

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti membahas pelatihan, faktor kepuasan kerja, faktor ketidakpuasan kerja, dan efektivitas organisasional. Peneliti juga menyertakan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, dan juga memaparkan kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

2.1. Pelatihan

Percepatan ekonomi global berbasis pengetahuan modern membuat sumber daya manusia berperan paling penting dalam fungsinya di perusahaan. Menurut Szuster dan Lukasik (2019) kemajuan organisasi ditentukan oleh fakta yaitu orang yang bekerja di perusahaan dengan pengetahuan, pendidikan, dan keterampilannya, adalah pilar bisnis modern. Pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan suatu efektivitas organisasi (Shahnavaz et. al 2009 dalam Rahman, 2014).

Program pelatihan dirancang tidak hanya untuk merawat sumber daya manusianya, tetapi juga untuk merawat dan membentuk karyawan agar dapat memaksimalkan potensinya untuk tujuan organisasi. Pirzada *et. al*, (2018) mengatakan karyawan senang berada di organisasi yang memiliki pelatihan dan yang dapat mengembangkan diri untuk prospek kerja di masa depan.

Menurut Burke (1995) dalam Pirzada *et. al* (2018) karyawan yang berpartisipasi dalam sebagian besar program pelatihan memiliki kepercayaan besar, organisasi mendukung karyawannya dan kecil kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Rahman (2014) program pelatihan karyawan dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Pelatihan bertindak sebagai wali yang peduli bagi organisasi serta karyawan, pelatihan meningkatkan pendapatan perusahaan, mengurangi pergantian staf, dan menekan ketidakhadiran.

Organisasi dapat melakukan metode pelatihan jangka pendek dan jangka panjang atau dapat juga spesifik dan umum. Menurut Mihiotis (2005) dalam Pirzada *et. al* (2018) metode pelatihan yang paling penting adalah :

1. *On the Job Training*

Pelatihan di tempat kerja adalah jenis metode pelatihan formal yang sebagian besar disediakan oleh perusahaan, karena pelatihan di tempat kerja berbasis lingkungan kerja nyata yang hemat biaya dan menunjukkan hasil kenaikan produktivitas. Menurut Lynch, (1991) dalam Pirzada *et. al* (2018) pekerja yang berpartisipasi dalam pelatihan *on the job* kecil kemungkinannya untuk mengakhiri hubungan dengan sesama karyawan dan organisasi daripada yang menerima pelatihan di luar perusahaan.

2. *Mentorship and Coaching*

Metode *mentoring and coaching* memberikan karakteristik umum seperti (i) ada dukungan perusahaan yang membantu individu secara pribadi dan profesional; (ii) dukungan berfungsi dalam kehidupan berkeluarga dan organisasi; (iii) ada manfaat potensial bagi semua pemangku kepentingan; dan (iv) kedua metode tersebut dilakukan dengan berbagai cara baik formal maupun informal (Clutterbuck, 2008 dalam Pirzada *et. al.*, 2018).

3. *Simulator Training*

Pelatihan *simulator* adalah bentuk pelatihan formal dimana situasi yang dibuat di tempat pelatihan mirip dengan tempat kerja sebenarnya, seperti mesin atau peralatan perusahaan sama dengan situasi di tempat kerja. Biasanya, sekelompok peserta dilatih dalam program pelatihan simulator ini oleh seorang pelatih yang sudah terlatih dan terampil.

4. *Instructor-Led Classroom Training*

Pelatihan ruang kelas yang dipimpin instruktur pelatih adalah metode di mana pelatih bertatap muka dengan peserta pelatihan dan pelatih memberikan pengetahuan dengan menggunakan berbagai metodologi pelatihan ruang kelas. Biasanya, ada satu pelatih dan sekelompok peserta pelatihan. Instruktur pelatih memainkan peran terpenting dalam metode ini. Peserta dapat belajar lebih baik jika instruktur berpengetahuan luas dan percaya diri dalam bidang pelatihan.

5. *Case Studies*

Studi kasus penting ketika pekerja diminta untuk meningkatkan keterampilan analisis. Peserta pelatihan dibekali dengan situasi, dan masalah yang nyata.

