

PENGARUH PELATIHAN DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH PERKEBUNAN JEMBER

(The effect of training and individual characteristics on satisfaction and performance of employees of local government owned plantation enterprise Jember)

Oleh :

WISNHU GITHA *) , RIDWAN ISKANDAR dan TANTI KUSTIARI **)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan 1) menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah pekebunan (PDP) Jember; 2) menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan PDP Jember; 3) menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan PDP Jember; 4) menganalisis karakteristik individu terhadap kinerja karyawan PDP Jember; 5) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDP Jember. Karyawan yang dimaksud dalam populasi ini berjumlah 624 orang. Penelitian ini menggunakan ukuran sampel 160 orang. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PDP Jember. Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PDP Jember. Karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember, kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Kata kunci: pelatihan, karakteristik individu, kepuasan kerja, kinerja

ABSTRACT

This study was intended to analyze 1) the effect of training on performance of employees local government-owned plantation enterprise (PDP) Jember; 2) the effect of training on job satisfaction of PDP Jember; 3) the effect of individual characteristics on job satisfaction of PDP Jember; 4) the effect of individual characteristics on performance of employees of PDP Jember; 5) the effect of job satisfaction on performance of employees of PDP Jember. The population in this study was all employees of PDP Jember. Employees in this population were 624 in total. This study involved 160 people as samples. The analysis tool used in this study was the Structural Equation Model (SEM). The results showed that training significantly affects on satisfaction and performance of employee, individual characteristics significantly affects on satisfaction, but individual characteristics had no significantly effect on employee performance. Job satisfaction significantly effect on performance of employee .

Keywords: training, individual characteristics, job satisfaction, employee performance

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memelihara hubungan antar karyawan dalam hal kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan organisasi. Kepuasan kerja yang menyangkut perasaan harus diperhatikan, sebab kepuasan kerja tercermin pada hasil pekerjaan. Pimpinan sebagai manajer dituntut lebih profesional agar mampu menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Suyatno (2002) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Simamora (2003) pelatihan merupakan kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Berdasarkan pengertian di atas dapat

diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan sebagai upaya peningkatan dan pengembangan seseorang dalam organisasi kerja yang berguna dalam pencapaian tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja antara lain pelatihan dan karakteristik individu karyawan. Karakteristik individu merupakan ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan seseorang untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dapat mempengaruhi hasil kinerja individu. Seseorang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individunya baik ketika sebagai manajer ataupun sebagai bawahan untuk memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan dan bertindak berkaitan dengan kinerja organisasi (Leonard *et al.*, 2004). Karakteristik individu terdiri dari kapasitas belajar, kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, umur, jenis kelamin dan pengalaman (Gibson *et al.*, 1996).

Peningkatan kinerja perlu diperhatikan pada perusahaan daerah seperti perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember. Perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember adalah badan usaha milik daerah dan menjadi andalan pemerintah Kabupaten Jember. Hal ini disebabkan sebagai penopang pendapatan asli daerah Kabupaten Jember. Kontribusi laba dari perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember ke pendapatan asli daerah Kabupaten Jember beberapa tahun terakhir ini mengalami penurunan disebabkan hasil produksi komoditas perkebunan semakin menurun.

No	Komoditi	Tahun				
		2008	2009	2010	2011	2012
1	Karet	1.518,698	1.589,781	1.460,373	1.484,035	1.453,420
2	Kopi	1.266,653	1.238,310	1.232,190	459,946	1.043,467
3	Kakao	48.251	65.603	26.327	19.621	21.197
4	Cengkeh	6.404	28.927	31.448	-	2.132

