajemen. Tetapi, sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan korelasi tersebut cukup kuat. Ketika kita pindah dari tingkat individu ke tingkat organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan – kinerja. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

Berdasarkan pernyataan Robbins dan Judges (2002:113) tersebut maka dapat disimpulkan bahwa apabila karyawan yang puas terhadap pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja, maka akan memberikan kontribusi kinerja yang lebih baik dan kemudian nampak pada kinerja organisasi yang lebih baik. Selain

faktor kepuasan yang merupakan sikap atau perilaku yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat mempengaruhi kinerja, juga ada sikap negatif yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu stres yang mungkin timbul apabila tuntutan pekerjaan terlalu besar.

Organisasi menuntut karyawan untuk bekerja maksimal dalam kondisi yang baik maupun buruk sebab organisasi biasanya hanya melihat hasil akhir kinerja karyawannya. Tuntutan pekerjaan yang dinamis sesuai dengan lingkungan luar maupun dalam organisasi, tuntutan target waktu maupun produktivitas mampu menjadi pencetus tekanan yang dirasakan karyawan. Tekanan yang dirasakan karyawan tersebut dapat menjadi penyebab stres kerja atau *stressor*. Hani (2014:200) mengatakan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Stres kerja dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi lingkungan di sekitarnya, terutama lingkungan kerja bahkan terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya pada organisasi.

Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh komunikasi dalam organisasi, sebab komunikasi merupakan hal yang sangat penting bagi manusia sebagai makhluk sosial untuk berinteraksi, terutama dalam sebuah organisasi. Sarana berinteraksi satu sama lain karyawan dalam sebuah organisasi, tentu berkomunikasi yang tepat dan jelas sangat diharapkan dalam bekerja. Komunikasi juga harus mampu diinterpretasikan dengan baik antara kedua belah pihak, selain itu juga harus dapat didefinisikan dengan persepsi yang sama untuk mengurangi kesalahpahaman.

Berkomunikasi tidak sekedar menyampaikan pesan akan tetapi juga menyampaikan arti dalam pesan tersebut agar dapat dipahami oleh penerima, sehingga antara pengirim dan penerima memiliki pemahaman yang sama tentang suatu pesan. Oleh karena itu, keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh salah satu pihak, tetapi ditentukan oleh kedua pihak yang terlibat dalam komunikasi. Ini berarti bahwa komunikasi akan berhasil apabila kedua belah

pihak yang terlibat mempunyai kesepakatan mengenai hal-hal yang dikomunikasikan (Riswandi, 2009:6).

Berkaitan dengan teori yang telah disampaikan mengenai keterkaitan antara pelatihan kerja, stres kerja dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan. Haryati *et al* (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal sebaliknya terdapat dalam penelitian Titin (2012) yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya. Kedua penelitian tersebut menunjukkan hal yang berbeda terutama pada pelatihan kerja, sehingga dilakukanlah penelitian ini yang hasilnya akan membantah atau mendukung salah satu di antara kedua penelitian tersebut.

Pelayanan publik di Indonesia sempat menjadi sorotan karena masyarakat merasa penyelenggara pelayanan belum mampu melaksanakannya dengan baik. Seiring dengan adanya reformasi dalam banyak hal di republik ini, maka pada tahun 2009, terbitlah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang mengatur pelayanan publik agar dapat memenuhi hak masyarakat yang memanfaatkannya. Hal tersebut juga sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, serta sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi.

Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan (yang selanjutnya disebut UPPKH) merupakan penyelenggara Program Keluarga Harapan (PKH) dimana program tersebut merupakan salah satu pelayanan publik yang keberadaannya berlandaskan hukum antara lain adalah Undang-undang nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional serta berdasarkan Keputusan Menteri Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat selaku ketua Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan, No: 31/KEP/MENKO/-KESRA/IX/2007 tentang "Tim Pengendali Program Keluarga Harapan" tanggal 21 September 2007.

Berdasarkan pada latar belakang dan landasannya maka UPPKH juga merupakan pelayanan publik yang harus mematuhi undang-undang mengenai pelayanan publik. Sebagai pelayanan publik maka kinerja dari penyelenggara dan pelaksana UPPKH akan menjadi topik yang menarik untuk dibahas.

Program Keluarga Harapan (PKH) yang merupakan perlindungan sosial melalui pemberian uang tunai kepada Keluarga Sangat Miskin (KSM), selama keluarga tersebut memenuhi kewajibannya. PKH diarahkan untuk membantu kelompok sangat miskin dalam memenuhi kebutuhan pendidikan dan kesehatan, selain memberikan kemampuan kepada keluarga untuk meningkatkan pengeluaran konsumsi. PKH diharapkan dapat mengubah perilaku Keluarga Sangat Miskin untuk memeriksakan ibu hamil / Nifas / Balita ke fasilitas kesehatan, dan mengirimkan anak ke sekolah dan fasilitas pendidikan. Dalam jangka panjang, PKH diharapkan dapat memutus mata rantai kemiskinan antar-generasi.

Keluarga Sangat Miskin yang berhak menjadi peserta PKH tentu mempunyai kriteria tertentu sesuai dengan kriteria standar KSM dari Badan Pusat Statistik. Akan tetapi, selain kriteria tersebut juga ada kriteria khusus yang harus dimiliki oleh peserta PKH, yaitu memiliki ibu hamil/nifas/anak balita, atau memiliki anak usia 5-18 tahun yang belum masuk / menyelesaikan pendidikan dasar 9 tahun (Sekolah Menengah Pertama) termasuk anak dengan disabilitas.

Pelaksanaan PKH terdapat Tim Koordinasi yang membantu kelancaran program di tingkat propinsi dan PT Pos yang bertugas menyampaikan informasi berupa undangan pertemuan, perubahan data, pengaduan dan seterusnya serta menyampaikan bantuan ke tangan peserta PKH. Selain tim ini, juga terdapat lembaga lain di luar struktur yang berperan penting dalam pelaksanaan kegiatan PKH, yaitu lembaga pelayanan kesehatan dan pelayanan pendidikan di tiap kecamatan dimana PKH dilaksanakan.

Ujung tombak dari UPPKH adalah para tenaga pendamping yang berinteraksi langsung dengan peserta PKH di lapangan. Tenaga pendamping merupakan pihak kunci yang menjembatani penerima manfaat (yang kemudian disebut peserta PKH) dengan pihak-pihak lain yang terlibat dengan program ini di tingkat kecamatan maupun di tingkat kabupaten/kota. Tugas Pendamping



termasuk didalamnya melakukan sosialisasi, pengawasan dan mendampingi para peserta PKH dalam memenuhi komitmennya.

Setiap organisasi mempunyai cara sendiri melatih karyawan, mempunyai tingkat stres terhadap pekerjaan maupun pola komunikasi tersendiri yang dapat diteliti hubungannya terhadap kepuasan dan kinerja, begitu pula pada Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kabupaten Jember. Tanggung jawab pekerjaan tenaga pendamping memang memerlukan persiapan yang khusus, persiapan itu salah satunya adalah merekrut tenaga pendamping yang kompeten dan mempersiapkannya dengan pelatihan yang tepat. Tenaga pendamping yang baru saja direkrut, diberikan pelatihan wajib yang dilaksanakan terpusat pada 5 region divisi pelatihan yang tersebar di beberapa kota di Indonesia, proses pelatihan yang dilakukan guna untuk memberikan pembekalan bagi tenaga pendamping sebelum terjun ke lapangan menemui para peserta PKH. Selain pelatihan wajib yang dilaksanakan secara terpusat, terdapat juga pelatihan lain yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan.

Pelatihan yang diikuti pendamping PKH tentu tidak hanya sekali, akan tetapi beberapa kali sepanjang para pendamping melaksanakan tugasnya, seperti pelatihan *Family Development Session (FDS)* yang bertujuan melatih pendamping untuk dapat menyampaikan dan memotivasi kesehatan gizi sebagai bekal pendamping dalam melakukan pendampingan di lapangan. Selain untuk memberikan pelatihan yang bersifat teknis pendampingan, juga adanya pemberian motivasi dan dorongan kepada tenaga pendamping mengingat banyak tantangan di lapangan yang dihadapi oleh pendamping agar mampu mendampingi peserta PKH dengan baik.

Beberapa faktor sangat berperan dalam efektivitas pelatihan yang telah dijalani dalam mencapai kinerja yang sesuai harapan, misalnya peran pelatih (mentor) dalam memberikan materi yang sesuai serta motivasi atau bagaimana menerapkan apa yang sudah dipelajari dalam pelatihan pada pekerjaan sehari-hari, mengingat pendamping berhadapan dengan manusia yang sifatnya sangat dinamis.

Pelatihan meliputi banyak aspek, termasuk administrasi dan juga teknis pendampingan di lapangan. Teknis pendampingan di lapangan ini dalam

mendampingi peserta PKH merupakan bagian dari pelatihan yang sangat menantang dan dinamis, sebab tidak semua kejadian di lapangan disampaikan dalam pelatihan secara persis sama meskipun pokok-pokok apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu disampaikan. Pelatihan sangat diperlukan untuk mendukung terjadinya kepuasan kerja karena pendamping merasa dipenuhi kebutuhan akan pelatihan meliputi pengetahuan, ketrampilan kerja, dan motivasi agar kinerja tenaga pendamping yang sesuai dengan apa yang ditetapkan.

Tugas para tenaga pendamping dibagi menjadi dua garis besar, yaitu tugas persiapan program dan tugas rutin. Tugas persiapan program antara lain sosialisasi program kepada RTSM serta masyarakat umum; menyelenggarakan pertemuan awal; mengelompokkan peserta; memfasilitasi pemilihan ketua kelompok peserta PKH; membantu peserta untuk mengisi Formulir Klarifikasi Data serta mengirimkan pada UPPKH Kabupaten; serta mengkoordinasikan pelaksanaan pada puskesmas dan sekolah. Persiapan program ini juga akan dilakukan lagi apabila terdapat peserta PKH baru.

Tugas rutin yang wajib dilakukan adalah menerima pemutakhiran data peserta; menerima pengaduan peserta serta dapat melakukan tindak lanjut berkoordinasi dengan UPPKH kabupaten; melakukan kunjungan insidental khususnya pada peserta PKH yang tidak memenuhi komitmen; melakukan pertemuan dengan semua peserta tiap 6 bulan sekali untuk re-sosialisasi. Tugas selanjutnya adalah melakukan koordinasi dengan aparat kecamatan dan atau kelurahan serta pada pemberi pelayanan kesehatan dan sekolah; melakukan pertemuan bulanan dengan ketua kelompok; melakukan pertemuan dengan pelayan kesehatan dan pendidikan serta melakukan pertemuan triwulan dengan seluruh pihak yang terlibat dengan pelaksanaan program yaitu UPPKH Daerah, pendamping, pelayan kesehatan dan pendidikan. Selain itu, tenaga pendamping juga harus berkoordinasi dengan kantor pos terutama saat mendekati penyaluran dana bantuan.

Pekerjaan-pekerjaan dari tenaga pendamping yang tersebut di atas, tak jarang mereka akan mengalami tekanan tersendiri dalam menjalankan tugasnya, meskipun stres tersebut tidak selamanya berakibat buruk, bisa saja tenaga



pendamping justru terpacu untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik. Stres yang dapat dirasakan tenaga pendamping tidak hanya dari sisi pekerjaannya saja, sebagai pelaksana pelayanan publik dimana harus mendampingi KSM yang sebagian besar tidak memiliki latar belakang pendidikan yang baik sehingga kurang sadar akan pentingnya kesehatan keluarga dan juga pendidikan, sehingga mereka dapat melupakan kewajibannya sebagai penerima manfaat. Apabila tenaga pendamping mengalami stres yang tidak bisa dikendalikan maka dapat berakibat buruk pada pekerjaannya sendiri maupun bagi peserta PKH.