Keterampilan berpikir dan analisis peserta ditingkatkan dan kemudian digunakan untuk mengembangkan solusi yang sesuai untuk situasi tertentu. Seperti yang disarankan oleh Rees dan Porter, (2002) dalam Pirzada *et.al*, (2018) keterampilan khusus diperlukan dalam pengembangan studi kasus, penggunaannya dan masalah lintas budaya.

6. *Systematic Job Rotation and Transfers*

Rotasi dan mutasi pekerjaan yang sistematis dianggap sebagai metode pelatihan tidak langsung, di mana pekerja diberikan pekerjaan yang berbeda atau dipindahkan ke beberapa divisi kerja yang berbeda untuk meningkatkan motivasi, mengurangi kebosanan, dan diharapkan memperoleh keterampilan baru. Menurut Zolfagharib *et. al* (2010) dalam Pirzada *et. al* (2018) rotasi dan mutasi adalah cara meningkatkan produksi, loyalitas, motivasi dan inovasi, mengurangi kebosanan dan ketidakhadiran.

2.2. Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berarti bagaimana perasaan, pikiran, dan fisik karyawan saat melaksanakan pekerjaan (Hafeez, 2019). Menurut Hafeez (2019) jika karyawan puas, maka karyawan menikmati pekerjaannya. Pemberdayaan karyawan mengarah pada kepuasan kerja, dan meningkatkan kesehatan mentalnya (Spreitzer, 1996 dalam Hafeez, 2019).

Kepuasan kerja yang dialami karyawan membutuhkan waktu, karyawan yang puas memberikan tenaga sepenuhnya untuk pencapaian tujuan organisasi. Sikap pemimpin atau atasan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan (Hidayat, 2016 dalam Hafeez, 2019) . Dukungan supervisor dan rekan kerja dapat melekatkan hubungan karyawan pada organisasi, komitmen karyawan adalah kepuasan karyawan dan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan (Tepper *et. al*, 2004, dalam Hafeez, 2019). Menurut Sumampouw *et.al*, (2017) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor kepuasan finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan pribadi karyawan sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi.
2. Faktor kepuasan fisik, yaitu berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan kata lain kesehatan jasmani fit tidaknya karyawan untuk bekerja. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
3. Faktor kepuasan sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis

pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan latihan kerja serta peningkatan kepuasan. Karena tingkat kepuasan akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan antara karyawan dengan perusahaan menjadi hubungan timbal balik (Sumampouw *et.al*, 2017). Hal ini serupa dengan Pirzada *et. al.*, (2018), peneliti mengatakan kepuasan kerja adalah sumber utama peningkatan kinerja dan ada faktor-faktor tertentu yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja yang dapat diperoleh melalui program peningkatan skil karyawan.

Mengikuti pelatihan adalah sebagai wujud kepuasan kerja, karena pelatihan meningkatkan keunggulan organisasi dan karyawan juga menyadari organisasinya berinvestasi untuk karier masa depannya (Rosenwald, 2000 dalam Rahman 2014). Karyawan yang mempunyai kinerja baik di dalam perusahaan sebagian besar dipengaruhi karena lingkungan perusahaan yang mendukung.

2.3. Faktor Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan dan rendahnya kepuasan karyawan dapat menimbulkan gangguan atau hambatan proses pekerjaan. Hal itu ditandai dengan tingginya tingkat absensi, keterlambatan, kesenjangan hasil kerja, bahkan sampai dengan penolakan

perintah dari atasan (Sumampouw *et.al*, 2017). Ketidakpuasan kerja merupakan tanda awal karyawan memiliki niat berganti pekerjaan, diikuti oleh *job turnover*, yang akhirnya meninggalkan pekerjaannya (Bannister & Griffith, 1986 dalam Talukder *et. al*, 2014). *Job turnover* mengacu pada situasi ketika karyawan ingin berhenti dari pekerjaannya. Menurut Talukder *et. al*, (2014) *job turnover* disebabkan oleh ketidakpuasan pekerjaan atau kurangnya komitmen.

