

# EFEK MEDIASI DARI PENGEMBANGAN KARIR PADA PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DI PT PLN (PERSERO) PUSAT

Difa Anggita<sup>1</sup>

Sylvia Diana Purba<sup>2</sup>

(Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta)

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to test the effect mediation of career development on the influence of training and development toward to job satisfaction at PT PLN (PERSERO) Pusat. Data collected using a purposive sampling. There are 80 respondents used as participants. The path analysis is used by analytical tools of Preacher-Hayes the Simple Mediation Model with SPSS 22 for mac with macro and syntax. This research findings that the career development has mediating effect on the influence of training and development toward job satisfaction.*

*Keywords: Pelatihan dan Pengembangan, Kepuasan Kerja, and Pengembangan Karir*

## 1. PENDAHULUAN

Dewasa ini, semua pihak harus siap dengan perubahan global yang tumbuh secara cepat, terutama pelaku bisnis. Perusahaan dituntut untuk memiliki kualitas yang tinggi agar mampu memenangkan persaingan. Berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean akan membuat para pekerja di Indonesia harus siap dan membekali diri dengan baik karena hal tersebut akan menambah ketatnya persaingan baik dalam maupun luar negeri. Dalam hal tersebut, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang baik di dalam perusahaan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan serta mampu menghadapi persaingan. Salah satu bentuk nyata agar suatu perusahaan dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas adalah melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengembangkan pola pikir, bersikap dan bertindak serta mengasah kemampuan dan ketrampilan karyawan agar saat diberi tugas oleh perusahaan, karyawan dapat menyelesaikan dengan baik dan dapat mempertanggungjawabkan atas apa yang telah dikerjakan. Manfaat yang baik dari program pelatihan dan pengembangan berpengaruh pada pengembangan karir, peningkatan kinerja, dan kenaikan gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam manfaat strategis, pelatihan dan pengembangan dapat mencakup kepuasan karyawan, meningkatkan semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil

---

<sup>1</sup>Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2008, p. 211).

Efek dari pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja karyawan memberikan dampak yang positif pada produktivitas karyawan serta menghasilkan kepuasan pelanggan dan karyawan yang tinggi (Choo & Bowley, 2007). Dinyatakan pula oleh McDonald's dalam Choo & Bowley, 2007 bahwa tingkat pelatihan yang rendah berdampak pada tingginya tingkat *turnover* karyawan namun jika pelatihan yang baik akan berdampak positif pula pada tingkat retensi karyawan (Thomas *et al.*, 2000). Pelatihan karyawan juga dapat memperbarui keterampilan karyawan, meningkatkan profesionalisme dan meningkatkan komitmen serta kepuasan karyawan terhadap organisasi (Choo & Bowley, 2007). Karyawan dituntut untuk terus berkembang menjadi lebih baik karena sumber daya manusia dengan kemampuan terbatas tidak akan mampu menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi ini.

Di sisi lain pengembangan karir (*career development*) adalah aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Menurut Mondy (2008), peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah sistem pengembangan karir yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan sekaligus memotivasi karyawan agar memiliki semangat kerja yang lebih baik. Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi (Veitzhal Rivai, 2004, p. 299). Tidak mudah untuk mengembangkan karir seorang karyawan karena faktor-faktor pendukung seperti program pelatihan yang baik, pelatih yang mampu memberikan dorongan dan motivasi bagi pesertanya, serta fasilitas yang baik pada saat pelatihan harus tercapai terlebih dahulu. Suatu perusahaan dalam usaha pencapaian tujuannya harus memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan dan kebutuhan karyawan. Apabila apa yang diharapkan karyawan dengan kenyataan terdapat kesenjangan namun masih dapat ditoleransi, maka kepuasan karyawan masih dapat terpenuhi.

Setelah karyawan merasa puas dengan dampak dari program pelatihan dan pengembangan yaitu adanya pengembangan karir, maka secara bersama-sama faktor tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal yang berhubungan dengan pengembangan karir sering menjadi perhatian perusahaan-perusahaan besar yang memiliki rencana jangka panjang bagi karyawan-karyawannya. Sebagai sebuah BUMN Perusahaan Listrik Negara (PLN) juga memiliki rencana pengembangan karir yang ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi.