Pekerjaan tenaga pendamping yang bermacam-macam dan koordinasi dengan banyak pihak seperti peserta PKH sendiri, kecamatan, posyandu dan sekolah dapat menjadikan tenaga pendamping kurang fokus dalam melakukan pekerjaan rutinnnya, misalkan membuat laporan rutin, memperbaharui dan menyimpan formulir serta kegiatan rutin administrasi lainnya, selain itu juga kegiatan teknis seperti menerima pemutakhiran data peserta PKH, melakukan kunjungan insidental kepada peserta PKH, melakukan koordinasi dengan aparat setempat dan pemberi pelayanan pendidikan dan kesehatan, dan melakukan pertemuan bulanan dengan ketua kelompok PKH.

Apabila tenaga pendamping kurang fokus dalam menjalankan semua pekerjaannya tersebut, maka akan menyangkut peserta PKH yang didampinginya, apabila tenaga pendamping tidak mampu mengatasi tekanan dari pekerjaannya, misalnya mereka akan mengalami kesulitan untuk mengatur jadwal kunjungan atau pertemuan kelompok rutin yang sifatnya memotivasi dan memantau peserta PKH agar menjalankan kewajibannya. Apabila kesulitan tersebut berakibat pada terlewatkannya beberapa kunjungan maka bisa saja peserta PKH menjadi malas untuk memeriksakan diri ke posyandu atau untuk siswa menjadi tidak bersekolah yang mengakibatkan kinerja dari tenaga pendamping tidak maksimal. Oleh karena itu, perlu diuji bagaimana stres kerja dapat memberikan pengaruh pada kinerja tenaga pendamping.

Pentingnya pelatihan dan stres kerja dalam memberikan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga pendamping telah dibahas, maka selanjutnya pentingnya komunikasi dalam UPPKH, di mana para tenaga pendamping PKH ini yang

merupakan tenaga lapangan, untungnya saat ini dengan kemajuan teknologi, komunikasi menjadi lebih mudah. Komunikasi organisasi yang dilakukan misalnya dengan adanya rapat koordinasi yang bila tidak ada halangan, dilakukan setiap bulan, koordinasi tersebut dilakukan baik oleh Koordinator Tenaga Pendamping UPPKH Kabupaten Jember sendiri atau dengan Dinas Sosial. Rapat koordinasi menjadi sangat penting apabila terdapat agenda sosialisasi memo internal baru maupun kebijakan-kebijakan baru yang harus dilaksanakan oleh semua tenaga pendamping. Komunikasi yang lain tentu dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan kerja dan pendampingan.

Selain komunikasi ke bawah, bentuk komunikasi yang diperlukan adalah komunikasi ke atas, dimana para pendamping dapat menyampaikan hasil pekerjaannya untuk kemudian dievaluasi dan mendapatkan *feedback*, apabila ada kekurangan maka atasan akan memberikan saran perbaikan agar tenaga pendamping mendapatkan hasil pekerjaan yang lebih baik. Bentuk lain dari komunikasi dalam UPPKH adalah tenaga pendamping menyampaikan keluhan atau kendala yang dihadapi di lapangan selama proses pendampingan sehingga dapat didiskusikan solusinya oleh atasan langsung sehingga kinerjanya terkontrol, hal seperti ini biasanya disampaikan secara personal atau saat rapat koordinasi.

Begitu pentingnya komunikasi dalam UPPKH, selain karena para pendamping berdinis secara terpisah di seluruh Kabupaten Jember, juga banyaknya pekerjaan yang hampir semuanya memiliki *cycle time* tertentu. Komunikasi berupa laporan kepada atasan maupun koordinasi dengan teman sesama pendamping perlu dilakukan agar tidak satu pun tenaga pendamping terlambat mengetahui tugas baru, kebijakan atau memo baru ataupun terlambat melaporkan pekerjaan karena bekerja secara terpisah di seluruh kecamatan di kabupaten.

Faktor terakhir penelitian ini yang akan diuji dalam mempengaruhi kinerja tenaga pendamping adalah kepuasan kerja. Kepuasan memang tidak dapat terlihat secara nyata akan tetapi dapat dirasakan melalui sikap yang ditunjukkan tenaga pendamping dalam menjalankan pekerjaannya. Sikap tersebut dapat berupa

motivasi, tingkat kehadiran, komitmen terhadap instansi dan semangat tenaga pendamping kemudian pada kinerjanya.

Tenaga pendamping yang puas dalam pekerjaan maupun merasa puas pada unsur diluar pekerjaannya akan selalu termotivasi, bersemangat, serta menikmati tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan tersebut akan ditularkan kepada para peserta dimana pendamping yang termotivasi akan tidak bosan-bosannya memotivasi para peserta PKH untuk melakukan kewajibannya agar dapat terus menerima bantuan secara utuh tanpa potongan dan mengingatkan bahwa kewajiban tersebut untuk kebaikan peserta sendiri.

Kinerja para tenaga pendamping berdampak luas terutama untuk memberikan harapan keluarga sangat miskin khususnya di Kabupaten Jember agar menjadi lebih sejahtera dan sadar akan pentingnya pendidikan dan kesehatan sebagai dasar kehidupan yang lebih layak. Tenaga pendamping bertugas mendampingi, mendampingi penyalurkan dana sesuai ketentuan serta tak lupa selalu memotivasi dan memonitor peserta PKH untuk melaksanakan kewajibannya akan dapat mewujudkan tujuan utama dari Program Keluarga Harapan yaitu meningkatkan kesehatan dan taraf pendidikan KSM.

Berbagai variabel dapat memberikan pengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja, dan pada studi kasus di Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember ini, maka variabel yang digunakan adalah pelatihan kerja, stress kerja dan komunikasi organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening dan kinerja tenaga pendamping sebagai variable yang dipengaruhi, maka tertuang dalam judul :

**“Pengaruh Pelatihan Kerja, Stres Kerja, Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember”**

## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember?
2. Apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember?
3. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember?
4. Apakah pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember?
5. Apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pada Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember?
6. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Dinas Sosial Kementerian Sosial di Kabupaten Jember?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh:

1. Menguji pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Dinas Sosial Kementerian Sosial di Kabupaten Jember.

2. Menguji pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.
3. Menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.
4. Menguji pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.
5. Menguji pengaruh stres kerja terhadap kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.
6. Menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.
7. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1. Bagi Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Kepala Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Dinas Sosial Kabupaten Jember untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendamping dan kepuasan kerja mereka. Akan tetapi, tidak semua faktor dapat diwakili dalam penelitian ini.



**2. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan mampu untuk menjadi sebuah panduan dan tambahan informasi untuk penelitian selanjutnya. Menambahkan variabel lain sangat disarankan untuk mengembangkan penelitian ini.

**3. Bagi Kepentingan Akademik**

Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan mengenai sumber daya manusia khususnya kinerja dan kepuasan kerja.



## BAB II

### TINJUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Pelatihan Kerja

Pada Noe (2010:351) pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, ketrampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan.

Dessler (2011:292) menuliskan "*training means giving new or current employees the skills they need to perform their jobs*". Pelatihan diartikan sebagai memberikan karyawan baru atau karyawan tertentu ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.

Hani (2014:104) mengartikan latihan atau *training* dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Sedangkan Mondy (2008:210) menyatakan bahwa pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

##### a. Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja tentu mempunyai maksud serta manfaat bagi individu maupun organisasi sebagai sebuah timbal balik. Maksud dan manfaat dari pelatihan diuraikan sebagai berikut :

Hani (2014:107) menyebutkan bahwa cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumberdaya manusia. Di samping pengeluaran untuk biaya latihan dan pengembangan organisasi harus membayar "harga" karena pemborosan, absensi, pekerjaan yang buruk, keluhan berkepanjangan dan perputaran tenaga kerja.

Sedangkan dalam Akhmad dan Mohammad (2012:81) disebutkan lebih luas lagi, yaitu tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan kualitas *output*
- 2) Untuk meningkatkan kuantitas *output*
- 3) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
- 4) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- 5) Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja
- 6) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan

Mondy (2008:211) menyebutkan beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, *turnover* yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas.

#### **b. Proses Pelatihan**

Sebagai sebuah program terstruktur yang dilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih baik, maka pelatihan pun harus disiapkan dengan sangat teliti sehingga tepat sasaran dan manfaatnya dapat dirasakan oleh individu dan organisasi. Proses tersebut dijelaskan sebagai berikut :

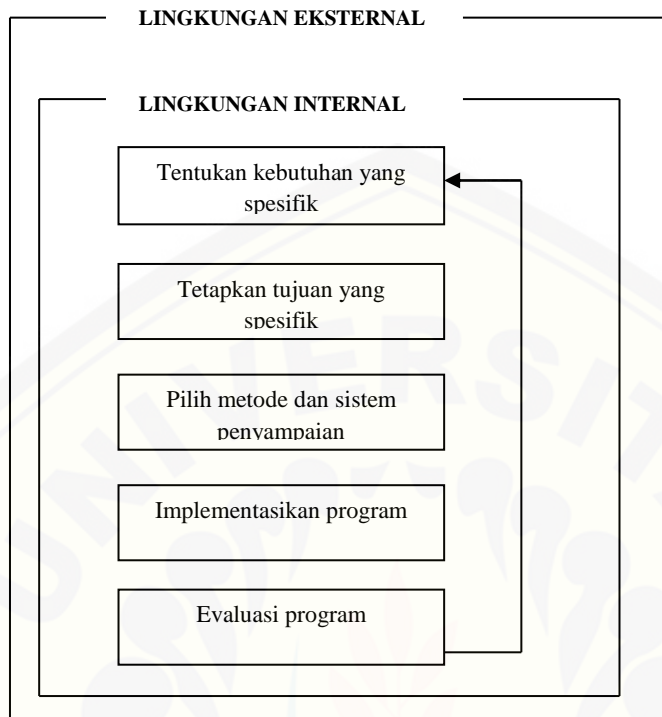
Menurut Noe *et al* (2010:355) proses pelatihan adalah:

- 1) Menilai kebutuhan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan.
- 2) Meliputi memastikan bahwa para karyawan memiliki motivasi dan berbagai ketrampilan dasar untuk menguasai materi pelatihan.
- 3) Ditujukan terhadap apakah pembahasan pelatihan (atau lingkungan pembelajaran) telah memiliki factor-faktor yang diperlukan agar pembelajaran dapat terjadi.
- 4) Memastikan orang-orang yang dilatih menerapkan materi pelatihan untuk pekerjaan. Hal ini memerlukan dukungan dari para manajer dan rekan kerja untuk menggunakan materi pelatihan di tempat kerja serta mendapati

karyawan telah memahami cara mengambil tanggung jawab pribadi untuk peningkatan ketrampilan.

- 5) Memilih metode. Kuncinya adalah memilih metode pelatihan yang akan menyediakan lingkungan pembelajaran yang layak untuk mencapai tujuan-tujuan pelatihan.
- 6) Evaluasi, yaitu menentukan apakah pelatihan mencapai hasil-hasil pembelajaran yang diinginkan dan atau tujuan-tujuan keuangan.