Karyawan menanggapi ketidakpuasan kerja melalui empat cara yaitu: respon keluar, respon menetap, respon loyalitas, dan respon pengabaian (Farrell, 1983, Hirschman, 1970, Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988, Withey & Cooper, 1989, dalam Zhou dan George, 2001). Farrel (1983) dalam Zhou dan George (2001) menyatakan, respon keluar dan respon menetap adalah respon aktif. Perbedaan mendasar antara respon keluar dan respon menetap adalah, respon keluar dapat merusak organisasi karena tindakan meninggalkan organisasi tanpa ingin membuat perubahan, sedangkan respon menetap bersifat konstruktif yang berarti, karyawan yang tidak puas dapat memilih untuk tetap berada di organisasi dan secara aktif mencoba memperbaiki kondisi (Van Dyne & LePine, 1998 dalam Zhou dan George, 2001). Respon pengabaian dan respon loyalitas adalah respon pasif. Tanggapan pasif terhadap ketidakpuasan kerja bagi organisasi berdampak buruk. Pertama, mengabaikan tidak akan menyelesaikan masalah dan dapat menyebabkan ketidakpuasan terus berlanjut dan bahkan menyebar ke karyawan lain. Kedua, karyawan yang menanggapi ketidakpuasan pekerjaan dengan kesetiaan, menganggap keadaan baik nyatanya kondisi sedang tidak baik.

Chinomona dan Mofokeng (2016) menyatakan ketidakpuasan kerja dianggap sebagai reaksi terhadap penurunan kualitas kehidupan kerja seseorang. Menurut Jiang *et. al* (2009) dalam Chinomona dan Mofokeng, (2016) ketidakpuasan kerja sering kali datang dalam bentuk kurangnya peningkatan kinerja, kualitas manajemen yang buruk oleh karyawan, tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi, peningkatan *employee turnover*, kepuasan pelanggan rendah dan pada akhirnya tingkat produktivitas yang merosot.

Kondisi kerja pada umumnya terus berubah, baik perusahaan atau karyawan perlu beradaptasi setelah sekian lama melakukan bisnis atau pekerjaan. Kondisi yang tidak menentu bagi karyawan yang kehilangan semangat kerja, akan menjadi kendala bagi perusahaan. Perusahaan yang kurang mencukupi pekerjaannya, dan tingkat motivasi kerja karyawan menurun berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

March dan Simon (1958), Staw (1984) dan Van Gundy (1987) dalam Chinomona dan Mofokeng (2016) menyatakan ketidakpuasan dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk mencoba memperbaiki kondisi kerja. Ketiakpuasan dalam dunia kerja dapat menjadi desakan untuk merubah kondisi kerja dan memperbaiki lingkungan kerja sehingga kembali tercipta kinerja yang maksimal

Herzberg *et. al*, (1966) dalam Shaikh *et. al*, (2019) mengatakan, faktor yang dapat menurunkan ketidakpuasan kerja adalah gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja yang baik, keamanan kerja, pengawasan, hubungan karyawan dan kondisi keuangan yang baik.

Teori dua faktor atau *hygiene-motivation*, disebutkan dapat digunakan untuk menggambarkan atau memprediksi sikap karyawan terhadap pekerjaan (Herzberg *et. al*, 1959 dalam Talukder *et. al*, 2014).

- ***Hygiene Theory***

Herzberg menyebut *hygiene theory* atau faktor pemeliharaan karena berkaitan dengan konteks lingkungan tempat seseorang bekerja. *Hygiene theory* mencakup hal-hal seperti kebijakan perusahaan, gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal, supervisi dan keamanan. Faktor-faktor ini tidak dengan sendirinya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi berfungsi untuk mengurangi ketidakpuasan kerja.

Pemenuhan ketidakpuasan kerja harus dilakukan terlebih dahulu, karena dianggap sebagai pemenuhan kebutuhan dasar dalam pekerjaan, setelah ketidakpuasan terhadap pekerjaan terpenuhi, barulah hal-hal mengenai kepuasan kerja yang bersifat memotivasi dapat diberikan (Luthans, 2006 dalam Pratiwi dan Riyono, 2017).