Tabel 1 Realisasi produksi tahun 2008-2012 PDP Jember

Sumber: PDP Jember Tahun 2013

Karyawan perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember berjumlah 624 orang, dengan karyawan sebanyak itu mengakibatkan beban perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember semakin berat dalam hal pembayaran gaji yang sudah menjadi kewajiban perusahaan pada setiap bulannya. Pimpinan perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember dalam hal ini harus mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan karyawan sehingga penempatan karyawan sesuai dengan pendidikan dan bidang pekerjaannya. Penambahan program pelatihan pada perusahaan

daerah perkebunan Kabupaten Jember dapat meningkatkan kinerja, keahlian serta keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Program pelatihan yang dilakukan perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember masih sangat kurang. Pelatihan yang dilaksanakan perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember mulai dari tahun 2008 sampai dengan 2014 hanya sebanyak 5 kali, oleh karena itu program tersebut harus lebih ditingkatkan. Selama ini karyawan kurang keterampilan dan keahlian dalam pengelolaan kebun serta pengoperasionalan mesin untuk meningkatkan hasil produksi komoditas perkebunan. Penelitian ini mencoba untuk meneliti faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan antara lain pelatihan, karakteristik individu dan kepuasan kerja. Karyawan perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember sebagian besar berpendidikan SD, SMP, dan SMA sehingga memerlukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam mengelola kebun.

Tabel 2 Tingkat pendidikan karyawan perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember tahun 2013

Kebun/Lokasi	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SD	SM P	SM U	Diploma	PT.	
Kantor Direksi	2	3	11	5	33	54
Sumber Wadung	60	50	49	6	7	172
Kali Mrawan	31	17	12	6	4	70
Gunung Pasang	35	38	36	6	6	121
Ketajek	15	9	18	4	2	48
Sumber Pandan	53	20	25	4	4	106
SumberTenggulun	18	12	18	2	3	53
Jumlah	214	149	169	33	59	624

Sumber : Kantor PDP Kabupaten Jember Tahun 2013

Rumusan masalah penelitian antara lain: 1) apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDP Jember?; 2) apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PDP Jember?; 3) apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PDP Jember?; 4) apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDP Jember? dan 5) apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDP Jember?

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: 1) menganalisis pengaruh pelatihan pada kinerja karyawan PDP Jember; 2) menganalisis pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan PDP Jember; 3) menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan PDP Jember; 4) menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan PDP Jember; 5)

menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Penelitian ini memiliki beberapa hipotesis antara lain: (H1) Pelatihan (X 1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan(Y) perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember.; (H2) Pelatihan (X 1) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember; (H3) Karakteristik individu (X 2) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Z) perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember.; (H4) Karakteristik individu (X 2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember.; (H5) kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

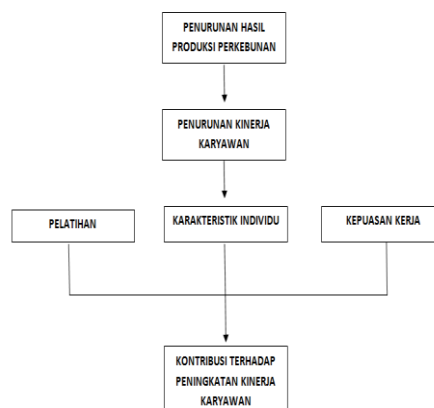
Ruang lingkup penelitian ini dilakukan pada kantor PDP Kabupaten Jember. Penelitian ini hanya terbatas untuk meneliti faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan dan kinerja karyawan antara lain pelatihan dan karakteristik individu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) dan *confirmatory*. Jenis dan sumber data menggunakan data primer dan data sekunder, data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden dan pimpinan instansi yang meliputi data tentang karyawan PDP Jember serta data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui pihak lain yang berkepentingan dan berkaitan dalam penelitian ini.

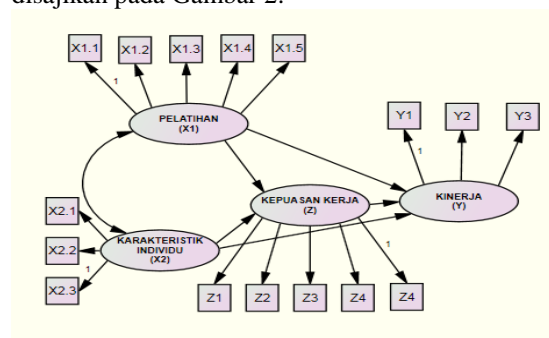
Lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah PDP Jember. Populasi yang dimaksud dalam penelitian adalah seluruh karyawan PDP Jember. Karyawan yang dimaksud dalam populasi ini berjumlah 624 orang. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebesar 160 orang (10 x 16 indikator). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan *simple random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang homogen dan jumlah sampelnya diambil secara *random sampling*.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel eksogen pelatihan serta karakteristik individu, variabel endogen adalah kepuasan kerja dan kinerja. Kerangka pemikiran penelitian dijelaskan pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka pemikiran penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian ini maka diperoleh model penelitian yang dapat disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2 Model penelitian

