



**Analisis Pengaruh Kebijakan Manajemen Terhadap  
Kepuasan dan Kinerja Karyawan RS Perkebunan (Jember Klinik)  
PT Perkebunan Nusantara X (Pesero) – Jember**

*The Analysis of Effects of Managerial Policies on Employee's  
Satisfaction and Performance at The Rumah Sakit Perkebunan  
(Jember Klinik) – PTPN 10*

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

MAGISTER MANAJEMEN

Oleh  
Kadek Sumaryati  
050820101017

Pembimbing Tesis

Drs. Maryanto, MM, Pembimbing Utama  
Drs. Budi Nurhardjo, MSi., Pembimbing Anggota

**Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana  
Universitas Jember**

(Jember, Agustus 2007)

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGASUH</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB 1. Pendahuluan</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian .....	5
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	5
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. Tinjauan Pustaka</b> .....	6
2.1 Landasan Teori .....	6
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	6
2.1.2 Penyebab Penurunan Kinerja Pada Perusahaan .....	6
2.1.3 Pengukuran Kinerja .....	8
2.1.4 Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	9
2.1.5 Metode Pendidikan dan Pelatihan .....	12
2.1.6 Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	13
2.1.7 Kepuasan Karyawan dan Kepuasan Kerja .....	14

2.1.8 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja . . .	19
2.1.9 Pengukuran Kepuasan Karyawan . . . . .	20
2.1.10 Survey Kepuasan Karyawan . . . . .	21
2.1.11 Teori Kebutuhan dan Harapan . . . . .	26
2.1.12 Teori Motivasi . . . . .	28
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu . . . . .	32
<b>BAB 3. Metode Penelitian . . . . .</b>	<b>37</b>
3.1 Obyek Penelitian . . . . .	37
3.2 Populasi dan Sampel . . . . .	37
3.2.1 Populasi . . . . .	37
3.2.2 Sampel . . . . .	37
3.3 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian . . . . .	37
3.4 Metode Analisis . . . . .	42
<b>BAB 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan . . . . .</b>	<b>47</b>
4.1 Hasil Penelitian . . . . .	47
4.1.1 Sejarah Singkat RS Perkebunan (Jember Klinik – Jember)	47
4.1.2 Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i> . . . . .	48
4.1.3 Statistik Deskriptif Data Jawaban Responden . . . . .	51
4.1.4 Uji Validitas Indikator dan Reliabilitas Variabel Penelitian	56
4.1.5 Analisis Model Persamaan Struktural . . . . .	58
4.2 Pembahasan Hasil . . . . .	66
4.2.1 Pengaruh Kebijakan Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan . . . . .	66
4.2.2 Pengaruh Pelibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan . . . . .	67
4.2.3 Pengaruh Program Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan	68
4.2.4 Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan . . . . .	69

<b>BAB 5 Kesimpulan dan Saran</b> .....	70
5.1 Kesimpulan .....	70
5.2 Saran-saran .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	72
<b>LAMPIRAN</b>	

## ABSTRAK

Oleh : Kadek Sumaryati

Pembimbing Utama : Drs. Maryanto, MM

Penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Kebijakan Manajemen Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Perkebunan (Jember Klinik), dilakukan dengan Analisis Persamaan Struktural (*Structural Equation Model*, SEM). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terhadap 169 karyawan, dengan jumlah yang dikembalikan dan terisi benar sebanyak 136 lembar, maka unit analisisnya adalah 136 karyawan responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) ada pengaruh yang signifikan dari persepsi karyawan tentang kebijakan kompensasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Y_1$ ); (2) ada pengaruh yang signifikan dari persepsi karyawan tentang pelibatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Y_1$ ); (3) ada pengaruh yang signifikan dari persepsi karyawan tentang program pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Y_1$ ); (4) ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan karyawan ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ); dan (5) ada pengaruh yang signifikan dari persepsi karyawan tentang program pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

Nilai *standardized total effect* antar variabel menunjukkan bahwa urutan variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan adalah pelibatan karyawan (0.911), program pendidikan dan pelatihan (0.860), dan terakhir, kebijakan kompensasi (0.018). Urutan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah : pelibatan karyawan (1.215); program pendidikan dan pelatihan (0.396), kepuasan karyawan (0.334); dan terakhir kebijakan kompensasi (0.024).