PLN berdiri sejak 1973 dan juga termasuk perusahaan yang bersaing dengan perusahaan lain dalam mendapatkan karyawan yang berkompentensi baik. PLN mengatur dan mengembangkan karyawan-karyawannya di PUSDIKLAT atau yang disebut pusat pendidikan dan pelatihan. Pusdiklat PLN berkomitmen untuk memberikan pelatihan dan layanan yang terbaik agar dapat menghasilkan karyawan yang baik dan berkualitas. Kualitas pelayanan dan administrasi pelatihan pada beberapa unit diklat telah dibuktikan dengan sertifikat ISO 9001:2008. Kebutuhan masyarakat yang besar akan listrik menuntut PT PLN dapat memberikan pelayanan yang baik kepada seluruh masyarakat Indonesia. Pelayanan yang baik hanya dapat diberikan oleh kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Dari riset pendahuluan peneliti menyimpulkan sementara beberapa karyawan merasa bahwa pelatihan dan pengembangan dipersepsikan tidak memberi kepuasan kerja di PLN. Beberapa riset empiris membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Chiaro, 2006; Chow & Bowley, 2007). Namun riset Mutmainah 2013 terhadap sebuah perusahaan batik menyatakan tidak ada pengaruh signifikan pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja. Dari riset empiris yang disebutkan ditemukan riset gap dalam pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja. Sehingga bagaimana pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kepuasan kerja menjadi masalah dalam penelitian ini. Bagaimana PLN menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja diduga dapat dimediasi pengembangan karir. Hal ini terutama mengingat program pengembangan karir yang dilakukan PLN sudah diterapkansajak lama. Namun apakah program tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja akan diteliti dalam penelitian ini.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan adalah suatu upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Noe, *et.al.* 2010, p. 267). Sedangkan pengembangan menurut Noe, *et.al.* (2010, p. 400) adalah proses pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memenuhi perubahan persyaratan kerja dan permintaan pada pelanggan. Selain itu, pelatihan adalah suatu program ketrampilan yang diberikan kepada karyawan baru atau yang ada sekarang yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan, sedangkan pengertian pengembangan sumber daya manusia adalah latihan untuk jangka panjang yang bertujuan untuk mengembangkan

karyawan sekarang atau masa yang akan datang untuk menyelesaikan pekerjaan organisasi atau untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi komunikasi antar departemen yang buruk (menurut Dessler dalam Gaol 2014, p. 210).

Menurut Mondy (2008, p. 216 - 219), metode pelatihan dan pengembangan terdiri dari: (a) Arahan Instruktur (b) Studi Kasus - *trainee* (c) Pemodelan Perilaku (*Behavior Modeling*) (d) Permainan Peran (*Role-Playing*) (e) In - Basket Training (f) On - the - Job Training (g) Rotasi Pekerjaan (h) Magang. (i) Pelatihan Pemula. Lebih jauh Mondy 2008, p. 231 - 232), menyatakan ada beberapa pendekatan yang dilakukan untuk mengevaluasi nilai dari pelatihan dan pengembangan yaitu: (1) Opini peserta; (2) Tingkat pembelajaran (*learning*); (3) Perubahan perilaku (*behavior*); (4) Pencapaian tujuan (*result*);

### **Pengembangan Karir**

Pengembangan karier adalah perbaikan-perbaikan pribadi yang dilakukan seseorang untuk bisa mencapai perencanaan karier pribadinya. Selain itu menurut artikel yang dikemukakan Greenhaus (2000, p.12-13), pengembangan karir diartikan sebagai proses berkelanjutan dimana kemajuan karir individu dapat melalui serangkaian tahap, masing-masing tahap ditandai oleh beberapa masalah, tema, dan tugas yang relatif khusus. Tujuan pengembangan karir adalah: 1) membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan; 2) perusahaan merencanakan karir pegawai untuk meningkatkan kesejahteraannya agar loyalitas pegawai lebih tinggi; 3) membantu menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian; 4) dapat mengurangi turnover dan biaya kepegawaian; 5) dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial; 6) menggiatkan suatu pemikiran (pendangan), jarak, dan waktu yang panjang karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya (Fubrin J. Andrew dalam Mangkunegara, 2005, p. 77-78),.

Pengembangan karir meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangannya. Sedangkan dalam manajemen karir, organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya dalam pencapaian karir yang diinginkan serta menghasilkan kualitas karyawan yang baik. Manajer atau perusahaan harus memiliki peran dalam pengembangan karir karyawannya serta memberikan umpan balik yang tepat waktu dan dukungan yang bersifat mengembangkan.