Keterangan :

- X1 = Pelatihan
- X11 = Pelaksanaan Pekerjaan
- X2 = Karakteristik Individu
- X12 = Perpindahan Tempat Kerja
- Z = Kepuasan Kerja
- Y = Kinerja Karyawan
- X13 = Program Pelatihan
- X14 = Manfaat Pelatihan
- X21 = Kemampuan
- X15 = Kesempatan Mengikuti Pelatihan
- X22 = Sikap
- X23 = Minat
- Z 1 = Kepuasan terhadap Gaji
- Z 2 = Kepuasan Melaksanakan Pekerjaan
- Z 3 = Kepuasan terhadap Rekan Kerja
- Z 4 = Kepuasan terhadap Promosi
- Z 5 = Kepuasan terhadap Atasan
- Y 1 = Kuantitas Pekerjaan
- Y 2 = Kualitas Pekerjaan
- Y 3 = Ketepatan Waktu

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* atau SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 18. Model persamaan struktural (SEM) adalah metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam SEM, ada dua kelompok analisis yang dilakukan secara bertahap, yaitu: (a) model pengukuran (*measurement model*) dan (b) model struktural (*structural model*). Secara umum, ada dua alat analisis utama dalam penelitian ini, yaitu: 1) alat uji asumsi SEM, dan 2) alat uji kecocokan model. Uji data yang telah terbukti valid dan reliabel pada tahap uji sebelumnya, dilakukan melalui ukuran-ukuran normalitas data secara univariat atau multivariat, *Outlier* (data yang berada di luar sebaran sebagian besar data), baik secara univariat maupun multivariat dan multikolinieritas. Beberapa uji *goodness-of-fit model overall* bersama dengan nilai *cut-off*-nya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Pengujian *goodness of fit model overall*

Kriteria	Nilai Cut-Off	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil. Prob. > 0,05	<i>Good Fit</i>
<i>Significance Probability</i>	≥ 0,05	<i>Good Fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	<i>Good Fit</i>
GFI	≥ 0,90	<i>Good Fit</i>
AGFI	≥ 0,90	<i>Good Fit</i>
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	<i>Good Fit</i>
TLI	≥ 0,90	<i>Good Fit</i>
CFI	≥ 0,90	<i>Good Fit</i>

Sumber: Ferdinand (2006)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi asumsi SEM ini dibedakan atas empat macam, yaitu: ukuran sampel, uji *outliers*, uji normalitas dan multikolinieritas.

a. Ukuran sampel

Dalam pemodelan SEM ukuran sampel yang harus dipenuhi ada dua macam, yaitu ukuran sampel untuk estimasi ML harus minimal 10 x jumlah variabel indikator yang diamati (Ferdinand 2002). Penelitian ini menggunakan 16 variabel indikator berarti jumlah sampel 10 x 16 = 160 sampel. Jumlah sampel sebanyak 160 karyawan PDP dalam penelitian ini sudah memenuhi asumsi tentang jumlah sampel.

b. Hasil uji outlier

Hasil uji *outliers* pada penelitian nampak pada *Malahanobis distance* atau *Mahalanobis d-squared*. Dalam menghitung nilai *Malahanobis distance* berdasarkan nilai *Chi squares* pada

derajat bebas 16 X 4 (jumlah variabel X indikator) pada tingkat p < 0,05 (χ adalah sebesar 83,675 (berdasarkan tabel distribusi χ^2 (16, 0,05)). Data yang memiliki jarak *Mahalanobis distance* lebih besar dari 83,675 adalah *multivariate outlier*. Hasil uji *outlier* penelitian menunjukkan 25,093 bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai *Malahanobis distance* lebih besar dari 83,675 maka dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outlier* dalam data penelitian.