Mondy (2008:214) menyatakan bahwa proses pelatihan yang pertama, organisasi harus menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan spesifiknya. Kemudian tujuan-tujuan spesifik perlu ditetapkan. Tujuan-tujuan tersebut bisa sangat sempit jika terbatas pada kemampuan kepenyeliaan dari seorang manajer saja, atau bisa cukup luas untuk mencakup perbaikan ketrampilan manajemen seluruh supervisor lini pertama. Dalam organisasi yang ideal, terdapat hubungan yang dekat antara misi strategik perusahaan dengan tujuan-tujuan program pelatihan dan pengembangan. Penilaian dan pemutakhiran berkala atas tujuan-tujuan tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut menunjang kebutuhan-kebutuhan strategik yang terus berubah dari organisasi tersebut. Setelah menetapkan tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan, manajemen dapat menentukan metode-metode dan sistem penyampaian yang tepat untuk digunakan. Tentunya manajemen harus terus menerus mengevaluasi pelatihan dan pengembangan untuk memastikan kegunaannya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Proses tersebut dapat digambarkan seperti pada gambar 2.1. berikut ini :



**Gambar 2.1. Proses Pelatihan**

Sumber : Mondy (2008)

Dessler (2011:293) menyatakan bahwa “*Training program consist of four steps :*

- a) *In the first, needs analysis step, you indentify the specific knowledge and skills the job requires, and compare these with the prospective trainees’ knowledge and skills.*
- b) *In the second, instructional design step, you formulate specific, measurable knowledge and performance training objectives, review possible training program content (including workbooks, excercises, and activities) and estimate a budget for the training program.*
- c) *The third step is to implement the program, by actually training the targeted employee group using methods such as on-the job or online training.*
- d) *Finally, in an evaluation step, you assess the program’s success (or failure).”*



### c. Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Mathis & Jackson (2006:318) disebutkan bahwa pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, meliputi :

- 1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
- 2) Pelatihan pekerjaan/teknis: memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
- 3) Pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- 4) Pelatihan perkembangan dan inovatif: menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Hani (2014:110) menyebutkan bahwa ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen berdasarkan metode yang digunakan. Program pokok pelatihan dan pengembangan tersebut adalah :

- a) Metode praktis (*on-the-job training*) : merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman (biasanya karyawan lain).
- b) Metode simulasi (*off-the-job training*) : merupakan metode dimana dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.
- c) Teknik presentasi informasi : tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta.

Metode – metode pelatihan juga disebutkan dalam Noe *et al* (2010:382) yang dibagi menjadi dua metode yaitu (1) Metode Presentasi dan (2) Metode Praktis dengan pembagian sebagai berikut:

### 1) Metode Presentasi

Metode ini mengacu pada metode-metode di mana orang-orang yang dilatih merupakan penerima informasi pasif. Metode presentasi dilakukan melalui sebagai berikut :

- a) Pengajaran di ruang kelas yang dipimpin oleh instruktur.
- b) Teknik audiovisual.
- c) Teknologi *mobile*.

### 2) Metode Pengalaman Praktis

Metode pengalaman praktis adalah metode-metode pelatihan yang mensyaratkan orang yang dilatih untuk terlibat aktif pada proses pembelajaran. Pelatihan ini dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

- a) Pelatihan di tempat kerja.
- b) Simulasi.
- c) Permainan bisnis dan studi kasus.
- d) Pemodelan perilaku.
- e) Video interaktif.
- f) Pelatihan berbasis situs.

Mondy (2008:216) menuliskan metode-metode pelatihan sebagai berikut :

#### 1) Arahan Instruktur

Metode arahan instruktur tetap efektif untuk banyak jenis pelatihan dan pengembangan. Salah satu manfaat pelatihan dengan arahan instruktur adalah bahwa si instruktur bisa menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu yang relatif singkat. Metode pelatihan ini adalah :

- a) Studi Kasus adalah metode pelatihan di mana para *trainee* mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal itu.
- b) Pemodelan Perilaku (*behavior modeling*) adalah metode pelatihan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasi perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani berbagai situasi.

- c) Permainan Peran (*role playing*) adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta untuk merespon permasalahan-permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi-situasi dunia nyata.
  - d) Permainan Bisnis (*business games*) adalah metode pelatihan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller* atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu bisnis tertentu.
  - e) *In-Basket Training* adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan *e-mail*, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.
- 2) *On-the-Job Training*
- Metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata. Metode *on the job training* dilakukan dengan cara sebagai berikut :
- a) Rotasi Pekerjaan (*job rotation*) adalah metode pelatihan di mana para karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka.
  - b) Magang adalah metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi.
  - c) Pelatihan Pemula adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on the job training*. Pelatihan ini umumnya dalam pekerjaan-pekerjaan yang banyak membutuhkan ketrampilan.

#### **d. Prinsip-prinsip Pelatihan**

Mc. Gehee (dalam Akhmad dan Mohammad, 2012:82) merumuskan prinsip-prinsip pelatihan sebagai berikut :

- 1) Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.

- 2) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Penatar harus mampu memotivasi dan menyebrangkan respons yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- 4) Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan semangat respons yang positif dari peserta.
- 5) Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku.

### 2.1.2 Stres Kerja

Hani (2014:200) dikatakan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka.

Moorhead & Griffin (2013:175) mendefinisikan stres sebagai respons adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan kepadanya. Oleh karena kompleksitas yang mendasari definisi ini, kita perlu memeriksa komponen-komponennya secara hati-hati. Pertama adalah gagasan adaptasi. Seperti yang kita diskusikan sekarang, orang-orang dapat beradaptasi dengan keadaan yang menimbulkan stres dengan berbagai cara. Kedua adalah perangsang. Perangsang ini yang biasanya disebut *stressor*, adalah segala sesuatu yang memicu stress. Ketiga, *stressor* dapat bersifat psikologis atau fisik. Akhirnya, tuntutan yang diberikan kepada individu haruslah berlebihan agar stress dapat benar-benar muncul.

Greenberg & Baron (2003:122) menyebutkan stress adalah pola keadaan emosi dan reaksi psikologis yang terjadi sebagai respon dari tuntutan dalam maupun luar organisasi. "*Stress is the pattern of emotional states and physiological reactions occurring in response to demands from within or outside an organizational.*"

### a. Penyebab Stres

Banyak hal yang dapat mengakibatkan seseorang mengalami stress, yang umumnya dikategorikan dalam *stressor* organisasi dan *stressor* kehidupan. Dalam hal ini akan lebih berfokus pada pemicu stress dalam organisasi atau *stressor* organisasi.

Moorhead dan Griffin (2013:179) disebutkan bahwa *stressor* organisasi adalah berbagai faktor di tempat kerja yang dapat menyebabkan stress. Empat rangkaian umum *stressor* organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1) Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas (*task demands*) adalah *stressor* yang berkaitan dengan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang. Beberapa pekerjaan mempunyai sifat lebih menimbulkan stres daripada yang lainnya. Di luar tekanan-tekanan terkait tugas spesifik, aspek lain dari pekerjaan dapat menghadirkan ancaman fisik pada kesehatan seseorang. Keamanan adalah tuntutan tugas lainnya yang menimbulkan stres. Seseorang dalam pekerjaan relatif aman kemungkinan tidak akan terlalu khawatir akan kehilangan posisi tersebut. Ancaman terhadap keamanan pekerjaan dapat meningkatkan stres secara dramatis, misalkan selama periode pemecatan setelah merger.

*Stressor* tuntutan tugas terakhir adalah kelebihan beban. Kelebihan beban terjadi ketika seseorang mempunyai lebih banyak pekerjaan dari yang dapat ia tangani. Kelebihan beban dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif. Kita harus memperhatikan bahwa kebalikan dari kelebihan beban mungkin juga tidak diinginkan. Tuntutan tugas rendah dapat menyebabkan ketegangan dan kegelisahan. Jadi, derajat stres terkait beban kerja yang moderat adalah yang optimal karena menyebabkan energi tingkat tinggi dan motivasi.

#### 2) Tuntutan Fisik

Tuntutan fisik (*physical demands*) dari sebuah pekerjaan adalah persyaratan fisik pada pekerjaannya, tuntutan ini merupakan fungsi dari karakteristik fisik dari situasi dan tugas fisik yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Salah satu elemen penting adalah temperatur. Bekerja di luar ruang dengan temperature ekstrem dapat menyebabkan stres, demikian juga bekerja dalam kantor yang



tidak dipanaskan atau didinginkan. Desain kantor juga dapat menjadi masalah. Terlalu banyak interaksi dapat mengganggu seseorang dari tugasnya, sedangkan terlalu sedikit interaksi dapat menimbulkan kebosanan atau kesepian. Demikian juga pencahayaan yang buruk, permukaan kerja yang tidak memadai, dan defisiensi-defisiensi serupa dapat menciptakan stres.

### 3) Tuntutan Peran

Tuntutan peran (*role demands*) juga dapat menimbulkan stres kepada orang-orang dalam organisasi. Sebuah peran (*role*) adalah serangkaian perilaku yang diharapkan sehubungan dengan posisi tertentu dalam sebuah kelompok atau organisasi. Orang-orang dalam suatu organisasi atau kelompok kerja mengharapkan seseorang dengan peran tertentu untuk bertindak dengan cara tertentu. Mereka menyampaikan ekspektasi ini, baik secara formal maupun informal. Individu merasakan ekspektasi peran dengan derajat akurasi yang beragam kemudian berusaha untuk mewujudkan peran tersebut.

### 4) Tuntutan Antarpersonal

Rangkaian terakhir dari stresor organisasi terdiri atas tiga tuntutan antarpersonal (*interpersonal demands*) : tekanan kelompok, kepemimpinan, dan konflik antarpersonal. Tekanan kelompok dapat meliputi tekanan untuk membatasi hasil, tekanan untuk mematuhi norma kelompok, dan sebagainya. Seorang individu yang merasakan kebutuhan kuat untuk berbeda dari ekspektasi kelompok (mungkin untuk memperoleh kenaikan bayaran atau promosi) akan mengalami stres dalam jumlah besar, khususnya jika penerimaan oleh kelompok tersebut juga penting baginya.

Gaya kepemimpinan juga dapat menyebabkan stres, misalnya seorang karyawan membutuhkan dukungan sosial yang besar dari pimpinannya, namun, pemimpin tersebut cukup kasar dan tidak menunjukkan rasa kasihan kepadanya. Karyawan ini mungkin akan merasakan stres. Kepribadian dan perilaku yang berkonflik dapat menyebabkan stres. Konflik dapat terjadi ketika dua orang atau lebih harus bekerja sama meskipun kepribadian, sikap dan perilaku mereka berbeda.

Hani (2014:201) menyebutkan beberapa kondisi kerja yang dapat menyebabkan stres pada karyawan. Kondisi tersebut adalah :

- a) Beban kerja yang berlebihan
- b) Tekanan atau desakan waktu
- c) Kualitas supervisi yang jelek
- d) Iklim politis yang tidak aman
- e) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- f) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- g) *Role ambiguity*
- h) Frustrasi
- i) Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- j) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- k) Berbagai bentuk perubahan

#### **b. Konsekuensi dari Stres Kerja**

Stres tentu akan menghasilkan konsekuensi baik secara positif maupun negatif, jika stres tersebut positif maka hasilnya adalah energi yang lebih besar, antusias dan motivasi dalam bekerja. Sedangkan bila konsekuensi negatif dapat menghasilkan konsekuensi individual, konsekuensi organisasi, dan kelelahan (Moorhead & Griffin, 2013).

##### **1) Konsekuensi Individual**

###### **a) Konsekuensi Keperilakuan**

Konsekuensi keperilakuan dari stres dapat merugikan orang yang terkena stres atau orang lain. Salah satu perilaku seperti merokok, penyalahgunaan obat-obatan dan alkohol, serta kerentanan kecelakaan, agresi dan kekerasan.

###### **b) Konsekuensi Psikologis**

Konsekuensi psikologis dari stres berhubungan dengan kesehatan dan kesejahteraan mental seseorang. Ketika orang-orang mengalami terlalu banyak stres di tempat kerja, mereka dapat menjadi lebih tertekan atau

menjadi tidur terlalu banyak atau terlalu sedikit. Stres juga dapat menimbulkan masalah keluarga.

c) **Konsekuensi Medis**

Konsekuensi medis dari stres memengaruhi kesejahteraan fisik seseorang. Penyakit jantung dan stroke, dua diantara penyakit lainnya telah dihubungkan dengan stres. Masalah medis lainnya yang diakibatkan oleh terlalu banyak stress meliputi sakit kepala, sakit punggung, berbagai kelainan perut dan usus serta kondisi kulit.