- ***Motivator Theory***

Motivator disebut sebagai faktor pertumbuhan, berhubungan dengan apa yang dilakukan seseorang di tempat kerja. Faktor-faktor motivator yaitu prestasi, pengakuan kemajuan, tanggung jawab, dan pencapaian pekerjaan sebagai motivator yang menentukan kepuasan kerja. Herzberg *et. al* (1959) dalam Talukder *et. al*, (2014) mengasumsikan motivator tidak akan menghilangkan ketidakpuasan, tetapi bila tersedia akan membuat karyawan lebih puas akan pekerjaannya.

2.4. Efektivitas Organisasional

Efektivitas organisasi terletak pada kualitas sumber daya manusia dan praktik pengembangan karyawan potensial untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Kareem dan Hussein, 2018). Ukuran efektivitas dapat bergantung pada persepsi dari lingkungan eksternal perusahaan, seperti kepuasan pelanggan, hubungan karyawan, proses bisnis, pembelajaran/pertumbuhan, dan profitabilitas.

Misi dari sebuah organisasi adalah untuk mencapai tingkat efektivitas organisasi tertinggi dan hal ini tercermin dari hubungan sosial organisasi, budaya, struktur, dan strategi organisasi, yang merupakan faktor utama dalam mencapai efektivitas yang lebih besar. Zheng (2005) dalam Abdullah *et.al* (2017) mengemukakan adanya efektivitas di dalam organisasi memungkinkan organisasi untuk memahami misi dan visinya.

Menurut Jacob dan Shari (2012) efektivitas organisasi merupakan suatu konsep tentang suatu kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi, setiap organisasi terlepas dari industri swasta atau pemerintah berusaha untuk menjadi lebih efektif dan mempunyai hasil yang unggul.

Menurut Balduck dan Buelens (2008) dalam Ashraf dan Kadir (2012), masalah efektivitas dalam organisasi berkisar pada empat pendekatan utama yaitu, pendekatan sumber daya, pendekatan tujuan, pendekatan konstituensi strategis dan pendekatan proses internal.

1. *The Goal Approach*

Pendekatan yang digunakan secara luas dalam efektivitas organisasi adalah pendekatan tujuan. Fokusnya adalah pada hasil untuk mengetahui tujuan operasi penting seperti keuntungan, inovasi dan akhirnya kualitas produk (Schermerhorn *et. al.*, 2004 dalam Ashraf dan Kadir, 2012). Ada beberapa asumsi dasar dalam pendekatan tujuan. Salah satunya adalah harus ada kesepakatan umum tentang tujuan tertentu dan orang-orang yang terlibat harus merasa berkomitmen untuk memenuhinya (Ashraf dan Kadir, 2012). Asumsi berikutnya adalah jumlah tujuan terbatas dan untuk mencapainya membutuhkan sumber daya khusus (Robbins, 2003 dalam Ashraf dan Kadir, 2012).

2. *The System Resource Approach*

Pendekatan kedua dinamakan pendekatan sumber daya sistematis yang menjelaskan efektivitas dari kemampuan manjerial, untuk memperoleh sumber daya yang diperlukan dari lingkungan luar organisasi (Schermerhorn *et. Al.*, 2004 dalam Ashraf dan Kadir, 2012). Penerapan pendekatan sumber daya sistematis dapat efektif jika ada hubungan aktif antara sumber daya yang diterima organisasi dengan barang atau jasa yang dihasilkannya (Cameron, 1981 dalam Ashraf dan Kadir, 2012).

3. *The Process Approach*

Pendekatan ketiga dikenal sebagai pendekatan proses, yang memperhatikan proses transformasi dan didedikasikan untuk melihat sejauh mana sumber daya manusia dan bahan produksi digunakan untuk memberikan jasa atau memproduksi barang (Schermerhorn *et. al.*, 2004 dalam Ashraf dan Kadir, 2012). Organisasi

efektif adalah organisasi yang minim stres, ketegangan dan hubungan antara karyawan didasarkan pada kepercayaan, kejujuran, dan niat baik (Ashraf dan Kadir, 2012).