Pengembangan karir diartikan sebagai proses berkelanjutan dimana kemajuan karir individu

dapat melalui serangkaian tahap, masing-masing tahap ditandai oleh beberapa masalah, tema, dan tugas yang relatif (Greenhaus (2000, p.12-13). Namun tiap individu bertanggungjawab untuk mengatur dan merencanakan karirnya sendiri dengan mengembangkan serangkaian kompetensi karir yang memungkinkan mereka dalam memperluas wawasan, sehingga nantinya mereka dapat mengarahkan peningkatan karir yang tidak terduga. Sedangkan menurut Granrose (1987), keterlibatan organisasi dalam perencanaan karir individu memiliki peran yang sangat penting karena hal tersebut dapat mengurangi ketidakpastian karyawan, membantu karyawan dalam penetapan perencanaan, sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan tersebut. Berikut ini adalah tiga asumsi yang diberikan oleh organisasi dalam perencanaan karir :

1. Memberikan individu peluang untuk terlibat dalam perencanaan karir sehingga mencapai jenjang karir pribadi dalam sebuah organisasi.
2. Mengklarifikasi ulang rencana organisasi dan peluang karir individu yang akan mengurangi kecemasan dan frustrasi karyawan, lalu mengarah pada sikap yang lebih positif terhadap kemajuan karir dan organisasi. Hal tersebut dapat mengarah pada kepuasan karyawan.
3. Menyediakan informasi karir yang relevan yang akan mempersempit fokus karir karyawan dan mengikat mereka lebih dekat ke sebuah organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2009, p. 113) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Sementara Noe, *et al* (2006, p. 436) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson & Quick (2006, p. 120) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang. Jepsen dan Sheu (2003) mengobservasi /meneliti bahwa suatu sikap, entah menyukai atau tidak menyukai suatu pekerjaan, adalah universal dan merupakan suatu aspek esensial dari pengembangan karir. Maka jelas, para pakar teori dan praktisi sepertinya menerima asumsi yang menyatakan bahwa hampir setiap orang mencari kepuasan dalam pekerjaannya (Jepsen & Sheu, 2003). Menurut Jepsen & Sheu (2003), jika seseorang menjadi terikat dengan tugas yang sesuai dengan pilihan pekerjaannya, maka ia mungkin mengalami suatu kepuasan kerja.

### **Tinjauan Riset-riset Empiris**

- Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kepuasan Kerja

Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Choo dan Bowley (2007) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat terbentuk ketika mereka mendapatkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Data penelitian tersebut didapat dari hasil kuisioner yang disebar ke 135 karyawan pada salah satu perusahaan waralaba roti terbesar di Australia.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Chiaro (2006) mengenai pengaruh pelatihan oleh 5 *supervisors* terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan pada *The Education Department of A Computer Software Company* di Santiago, Chile, dan Amerika Selatan. Implikasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan oleh *supervisor* tersebut menghasilkan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah *multiple-baseline design* dengan *time series analysis* untuk melihat pola dari data yang ada.

Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Mutmainah (2013) mengenai peran pendidikan terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa ada atau tidaknya pelatihan pada karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawan, karena pada awalnya mereka sudah mendapat keahlian membuat batik secara turun - menurun. Hal tersebut memiliki hasil yang negatif dalam hubungan pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja. Dari beberapa studi empiris ini maka dapat dinyatakan hipotesis 1(H1): Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

- Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Pengembangan Karir

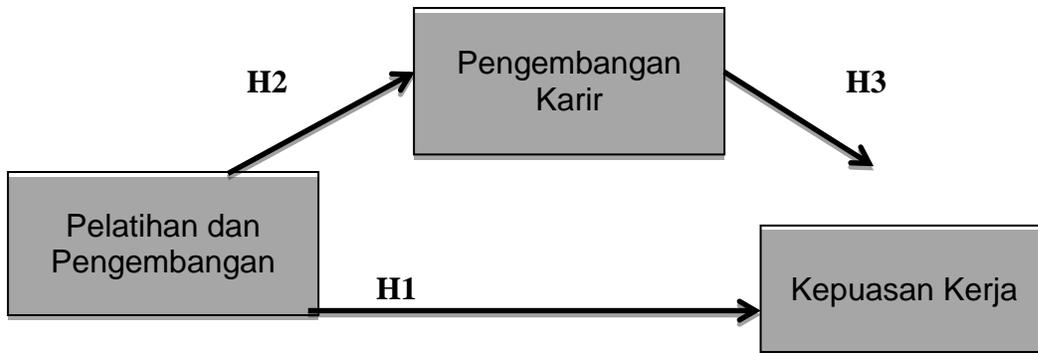
Penelitian yang dilakukan oleh Afiq (2012) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan bagian kredit lini di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tulungagung. Pelatihan dapat menaikkan kesempatan dalam pengembangan karir. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Cheng (2014) menunjukkan hasil bahwa melalui program pelatihan dan pengembangan yang efektif seperti *system mentor* dan *on-the-job training* akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan antara lain dalam membantu karyawan baru untuk menentukan jenjang karir pada perbankan. Karyawan akan ditempatkan pada tanggungjawab yang lebih besar di tingkat senior manajer dan menjadi mentor untuk karyawan yang baru pada nantinya. Selain itu, untuk meningkatkan pengetahuan mengenai pelayan dan produk dari bank, serta membangun kepemimpinan dan kemampuan dalam manajemen untuk karir mereka di masa depan. Maka dalam riset ini dapat dikemukakan hipotesis 2 (H2) : Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap Pengembangan Karir

- Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bianca & Susihono (2012) menghasilkan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut didukung oleh beberapa faktor yaitu gaji dan upah, promosi jabatan, dan kondisi lingkungan kerja. Obyek penelitian ini adalah PT KI yang berada di Kota Cilegon. Melalui penelitian yang dilakukan oleh *Career Innovation Group* (CIPD, 2005) dalam Monis dan Sreedhan (2011) menemukan fakta bahwa karyawan lebih ingin bertahan pada suatu perusahaan apabila mereka memiliki kesempatan untuk berkembang, dukungan karir yang diterima oleh karyawan juga berkorelasi positif dengan niat mereka untuk berkomitmen dengan perusahaan, maka hal-hal tersebut yang mempengaruhi hubungan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Lalu dalam penelitian yang dilakukan oleh Monis & Sreedhan (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada MNC BPO Firms. Hal tersebut didukung oleh sub variabel pengembangan karir yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, sub variabel-variabel tersebut antara lain adalah pekerjaan saya dapat mengembangkan kemampuan dan pengetahuan, dan saya memiliki jalur karir yang jelas. Dengan demikian maka dapat dikemukakan hipotesis 3 (H3): Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil riset-riset terdahulu, maka dapat dibangun model penelitian dengan pengembangan karir dapat memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja hipotesis 4 (H4). Hal ini diharapkan juga dapat menjawab gap di mana pelatihan dan pengembangan pada hasil penelitian tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### H4



**Gambar 1: Model Penelitian**

### 3.METODE PENELITIAN

#### Definisi Operasional

##### Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah program yang dirancang dan diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dalam melatih dan mengembangkan pengetahuan dan kemampuan yang nantinya dapat dipakai dalam pengembangan karir atau promosi jabatan. Pengukuran pada variabel pelatihan dan pengembangandengan menggunakan *structured questionnaire* yang dikembangkan oleh Choo & Bowley (2007). Yang menjadi elemen inti dari pelatihan secara general adalah mengidentifikasi kebutuhan, perencanaan, *delivery*, dan evaluasi. Evaluasi penelitian tersebut mengacu pada *The Kirkpatrick Model* (TKM) yang berisi empat tingkat hirarki dari reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil yang dipakai untuk mengevaluasi pelatihan di tempat kerja (Kirkpatrick, 1994).

##### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan puas yang diharapkan terjadi pada setiap karyawan melalui faktor - faktor penyebabnya antara lain gaji yang sesuai, lingkungan kerja yang mendukung, terdapat jenjang karir yang baik, dan budaya dalam bekerja. Pengukuran pada variabel kepuasan kerjadengan menggunakan *structured questionnaire* yang dikembangkan oleh Spector (1985 & 1997). Dalam penelitian tersebut tiap indikator terbagi atas beberapa sub indikator antara lain: gaji, promosi, *supervisor* atau atasan, *benefits*, *rewards*, *operating conditions*, teman kerja, *nature of work*, dan

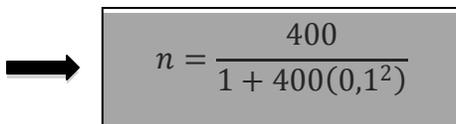
komunikasi.