**2) Konsekuensi Organisasi**

Semua konsekuensi individual akan memengaruhi organisasi sebab karyawan yang mengalami stres pada pekerjaannya akan mempengaruhi langsung organisasi tempatnya bekerja. Moorhead dan Griffin (2013:186) menyatakan adanya konsekuensi organisasi sebagai berikut :

a) **Kinerja**

Salah satu konsekuensi organisasi nyata dari terlalu banyak stres adalah penurunan dalam kinerja. Bagi pekerja, penurunan seperti ini dapat diterjemahkan menjadi kualitas kerja yang buruk dan penurunan produktivitas. Bagi manajer, hal ini dapat berarti pengambilan keputusan yang salah atau gangguan dalam hubungan kerja karena orang-orang menjadi mudah marah dan sulit untuk diajak bergaul.

b) **Penarikan Diri**

Perilaku menarik diri juga dapat merupakan akibat stres. Bagi organisasi, dua bentuk perilaku penarikan diri yang paling signifikan adalah absensi dan berhenti. Orang-orang yang kesulitan mengatasi stres dalam pekerjaan mereka lebih berkemungkinan untuk menelepon dengan alasan sakit atau mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi selamanya.

c) **Sikap**

Konsekuensi organisasi langsung lainnya dari stres karyawan berhubungan dengan sikap. Seperti telah dijelaskan, kepuasan kerja, moral, dan komitmen organisasi semuanya dapat dirugikan, bersama dengan motivasi untuk berkinerja pada tingkat tinggi. Akibatnya, orang-orang mungkin

lebih mudah mengeluh mengenai hal-hal yang tidak penting, hanya melakukan cukup pekerjaan untuk memenuhi syarat, dan sebagainya.

### 3) Kelelahan

Moorhead dan Griffin (2013:187) menjelaskan bahwa kelelahan, konsekuensi dari stress lainnya, mempunyai implikasi yang jelas, baik bagi orang-orang dan organisasi. Kelelahan (*burnout*) adalah perasaan umum dari keletihan yang berkembang ketika seseorang pada saat yang sama mengalami terlalu banyak tekanan dan terlalu sedikit sumber kepuasan.

Greenberg & Baron (2003:128) menyebutkan bahwa efek mayor dari stres organisasional sebagai berikut :

a) *Stress and Task Performance*

*The most current evidence available suggests that stress exerts mainly negative effects on task performance. In other word, performance can be disrupted even by relatively low levels of stress. The greater the stress people encounter on the job, the more adversely affected their job performance tends to be.*

b) *Stress as a Source of Desk Rage*

*A particularly unsettling manifestation of stress on the job that has become all too prevalent in recent years is known as **desk rage**, the lashing out at others in response to stressful encounters on the job. Just as angered drivers have been known to express their negative reactions to others in dangerous ways (commonly referred to as road rage), so too have office workers been known to behave violently toward others when stressed out by long hours and difficult working conditions.*

#### 2.1.3 Komunikasi Organisasi

Onong (2007:10) mengartikan komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama di sini maksudnya adalah sama makna. Kemudian, Arni (2005:2) mendefinisikan komunikasi sebagai pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim pesan dan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku.

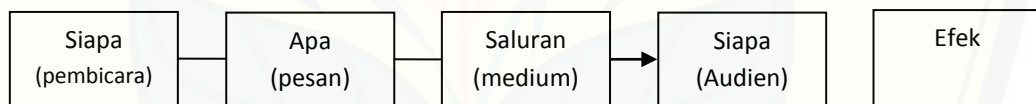
Pengertian organisasi sendiri diartikan oleh Syaiful (2009:110) sebagai satu kumpulan atau sistem individual yang melalui hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Sehingga dapat diambil

kesimpulan pengertian komunikasi organisasi menurut Redding dan Sanborn dalam Arni (2005:65) adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

#### a. Model Komunikasi

##### 1) Model Lasswell

Model Lasswell dalam Arni (2005:5) bahwa Lasswell menggunakan lima pertanyaan yang perlu ditanyakan dan dijawab dalam melihat proses komunikasi, yaitu *who* (siapa), *says what* (mengatakan apa), *in which medium* atau dalam media apa, *to whom* atau kepada siapa, dan dengan *what effect* atau apa efeknya.



**Gambar 2.2 Model Komunikasi Lasswell**

Sumber : Arni (2005:5)

Menurut Arni (2005:6) keterangan dari Model Lasswell adalah sebagai berikut:

- a) *Who* (siapa) menunjuk kepada siapa orang yang mengambil inisiatif untuk memulai komunikasi. Yang memulai komunikasi ini dapat berupa seseorang dan dapat juga sekelompok orang seperti organisasi atau persatuan.
- b) *Says what* atau apa yang dikatakan pertanyaan ini adalah berhubungan dengan isi komunikasi atau apa pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut.
- c) *To whom* atau kepada siapa pertanyaan ini maksudnya menanyakan siapa yang menjadi *audience* atau penerima dari komunikasi. Hal ini perlu

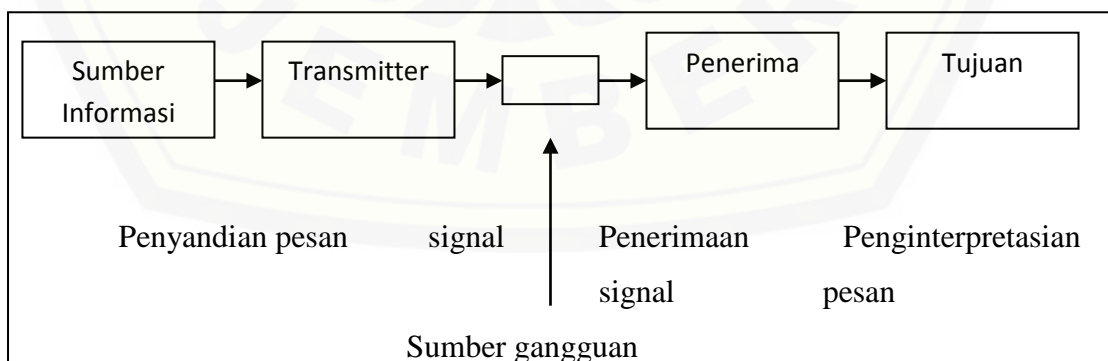


diperhatikan karena penerima pesan ini berbeda dalam banyak hal misalnya, pengalamannya, kebudayaannya, pengetahuannya, pengetahuannya dan usianya. Kita tidak akan menggunakan cara yang sama dalam berkomunikasi kepada anak dan berkomunikasi kepada orang dewasa.

- d) *Through what* atau melalui media apa yang dimaksudkan dengan media adalah alat komunikasi, seperti berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, radio, televisi, surat, buku dan gambar. Yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah tidak semua media cocok untuk maksud tertentu. Kadang-kadang suatu media lebih efisien digunakan untuk maksud tertentu tetapi untuk maksud yang lain tidak.
- e) *What effect* atau apa efeknya dari komunikasi pertanyaan mengenai efek komunikasi ini dapat menanyakan 2 hal yaitu apa yang ingin dicapai dengan hasil komunikasi tersebut dan kedua, apa yang dilakukan orang sebagai hasil komunikasi. Akan tetapi perlu diingat, bahwa kadang-kadang tingkah laku seseorang tidak hanya disebabkan oleh faktor hasil komunikasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain.

## 2) Model Shannon

Arni (2005:7) menyebutkan model komunikasi berbeda dengan model Lasswell mengenai istilah yang digunakan bagi masing-masing komponen seperti pada Gambar 2.3:



**Gambar 2.3 Model Komunikasi Shannon dan Weaver**

Sumber : Arni (2005:7)

Keterangan dari Model Shannon adalah (Arni, 2005:8)

a) Sumber Informasi (*Information Source*)

Dalam komunikasi manusia yang menjadi sumber informasi adalah otak. Pada otak ini terdapat kemungkinan *message* / pesan yang tidak terbatas jumlahnya. Tugas utama dari otak adalah menghasilkan suatu pesan atau suatu set kecil pesan dari berjuta-juta pesan yang ada. Tetapi dalam keadaan pesan yang kompleks menghendaki otak untuk lebih memikirkan dan mempertimbangkan pesan yang akan dikirimkan seperti menerangkan sesuatu pemecahan masalah kepada orang lain. Dalam setiap kejadian, otak harus memilih pesan yang tepat atau cocok dengan situasi. Proses pemilihan ini seringkali merupakan perbuatan yang tidak disadari manusia.

b) *Transmitter*

Langkah kedua dari model Shannon adalah memilih *transmitter*. Pemilihan *transmitter* ini tergantung pada jenis komunikasi yang digunakan. Kita dapat membedakan dua macam komunikasi yaitu komunikasi tatap muka dan komunikasi menggunakan mesin.

Pada komunikasi tatap muka yang menjadi *transmitter*-nya adalah alat-alat pembentuk suara dan dihubungkan dengan otot-otot serta organ tubuh lainnya yang terlibat dalam penggunaan bahasa non verbal. Sedangkan pada komunikasi yang menggunakan mesin-mesin alat komunikasi yang berfungsi sebagai *transmitter* adalah alat itu seperti telepon, radio, televisi, foto, dan lain-lain.

c) Penyandian (*Encoding*) Pesan

Penyandian (*encoding*) pesan diperlukan untuk mengubah ide dalam otak ke dalam suatu sandi yang cocok dengan *transmitter*. Dalam komunikasi tatap muka signal yang cocok dengan alat-alat suara adalah berbicara. Signal yang cocok dengan otot-otot tubuh dan indera adalah anggukan kepala, sentuhan, dan kontak mata.

Pada komunikasi yang menggunakan mesin, di mana alat-alat yang digunakan sebagai perluasan dari indera, penyandian pesan juga berasal dari tubuh tetapi diperluas melalui jarak jauh dengan *transmitter*. Misalnya

radio adalah perluasan dari suara manusia, televisi perluasan dari mata dan begitu juga dengan alat komunikasi lainnya.

d) Penerima dan *Decoding*

Istilah Shannon mengenai penerima dan *decoding* atau penginterpretasian pesan seperti berlawanan dengan istilah penyandian pesan. Pada komunikasi tatap muka kemungkinan *transmitter* menyandikan pesan dengan menggunakan alat-alat suara dan otot-otot tubuh. Penerima dalam hal ini adalah alat-alat tubuh yang sederhana yang sanggup mengamati signal. Jelaslah jika seorang individu pada komunikasi tatap muka kekurangan satu atau lebih organ tubuh maka penerimaan pesan akan menjadi macet.

e) Tujuan (*destination*)

Komponen terakhir dari Shannon adalah *destination* (tujuan) yang dimaksud oleh si komunikator. *Destination* ini adalah otak manusia yang menerima pesan yang berisi bermacam-macam hal, ingatan atau pemikiran mengenai kemungkinan dari arti pesan. Penerima pesan telah menerima signal mungkin melalui pendengaran, penglihatan, penciuman, dan sebagainya kemudian signal itu diuraikan dan diinterpretasikan dalam otak.

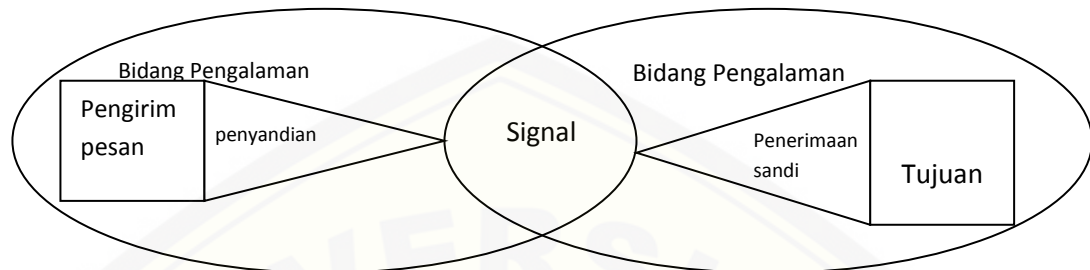
f) Sumber Gangguan (*Noise*)

Dalam model komunikasi Shannon ini terlihat adanya faktor sumber gangguan pada waktu memindahkan signal dari *transmitter* kepada si penerima. Gangguan ini selalu ada dalam tiap-tiap komunikasi. Oleh sebab itu kita harus siap menetralkan gangguan dan tidak terkejut dengan kehadirannya.