4. *The Strategic Constituency Approach*

Pendekatan keempat adalah pendekatan konstituensi strategis. Pendekatan ini berkaitan dengan pengaruh organisasi pada pemangku kepentingan utama perusahaan dan profitabilitas (Schermerhorn *et. al* 2004 dalam Ashraf dan Kadir, 2012). Berdasarkan pendekatan ini, efektivitas mengacu pada kepuasan dari semua bagian penting organisasi. Konstituensi strategis melibatkan semua orang yang terhubung dengan organisasi, yang memiliki tugas berbeda seperti, pengguna layanan atau konsumen, penyedia sumber daya, fasilitator produksi, pemasok dan tanggungan organisasi (Ashraf dan Kadir, 2012).

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Rahman (2014) dengan judul “*Training And Job Satisfaction For Organizational Effectiveness: A Case Study From The Banking Sector*”. Penelitian menggunakan populasi yang terdiri dari 200 karyawan dari berbagai bank komersial di Bangladesh, bertujuan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, model hipotesis diuji dengan analisis regresi berganda. Penelitian ini

mengungkapkan adanya dampak signifikan dan positif pada efektivitas pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap efektivitas organisasional.

Penelitian sejenis dilakukan oleh Szuster dan Łukasik (2018) dengan judul *“The Role Of Trainings In The Development Of Employees In The Banks Departments Located In Czestochowa City– Own Research Results”*. Penelitian menggunakan sampel sebanyak 144 responden yang bekerja di bank yang terletak di daerah Czestochowa dan menggunakan *appropriately selected methods (chi-square test X^2)* sebagai teknik analisisnya. Penelitian ini mengkonfirmasi 90,9% pelatihan memberikan kontribusi bagi perkembangan karyawan, demikian pula pertumbuhan produktivitas di tempat kerja, dan 81,8% menyatakan partisipasi dalam pelatihan meningkatkan kompetensi dan keterampilan, serta meningkatkan kualitas pekerjaan.