### Pengembangan Karir

Pengembangan karir dalam penelitian ini adalah peningkatan tanggungjawab atau jenjang karir karyawan ke tahap yang lebih tinggi. Hal tersebut dapat terjadi apabila terdapat manajemen karir yang disediakan oleh pihak perusahaan dan perencanaan karir yang telah ditentukan sendiri oleh karyawan. Pengukuran pada variabel pengembangan karir diacu dari penelitian yang telah dilakukan oleh Soonhee Kim (2002), namun telah dimodifikasi oleh peneliti dengan tujuan untuk memperkuat hasil penelitian.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT PLN Pusat yang sudah bekerja minimal lima tahun dan telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan dari perusahaan, yaitu sebanyak 400 karyawan. Proses pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Untuk menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus Slovin:


$$n = \frac{400}{1 + 400(0,1^2)}$$

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 karyawan.

Dalam pengujian model mediasi, digunakan *software* yang telah dikembangkan oleh Preacher-Hayes pada tahun 2008. Uji ini mengukur pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen (*direct effect*), pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi (*indirect effect*), dan pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen (*total effect*).

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan verifikasi hanya 70 kuesioner yang dapat digunakan dari 80 yang telah disebarakan karena beberapa diantaranya tidak lengkap. Namun seluruh item indikator telah memenuhi syarat validitas dan realible. Berikut mean score untuk ketiga variabel dalam skala 1-10.

**Tabel 1. Mean Score Hasil Jawaban Kuesioner**

No.	Variabel	N	OMS
1	Pelatihan dan Pengembangan	70	7,91
2	Kepuasan Kerja	70	7,63
3	Pengembangan Karir	70	7,84

Sumber: Hasil Olahan untuk Penelitian

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang berada di PT PLN Pusat termasuk pada kategori baik yaitu dengan nilai rata-rata 7,91. Tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT PLN Pusat berada pada skor yang baik dengan nilai rata-rata 7,63. Secara keseluruhan nilai pada tiap indikator kepuasan kerja memiliki kategori yang baik, namun skor terendah yaitu indikator pada gaji atau upah dengan nilai rata-rata 7,05. Sedangkan pengembangan karir yang terjadi di PT PLN Pusat adalah baik dengan skor rata-rata 7,84. Hasil skor rata-rata menunjukkan bahwa karyawan mendapatkan peluang dan kesempatan baik yang telah disediakan oleh perusahaan untuk mengembangkan karir.

**Tabel 2. Hubungan *Independent Variabel* terhadap *Mediator (a path)***

	Coeff	Se	t	P
Pelatihan dan Pengembangan (TD) → Pengembangan Karir (CD)	0,7442	0,928	8,0189	0,0000

Sumber: Output SPSS Hasil Olahan Peneliti

Tabel di atas menunjukkan hubungan variabel bebas, pelatihan dan pengembangan, terhadap variabel mediasi terduga pengembangan karir. Dari hasil perhitungan di atas, maka terdapat

pengaruh yang signifikan pelatihan dan pengembangan terhadap pengembangan karir dengan nilai  $p < 0,05$  yaitu 0.0000 dan koefisien 0,7442.

**Tabel 3. Hubungan *Direct Effect Mediators* terhadap *Dependent Variable (b path)***

	<b>Coeff</b>	<b>Se</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Pengembangan Karir (CD) → Kepuasan Kerja (JS)</b>	0,3463	0,1181	2,9318	0,0044

*Sumber:* Output SPSS Hasil Olahan Peneliti

Tabel di atas menunjukkan pengaruh variabel mediasi terduga terhadap variabel terikat yaitu pengembangan karir signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,3463 dengan  $p < 0,0044$ .

**Tabel 4. Total Effect dari Independent Variable terhadap Dependent Variable (c path)**

	<b>Coeff</b>	<b>Se</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Pelatihan dan Pengembangan (TD) → Kepuasan Kerja (JS)</b>	0,0892	0,1014	0,8798	0,3817

*Sumber:* Output SPSS Hasil Olahan Peneliti

Tabel di atas menunjukkan dampak total (*total effect*) dari pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja melalui variabel mediasi terduga, pengembangan karir. Berdasarkan hasil perhitungan di atas, pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada saat pengembangan karir dimasukkan sebagai mediator dengan  $p > 0,05$  yaitu 0,3817.

**Tabel 5. Direct Effect dari Independent Variabel terhadap Dependent Variable (c' path)**

	<b>Coeff</b>	<b>Se</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Pelatihan dan Pengembangan (TD) → Kepuasan Kerja (JS)</b>	-0,1685	0,1308	-1,2884	0,2015

*Sumber:* Output SPSS Hasil Olahan Peneliti

Tabel di atas menunjukkan pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan dengan  $p > 0,05$  yaitu sebesar 0,2015.