3) Model Schraumn

Menurut Arni (2005:10) Wilbur Schraumn memberikan model proses komunikasi yang agak berbeda sedikit dengan dua model sebelumnya. Dia memperlihatkan pentingnya peranan pengalaman dalam proses komunikasi. Bidang pengalaman akan menentukan apakah pesan yang dikirimkan diterima oleh si penerima sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim pesan.

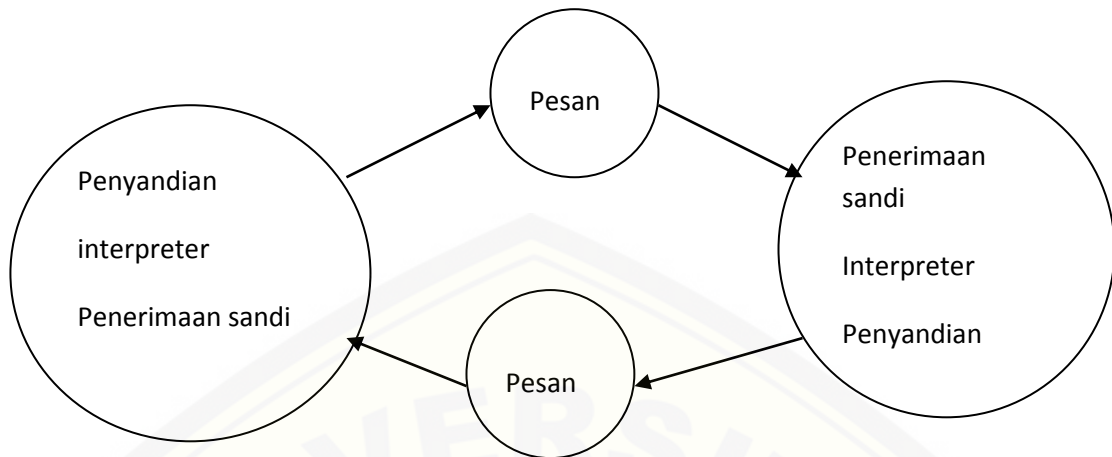
Schraumn mengatakan jika tidak ada kesamaan dalam bidang pengalaman, bahasa yang sama, latar belakang yang sama, kebudayaan yang sama, maka sedikit kemungkinan pesan yang diterima diinterpretasikan dengan benar.



**Gambar 2.4 Model Komunikasi Schraumn yang Satu Arah**

Sumber : Arni (2005:11)

Model ini sama dengan model-model sebelumnya yaitu memperlihatkan proses komunikasi yang satu arah dan tidak dua arah. Oleh karena Schraumn menyadari pentingnya balikan dalam komunikasi, akhirnya menyempurnakan model ini menjadi model dua arah. Balikan adalah penting dalam proses komunikasi karena akan menceritakan kepada kita bagaimana pesan yang dikirimkan diinterpretasikan oleh yang menerima pesan. Bila penerima pesan memberikan balikan kepada si pengirim maka si penerima berubah menjadi si pengirim atau sumber sehingga komunikasi tidak satu arah lagi tetapi satu lingkaran. Seorang individu dapat dipandang sebagai pengirim atau penerima pesan.



**Gambar 2.5 Model Komunikasi Schraumn yang Berbentuk Sirkuler (Telah Disempurnakan)**

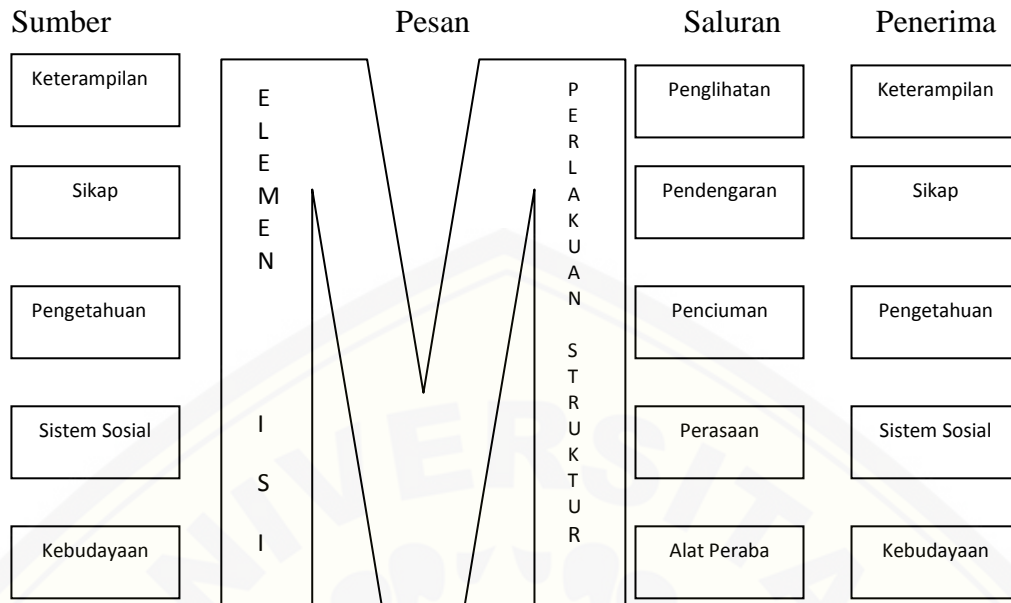
Sumber : Arni (2005:11)

#### 4) Model Berlo

Menurut Arni (2005:12) Model-model komunikasi makin hari makin dikembangkan di antaranya yang paling terkenal model yang dikembangkan oleh David Berlo pada tahun 1960. Modelnya hanya memperlihatkan proses komunikasi satu arah dan hanya terdiri dari empat komponen yaitu sumber pesan, saluran dan penerima atau *receiver*. Akan tetapi pada masing-masing komponen tersebut ada sejumlah faktor kontrol.

Faktor keterampilan, sikap, pengetahuan, kebudayaan, dan sistem sosial dari sumber atau orang yang mengirim pesan merupakan faktor penting dalam menentukan isi pesan, perlakuan atau *treatment* dan penyandian pesan. Faktor-faktor ini juga berpengaruh kepada penerima pesan dalam menginterpretasikan isi pesan yang dikirimkan. Saluran yang dapat digunakan dalam komunikasi adalah penglihatan, pendengaran, penciuman, perasaan, dan alat peraba.





**Gambar 2.6. Model Komunikasi Berlo**

Sumber : Arni (2005: )

Model komunikasi Berlo di atas menekankan komunikasi sebagai suatu proses, juga menekankan ide bahwa *meaning are in the people* atau arti pesan yang dikirimkan pada orang yang menerima pesan bukan pada kata-kata pesan itu sendiri. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa interpretasi pesan terutama tergantung kepada arti dari kata atau pesan yang ditafsirkan oleh si pengirim atau si penerima pesan dan bukan pada apa yang ada dalam komponen pesan itu sendiri. Berlo juga mengubah pandangan orang sebelumnya yang menekankan komunikasi pada pengiriman informasi menjadi menginterpretasikan komunikasi.

### **b. Komponen Dasar Komunikasi**

Menurut Arni (2005:17) disebutkan bahwa komponen dasar dari komunikasi adalah :

#### 1) Pengirim Pesan

Pengirim pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari otak si pengirim pesan. Oleh sebab itu sebelum pengirim mengirimkan pesan, si pengirim harus menciptakan dulu pesan yang akan dikirimkannya. Menciptakan pesan

adalah menentukan arti apa yang akan dikirimkan kemudian menyandikan/*encode* arti tersebut ke dalam satu pesan. Sesudah itu baru dikirim melalui saluran.

2) Pesan

Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun non verbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah, memo, sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa, percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio dan sebagainya. Pesan yang non verbal dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi muka, dan nada suara.

3) Saluran

Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima. *Channel* yang biasa dalam komunikasi adalah gelombang cahaya dan suara yang dapat kita lihat dan dengar. Akan tetapi alat dengan apa cahaya atau suara itu berpindah mungkin berbeda-beda. Kita dapat menggunakan bermacam-macam alat untuk menyampaikan pesan seperti buku, radio, film, televisi, surat kabar tetapi saluran pokoknya adalah gelombang suara dan cahaya. Di samping itu kita juga dapat menerima pesan melalui alat indera penciuman, alat pengecap, dan peraba.

4) Penerima Pesan

Penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.

5) Balikan

Balikan adalah respons terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dikirimkan tersebut diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim. Bila arti pesan yang dimaksudkan oleh si pengirim diinterpretasikan sama oleh si penerima berarti komunikasi tersebut efektif.

Seringkali respons yang diberikan tidak seperti yang diharapkan oleh si pengirim karena si penerima pesan kurang tepat dalam menginterpretasikan pesan. Hal ini disebabkan oleh adanya faktor-faktor dalam diri si penerima yang mempengaruhi dalam pemberian arti pesan seperti telah disebutkan dalam Model Berlo yang telah disebutkan sebelumnya.

### **c. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

Syaiful (2009:113) menyatakan bahwa dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu: fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif. Berikut pembahasan fungsi-fungsi tersebut:

#### **1) Fungsi Informatif**

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu.

Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan social dan kesehatan, ijin cuti dan sebagainya.

#### **2) Fungsi Regulatif**

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Di

samping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberi instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kedua, berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

### 3) Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasif bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar disbanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

### 4) Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

## **d. Dimensi-dimensi Komunikasi dalam Organisasi**

Menurut Riswandi (2009:152) menyebutkan dimensi-dimensi komunikasi internal dalam organisasi ada 2, yaitu sebagai berikut :

### 1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*), yaitu komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari

bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi, dan penjelasan kepada bawahannya. Kemudian bawahan memberikan laporan, saran, atau pengaduan kepada atasan.

## 2) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka bekerja, tetapi pada saat mereka istirahat, sedang rekreasi, waktu pulang kerja, dan sebagainya. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar.

Sedangkan menurut John *et al* (2003:86) menyatakan bahwa dalam suatu organisasi pada dasarnya saluran-saluran komunikasi dirancang untuk mempermudah pertukaran informasi vertikal, horizontal, dan diagonal.

### a) Aliran Vertikal

Aliran vertikal mencakup komunikasi ke bawah maupun ke atas. Komunikasi ke bawah dimaksudkan manajemen untuk “mewadahi” aliran informasi dan komando.

### b) Aliran Horizontal

Komunikasi horizontal terjadi di antara posisi – posisi yang sederajat. Komunikasi horizontal mungkin terjadi di antara anggota kelompok, maupun antarkelompok yang relatif sederajat. Karena kedudukan posisi yang relatif sederajat, komunikasi jenis ini tidak menakutkan sehingga lebih akurat.

### c) Aliran Diagonal

Aliran komunikasi diagonal mencakup seluruh transaksi atau pertukaran informasi yang memotong silang rantai komando. Komunikasi jenis ini biasanya terjadi antara manajer lini dengan staf unit pendukung, sehingga amat potensial menimbulkan konflik antar staf.



### 2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Hani:2014:193). Kepuasan kerja dalam Wibowo (2008:299) adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Greenberg dan Baron (2003:148) mengartikan kepuasan kerja dengan, *job satisfaction as individuals' positive or negative attitudes toward their jobs*. Sedangkan dalam Robbins dan Judge (2012:107) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karaktersitiknya.

#### a. Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:225) disebutkan terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1) *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3) *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

5) *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetic)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan *factor genetic*. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Sedangkan Juliansyah (2013:263) menyatakan bahwa pemberian gaji yang cukup tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasan kerja bagi karyawan. Oleh karena gaji atau upah bukanlah satu-satunya faktor yang menimbulkan kepuasan kerja bagi seseorang. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

- a) *Pay Satisfaction*, menunjukkan rasa karyawan tentang gaji termasuk berapa besar gaji yang diterima, kecukupan penghasilan.
- b) *Promotion Satisfaction*, menunjukkan rasa karyawan tentang kebijakan perusahaan dan pelaksanaan kebijakan, termasuk promosi jabatan yang adil berdasarkan kemampuan.
- c) *Supervision Satisfaction*, merefleksikan rasa karyawan tentang atasannya, termasuk kompetensi atasan, kesopanan dan komunikator yang baik. Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.