Kebijakan kompensasi sangat kecil pengaruh langsungnya terhadap kepuasan karyawan, demikian pula dengan pengaruh tak langsung dan pengaruh totalnya terhadap kinerja karyawan. Pelibatan karyawan berpengaruh dominan secara langsung terhadap kepuasan karyawan, demikian pula dengan pengaruh tak langsung dan pengaruh totalnya terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan pengaruh positif kepada kepuasan dan kinerja karyawan, perlu ditingkatkan tingkat akomodatif para atasan terhadap usulan-usulan yang diajukan bawahan, khususnya yang menyangkut tugas sehari-hari. Untuk peneliti lain, dapat mengembangkan model persamaan struktural yang dianalisis dengan menambahkan tingkat loyalitas sebagai variabel baru di antara kepuasan dan kinerja. Sebab, loyalitas karyawan juga merupakan hal perlu menjadi perhatian manajemen perusahaan berkaitan dengan tingkat perputaran tenaga kerja. Dengan loyalitas yang tinggi, maka diharapkan perusahaan bisa menekan tingkat perputaran tenaga kerja yang menimbulkan biaya operasional tinggi.

Kata Kunci : manajemen kompensasi, program pendidikan dan pelatihan, pelibatan karyawan, kepuasan, kinerja karyawan.

## ABSTRACT

This research entitling The Analysis of Effects of Managerial Policies on Employee's Satisfaction and Performance at The Rumah Sakit Perkebunan (Jember Klinik) – PTPN 10, was conducted with The Analysis of Structural Equation Model, SEM. The data were obtained through questioners spreading over 169 employees, with returned and correctly filled amounts of 136 sheets, so the analytical units were 136 observations.

The result of this research showed that :

1. There was a significant influence from the employee's perception about the compensation policy ( $X_1$ ) over the employee's satisfaction ( $Y_1$ ).
2. There was a significant influence from the employee's perception about the involvement of the employees ( $X_2$ ) over the employee's satisfaction ( $Y_1$ ).
3. There was a significant influence from the employee's perception about the educating and training program ( $X_3$ ) over the employee's satisfaction ( $Y_1$ ).
4. There was a significant influence from the employee's satisfaction ( $Y_1$ ) over the employee's performance ( $Y_2$ ).
5. There was a significant direct effect from the educating and training program ( $X_3$ ) over the employee's performance ( $Y_2$ ).

The value of standardized total effects amongst the variables showed that the order of influences over the employee's satisfaction were : the employees involvement (0.911), educating and training program (0.860), and the last one, the compensation policy (0.018).

The order of variables' influence over the employee's performance were : employees involvement (1.215), educating and training program (0.396), employee's satisfaction (0.334), and the last, compensation policy.

The compensation policy has very low direct effect over the employee's satisfaction, so do with its indirect and total effects over the employee's performance. The employees involvement has the dominant influence directly over the employee's satisfaction, so do with the indirect effect and its influence over the employee's performance. To increase the positively influence from the employee's performance and satisfaction, it needs increasing the accomodative level by superiors over the proposals and ideas, put forward from their inferiors, particularly involving and dealing to the daily jobs.

For other researchers, they can develop the model by adding the loyalty as a new intervening variable, placed between satisfaction and performance. The employee's loyalty is a necessary thing to be focused by management relating with manpower turnover. With high loyalty, it expected the the company can press manpower turnover which creates a high operating cost.

Keywords : compensation policy, educating and training program, employees involvement, satisfaction dan employee's performance.