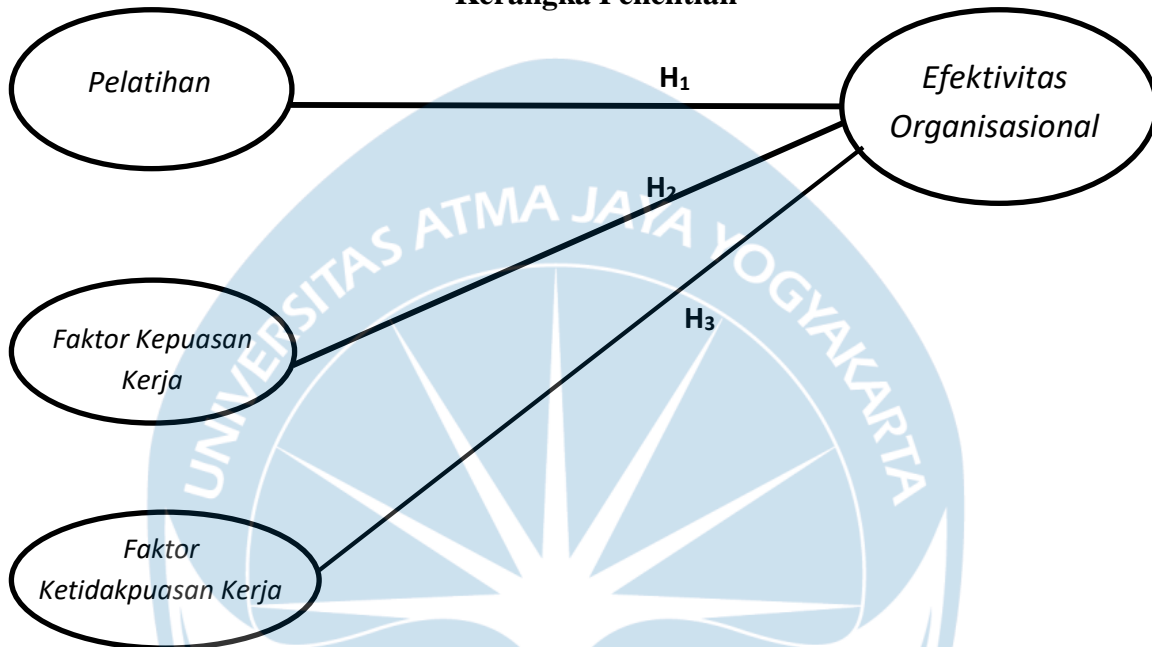
Penelitian ketiga yang sejenis dilakukan oleh Kutlay dan Safakli (2019) dengan judul *“The Impact Of Training And Development Programs On The Banking Personnel”*. Peneliti mendapat sebanyak 97 sampel didapat dari sektor perbankan di salah satu bank komersial terbesar bernama Asbank yang beroperasi di Cyprus Utara. Peneliti menggunakan kuesioner skala Likert untuk mengumpulkan data. Hasil penelitian menyatakan program pelatihan berdampak signifikan dan positif pada kinerja karyawan, melalui pelatihan, karyawan Asbank mendapat pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya kerja tim.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<p data-bbox="342 464 621 678">“<i>Training And Job Satisfaction For Organizational Effectiveness: A Case Study From The Banking Sector</i>”.</p> <p data-bbox="342 720 621 789">Hasebur Rahman, H., (2014)</p>	<p data-bbox="732 390 927 422">Unit Analisis :</p> <p data-bbox="678 428 984 751">Penelitian ini menggunakan sampel yang terdiri dari 140 karyawan dari berbagai bank komersial yang dipilih secara acak dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data.</p> <p data-bbox="732 793 927 825">Alat Analisis :</p> <p data-bbox="699 831 959 863"><i>Regression Analysis</i></p>	<p data-bbox="1024 443 1365 810">Terdapat dampak positif yang signifikan pada pelatihan dan kepuasan kerja pada efektivitas organisasional. Hasil penelitian menunjukkan karyawan yang mengikuti pelatihan berdampak pada kepuasan kerja dan efektivitas organisasional.</p>
<p data-bbox="326 915 643 1136">“<i>The Role Of Trainings In The Development Of Employees In The Banks Departments Located In Czestochowa City– Own Research Results</i>”</p> <p data-bbox="326 1178 643 1283">Katarzyna Olejniczak Szuster dan Katarzyna Lukasik (2018)</p>	<p data-bbox="732 905 927 936">Unit Analisis :</p> <p data-bbox="678 942 984 1188">Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 144 responden yang bekerja di departemen bank yang terletak di daerah Czestochowa</p> <p data-bbox="732 1199 927 1230">Alat Analisis :</p> <p data-bbox="678 1236 984 1335"><i>Appropriately Selected Methods (Chi-square test X²)</i></p>	<p data-bbox="1024 915 1365 1314">Pelatihan memberikan kontribusi bagi perkembangan karyawan, demikian pula pertumbuhan produktivitas di tempat kerja. Dan pelatihan meningkatkan kompetensi dan keterampilan, serta meningkatkan kualitas pekerjaan.</p>
<p data-bbox="326 1461 643 1640">“<i>The Impact Of Training And Development Programs On The Banking Personnel</i>”.</p> <p data-bbox="326 1682 643 1755">Kaan Kutlay dan Okan Veli Safakli (2019)</p>	<p data-bbox="732 1356 927 1388">Unit Analisis :</p> <p data-bbox="678 1394 984 1787">Sebanyak 97 sampel didapat dari sektor perbankan di Cyprus yang bernama Asbank, kuisioner menggunakan <i>Kirkpatrick’s model</i> (1976). Merupakan salah satu bank komersial terbesar Asbank yang beroperasi di Cyprus Utara.</p> <p data-bbox="732 1797 927 1829">Alat Analisis :</p> <p data-bbox="732 1835 927 1866"><i>Reliability Test</i></p>	<p data-bbox="1024 1430 1365 1797">Hampir semua hasil menunjukkan program pelatihan berdampak signifikan positif pada kinerja karyawan. Setelah mendapat program pelatihan, karyawan mendapat pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya kerja tim</p>