- d) *Coworker Satisfaction*, menunjukkan rasa karyawan tentang rekan sesama karyawan, termasuk kecerdasan, tanggung jawab, suka menolong, ramah dan begitu pula sebaliknya, teman kerja yang bodoh, suka gosip, dan tidak menyenangkan, merupakan faktor yang berhubungan dengan sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- e) *Satisfaction with the work itself*, refleksi rasa karyawan tentang pekerjaan yang ditugaskan saat ini, termasuk apakah pekerjaan itu menantang, menarik, respek dan membutuhkan ketrampilan, dibandingkan dengan pekerjaan yang pengulangan tidak mengenakan. Setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

## **b. Teori Kepuasan Kerja**

Wibowo (2008:300) menuliskan bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah *two factor theory* dan *value theory*.

### *1) Two Factor Theory*

Teori dua factor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivator dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, penggajian, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena factor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk mengembangkan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

## 2) *Value Theory*

Menurut konsep ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Implikasi teori ini mengandung perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Sedangkan Juliansyah (2013:261) menambahkan konsep dan teori kepuasan kerja sebagai berikut :

### a) *Needs Theory*

Kepuasan kerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya, apabila kebutuhan karyawan tidak dapat terpenuhi, karyawan tersebut akan merasa tidak puas. Teori ini dikembangkan oleh Maslow, menurutnya bahwa kebutuhan manusia mempunyai lima tingkatan di mana ditempatkan kebutuhan lebih rendah (*lower order need*), yaitu *physiological: safety and security* dan kebutuhan lebih tinggi (*higher*



*order needs*) yaitu *belongingness: esteem (self and interpersonal): self actualization*.

b) *Social Learning Theory*

Teori belajar social ini menjelaskan bagaimana kepribadian seseorang berkembang melalui proses pengamatan, di mana orang belajar melalui observasi atau pengamatan terhadap perilaku orang lain terutama pemimpin atau orang yang dianggap mempunyai nilai lebih dari orang lainnya. Istilah yang terkenal dalam teori belajar sosial adalah *modelling* (peniruan).

*Modelling* lebih dari sekedar peniruan atau mengulangi perilaku model tetapi *modelling* melibatkan penambahan dan/atau pengurangan tingkah laku yang teramati, menggeneralisasi berbagai pengamatan sekaligus melibatkan proses kognitif. *Modelling* dilakukan melalui empat proses yaitu perhatian, representasi, peniruan tingkah laku, dan motivasi dan penguatan.

Perhatian dipengaruhi oleh asosiasi pengamat dengan orang yang diamati (*model*), sifat dari *model* tersebut, dan arti penting tingkah laku yang diamati. Representasi berarti tingkah laku yang akan ditiru harus disimbolisasikan dalam ingatan. Dalam peniruan tingkah laku, pengamat harus mempunyai kemampuan untuk menirukan perilaku dari *model* yang diamati. *Modelling* ini akan efektif jika orang yang mengamati mempunyai motivasi yang tinggi untuk meniru tokoh yang diamatinya.

c) *Attribution Theory*

*Attribution* merupakan *the process of perceiving the causes of behavior and outcomes*. Teori atribusi didasarkan kepada asumsi bahwa orang cenderung tidak merasa puas dengan hanya mengetahui apa yang dikerjakan orang, tetapi suka mencari alasan-alasan mengapa mereka melakukannya. Keinginan untuk memahami ini adalah suatu keinginan sehat yang menerapkan analisis penyebab perilaku mereka sendiri serta perilaku orang lain.

d) *Value Percept Theory*

*Value-percept theory* adalah kepuasan kerja tergantung dari harapan, pekerjaan serta nilai individu. Teori ini dapat diringkas dengan persamaan sebagai berikut :



$$Dissatisfaction = (V_{want} - V_{have}) \times (V_{importance})$$

$V_{want}$  refleksi dari nilai karyawan yang diharapkan

$V_{have}$  menunjukkan nilai dari pekerjaan

$V_{importance}$  refleksi seberapa penting nilai itu bagi karyawan

### c. Korelasi Kepuasan Kerja

Robbins dan Judges (2012:111) juga menyebutkan adanya pengaruh kepuasan dan ketidakpuasan karyawan, adalah:

- 1) Keluar (*exit*) : perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
- 2) Aspirasi (*voice*) : secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- 3) Kesetiaan (*loyalty*) : secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”.
- 4) Pengabaian (*neglect*) : secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Robbins dan Judges (2012:113) menyebutkan hasil yang lebih spesifik mengenai korelasi dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Berikut korelasi tersebut :

#### a) Kepuasan Kerja dan Kinerja

Seperti yang disimpulkan dalam “Mitos atau Ilmu Pengetahuan?”, pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif, meskipun sulit untuk mengatakan kemana arah hubungan sebab akibat tersebut. Akan tetapi, beberapa peneliti biasanya percaya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebuah mitos manajemen. Tetapi, sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan korelasi tersebut cukup kuat. Ketika kita pindah dari tingkat individu ke tingkat organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk

hubungan kepuasan – kinerja. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

b) Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Tampaknya adalah logis untuk menganggap bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari OCB seorang karyawan. Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Selain itu, diskusi awal mengenai OCB beranggapan bahwa hal ini sangat berhubungan dengan kepuasan. Bukti terbaru menunjukkan bahwa kepuasan mempengaruhi OCB, tetapi melalui persepsi keadilan yang ada di organisasi.

c) Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan

Bukti menunjukkan bahwa karyawan yang puas bisa meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Mengapa? Dalam organisasi jasa, pemeliharaan dan peninggalan pelanggan sangat bergantung pada bagaimana karyawan garis depan berhubungan dengan pelanggan. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif yang akan dihargai oleh pelanggan. Karena karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja, pelanggan kemungkinan besar menemui wajah-wajah *familiar* dan menerima layanan yang berpengalaman. Kualitas ini membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan.

d) Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran

Kita menemukan suatu hubungan negatif yang konsisten antara kepuasan dan ketidakhadiran, tetapi korelasi tersebut berkisar antara sedang sampai lemah. Sementara adalah masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas cenderung melalaikan pekerjaan, faktor-faktor lain memiliki pengaruh pada hubungan tersebut dan mengurangi koefisien korelasi.

e) Kepuasan Kerja dan Perputaran Karyawan

Kepuasan juga berhubungan secara negatif dengan perputaran karyawan, tetapi korelasi tersebut lebih kuat daripada apa yang kita ketahui untuk ketidakhadiran. Namun, sekali lagi, factor-faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan tentang peluang pekerjaan alternatif, dan lamanya masa jabatan dengan organisasi merupakan batasan penting tentang keputusan yang actual untuk meninggalkan pekerjaan seseorang saat ini.

f) Kepuasan Kerja dan Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja

Ketidakpuasan kerja memprediksi banyak perilaku khusus, termasuk upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan hakikat, pencurian di tempat kerja, pergaulan yang tidak pantas, dan kelambanan. Para peneliti berpendapat bahwa perilaku ini adalah indikator sebuah sindrom yang lebih luas yang disebut perilaku menyimpang di tempat kerja, entah bagaimana mereka akan merespons. Adalah tidak selalu mudah untuk meramalkan dengan pasti bagaimana mereka akan merespons. Respons seorang pekerja mungkin akan keluar. Tetapi, pekerja yang lain mungkin merespons dengan menggunakan jam kerja untuk menjelajahi internet, membawa pulang persediaan di tempat kerja untuk pribadi dan sebagainya.

### 2.1.5 Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2008:7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut Anwar (2007:67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian yang sederhana dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2006:378) bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

### a. Konsep-konsep Kinerja

Juliansyah (2013:272) menuliskan beberapa konsep kinerja yang dijelaskan sebagai berikut :

#### 1) Teori X dan Y

McGregor berpendapat bahwa ada dua macam sikap dasar dari setiap orang, yaitu :

- a) Sikap dasar yang didasari oleh teori X dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja daripada diberikan kebebasan berpikir dan memilih atau mengambil keputusan. Dalam hal ini mereka tidak senang menerima tanggung jawab, dia hanya menyenangi haknya saja serta selalu ingin aman.
- b) Sikap dasar yang didasari oleh teori Y berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah factor alamiah bagi orang dewasa. Oleh karena itu, sebenarnya dimana pun dan kapan pun setiap orang dewasa akan selalu mencoba untuk bekerja. Dalam hal ini, manusia akan selalu bekerja untuk mencapai tujuannya. Pengendalian dan penempatan diri sendiri merupakan dasar motivasi kerja guna mencapai tujuan organisasi.

#### 2) Teori Z Ouchi

Teori McGregor dikembangkan oleh Ouchi dengan teori Z yang menekankan kepada lingkungan “..... *we learn how to manage people in such a way that they can work together effectively.*” Berdasarkan teori ini dapat diketahui bahwa dengan adanya motivasi akan terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta bekerja sama itu, maka kinerja akan meningkat. Motivasi dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain dengan pendekatan finansial maupun nonfinansial.

#### 3) Teori Vroom

Menurut Vroom tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar yang dikatakan



sebagai tidak produktif atau berkinerja rendah. Kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang pegawai.

Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya *like and dislike* dari penilai, agar objektivitas penilaian dapat terjadi. Kegiatan ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan manajemen sumber daya manusia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.

#### 4) Teori Umpan Balik

Teori ini mengatakan “*feedback is objective information about individual or collective performance shared with those in a position to improve the situation*”, umpan balik dan penilaian hasil akhir juga berperan penting, individu akan diberikan umpan balik dan akan dinilai berdasarkan bagaimana mereka berkinerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Proses umpan balik dan penilaian ini dilakukan secara periodic maupun tahunan.

#### 5) Teori Law of Effect

Teori ini dikembangkan oleh Edward L. Thorndike mengatakan bahwa “*law of effect is behavior with favorable consequences tends to be repeated, while behavior with unfavorable consequences tends to disappear*”. Teori ini banyak digunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan menggunakan prinsip yang disebut hukum ganjaran. Hukum ini mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung diulangi.

#### 6) Teori Penguat (*Reinforcement Theory*) Skinner

B.F. Skinner mengajukan suatu teori penguatan yang menyatakan bahwa perilaku individu akan memunculkan motivasi jika ada konsekuensi dari perilaku tersebut. Perilaku yang menimbulkan kinerja tinggi akan menguatkan perilaku tersebut sehingga cenderung untuk diulangi, sebaliknya perilaku yang menimbulkan kinerja rendah akan melemahkan perilaku itu sehingga cenderung untuk ditinggalkan. Ini berkaitan dengan apa yang disebut *reward* dan *punishment*. Teori ini menggunakan pendekatan keprilakuan dengan argument bahwa dengan penguatan maka perilaku seseorang akan terkondisi,



dan bila konsekuensi mengikuti respons, maka meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku itu akan diulang-ulang.

Metode –metode pembentukan perilaku pada dasarnya ada empat metode untuk membentuk perilaku sebagai berikut :

- a) Penguatan positif yaitu bila suatu respon diikuti dengan sesuatu yang menyenangkan.
- b) Penguatan negatif yaitu bila suatu respon diikuti, diberikan oleh sesuatu yang tidak menyenangkan.
- c) Hukuman yaitu konsekuensi dari respons perilaku tertentu tak akan berubah tanpa diberi hukuman.
- d) Pemusnahan yaitu usaha untuk menyingkirkan apa saja yang mempertahankan suatu perilaku, bila perilaku itu tidak diperkuat maka perilaku itu lambat laun akan punah dengan sendirinya.

#### **b. Sasaran Kinerja**

Menurut Wibowo (2008:49) Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapainya tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan.

Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur di antaranya :

- 1) *The Performer*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- 2) *The Action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*.
- 3) *A Time Element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
- 4) *An Evaluation Method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- 5) *The Place*, menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan.

#### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Armstrong dan Baron (1998:16) faktor yang mempengaruhi kinerja para karyawan sebagai berikut :

1) *Personal Factors*

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

2) *Leadership Factors*

Ditentukan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.