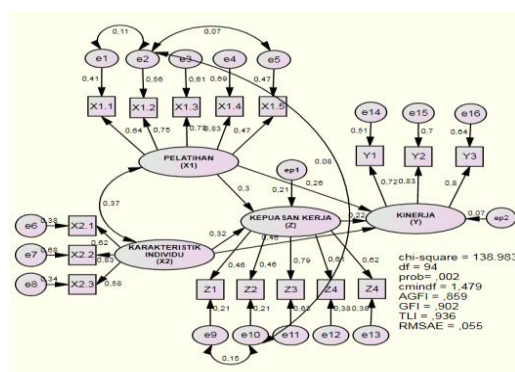
c. Uji normalitas

Data variabel-variabel penelitian, seluruhnya memiliki nilai *critical ratio* yaitu memberikan nilai 1,530 terletak antara $-1,96 \leq CR \leq 1,96$. Hal ini membuktikan tidak terjadi pelanggaran asumsi normalitas SEM pada input data penelitian ini atau dikatakan bahwa data multivariate normal.

d. Multikolinieritas

Gejala multikolinieritas dapat diindikasikan dari determinan matriks varians-kovarians data variabel eksogen. Nilai determinan yang kecil mengindikasikan adanya gejala multikolinieritas. Apabila hal itu terjadi, maka data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ghozali 2007). Hasil uji menunjukkan bahwa nilai determinan matriks varians-kovarians = 1,070 jauh di atas nol dan dapat digunakan sebagai ukuran indikasi bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada data yang dianalisis.

Model persamaan struktural yang dihasilkan dengan aplikasi Program AMOS versi 18.00, adalah dengan menghubungkan konstruk eksogen terhadap konstruk endogennya secara simultan. Seluruh indikator variabel yang terbukti valid dan reliabel digunakan seluruhnya dalam model. Hasil analisis data dapat disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3 Hasil pengujian SEM

Berdasarkan gambar 3 hasil pengujian SEM maka akan diperoleh nilai *goodness of fit model overall* sebagai berikut :

Tabel 4 Pengujian *goodness of fit model overall*

Kriteria	Nilai Cut-Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan lebih kecil 190,516	138,983	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,002	Marjinal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,055	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,902	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,859	Cukup Baik
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	1,479	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,936	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,950	Baik

Hasil pengujian hipotesis dari model SEM dijelaskan pada Tabel 5.

Tabel 5 Nilai koefisien jalur dan pengujian hipotesis

Variabel	Koefisien Jalur	C.R	Probabilitas	Ket.
$X_1 \rightarrow Z$	0,296	2,706	0,007	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,322	2,773	0,006	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,205	2,824	0,028	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,467	0,728	0,087	Tidak Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,224	2,776	0,006	Signifikan

Hipotesis pertama menyatakan pelatihan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember berpengaruh signifikan dan positif. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pelatihan (X_1) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,205 dengan nilai C.R sebesar 2,824. Nilai C.R ini lebih besar dari nilai C.R yang disyaratkan yakni sebesar 2. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan pelatihan (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini mendukung (diterima) pada hipotesis ketiga yang menyatakan pelatihan (X_1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y) perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember.

Hipotesis kedua dan ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa pelatihan dan karakteristik individu berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan telah terbukti. Berdasarkan Tabel 5 nilai koefisien jalur antara pelatihan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,296 dengan nilai C.R 2,706 lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Variabel karakteristik individu (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,322 dengan nilai C.R sebesar 2,773 lebih besar dari nilai kritis sebesar 2 sebagaimana yang disyaratkan. Hasil ini mendukung (diterima) pada hipotesis kedua dan ketiga yang menyatakan pelatihan (X_1) dan karakteristik individu (X_2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap

kepuasan kerja (Z) pada karyawan perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember.