2.6. Kerangka Penelitian

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian



Setiap perusahaan membutuhkan orang terampil, terlatih, dan berpengalaman untuk melakukan aktivitas kerja secara efektif dan secara efisien. Lingkungan bisnis saat ini menjadi semakin kompleks, pelatihan dibutuhkan untuk pendidikan karyawan sehingga pelatihan dapat membekali karyawan untuk menyesuaikan perubahan yang dinamis dalam lingkungan kerja saat ini.

Kondisi yang tidak menentu bagi karyawan dapat menyebabkan kehilangan semangat kerja, jika tidak teratasi akan menjadi kendala bagi perusahaan. Perusahaan yang kurang mencukupi pekerjaannya, dan tingkat motivasi kerja karyawan menurun berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan yang jika tidak diatasi dapat

menimbulkan ketidakpuasan karyawan yang akhirnya menimbulkan niat untuk meninggalkan kerja.

Glance *et. al*, (1997) dalam Rahman, (2014) mengatakan pelatihan tenaga kerja meningkatkan komitmen karyawan dengan perusahaan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Batool, A., dan Batool, B, (2012), menyatakan kepuasan kerja menjadi salah satu bukti keberhasilan pelatihan yang telah didorong secara luas oleh perusahaan. Rahman, (2014) menyatakan kepuasan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi. Selain itu, ketidakpuasan kerja pegawai dapat diidentifikasi dari rendahnya produktivitas pegawai, tingginya kemangkiran dan menurunnya komitmen pada organisasi.

2.7. Hipotesis

Rahman (2014) menyatakan program pelatihan dapat mendorong pembelajaran metode baru untuk melakukan pekerjaan dengan efisiensi dan efektivitas sepenuhnya. Pelatihan yang sukses membantu kebutuhan strategis organisasi dan juga memuaskan individu kebutuhan orang yang mengerjakannya. Program pelatihan juga membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada pengembangan karier individu, yang pada akhirnya membantu dalam mencapai tujuan organisasi jangka pendek dan panjang. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Ada pengaruh pelatihan yang signifikan dan positif terhadap efektivitas organisasional Dinas DIKPORA Yogyakarta.

Banyaknya waktu yang dihabiskan karyawan di tempat kerja merupakan faktor signifikan dari pengaruh positif kepuasan kerja. Menurut Rahman (2014) karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan mencapai tingkat keberhasilan yang lebih tinggi saat melakukan pekerjaan daripada karyawan yang tidak puas. Hal ini sama dengan yang dikatakan Sumampouw *et.al* (2017) dalam Rahman (2014), kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan latihan kerja serta peningkatan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Ada pengaruh faktor kepuasan kerja yang signifikan dan positif terhadap efektivitas organisasional Dinas DIKPORA Yogyakarta.

Lawan dari kepuasan adalah ketidakpuasan yang dapat berdampak buruk pada kehidupan pribadi yang mempengaruhi kinerja organisasi. Saari & Judge (2004) dalam Chinomona dan Mofokeng (2016) menyatakan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja lebih penting bagi yang melakukan pekerjaan sulit daripada yang memiliki pekerjaan yang kurang menuntut. Penelitian telah lama mengisyaratkan, ketidakpuasan kerja sebenarnya bisa bermakna dalam keadaan tertentu. March dan Simon (1958), Staw (1984) dan Van Gundy (1987) dalam Chinomona dan Mofokeng (2016) menegaskan ketidakpuasan dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk mencoba memperbaiki kondisi kerja. Ketidakpuasan dalam dunia kerja dapat menjadi desakan untuk mengubah kondisi kerja dan memperbaiki lingkungan kerja sehingga kembali

tercipta kinerja yang maksimal. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ = Ada pengaruh faktor ketidakpuasan kerja yang signifikan dan positif terhadap efektivitas organisasional Dinas DIKPORA Yogyakarta.