**Tabel 6. Indirect Effect dari Independent Variabel terhadap Dependent Variable melalui Mediator yang diusulkan (ab path)**

	<b>Coeff</b>	<b>Se</b>	<b>Z</b>	<b>P</b>
<b>Total ab path</b>	0,2577	0,0925	2,7869	0,0053

Sumber: Output SPSS Hasil Olahan Peneliti

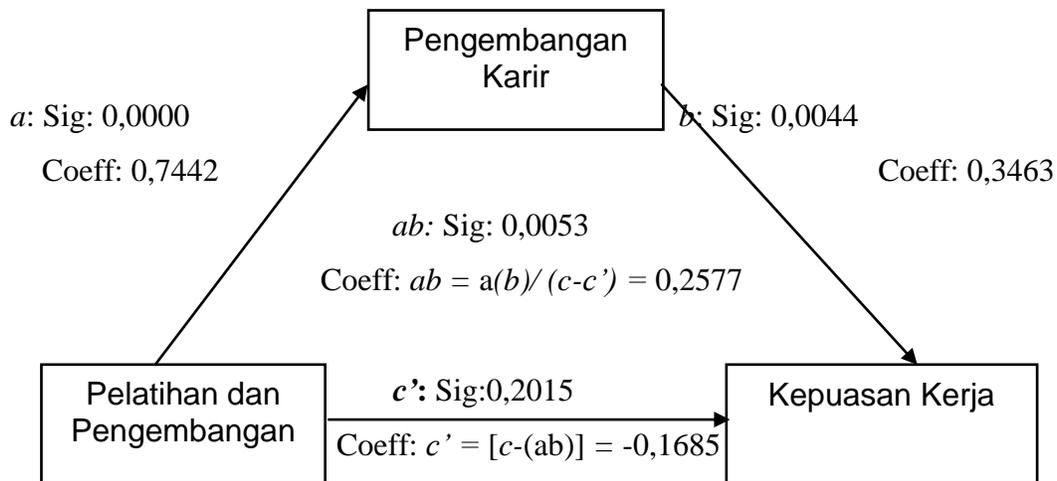
Tabel di atas menunjukkan hasil perhitungan di atas dapat dilihat bahwa variabel pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui variabel pengembangan karir yaitu dengan koefisien sebesar 0,2577 dan  $p < 0,0053$

**Tabel 7. R Square Model Dependent Variable**

<b>Model</b>	<b>R-sq</b>	<b>Adj R-sq</b>	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>P</b>
TD dan CD → JS	0.1093	0.0861	4.7223	2.0000	77.0000	0.0116

Sumber: Output SPSS Hasil Olahan Peneliti

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel pelatihan dan pengembangan dengan mediasi pengembangan karir terhadap kepuasan kerja mampu menjelaskan dengan nilai *R-Square* sebesar 0,1093 atau 10.93% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.



Gambar 2: Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Pengembangan Karir Sebagai Variabel Intervening

Sumber: Hasil Olahan

Hasil yang didapat melalui uji *simple mediation model* Preacher-Hayes menyatakan bahwa : (1) pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan tingkat signifikansi  $p < 0,05$  sebesar 0,0000 (*a*). (2) pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan tingkat signifikansi  $p < 0,05$  yaitu sebesar 0,0044 (*b*). (3) *total effect* ( $c=c' +ab$ ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan tingkat signifikansi  $p < 0,05$  yaitu sebesar 0,3817. (4) *direct effect* (*c'*) dari pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan dengan  $p > 0,05$  yaitu sebesar 0,2015. (5) dan, *indirect effect* dari pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja melalui pengembangan karir (*ab*) memiliki pengaruh yang signifikan  $p < 0.05$  yaitu sebesar 0,0053. Lalu dapat dilihat besarnya koefisien *indirect effect* [ $a \times b=(0,7442) \times (0,3463)=0,2577$ ] lebih besar dibandingkan dengan *direct effect* [ $c'=c - ab = (0,0892)-(0,2577)=-0,1685$ ], maka pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja hasilnya akan lebih signifikan apabila menggunakan *indirect effect* dibandingkan dengan *direct effect*.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa hipotesis 1 tidak signifikan yaitu pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut tidak relevan dengan hasil penelitian sebelumnya yang diacu dalam Choo & Bowley (2007) bahwa pelatihan pada karyawan dapat mengembangkan kemampuan, meningkatkan profesionalisme, dan meningkatkan komitmen serta kepuasan kerja karyawan (Bushman and Fretwell, 1994; Bateman and Strasser, 1984; Cotton