Hipotesis keempat menyatakan karakteristik individu (X_2) berpengaruh tidak signifikan dan negatif (ditolak) terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur karakteristik individu (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,467 dan nilai C.R 0,728. Nilai C.R ini lebih kecil dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y) perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien jalur kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,224 dengan nilai C.R 2,776. Nilai C.R ini lebih besar dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan (Z) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil ini mendukung (diterima) pada hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y) perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini mempunyai implikasi sangat penting bagi para pengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Hasil analisis yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel pelatihan serta karakteristik individu dapat dilakukan melalui pendekatan yaitu: 1) memprioritaskan peningkatan program pelatihan; 2) memperhatikan karakteristik individu karyawan; dan 3) meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dapat meningkatkan kinerja, sehingga elemen pelatihan harus dapat ditingkatkan lagi dengan jalan : 1) pimpinan senantiasa menjadwalkan atau mengatur kegiatan pelatihan secara terstruktur yang sesuai dengan komoditi tanaman pada setiap kebun 2) pimpinan memperhatikan karakteristik individu karyawan terutama pada sikap, minat dan kemampuan karyawan 3) pimpinan perusahaan dapat meningkatkan gaji dan kesempatan promosi jabatan terhadap karyawan 4) pimpinan mampu memberikan visi dan misi yang mampu mendorong karyawan bekerja untuk kemajuan perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin sering dilaksanakan pelatihan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin sering dilaksanakan pelatihan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik karyawan baik kemampuan, sikap dan minat dalam pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik individu belum tentu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Bagi instansi dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara berkesinambungan hendaknya perusahaan daerah perkebunan Kabupaten Jember memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti mengadakan program pelatihan yang berkesinambungan, pembinaan karakteristik individu karyawan dan juga melakukan evaluasi pelaksanaan pekerjaan. Selain itu perusahaan juga memperhatikan faktor-faktor internal yang mempengaruhi terhadap kinerja seperti gaji, kesempatan promosi jabatan, fasilitas dan budaya kerja sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.
- b. Variabel penelitian hendaknya ditambah dengan variabel penelitian lain supaya diperoleh hasil yang lebih akurat contohnya lingkungan kerja, motivasi, kompensasi dan lain-lain. Di samping itu juga memperluas sampel penelitian dengan membandingkan antar perusahaan daerah perkebunan lain sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyatiningih. 2003. Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan [tesis]. Surabaya: Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.
- As'ad. M. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Baumgartner H, Homburg. 1996. Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research. *A review International Journal of Research in Marketing* 3(1):139- 161.
- Benhabib J, Spiegel M. 1994. The Role of Human Capital In Economic Development: Evidence From Aggregate Cross-Country Data. *Journal of Monetary Economics* 3(4):143-173.
- Ferdinand A. 2002. *Struktural Equation Modelling: dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Georgellis Y, Lange T. 2007. Participation In Continuous, On-The-Job Training And The Impact On Job Satisfaction: Longitudinal Evidence From The German Labour Market. *International Journal of Human Resource Management* 8(1):49-61.
- Ghozali I. 2005. *Amos Versi 16.0*. Jakarta: Gramedia.
- Gibson I, Donnelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Djoerban Wahid. Surabaya (ID): Penerbit Erlangga.
- Djati PS 2008. Dampak pergeseran nilai-nilai organisasi terhadap kebijaksanaan sumber daya manusia dan implikasinya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 2(1):9-18.
- Leonard A, Robert L. 2004. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower* 27(8): 722-740.
- Mangkunegara . 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- Mark CE, Kay L. 2001. Determinants Of Job Satisfaction Of Municipal Government. *Journal State and Local Government Review* 33(3):65-74.
- Novita US, Eka AT. 2008. Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pt. Tambang Batubara Bukit Asam) [tesis]: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya,
- Ranupandojo K, Hidjrachman, Husnan A. 1999. *Manajemen Personalita, Edisi 4, Pustaka*. Yogyakarta: Binawan Presindo FE – UGM.

- Rahman A. 2009. Hubungan sistem administrasi perpajakan modern dengan kepatuhan wajib pajak. *Jurnal Ilmu Administrasi* 6(1):119-138.
- Robbins SP. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Rose A, Cleveland L. 2004. *Tailored and Ongoing Training Can Improve Job Satisfaction*. Margaret Blenkner Research Institute: IFAS
- Schmidt SW. 2007. The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Journal Human Resource Development Quarterly* 18(4):112-124.
- Simamora H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: YKPN.
- Subyantoro A. 2009. Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman). [tesis]: Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta.
- Suyatno. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Tsang H, Levin S. 1995. Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hongkong Fast-Food Industry. *Emerald International Journal* 2(4):176-191.
- Utama, S. 1996. *Prioritas Kebutuhan Staf Berdasar Karakteristik Individu Pengaruhnya Terhadap Keputusan Kerja* [disertasi]. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.