3) *Team Factors*

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4) *System Factors*

Ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

5) *Contextual/Situasional Factors*

Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Simamora (2001:500), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1) Faktor individual yang terdiri dari :

- a) Kemampuan dan keahlian
- b) Latar belakang
- c) Demografi

2) Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a) Persepsi
- b) *Attitude*
- c) *Personality*
- d) Pembelajaran
- e) Motivasi

3) Faktor organisasi yang terdiri dari :

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan

- d) Struktur
- e) *Job design*

#### d. Klasifikasi Ukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2008:326) berikut adalah ukuran kinerja yang dapat menjadi patokan dalam mengukur kinerja karyawan :

##### 1) Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

##### 2) Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

##### 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

##### 4) *Cycle Time*

*Cycle Time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

##### 5) Pemanfaatan Sumberdaya

Pemanfaatan sumberdaya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumberdaya tersebut untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumberdaya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan, organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumberdaya.

#### 6) Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

Mathis dan Jackson (2006:278) menyebutkan bahwa kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa unsur sebagai berikut:

- a) Kuantitas dari hasil.
- b) Kualitas dari hasil.
- c) Ketepatan waktu dari hasil.
- d) Kehadiran.
- e) Kemampuan untuk bekerja sama.

#### **2.1.6 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:81) menyebutkan bahwa terdapat tujuan dari pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas *output*, menurunkan biaya limbah dan perawatan, menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan, menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja serta mencegah timbulnya antipasti karyawan.

#### **2.1.7 Pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Moorhead dan Griffin (2012:187) disebutkan bahwa konsekuensi organisasi langsung dari stres karyawan berhubungan dengan sikap. Seperti telah dijelaskan, kepuasan kerja, moral, dan komitmen organisasi semuanya dirugikan, bersama dengan motivasi untuk berkinerja pada tingkat tinggi. Akibatnya, orang-orang mungkin lebih mudah mengeluh mengenai hal-hal yang tidak penting, hanya melakukan cukup pekerjaan untuk memenuhi syarat.

#### **2.1.8 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

John *et al* (2003:82) mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi juga digunakan untuk menangkap sikap, tanggapan dan berbagai bentuk aspirasi

bawahan oleh atasan. Hal tersebut dapat dipandang sebagai bentuk komunikasi ke atas yang berupa saran serta keluhan tenaga pendamping kepada atasan yang apabila atasan dapat menanggapi dengan baik maka bawahan akan merasa dihargai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **2.1.9 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Noe *et al* (2012:353) menyebutkan bahwa pelatihan ditujukan pada kebutuhan-kebutuhan bisnis yang berkaitan dengan pembelajaran, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja. Bahkan, pelatihan menjadi lebih fokus pada kinerja. Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan hasil-hasil bisnis. Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu dari beberapa kemungkinan pemecahan masalah untuk meningkatkan kinerja.

#### **2.1.10 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hani (2014:202) menuliskan bahwa akhirnya bila stres menjadi terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur.

#### **2.1.11 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja (Robbins dan Judges, 2002:146).

#### **2.1.12 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Robbins & Judges (2002:113) menyebutkan bahwa pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif, meskipun sulit untuk mengatakan kemana arah hubungan sebab akibat tersebut. Akan tetapi, beberapa peneliti biasanya percaya



bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebuah mitos manajemen. Tetapi, sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan korelasi tersebut cukup kuat. Ketika kita pindah dari tingkat individu ke tingkat organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan – kinerja. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh pelatihan kerja, stres kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sudah pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hal ini adalah dasar yang cukup kuat untuk melakukan penelitian dengan judul ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh secara langsung dan tidak langsungnya. Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Putu dan Wayan (2014)** dengan penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba Di Kuta-Badung”. Penelitian ini mempunyai hasil yaitu 1) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KSU; 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KSU; 3) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan KSU; 4) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan KSU dan 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan KSU.

**Ni Luh dan Sagung (2015)** dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” yang dilaksanakan di PT. Indonesia Power UBP Bali menyatakan hasil 1) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini berarti semakin karyawan merasa termotivasi dalam bekerja maka

kepuasan kerjanya akan semakin meningkat; 2) komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini berarti semakin komunikasi berjalan dengan baik pada perusahaan maka karyawan akan merasa kepuasan kerja meningkat; 3) stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini berarti terdapat pengaruh stres kerja yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan maka kepuasan kerja semakin menurun.

**Haryati et al (2014)** dengan penelitian yang berjudul “Analisis Program Pelatihan, Penempatan Pegawai dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai”. Populasi dalam penelitian ini seluruh staf pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado yang berjumlah 48 pegawai dengan menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pertama, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil yang kedua penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan yang terakhir adalah Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Ali, et al (2014)** dari *Research Journal of Management Sciences* yang berjudul “*Impact of Stress on Job Performance: An Empirical study of the Employees of Private Sector Universities of Karachi, Pakistan*”. Penelitian ini dilakukan pada 133 karyawan Universitas swasta di Karachi yang menyediakan pendidikan dalam disiplin Administrasi Bisnis, Teknik, Kedokteran, Tekstil dan Mode. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa terdapat pengaruh negatif antara stres kerja yang meliputi *workload*, *role conflict* dan *inadequate monetary reward* dengan kinerja karyawan.

**Rendry (2013)** dengan penelitian berjudul “Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sulawesi Utara”. Penelitian ini mengambil sampel 44 orang pegawai BPBD Propinsi Sulawesi Utara. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa tingkat pendidikan, pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai BPBD Propinsi Sulawesi Utara.

**Dedy dan Anik (2015)** dengan penelitian berjudul “Pentingnya Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Guru” serta dilakukan terhadap guru SMA Yuppentek 1 Kota Tangerang. Hasil penelitian ini adalah 1) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Yuppentek 1 Kota Tangerang; 2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMA Yuppentek 1 Kota Tangerang; 3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Yuppentek 1 Kota Tangerang; dan 4) Komunikasi organisasi, motivasi kerja dan kompensasi secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

**Saina (2013)** menjelaskan dalam penelitiannya yang berjudul “Konflik, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate” bahwa (1) Konflik, Stres Kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat konflik yang dimiliki akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja; (3) Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat stres kerja pegawai akan memberikan dampak negatif dalam meningkatkan kinerja pegawai Universitas Khairun Ternate; (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

**Diana (2009)** dalam penelitian berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara” menyimpulkan bahwa 1) Komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif. Hasil selanjutnya 2) Komitmen kontinuan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara; 3) Komitmen normatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dan yang terakhir

4) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima.

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Alat Analisis
1	“Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba Di Kuta-Badung” oleh <b>I Putu Candra Giritama dan I Wayan Suana</b>	Pelatihan Kerja (X <sub>1</sub> ) Kompensasi (X <sub>2</sub> ) Kepuasan Kerja (X <sub>3</sub> ) Prestasi Kerja (Y)	<b>Pelatihan kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. <b>Kompensasi</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. <b>Pelatihan kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. <b>Kompensasi</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. <b>Kepuasan kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.	Analisis Jalur (SPSS)
2	“Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” ( PT. Indonesia Power UBP Bali) oleh <b>Ni Luh Gede Poniasih dan A.A.Sagung Kartika Dewi</b>	Motivasi Kerja (X <sub>1</sub> ) Komunikasi Organisasi (X <sub>2</sub> ) Stres Kerja (X <sub>3</sub> ) Kepuasan Kerja (Y)	<b>Motivasi kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. <b>Komunikasi</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. <b>Stres kerja</b> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Analisis Regresi Berganda (SPSS)



Lanjutan Halaman Sebelumnya				
No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Alat Analisis
3	“Analisis Program Pelatihan, Penempatan Pegawai dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai” (Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado) oleh <b>Haryati Djoharam, Victor. P.K Lengkong, dan Maria. V.J Tielung</b>	Program Pelatihan (X <sub>1</sub> ) Penempatan Pegawai (X <sub>2</sub> ) Lingkungan Kerja (X <sub>3</sub> ) Kinerja Pegawai (Y)	<b>Pelatihan</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. <b>Penempatan pegawai</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. <b>Lingkungan Kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Analisis Regresi Berganda (SPSS)
4	“ <i>Impact of Stress on Job Performance: An Empirical study of the Employees of Private Sector Universities of Karachi, Pakistan</i> ” oleh : <b>Warraich Usman Ali, Ahmed Rizwan Raheem, Ahmad Nawaz and Khoso Imamuddin</b>	Stress Kerja (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Stres kerja yang meliputi <i>workload, role conflict</i> dan <i>inadequate monetary reward</i> berpengaruh signifikan secara negatif terhadap kinerja karyawan.	Analisis Regresi Berganda (SPSS)
5	“Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sulawesi Utara” oleh <b>Rendry Mamahit</b>	Tingkat Pendidikan (X1) Pelatihan (X2) Kepuasan Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y)	<b>Tingkat pendidikan, pelatihan dan kepuasan kerja</b> secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. <b>Tingkat Pendidikan</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. <b>Pelatihan</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. <b>Kepuasan</b>	Analisis Regresi Berganda (SPSS)



Lanjutan Halaman Sebelumnya				
No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Alat Analisis
			<b>kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	
6	“Pentingnya Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Guru” (Studi pada SMA Yuppentek 1 Tangerang) oleh <b>Dedy Kusumah Wijaya dan Anik Herminingsih</b>	Komunikasi Organisasi ( $X_1$ ) Motivasi Kerja ( $X_2$ ) Kompensasi ( $X_3$ ) Kinerja Guru (Y)	<b>Komunikasi Organisasi</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. <b>Motivasi kerja</b> berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. <b>Kompensasi</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. <b>Komunikasi organisasi, motivasi kerja dan kompensasi</b> secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.	Regresi Linier Berganda (SPSS)
7	“Konflik, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Khairun Ternate” oleh <b>Saina Nur</b> .	Konflik ( $X_1$ ) Stres Kerja ( $X_2$ ) Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) dan Kinerja Pegawai (Y)	<b>Konflik, Stres Kerja dan kepuasan kerja</b> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. <b>Konflik</b> berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. <b>Stres Kerja</b> secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. <b>Kepuasan kerja</b> secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Universitas Khairun Ternate	Analisis Jalur (Lisrel)

Lanjutan Halaman Sebelumnya				
No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Alat Analisis
8	“Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara” oleh <b>Diana Sulianti K. L. Tobing</b>	Komitmen Afektif (X <sub>1</sub> ) Komitmen Kontinuan (X <sub>2</sub> ) Komitmen Normatif (X <sub>3</sub> ) Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> ) Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )	<b>Komitmen Afektif</b> berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja. <b>Komitmen Kontinuan</b> berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja. <b>Komitmen Normatif</b> berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja. <b>Kepuasan Kerja</b> berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan.	<i>Structural Equation Model</i> (AMOS)

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian latar belakang dan landasan teori, agar penelitian ini lebih terarah serta sesuai dengan rumusan masalah, maka kerangka konseptual dibangun dengan 5 tahap berikut :

- a. Pelatihan dalam penelitian ini merujuk pada teori dari Mc. Gehee (dalam Akhmad dan Mohammad, 2012:82) yang menyebutkan bagaimana proses pelatihan yang diikuti tenaga pendamping, bagaimana tujuan dan tahap pelatihan serta memberikan penilaian pada mentor pelatihan, apakah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Semua tenaga pendamping telah mengikuti pelatihan, sehingga mampu memberikan penilaian bagaimana berjalannya pelatihan tersebut. Penelitian ini menguji pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja berdasarkan pada Akhmad dan Mohammad (2012:81) menyebutkan bahwa terdapat tujuan dari pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas output, menurunkan biaya limbah dan perawatan, menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan, menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja serta mencegah timbulnya antipasti karyawan. Pelatihan kerja juga diuji pengaruhnya terhadap kinerja tenaga pendamping, hal ini berdasarkan teori dari Noe *et al* (2012:353) menyebutkan bahwa pelatihan ditujukan pada kebutuhan-kebutuhan bisnis yang berkaitan dengan pembelajaran, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja. Bahkan, pelatihan menjadi lebih fokus pada kinerja.
- b. Stres kerja yang dimaksud adalah menurut Moorhead dan Griffin (2013:179) yang meliputi tuntutan-tuntutan pekerjaan baik secara psikologis maupun fisik yang dihadapi tenaga pendamping selama bertugas. Tekanan dalam pekerjaan pasti ada, maka kemudian akan dianalisis bagaimana respon tenaga

pendamping akan tuntutan tersebut dan kemudian diuji pengaruhnya pada kepuasan kerja dan kinerja tenaga pendamping.