and Tuttle, 1986). Namun karena hipotesis 1 ditolak, maka hal tersebut dapat mendukung teori yang dikemukakan oleh Hayes (2013) dalam pendekatan kausal tentang suatu variabel dapat digunakan sebagai mediasi jika; (1) variabel independen mempengaruhi mediator dan (2) mediator mempengaruhi dependen meskipun independen tidak mempengaruhi dependen secara langsung. Dalam penelitian ini  $c'$  tidak signifikan, maka variabel mediasi terduga yaitu pengembangan karir dapat memediasi variabel dependen dengan variabel independen.

Berdasarkan hasil uji, hipotesis 2 dinyatakan diterima dan signifikan yaitu adanya pengaruh antara pelatihan dan pengembangan terhadap pengembangan karir. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya Cheng (2014). Hal ini sesuai dengan indikator dari variabel pelatihan dan pengembangan yang tinggi dimana dari kuesioner diketahui sebagian besar karyawan PLN sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk memenuhi syarat dari program pelatihan.

Lalu hasil uji hipotesis 3 menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Hasil ini relevan dan sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh *Career Innovation Group* (CIPD, 2005) diacu dalam Monis dan Sreedhan (2011) bahwa karyawan lebih ingin bertahan pada suatu perusahaan apabila mereka memiliki kesempatan untuk berkembang. Hasil ini juga didukung nilai skor indikator dari pengembangan karir yang termasuk dalam kategori tinggi begitu pula dengan indikator kepuasan kerja. Melalui kuesioner diketahui bahwa karyawan PLN mendapatkan program pengembangan karir yang sudah baik seperti sudah ditempatkan dengan baik pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan, karyawan diberikan peluang yang baik untuk mutasi, karyawan yang berprestasi diberikan peluang untuk promosi, karyawan mendapat kesempatan yang baik dalam pengembangan karir melalui rotasi jabatan, dan karyawan diberikan kesempatan yang baik untuk mengikuti program perencanaan karir. Hal-hal tersebut menjadi indikator faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PLN yang dipersepsikan tinggi.

Dari hasil hipotesis 2 dan 3 yang signifikan, maka melalui pendekatan kausal dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 dapat diterima, terlihat dari hasil kesimpulan yang signifikan, artinya variabel mediasi terduga dapat memediasi antara variabel bebas dengan variabel terikat, dalam penelitian ini adalah variabel pengembangan karir dapat memediasi pengaruh pada pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja.

Program pelatihan dan pengembangan yang ada pada PT PLN Pusat sudah berjalan dengan baik, hal tersebut dapat dilihat dari hasil nilai rata-rata persepsi karyawan terhadap item pelatihan dan pengembangan sebesar 7,91. Program pelatihan dan pengembangan dipersepsikan tertinggi untuk responden sangat yakin bahwa pengetahuan dan kemampuan yang mereka miliki dapat

memenuhi syarat dari program pelatihan dan responden merasa mampu dalam mencapai semua sasaran tujuan perusahaan. PLN dalam riset ini terbukti telah menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan yang sudah baik sehingga dapat meningkatkan pengembangan karir yang baik juga, Kepuasan kerja karyawan pada PT PLN Pusat sudah relatif tinggi, terlihat dengan skor rata-rata adalah 7,63. Namun demikian, kepuasan kerja tidak dapat dipengaruhi langsung oleh pelatihan dan pengembangan. Hal ini dapat terjadi akibat pelatihan dan pengembangan tidak serta merta dirasakan memberi kepuasan kerja dimana sebaiknya harus diikuti oleh program-program yang berkaitan dengan manfaat yang dirasakan dari pelatihan dan pengembangan tersebut. Manfaat-manfaat tersebut dapat berupa kenaikan gaji atau upah, kenaikan jabatan secara langsung, dan manfaat lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Melalui hasil kuesioner dinyatakan bahwa pengembangan karir pada PT PLN Pusat secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik dan dirasakan oleh karyawan. Hal tersebut dilihat melalui hasil skor rata-rata yaitu sebesar 7,84 yang menunjukkan bahwa kesempatan program pengembangan karir yang didapat karyawan perusahaan sudah baik dalam memberikan peluang mutasi kepada karyawan dan karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian dengan baik.

Hasil dari ujihipotesis menunjukkan bahwa pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja pada PT PLN Pusat tidak signifikan. Semua karyawan PLN Pusat pernah mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, namun tidak semua karyawan merasakan kepuasan kerja melalui program pelatihan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari pola jawaban responden yang menurun atau tidak konsisten pada skor pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja. Artinya banyak dari karyawan menjawab skor pelatihan dan pengembangan versus kepuasan kerja dalam arah yang tidak sama. Misalnya pelatihan dan pengembangan dipersepsikan baik namun tidak proporsional dengan persepsi reward atau promosi dalam kepuasan kerja.

Namun, di sisi lain setelah melakukan program pelatihan dan pengembangan, perusahaan biasanya menindaklanjuti dengan pengembangan karir. Dari dampak pengembangan karir tersebut, karyawan mendapatkan umpan balik atau *feedback* seperti penilaian kinerja, yaitu bagaimana sikap atau perilaku karyawan setelah mengikuti program pelatihan, selain itu pengembangan karir karyawan dapat pula berdampak pada kenaikan gaji, peluang promosi, penerimaan *rewards*, dan peningkatan posisi. Peningkatan posisi dalam perusahaan tidak selalu sama dengan peningkatan jabatan, namun dapat berupa peningkatan golongan, tunjangan, maupun peningkatan tanggungjawab yang diterima. Jika pengembangan karir yang diterima karyawan PLN dilakukan

dengan baik, maka akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Karena itu, pengembangan karir sebagai variabel mediasi memiliki peran yang sangat penting. Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja akan dimediasi melalui pengembangan karir. Penelitian ini memiliki makna bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pengembangan karir, dimana selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan serta mengurangi *turnover* dalam perusahaan.

## 5.SIMPULAN

Menurut hasil analisis data dari penelitian pada PT PLN Pusat, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang diterapkan sudah baik, kepuasan kerja karyawan relatif tinggi, dan program pengembangan karir sudah baik. Dari hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa secara langsung pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena itu, setiap program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan harus diikuti dengan pengembangan karir yang disesuaikan dengan model pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui pelatihan dan pengembangan.

Dari hasil penelitian maka disarankan PLN harus menindaklanjuti pelatihan dan pengembangan dengan program-program pengembangan karir yang tepat agar kepuasan kerja dapat ditingkatkan, dimana kepuasan kerja menjadi tujuan setiap individu dalam berkarir.

## DAFTAR RUJUKAN

- Afiq, M. (2012). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir dan Prestasi Kerja Karyawan Bagian Kredit Lini. *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI*, 1 (1).
- Bianca, A., & Susihono, W. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Spektrum Industri*, 2012, 10 (2).

- Cheng, D.S.Y. (2014). How to Improve the Training and Development Process of Corporate Bankers. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 10 (2).
- Chiaro, S.A.D. (2006). The Effect of Training Supervisors to Use Positive Verbal Reinforcement on Employee Job Satisfaction. The Faculty of the School of Education Counseling Psychology Department.
- Choo, S. & Bowley, C. (2007). Using Training and Development to Affect Job Satisfaction within Franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2).
- CHR. Jimmy L.G. (2014). *A to Z Human Capital Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo Anggota Ikapi.
- Fahmi, I. (2014). *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Bandung: Alfabeta.
- Greenhaus, Jeffrey H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management (Third Edition)*. Harcourt College Publishers.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis A Regression – Based Approach (Series Editor’s Notes by Little, D.T)*. New York: The Guilford Press.
- Kim, S. (2002). Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 22 (4), 276-294.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan (Cetakan Kelima)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid I Edisi 10)*. Jakarta: Erlangga.
- Moris, S.H., & Sreedhara, T.N. (2011). Employee Satisfaction With Career Development Practice : A Comparative Study Of Indian and Foreign MNC BPO Firms. *Journal of Arts Science & Commerce Vol.– II, Issue –1*.
- Mutmainah, H. (2013). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, dan Peran Supervisor Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta. *GRADUASI*, 29.
- Nelson, D.L., & J.C., Quick, (2006). *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*. United States of America: Thompson South Western.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2006). *Human Resources Management*. New York: Mc Graw-Hill.

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2010). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: Mc Graw-Hill.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Rivai, Veitzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6).
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.