Teori yang melatarbelakangi stres kerja berpengaruh pada kepuasan kerja dijelaskan pada Moorhead dan Griffin (2013:187) yang menyebutkan bahwa konsekuensi organisasi langsung dari stres karyawan berhubungan dengan sikap. Seperti telah dijelaskan, kepuasan kerja, moral, dan komitmen organisasi semuanya dirugikan, bersama dengan motivasi untuk berkinerja pada tingkat tinggi. Sedangkan stres kerja yang berpengaruh pada kinerja tenaga pendamping disampaikan Hani (2014:202) menuliskan bahwa bila stres terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

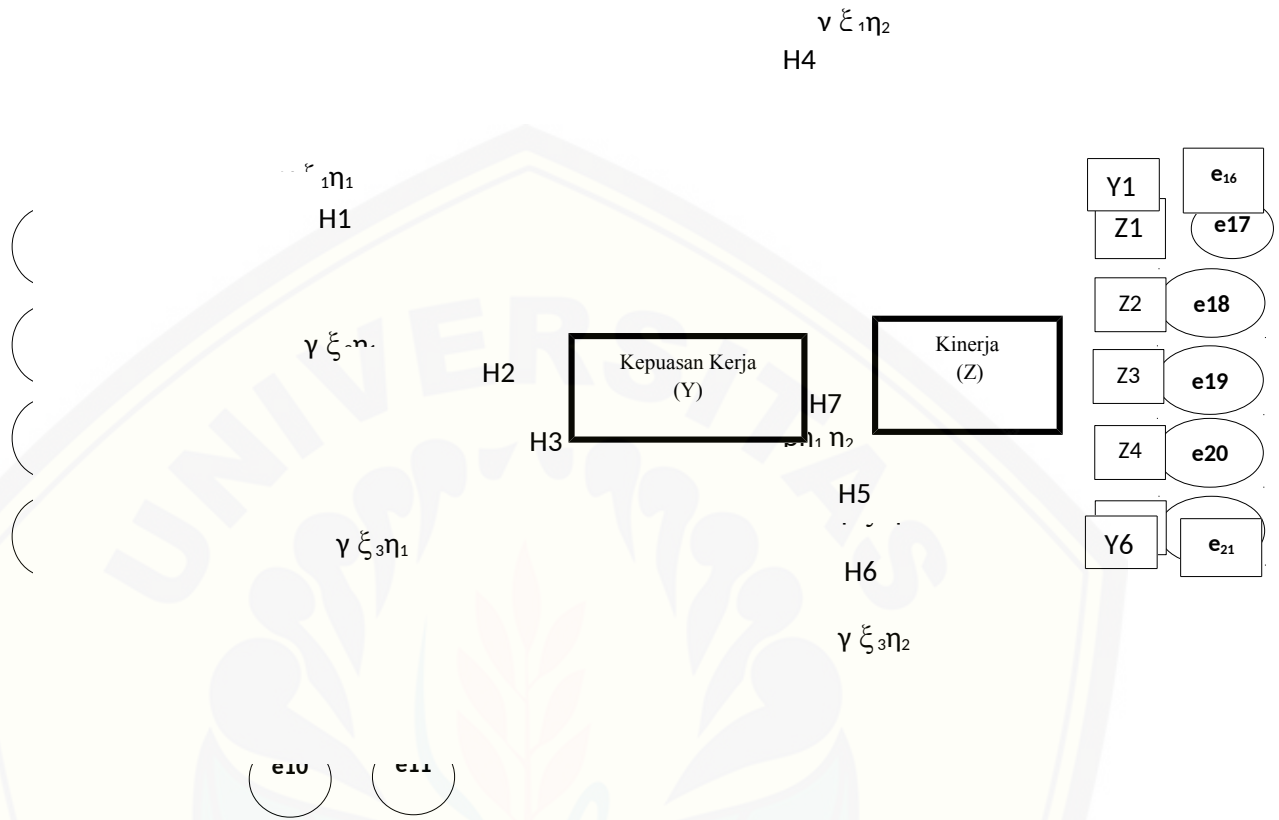
- c. Komunikasi dalam organisasi apapun pasti sangat penting, dalam penelitian ini komunikasi yang maksud adalah komunikasi vertikal ke atas dan juga komunikasi horizontal sesama tenaga pendamping (Riswandi, 2009:152). Komunikasi organisasi diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga pendamping peserta PKH. Teori yang melandasinya disampaikan oleh John et al (2003:82) mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi juga digunakan untuk menangkap sikap, tanggapan dan berbagai bentuk aspirasi bawahan oleh atasan. Hal tersebut dapat dipandang sebagai bentuk komunikasi ke atas yang berupa saran serta keluhan tenaga pendamping kepada atasan yang apabila atasan dapat menanggapi dengan baik maka bawahan akan merasa dihargai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Robbins dan Judges (2002:146) menyebutkan bahwa komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja.
- d. Kepuasan kerja dalam penelitian ini didasarkan pada Wibowo (2008:300) mengenai *hygiene factor* dalam kepuasan kerja yang dicerminkan pada tingkat kepuasan tenaga pendamping terhadap pekerjaannya, tingkat kepuasan tenaga pendamping pada keamanan akan kelangsungan pekerjaannya pada masa yang akan datang, kepuasan terhadap pendapatan yang diterima, kepuasan terhadap

sesama tenaga pendamping dan juga terhadap tenaga operator dalam bekerja sama melaksanakan pekerjaan.

Kepuasan kerja kemudian diuji pengaruhnya terhadap kinerja tenaga pendamping, yang disebutkan dalam Robbins & Judges (2002:113) menyebutkan bahwa beberapa peneliti biasanya percaya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebuah mitos manajemen. Tetapi, sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan korelasi tersebut cukup kuat. Ketika kita pindah dari tingkat individu ke tingkat organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan – kinerja. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

- e. Kinerja tenaga pendamping sebagai variabel endogen yang diuji apakah mampu dipengaruhi oleh empat variabel eksogen yang sudah disebutkan sebelumnya, diwakili oleh indikator yang tertuang dari Wibowo (2008:326) yang menyebutkan kinerja dapat diukur dalam kuantitas pekerjaan yang dilakukan kemudian dari kualitas pekerjaan tenaga pendamping. Indikator





**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual**

**Keterangan :**

- X1 : pelatihan kerja
- X1.1 : sistematika materi
- X1.2 : tahapan yang jelas
- X1.3 : *trainer* yang memotivasi
- X1.4 : memberi semangat positif
- X1.5 : pembentukan perilaku
- X2 : stres kerja
- X2.1 : tuntutan tugas
- X2.2 : tuntutan fisik
- X2.3 : tuntutan peran
- X2.4 : tuntutan antarpersonal

- X3 : komunikasi
- X3.1 : vertikal ke atas
- X3.2 : horizontal
- Z : kepuasan kerja
- Z1 : kondisi lingkungan kerja
- Z2 : penghasilan
- Z3 : rasa aman
- Z4 : hubungan dengan sesama tenaga pendamping
- Z5 : hubungan dengan tenaga operator
- Y : kinerja tenaga pendamping
- Y1 : produktivitas (kuantitas)
- Y2 : kualitas
- Y3 : ketepatan waktu
- Y4 : *cycle time*
- Y5 : pemanfaatan sumber daya

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka dapat dikembangkan hipotesis dalam penelitian ini sesuai dengan teori dan kajian empiris terdahulu, sebagai berikut :

Akhmad dan Mohammad (2012:81) menyebutkan bahwa terdapat tujuan dari pelatihan dan pengembangan yaitu untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas *output*, menurunkan biaya limbah dan perawatan, menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan, menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja serta mencegah timbulnya antipasti karyawan.

**Putu dan Wayan (2014)** dengan penelitian berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Prestasi Kerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba Di Kuta-Badung”. Penelitian ini mempunyai hasil yaitu pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KSU

**H1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.**

Moorhead dan Griffin (2013:187) menyebutkan bahwa konsekuensi organisasi langsung dari stres karyawan berhubungan dengan sikap. Seperti telah dijelaskan, kepuasan kerja, moral, dan komitmen organisasi semuanya dirugikan, bersama dengan motivasi untuk berkinerja pada tingkat tinggi. Akibatnya, orang-orang mungkin lebih mudah mengeluh mengenai hal-hal yang tidak penting, hanya melakukan cukup pekerjaan untuk memenuhi syarat dan lain sebagainya.

**Ni Luh dan Sagung (2015)** dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” yang dilaksanakan di PT. Indonesia Power UBP Bali menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini berarti terdapat pengaruh stres kerja yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan maka kepuasan kerja semakin menurun.

**H2 : Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.**

John *et al* (2003:82) mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi juga digunakan untuk menangkap sikap, tanggapan dan berbagai bentuk aspirasi bawahan oleh atasan. Hal tersebut dapat dipandang sebagai bentuk komunikasi ke atas yang berupa saran serta keluhan tenaga pendamping kepada atasan yang apabila atasan dapat menanggapi dengan baik maka bawahan akan merasa dihargai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

**Ni Luh dan Sagung (2015)** dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” yang dilaksanakan di PT. Indonesia Power UBP Bali menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan, ini berarti semakin komunikasi berjalan dengan baik pada perusahaan maka karyawan akan merasa kepuasan kerja meningkat;

**H3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.**

Noe *et al* (2012:353) menyebutkan bahwa pelatihan ditujukan pada kebutuhan-kebutuhan bisnis yang berkaitan dengan pembelajaran, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja. Bahkan, pelatihan menjadi lebih fokus pada kinerja. Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan hasil-hasil bisnis. Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu dari beberapa kemungkinan pemecahan masalah untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian sebelumnya yang ditulis oleh Rendry (2013) dalam penelitian berjudul “Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sulawesi Utara”, menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini berarti bahwa dengan adanya pelatihan maka instansi dapat menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal.

**H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja dengan kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.**

Hani (2014:202) menuliskan bahwa bila stres terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, sehingga tidak mampu untuk mengambil keputusan-keputusan dan perilakunya menjadi tidak teratur.

Ali *et al* (2014) dari *Research Journal of Management Sciences* ISSN 2319–1171 berjudul “*Impact of Stress on Job Performance: An Empirical study of*

*the Employees of Private Sector Universities of Karachi, Pakistan*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara stres kerja yang meliputi *workload*, *role conflict* dan *inadequate monetary reward* dengan kinerja karyawan.

**H5 : Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara stres kerja dengan kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.**

Robbins dan Judges (2002:146) menyebutkan bahwa komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar.

Dedy dan Anik (2015) dengan penelitian berjudul "Pentingnya Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Guru" serta dilakukan terhadap guru SMA Yuppentek 1 Kota Tangerang. Hasil penelitian ini adalah komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMA Yuppentek 1 Kota Tangerang.

**H6 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan kinerja Tenaga Pendamping Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan Kementerian Sosial di Dinas Sosial Kabupaten Jember.**

Robbins & Judges (2002:113) menyebutkan bahwa pekerja yang bahagia cenderung lebih produktif, meskipun sulit untuk mengatakan kemana arah hubungan sebab akibat tersebut. Akan tetapi, beberapa peneliti biasanya percaya bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebuah mitos manajemen. Tetapi, sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan korelasi tersebut cukup kuat. Ketika kita pindah dari tingkat individu ke tingkat organisasi, kita juga menemukan dukungan untuk hubungan kepuasan – kinerja. Ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas