

PENGARUH PENDIDIKAN & PELATIHAN, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA PENGARUHNYA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG RIAU DAN KEPULAUAN RIAU

Dayu indah novriani parta¹⁾

H.B Isyandi²⁾

Sri Indarti³⁾

¹⁾Mahasiswa Program pasca sarjana universitas riau

²⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau

³⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau

***Abstract.** This research held in PT. Jasa Raharja (Persero) Riau and Kepulauan Riau Branches, which is a Government-owned company that providing vehicle-accident loss insurance. This research held in order to analyze the influence of education and training, career development and competency towards job satisfaction, henceforward, the effect of job satisfaction to job performance.*

Population are consist of 38 employees of Riau branch and 34 employees of Kepulauan Riau branch. Sampling technique done by using cencus method of a 72 existing employees. Education & training, career development and competency is used as independent variable, while job satisfaction and job performance used as dependent variable. Data analyzed by using two stage least square analysis by using SPSS 17 for windows.

Result of this study shows that both education & training and career development have positive and significant influence on employee's job satisfaction, while competency shows a negative but not significant effect on job satisfaction. Henceforward, employee's job satisfaction positive and significantly influence employee's job performance.

It is recommended to conduct a pre-analysis of training necessity, a fair and transparent career development program, social competency enhancement, periodically releasing job satisfaction survey and providing a performance-based remuneration (incentives) system.

Keywords: *Eduacation & Training, Career Development, Competency, Job Satisfaction and Job Performance*

PENDAHULUAN

Pencapaian prestasi kerja karyawan sering menjadi masalah pada hampir setiap perusahaan. Bagi organisasi, prestasi kerja pegawai menjadi syarat penting bagi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Gibson, *et., al.*, (2009:75) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja karyawan yang diperoleh dari gabungan perilaku karyawan dan organisasi/ perusahaan. Prestasi kerja karyawan adalah tujuan setiap perusahaan. Dengan memiliki karyawan yang berprestasi maka hal tersebut akan mampu mendorong kinerja perusahaan secara keseluruhan, sebab karyawan yang berprestasi memiliki ciri sebagai orang yang haus dengan pencapaian-pencapaian terbaik. Sekumpulan individu-individu yang berhasil mencapai apa yang diinginkannya, maka akan terakumulasi menjadi sekelompok individu di dalam perusahaan yang menjadi ujung tombak perusahaan dalam rangka mencapai kinerja yang optimal.

Bagi PT. Jasa Raharja (Persero), penilaian terhadap prestasi kerja karyawan telah menjadi kegiatan rutin tahunan yang dilakukan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui perkembangan kinerja setiap pegawai

setiap tahunnya. Hasil penilaian prestasi kerja semester pada tahun 2012 hingga 2013 menunjukkan bahwa rata-rata prestasi keseluruhan pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepri pada periode 2012 hingga semester pertama tahun 2013 hanya berada pada kategori "Baik". Meskipun hasil ini tidak dapat dikatakan buruk, namun pada dasarnya pencapaian prestasi tersebut masih dapat ditingkatkan hingga "Sangat Baik" atau bahkan "Istimewa". Tentunya manajemen perlu mengidentifikasi kendala-kendala apa saja yang bisa menjadi kendala bagi peningkatan prestasi kerja para pegawai tersebut.

Pegawai baru bisa memiliki prestasi kerja yang baik apabila didukung oleh faktor yang mempengaruhinya. Salah satunya adalah kepuasan kerja. Greenberg & Baron (dalam Wibowo, 2011:501) mendeksripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif dan negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Kreitner & Kinicki (dalam Winardi, 2009:508) menyatakan bahwa dampak kepuasan kerja terhadap prestasi kerja adalah positif. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja yang bisa diperoleh oleh individu. Hasil

penelitian empiris juga memperlihatkan adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja (Djati & Khusaini, 2003; Schleider, *et., al.*, 2004; Hira & Waqas, 2012; Dizgah, *et., al.*, 2012).

Perusahaan dapat melakukan deteksi dini untuk melihat indikasi-indikasi yang terjadi pada pegawai. Biasanya, pegawai yang sudah merasa puas akan merasa senang dengan pekerjaannya dan merasa kebutuhannya telah tercukupi (Munandar, 2012:350) serta dalam kesehariannya tidak banyak mengajukan keluhan (Luthans, 2006:247) baik kepada sesama rekan kerja maupun atasan.

Untuk memberikan gambaran, maka perlu dilakukan prariset terhadap 20 orang pegawai dengan menggunakan ketiga indikator kepuasan tersebut. Dari hasil prariset tersebut terlihat bahwa mayoritas tanggapan responden cenderung negatif. Kebanyakan pegawai belum mendapatkan kesenangan dalam bekerja, merasa kebutuhannya belum terpenuhi dan juga cukup sering mengajukan keluhan, utamanya dengan sesama rekan kerja mengenai berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan. Hasil ini cukup memberikan gambaran bahwa terjadi indikasi ketidakpuasan kerja pada sebagian karyawan. Jika kondisi ini berlarut maka akan sulit bagi manajemen untuk bisa meningkatkan pencapaian nilai prestasi kerja pegawai sebagaimana yang diharapkan oleh manajemen. Maka perlu dilakukan upaya untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja para pegawai tersebut.

Kepuasan kerja pun bukan merupakan faktor tunggal, namun tinggi rendahnya kepuasan kerja sangat tergantung kepada faktor-faktor lainnya. Misalnya adalah program pendidikan dan pelatihan (diklat). Pendidikan dan pelatihan menurut Dessler (2011:280) merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Robbins & Judge (2008:110) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang memberikan pelatihan. Hasil penelitian Schmidt (2010) juga menegaskan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan konstruksi pengukuran. Demikian pula dalam penelitian Subawa & Utama (2013) yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja seseorang.

PT. Jasa Raharja (Persero) memiliki beberapa jenjang diklat sesuai dengan eselon dan jabatan pegawai. Dimulai dari eselon V (tingkat 9 dan 8) harus mengikuti diklat fungsional I; eselon IV (tingkat 7 dan 6) mengikuti diklat fungsional II dan diklat manajer

pratama; eselon III (tingkat 5 dan 4) mengikuti diklat fungsional III dan diklat manajer muda; serta eselon II (tingkat 3, 2 dan 1) mengikuti diklat fungsional IV dan diklat manajer madya. Jenjang diklat ini harus ditempuh bertahap sesuai dengan kenaikan jabatan pegawai yang bersangkutan.

Permasalahannya adalah bahwa pelaksanaan diklat terkesan simbolis dan seremonial, sehingga substansi diklat untuk peningkatan kemampuan kerja dan perubahan perilaku menjadi kurang optimal. Hal ini cukup memberikan rasa tidak puas sebagaimana pegawai terhadap pelaksanaan diklat yang dirasakan kurang efektif seperti misalnya: (a) diklat tidak didukung dengan analisis kebutuhan pelatihan sehingga (b) tujuan pelaksanaan diklat menjadi kurang terarah dan (c) prinsip pembelajarannya menjadi kurang efektif, (d) materi diklat yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan nyata pegawai sehingga menyebabkan (e) diklat kurang mampu meningkatkan kemampuan para peserta. Keluhan-keluhan sebagian pegawai pada efektivitas diklat tersebut menunjukkan adanya tendensi ketidakpuasan yang mungkin saja bisa menjadi faktor penghambat pencapaian peningkatan prestasi kerja pegawai di masa yang akan datang.

Selain diklat, aspek pengembangan karir juga menjadi salah satu faktor yang bisa mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seseorang. Dubrin (dalam Mangkunegara, 2005:77) mendefinisikan pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Luthans (2006:243) menyatakan bahwa salah satu dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya kesempatan mengembangkan karirnya dalam bentuk peluang promosi. Semakin baik program pengembangan karir dijalankan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja (Septyawati, 2010). Bahkan pengembangan karir dapat menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Bianca & Susihono, 2012).

Berdasarkan peraturan yang ada di PT. Jasa Raharja (Persero) secara prosedural sesungguhnya sudah memiliki program karir yang cukup jelas dan terukur. Namun permasalahannya adalah bahwa di dalam penerapannya masih ditemukan cukup banyak pelanggaran terhadap kepatuhan mengikuti persyaratan kenaikan jabatan.

Dalam beberapa kasus pengangkatan jabatan telah terjadi pelanggaran prosedur yang kemudian dijustifikasi dengan argumentasi-argumentasi untuk membenarkan tindakan tersebut. Tentu saja hal ini bisa

menimbulkan kecemburuan dan kegelisahan pada sebagian karyawan, terutama yang merasa bahwa mereka sudah memenuhi persyaratan untuk mendapatkan kenaikan jabatan namun belum dapat direalisasikan oleh manajemen dengan berbagai pertimbangan. Misalnya saja pengabaian kelulusan diklat fungsional yang terjadi, hal ini bisa mengakibatkan seorang pejabat yang diangkat di sebuah posisi tertentu menjadi tidak memiliki dasar pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk jabatan barunya tersebut. Jika pelaksanaan diklat bisa ditunda, maka tentu karyawan lain yang sudah lulus diklat akan merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan.

Kompetensi merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2008:57). Definisi tersebut memiliki arti kompetensi sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dalam model kepuasan Lawler (dalam Munandar, 2012:356) juga disebutkan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hasil penelitian Setyaningdyah, *et.,al.*, (2013) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketidaksesuaian kompetensi dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja (Amador, *et.,al.*, 2006).

Permasalahan yang terjadi pada pegawai di PT Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepulauan Riau adalah bahwa tingkat kompetensi pegawai dirasakan masih belum seoptimal yang diharapkan. Hasil wawancara dengan sejumlah kepala unit kerja yang ada di cabang Riau dan Kepulauan Riau memperlihatkan bahwa secara umum: (a) pegawai belum memiliki etos kerja yang tinggi, yang ditunjukkan dengan (b) dedikasi terhadap perusahaan kurang kuat dan (c) kedisiplinan sejumlah pegawai masih sering bermasalah (d) komunikasi pegawai kurang baik, sehingga (e) ada tendensi kurang memberikan apresiasi yang baik terhadap orang lain. (f) Pegawai juga cukup sering melakukan kesalahan kerja yang berakibat *rework* (mengulang pekerjaan yang sama) akibat dari penguasaan terhadap pekerjaan yang kurang baik.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa ditempatkan di posisi yang kurang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Hal tersebut membawa dampak seringnya terjadi kesalahan kerja karena kompetensi yang tersedia tidak relevan dengan spesifikasi tugas yang diberikan. Hal ini cenderung memberikan ketidakpuasan pada sebagian pegawai, yang berpotensi dapat menghambat peningkatan prestasi kerja pegawai yang bersangkutan di masa yang akan datang.

Dari uraian yang didukung dengan landasan teoritis dan hasil penelitian empiris tersebut maka dapat digambarkan adanya keterkaitan antara faktor diklat, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja. Berdasarkan pertimbangan sebagaimana yang sudah dijelaskan tersebut di atas, maka penelitian dalam bentuk tesis ini diberi judul: Pengaruh Pendidikan & Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Pengaruhnya Pada Prestasi Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dan Kepulauan Riau.

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat dikemukakan perumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh diklat, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh diklat terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja?

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Bagi organisasi, prestasi kerja pegawai menjadi syarat penting bagi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Gibson, *et.,al.*, (2009:75) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja karyawan yang diperoleh dari gabungan perilaku karyawan dan organisasi/perusahaan. Pegawai baru bisa memiliki prestasi kerja yang baik apabila didukung oleh faktor yang mempengaruhinya. Salah satunya adalah kepuasan kerja. Greenberg & Baron (dalam Wibowo, 2011:501) mendeksripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif dan negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Kreitner & Kinicki (dalam Winardi, 2009:508) menyatakan bahwa dampak kepuasan kerja terhadap prestasi kerja adalah positif. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja yang bisa diperoleh oleh individu. Hasil-hasil penelitian empiris juga memperlihatkan adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja (Djati & Khusaini, 2003; Schleider, *et.,al.*, 2004; Hira & Waqas, 2012; Dizgah, *et.,al.*, 2012).

Kepuasan kerja pun bukan merupakan faktor tunggal, namun tinggi rendahnya kepuasan kerja sangat tergantung kepada faktor-faktor lainnya. Misalnya adalah program pendidikan dan pelatihan (diklat).

Pendidikan dan pelatihan menurut Dessler (2011:280) merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Robbins & Judge (2008:110) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang memberikan pelatihan. Hasil penelitian Schmidt (2010) menegaskan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan konstruksi pengukuran. Demikian pula dalam penelitian Subawa & Utama (2013) yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja seseorang.

Selain diklat, aspek pengembangan karir juga menjadi salah satu faktor yang bisa mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seseorang. Dubrin (dalam Mangkunegara, 2005:77) mendefinisikan pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Luthans (2006:243) menyatakan bahwa salah satu dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya kesempatan mengembangkan karirnya dalam bentuk peluang promosi.

Semakin baik program pengembangan karir

dijalankan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja (Septyawati, 2010). Bahkan pengembangan karir dapat menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Bianca & Susihono, 2012).

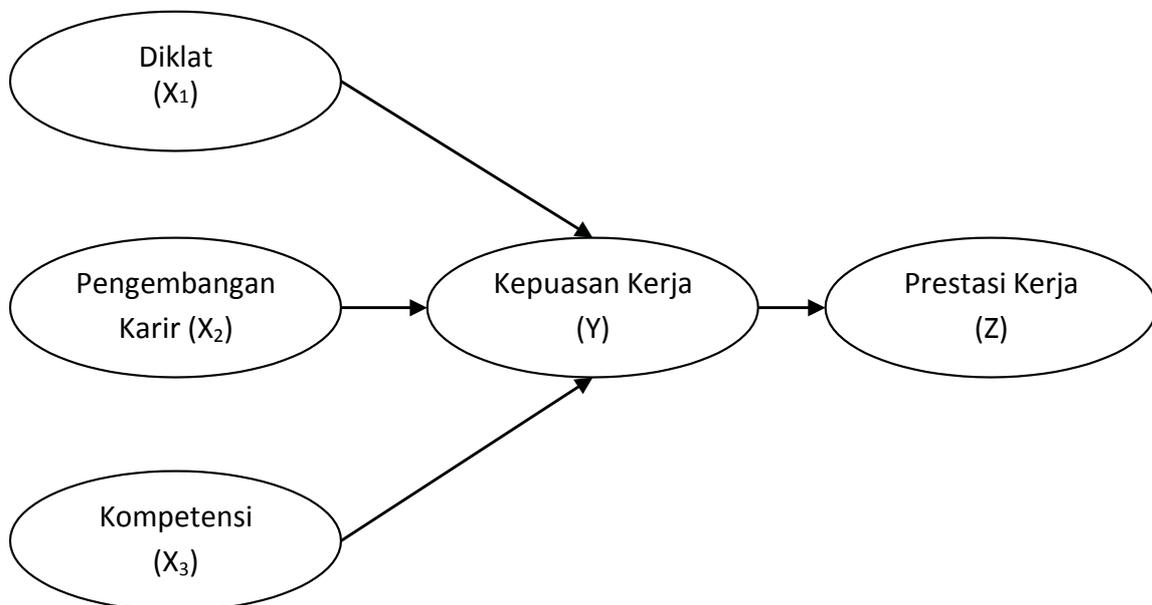
Kompetensi merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2008:57). Dalam model kepuasan Lawler (dalam Munandar, 2012:356) juga disebutkan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hasil penelitian Setyaningdyah, *et.,al.*, (2013) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketidakesuaian kompetensi dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja (Amador, *et.,al.*, 2006).

Dari uraian yang didukung dengan landasan teoritis dan hasil penelitian empiris tersebut maka dapat digambarkan adanya keterkaitan antara faktor pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja juga diduga memiliki hubungan yang positif dengan pencapaian prestasi kerja seseorang di organisasi/perusahaan.

Untuk lebih jelasnya hubungan antara variabel dapat dilihat pada bagan berikut :

Kerangka Penelitian

Gambar 1. Kerangka penelitian



Sumber: Kreitner & Kinicki (dalam Winardi, 2009:508); Robbins & Judge (2008:110); Luthans (2006:243); Lawler (dalam Munandar, 2012:356)

Dari kerangka penelitian tersebut di atas dan juga sesuai dengan perumusan masalah penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut ini:

1. Diklat, pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif dengan obyek penelitian di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepulauan Riau. pegawai tetap di lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) kantor cabang Provinsi Riau dan Kepulauan Riau. Masing-masing jumlah populasinya adalah 38 orang di kantor cabang Riau dan 34 orang di kantor cabang Provinsi Riau. Data-data terdiri primer dan sekunder Data primer didapatkan dari kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal, laporan perusahaan dan sumber-sumber tertulis lainnya.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Penelitian ini menggunakan model estimasi dengan *two stage least squares* untuk menguji ada tidaknya simultanitas (Y amin dan Kurniawan, 2009:134). Pertama untuk menghitung variabel diklat, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan regresi linier berganda. Regresi yang kedua untuk menghitung pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap prestasi

kerja dengan menggunakan regresi sederhana.

Selanjutnya untuk pengolahan data dari hasil kuesioner penulis menggunakan program *Statistical Program for Support Ser vice* (SPSS versi 17), dimana dari program ini akan menghasilkan output, berupa persamaan regresi, koefisien determinasi (R^2), uji F dan uji t yang semuanya merupakan hasil dari penelitian ini (Santoso, 2003:68). Berikut ini rumus yang digunakan untuk model penelitian tersebut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \varepsilon$$

$$Z = a + bY + \varepsilon$$

dimana :

- Y : Kepuasan Kerja
- b : koefisien regresi
- X_1 : Diklat
- X_2 : Pengembangan Karir
- X_3 : Kompetensi
- Z : Prestasi Kerja
- ε : Residu

Sementara untuk menguji signifikansi dilakukan pengujian koefisien determinasi (R^2), pengujian parsial (uji t) dan pengujian simultan (uji F).

ANALISIS DATA

A. Karakteristik Responden

Mayoritas pegawai adalah wanita berusia antara 36 tahun hingga 45 tahun. Para pegawai cukup terdidik karena mayoritasnya telah berpendidikan setingkat sarjana dan relatif berpengalaman dengan masa kerja antara 8 hingga 10 tahun.

B. Pendidikan & Pelatihan

Pengukuran tanggapan responden pada aspek diklat dilakukan terhadap 5 indikator dengan acuan penilaian sebagaimana berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Variabel Diklat

| No | Pernyataan Indikator | | Alternatif Tanggapan | | | | | Total Skor | Rata-rata | Diklat |
|---|---|------|----------------------|----|-----|----|-------------|----------------------|-----------|---------------|
| | | | SS | S | N | TS | STS | | | |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| X _{1.1} | Sebelum dilakukan diklat, lebih dulu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan | Jml | 5 | 10 | 17 | 34 | 6 | 72 | 2.64 | cukup efektif |
| | | Skor | 25 | 40 | 51 | 68 | 6 | 190 | | |
| X _{1.2} | Setiap diklat memiliki tujuan jelas dan diketahui seluruh peserta diklat | Jml | 5 | 16 | 23 | 28 | 0 | 72 | 2.97 | cukup efektif |
| | | Skor | 25 | 64 | 69 | 56 | 0 | 214 | | |
| X _{1.3} | Diklat diselenggarakan berdasarkan prinsip pembelajaran yang efektif | Jml | 0 | 21 | 23 | 28 | 0 | 72 | 2.90 | cukup efektif |
| | | Skor | 0 | 84 | 69 | 56 | 0 | 209 | | |
| X _{1.4} | Materi diklat disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan | Jml | 5 | 10 | 23 | 28 | 6 | 72 | 2.72 | cukup efektif |
| | | Skor | 25 | 40 | 69 | 56 | 6 | 196 | | |
| X _{1.5} | Pegawai memperoleh kemampuan dari setiap diklat yang diselenggarakan | Jml | 0 | 15 | 40 | 17 | 0 | 72 | 2.97 | cukup efektif |
| | | Skor | 0 | 60 | 120 | 34 | 0 | 214 | | |
| Skor rata-rata : Σ rata-rata : 5 | | | | | | | 2.84 | | | |
| Tanggapan rata-rata terhadap pelaksanaan diklat: | | | | | | | | cukup efektif | | |

Sumber: Data olahan

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa secara umum para pegawai di PT . Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepulauan Riau mempersepsikan efektivitas pelaksanaan diklat yang dilakukan baru sampai pada tingkat cukup efektif. Kesimpulan ini muncul akibat dominannya tanggapan “Netral” pada jawaban yang diberikan oleh responden. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat yang dilakukan selama ini belum memperoleh hasil optimal sebagaimana yang diharapkan.

Permasalahan utama pada pelaksanaan diklat adalah karena tidak dilakukannya analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu sebelum pelaksanaan diklat dilakukan. Ketiadaan analisis kebutuhan ini menyebabkan penyusunan materi yang hendak didiklatkan pun tidak tepat sasaran dan kurang sesuai dengan kebutuhan nyata para pegawai di lapangan. Selain materi yang kurang sesuai, prinsip pembelajarannya pun kurang tepat karena prosesnya dilakukan dengan menggeneralisir seluruh kondisi

pegawai, tanpa memilah-milah apa yang dibutuhkan dan bagaimana seharusnya proses pembelajaran itu dilakukan agar mudah dipahami oleh para peserta diklat. Tujuan pelaksanaan diklat terkesan tidak jelas, karena pada prinsipnya dilakukan hanya untuk memenuhi target anggaran yang sudah ditetapkan. Karena tujuan yang kurang jelas ini maka pada akhirnya pelaksanaan diklat kurang optimal dalam memberikan peningkatan kemampuan yang efektif bagi para peserta diklat dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari.

Maka implikasi dari kesimpulan ini adalah, sangat penting bagi manajemen untuk terlebih dahulu melakukan sebuah survey awal berupa analisis kebutuhan pelatihan yang memang benar-benar dibutuhkan oleh para pegawai yang bersangkutan.

C. Pengembangan Karir

Pengukuran tanggapan responden pada aspek pengembangan karir dilakukan terhadap 5 indikator dengan acuan penilaian sebagaimana berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Variabel Motivasi

| No | Pernyataan Indikator | | Alternatif Tanggapan | | | | | Total Skor | Rata-rata | Pengem. Karir |
|---|---|------|----------------------|----|-----|----|-------------------|------------|-----------|---------------|
| | | | SS | S | N | TS | STS | | | |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| X _{2,1} | Kenaikan karir dilakukan berdasarkan pertimbangan kinerja pegawai | Jml | 0 | 17 | 33 | 22 | 0 | 72 | 2.93 | cukup baik |
| | | Skor | 0 | 68 | 99 | 44 | 0 | 211 | | |
| X _{2,2} | Loyalitas menjadi aspek yang juga dipertimbangkan dalam jenjang karir | Jml | 0 | 17 | 33 | 22 | 0 | 72 | 2.93 | cukup baik |
| | | Skor | 0 | 68 | 99 | 44 | 0 | 211 | | |
| X _{2,3} | Pegawai yang mendapat kenaikan karir sudah dikenal oleh atasan penilai | Jml | 0 | 12 | 38 | 22 | 0 | 72 | 2.86 | cukup baik |
| | | Skor | 0 | 48 | 114 | 44 | 0 | 206 | | |
| X _{2,4} | Pegawai yang diangkat dapat diterima oleh bawahan dan rekan kerja yang lain | Jml | 0 | 11 | 33 | 28 | 0 | 72 | 2.76 | cukup baik |
| | | Skor | 0 | 44 | 99 | 56 | 0 | 199 | | |
| X _{2,5} | Program karir memberikan kesempatan pengembangan diri bagi pegawai | Jml | 0 | 11 | 39 | 22 | 0 | 72 | 2.85 | cukup baik |
| | | Skor | 0 | 44 | 117 | 44 | 0 | 205 | | |
| Skor rata-rata : \sum rata-rata : 5 | | | | | | | 2.87 | | | |
| Tanggapan rata-rata terhadap program pengembangan karir: | | | | | | | cukup baik | | | |

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata pegawai mempersepsikan pelaksanaan program pengembangan karir di perusahaan hanya berada pada tingkat yang cukup baik. Kesimpulan ini muncul akibat dominannya jawaban “Netral” yang diisi oleh para responden dalam kuesioner yang dibagikan. Kesimpulan deskriptif ini memperlihatkan bahwa adanya kekurangan-kekurangan dalam implementasi program pengembangan karir yang terjadi di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepulauan Riau.

Aspek yang mendapatkan penilaian paling rendah adalah dikarenakan sejumlah pegawai yang diangkat atau dipromosikan menjadi pimpinan unit-unit

tertentu, kebanyakan adalah pegawai yang kurang dapat diterima oleh para bawahan maupun rekan-rekan kerja yang lain. Hal ini terjadi karena pada beberapa pengangkatan dilakukan tidak sesuai dengan prosedur promosi jabatan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Misalnya saja, pegawai yang bersangkutan belum menyelesaikan diklat tingkatan tertentu, kurang memiliki loyalitas dan dedikasi maksimal pada perusahaan atau masa kerja serta skor penilaian kinerja yang sebenarnya belum mencukupi untuk bisa diangkat, sementara di saat yang sama ada beberapa pegawai lainnya yang secara persyaratan sudah memenuhi untuk bisa dipromosikan.

Kondisi-kondisi seperti ini yang sering menimbulkan adanya penolakan dari sejumlah bawahan dan rekan kerja yang lain. Sering juga terjadi pengangkatan sebuah jabatan struktural tertentu yang dilakukan dengan metode mutasi dari cabang-cabang lain di luar provinsi. Prakteknya, pegawai yang dipromosikan melalui mutasi ini tak jarang kurang dikenal performanya oleh atasan di cabang dimana ia akan ditempatkan, sehingga terkadang terjadi kesenjangan dan waktu adaptasi yang lebih lama. Sementara itu di cabang Pekanbaru baru sendiri sebenarnya cukup tersedia sejumlah pegawai potensial yang sudah memenuhi syarat untuk bisa diangkat.

Masalah-masalah seperti ini bertendensi

menimbulkan kecemburuan sosial di kalangan pegawai dan juga mempersempit ruang pengembangan diri bagi para pegawai. Maka implikasinya bagi manajemen adalah melakukan evaluasi kebijakan pengangkatan, khususnya dengan memprioritaskan pengangkatan dari cabang sendiri terlebih dahulu sehingga para pegawai di cabang Pekanbaru bisa bersemangat untuk memperbaiki kinerja agar bisa mendapatkan promosi jabatan sebagaimana yang diharapkan.

D. Kompetensi

Pengukuran tanggapan responden pada aspek kompetensi dilakukan terhadap 6 indikator dengan acuan penilaian sebagaimana berikut:

Tabel 3. Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Variabel Kompetensi

| No | Pernyataan Indikator | | Alternatif Tanggapan | | | | | Total Skor | Rata-rata | Kompetensi |
|---|---|------|----------------------|-----|-----|----|-----------------------|------------|-----------|----------------|
| | | | SS | S | N | TS | STS | | | |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| X _{3.1} | Memiliki etos kerja yang tinggi | Jml | 5 | 29 | 28 | 10 | 0 | 72 | 3.40 | kompeten |
| | | Skor | 25 | 116 | 84 | 20 | 0 | 245 | | |
| X _{3.2} | Mendedikasikan kemampuan sebesar-besarnya untuk kemajuan perusahaan | Jml | 0 | 22 | 34 | 16 | 0 | 72 | 3.08 | cukup kompeten |
| | | Skor | 0 | 88 | 102 | 32 | 0 | 222 | | |
| X _{3.3} | Memiliki kedisiplinan tinggi yang dibutuhkan oleh perusahaan | Jml | 11 | 17 | 33 | 11 | 0 | 72 | 3.39 | kompeten |
| | | Skor | 55 | 68 | 99 | 22 | 0 | 244 | | |
| X _{3.4} | Mampu berkomunikasi dengan sangat baik dengan orang lain | Jml | 0 | 22 | 40 | 10 | 0 | 72 | 3.17 | cukup kompeten |
| | | Skor | 0 | 88 | 120 | 20 | 0 | 228 | | |
| X _{3.5} | Mampu menunjukkan apresasi kepada orang lain | Jml | 0 | 16 | 46 | 10 | 0 | 72 | 3.08 | cukup kompeten |
| | | Skor | 0 | 64 | 138 | 20 | 0 | 222 | | |
| X _{3.6} | Sangat menguasai teori dan teknis pelaksanaan tugas yang diberikan | Jml | 5 | 23 | 28 | 16 | 0 | 72 | 3.24 | cukup kompeten |
| | | Skor | 25 | 92 | 84 | 32 | 0 | 233 | | |
| Skor rata-rata : Σ rata-rata : 6 | | | | | | | 3.23 | | | |
| Tingkat kompetensi menurut responden: | | | | | | | cukup kompeten | | | |

Sumber: Data olahan

Hasil penilaian memperlihatkan bahwa rata-rata pegawai mempersepsikan mereka sudah cukup kompeten dalam melakukan fungsinya bagi perusahaan. Aspek yang paling kompeten dikuasai oleh para pegawai tersebut adalah dengan adanya etos kerja serta kedisiplinan kerja yang tinggi dalam rangka pelaksanaan fungsinya sebagai pegawai di PT . Jasa Raharja (Persero). Meskipun masih masuk pada kategori cukup kompeten, namun melihat dari nilai rata-rata yang dihasilkan, aspek penguasaan teori dan teknis pelaksanaan tugas dapat disimpulkan tidak terlalu mengecewakan.

Hanya saja, jika dikaitkan dengan dedikasi kompetensi tersebut kepada sebesar-besarnya kemajuan perusahaan, tampaknya kurang optimal karena rata-rata pegawai hanya menanggapi aspek ini dengan cukup kompeten. Kondisi ini menunjukkan

adanya gejala keengganan sebagian pegawai untuk memberikan seluruh kemampuan terbaik yang dimilikinya hanya untuk perusahaan. Ada hambatan-hambatan yang membatasi para pegawai tersebut, misalnya *feedback* berupa penghargaan yang layak dari manajemen tidak begitu dirasakan oleh sebagian pegawai. Demikian pula dengan aspek kemampuan mengapresiasi orang lain yang juga hanya berada pada tingkata cukup kompeten. Kondisi ini sekaligus juga menggambarkan ada kesenjangan komunikasi yang terjadi di kalangan pegawai, baik yang sifatnya vertikal (atasan-bawahan) maupun horisontal (sesama pegawai). Maka implikasinya adalah perlu adanya perbaikan kompetensi yang tidak hanya untuk diri si pegawai sendiri, namun harus disinergikan untuk keharmonisan hubungan personal demi kemajuan perusahaan.

E. Kepuasan Kerja

Pengukuran tanggapan responden pada aspek

kepuasan kerja dilakukan terhadap 6 indikator dengan acuan penilaian sebagaimana berikut:

Tabel 4. Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

| No | Pernyataan Indikator | | Alternatif Tanggapan | | | | | Total Skor | Rata-rata | Kepuasan Kerja |
|---|--|------|----------------------|-----|-----|----|-------------------|------------|-----------|----------------|
| | | | SS | S | N | TS | STS | | | |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| Y1 | Merasa sangat senang dengan jabatan yang diberikan | Jml | 0 | 15 | 23 | 34 | 0 | 72 | 2.74 | cukup puas |
| | | Skor | 0 | 60 | 69 | 68 | 0 | 197 | | |
| Y2 | Setiap pekerjaan dilakukan dengan perasaan gembira | Jml | 0 | 15 | 34 | 23 | 0 | 72 | 2.89 | cukup puas |
| | | Skor | 0 | 60 | 102 | 46 | 0 | 208 | | |
| Y3 | Dengan pekerjaan saat ini mampu memenuhi kebutuhan hidup | Jml | 5 | 44 | 23 | 0 | 0 | 72 | 3.75 | puas |
| | | Skor | 25 | 176 | 69 | 0 | 0 | 270 | | |
| Y4 | Kebutuhan sosial terpenuhi dari pergaulan yang menyenangkan | Jml | 0 | 21 | 34 | 17 | 0 | 72 | 3.06 | cukup puas |
| | | Skor | 0 | 84 | 102 | 34 | 0 | 220 | | |
| Y5 | Jarang berkeluh kesah mengenai pekerjaan dengan rekan kerja | Jml | 0 | 15 | 29 | 28 | 0 | 72 | 2.82 | cukup puas |
| | | Skor | 0 | 60 | 87 | 56 | 0 | 203 | | |
| Y6 | Jarang menyampaikan keberatan atas tugas yang diberikan atasan | Jml | 0 | 15 | 40 | 17 | 0 | 72 | 2.97 | cukup puas |
| | | Skor | 0 | 60 | 120 | 34 | 0 | 214 | | |
| Skor rata-rata : Σ rata-rata : 6 | | | | | | | 3.04 | | | |
| Tanggapan responden terhadap kepuasan kerja: | | | | | | | cukup puas | | | |

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepulauan Riau baru merasakan tingkat kepuasan yang moderat (cukup puas) dalam sejumlah aspek yang menjadi indikator pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini. Satu-satunya aspek yang mampu memberikan kepuasan bagi rata-rata pegawai adalah bahwa dengan menjadi pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Pekanbaru telah dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup mendasar mencakup pada pangan, sandang, papan, pendidikan, kesehatan dan komunikasi secara memadai. Tentu ini bersifat relatif, hanya saja status PT. Jasa Raharja (Persero) sebagai salah satu BUMN besar di Indonesia, tentu lebih dapat memenuhi kebutuhan finansial dasar karena sistem penggajian dan insentif yang relatif lebih baik dibandingkan kebanyakan perusahaan lain.

Namun tentu saja dalam tahapan kebutuhan manusia sebagaimana yang dinyatakan oleh Maslow, bahwa kebutuhan manusia tidak hanya bersifat fisiologis, namun ada tahanan kebutuhan lain yang juga musti dipenuhi. Salah satunya adalah jabatan yang bisa dikatakan masuk pada kategori penghargaan diri (*self esteem*) bagi seorang pegawai. Aspek ini menjadi yang paling rendah dinilai oleh rata-rata pegawai dalam penelitian ini. Hal ini tampaknya terkait dengan program

pengembangan karir yang berjalan secara kurang adil sebagaimana yang sudah diuraikan sebelumnya. Kondisi ini menyebabkan cukup banyak pegawai merasa kurang puas dengan jabatannya saat ini.

Kekurangpuasan yang dialami para pegawai diwujudkan dengan perilaku psikologis kerja yang cenderung negatif, seperti kurang bergembira ketika sedang bekerja atau banyak berkeluh kesah dengan rekan-rekan kerja yang lain ataupun kepada atasan untuk menumpahkan kekurangpuasan yang dirasakan selama menjadi pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero). Meskipun belum menjadi gerakan massif yang berpotensi munculnya konflik atau demonstrasi, namun pembicaraan-pembicaraan mengenai ketidakpuasan yang dialami sejumlah pegawai ini bisa saja memicu konflik yang lebih besar di kemudian hari apabila tidak segera ditangani dengan baik. Maka implikasi yang bisa dilakukan oleh manajemen adalah sesegera mungkin melakukan survey untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang berpotensi mengurangi tingkat kepuasan kerja para pegawai yang bersangkutan.

F. Prestasi Kerja

Pengukuran tanggapan responden pada aspek prestasi kerja dilakukan terhadap 8 indikator dengan acuan penilaian sebagaimana berikut:

Tabel 5. Rekapitulasi Tanggapan Terhadap Variabel Prestasi Kerja

| No | Pernyataan Indikator | | Alternatif Tanggapan | | | | | Total Skor | Rata-rata | Prestasi Kerja |
|---|--|------|----------------------|-----|-----|----|--------------------------|------------|-----------|-------------------|
| | | | SS | S | N | TS | STS | | | |
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |
| Z1 | Mampu mengerjakan pekerjaan sesuai jumlah tugas yang diberikan | Jml | 0 | 27 | 28 | 17 | 0 | 72 | 3.14 | cukup berprestasi |
| | | Skor | 0 | 108 | 84 | 34 | 0 | 226 | | |
| Z2 | Setiap tugas diselesaikan dengan kualitas yang memuaskan | Jml | 0 | 32 | 23 | 17 | 0 | 72 | 3.21 | cukup berprestasi |
| | | Skor | 0 | 128 | 69 | 34 | 0 | 231 | | |
| Z3 | Jarang sekali melakukan kesalahan yang berakibat pekerjaan ulang | Jml | 0 | 26 | 29 | 17 | 0 | 72 | 3.13 | cukup berprestasi |
| | | Skor | 0 | 104 | 87 | 34 | 0 | 225 | | |
| Z4 | Mengutamakan efisiensi sumber daya dalam menyelesaikan tugas-tugas | Jml | 5 | 38 | 29 | 0 | 0 | 72 | 3.67 | Berprestasi |
| | | Skor | 25 | 152 | 87 | 0 | 0 | 264 | | |
| Z5 | Setiap target penyelesaian tugas dapat diselesaikan dengan tepat waktu | Jml | 0 | 21 | 34 | 17 | 0 | 72 | 3.06 | cukup berprestasi |
| | | Skor | 0 | 84 | 102 | 34 | 0 | 220 | | |
| Z6 | Mampu menjalin kerjasama dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan | Jml | 0 | 32 | 29 | 11 | 0 | 72 | 3.29 | cukup berprestasi |
| | | Skor | 0 | 128 | 87 | 22 | 0 | 237 | | |
| Z7 | Memiliki kepercayaan diri tinggi dalam mengatasi masalah pekerjaan | Jml | 0 | 21 | 39 | 12 | 0 | 72 | 3.13 | cukup berprestasi |
| | | Skor | 0 | 84 | 117 | 24 | 0 | 225 | | |
| Z8 | Dapat diandalkan sebagai pegawai yang berprestasi | Jml | 0 | 27 | 34 | 11 | 0 | 72 | 3.22 | cukup berprestasi |
| | | Skor | 0 | 108 | 102 | 22 | 0 | 232 | | |
| Skor rata-rata : Σ rata-rata : 8 | | | | | | | 3.23 | | | |
| Tanggapan responden pada aspek prestasi kerja: | | | | | | | cukup berprestasi | | | |

Sumber: Data olahan

Hasil penilaian terhadap faktor prestasi kerja menunjukkan bahwa rata-rata pegawai sudah merasa cukup berprestasi selama bekerja di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepulauan Riau, khususnya dalam hal kemampuan untuk melakukan efisiensi penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Dengan kata lain, mayoritas pegawai merasa telah berhasil melakukan penghematan anggaran sebagaimana yang diminta oleh manajemen dalam rangka untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Namun demikian, dalam hal kemampuan pegawai menyelesaikan seluruh tugas sesuai dengan target waktu yang ditentukan, masih berada pada kategori yang moderat (cukup berprestasi). Secara jujur banyak pegawai mengakui bahwa kuantitas kerja tidak selalu dapat diselesaikan sesuai target. Argumentasi kebanyakan pegawai, bahwa selain aspek kemampuan yang kurang mendukung, faktor-faktor ketersediaan sarana dan prasarana juga seringkali menjadi hambatan penyelesaian tugas. Misalnya, kekurangan jumlah pegawai atau sarana teknologi yang dibutuhkan untuk bisa memenuhi jumlah tugas yang ditargetkan dengan tepat waktu.

Segala kekurangan yang ada, menyebabkan munculnya kurang percaya diri yang tinggi dari sejumlah pegawai dan pada akhirnya pada beberapa penyelesaian pekerjaan harus dilakukan dengan cara mengulang akibat kesalahan-kesalahan yang terjadi atau karena kualitas hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar kualitas yang diminta oleh manajemen. Kondisi komunikasi yang juga mengalami hambatan, juga menjadi alasan mengapa cukup sulit bagi pegawai untuk bisa bekerjasama secara solid, baik dengan atasan maupun rekan-rekan kerja yang lain.

Maka implikasi yang bisa dilakukan adalah tentu saja dengan mendorong peningkatan prestasi kerja bagi para pegawai, dengan cara meningkatkan kompetensi kerja yang lebih baik melalui pelaksanaan diklat yang efektif serta meningkatkan kepuasan kerja para pegawai dengan cara memberikan kesempatan yang luas untuk bisa mengembangkan diri dalam program pengembangan karir yang adil dan transparan.

G. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Regresi Berganda

Pengujian dalam tahap ini dilakukan dengan regresi linier berganda untuk menguji hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat penelitian. Hasil pengujian menunjukkan informasi berikut ini:

Tabel 6. Hasil Pengujian Regresi Berganda

| Variabel | Unstandardized Coefficients | t _{hitung} | Sig. | Keputusan |
|---|-----------------------------|------------------------|-------|------------------|
| Konstanta | 1,720 | - | - | - |
| Diklat (X ₁) | 0,676 | 27,283 | 0.000 | Signifikan |
| Pengembangan Karir (X ₂) | 0,080 | 2,076 | 0.042 | Signifikan |
| Kompetensi (X ₃) | -0,048 | -1,508 | 0.137 | Tidak signifikan |
| F _{hitung} : 321,622 F _{tabel} : 2.732 | | R ² : 0.938 | | |
| Sig.F : 0.000 t _{tabel} : 1.993 | | | | |

Sumber: Data olahan

Berdasarkan hasil penelitian dapat dihasilkan sebuah persamaan regresi berikut: $Y = 1,720 + 0,676X_1 + 0,080X_2 - 0,048X_3 + \varepsilon_1$ dimana :

- Nilai konstanta sebesar 1,720 bermakna bahwa tanpa adanya perubahan (konstan) pada variabel diklat, pengembangan karir dan kompetensi, maka kepuasan kerja pegawai tetap memiliki nilai sebesar 1,720. Nilai konstan ini merupakan dampak dari kondisi diklat, pengembangan karir dan kompetensi yang ada saat ini. Kemungkinan lain konstannya nilai kepuasan kerja ini adalah dikarenakan adanya faktor-faktor lain diluar diklat, pengembangan karir dan juga kompetensi.
- Nilai koefisien regresi variabel diklat (X₁) sebesar 0,676 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel diklat maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,676 dengan asumsi variabel pengembangan karir dan kompetensi adalah konstan.
- Nilai koefisien regresi variabel pengembangan karir (X₂) sebesar 0,080 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel pengembangan karir maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,080 dengan asumsi variabel diklat dan kompetensi adalah konstan.
- Nilai koefisien regresi variabel kompetensi (X₃) sebesar -0,048 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel kompetensi maka kepuasan kerja pegawai akan menurun sebesar 0,048 dengan asumsi variabel diklat dan pengembangan karir adalah konstan.

Besar R² = 0,938 menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepulauan Riau sebesar 93,8% dapat dijelaskan oleh variasi yang terjadi pada variabel diklat, pengembangan karir dan kompetensi pegawai. Dengan demikian maka hanya tersisa 6,2% pengaruh dari faktor-faktor lain di luar diklat, pengembangan karir dan

kompetensi yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang sangat besar dari dinamika diklat, pengembangan karir dan kompetensi dalam menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja para pegawai.

Secara simultan nilai F_{hitung} 321,622 > F_{tabel} 2,732 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel diklat, pengembangan karir dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Jika ketiga variabel independen tersebut mengalami peningkatan secara bersamaan, maka tingkat kepuasan kerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya, jika terjadi penurunan pada ketiga variabel tersebut secara bersamaan maka tingkat kepuasan kerja pegawai pun akan mengalami penurunan. Hasil ini dengan demikian dapat membuktikan hipotesis pertama penelitian.

Dari hasil pengujian parsial diketahui bahwa nilai t_{hitung} diklat 27,283 > t_{tabel} 1,993 dengan nilai sig. 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat yang efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Implementasinya adalah, semakin efektif sebuah diklat dilakukan, maka semakin besar peluang untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Sebaliknya, jika pelaksanaan diklat tidak dilakukan secara efektif, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Dengan hasil ini maka sekaligus membuktikan kebenaran hipotesis kedua pada penelitian ini.

Dari hasil pengujian parsial diketahui bahwa nilai t_{hitung} pengembangan karir 2,076 > t_{tabel} 1,993 dengan nilai sig. 0,042 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Implementasinya adalah, semakin baik program pengembangan karir dijalankan di perusahaan, maka

semakin besar peluang untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja para pegawai di dalamnya. Sebaliknya, jika pelaksanaan program pengembangan karir berjalan tidak adil dan tidak transparan, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya. Dengan hasil ini maka sekaligus membuktikan kebenaran hipotesis ketiga pada penelitian ini.

Adapun pada faktor kompetensi justru menunjukkan hasil yang bertolak belakang. Hasil pengujian parsial diketahui bahwa nilai t_{hitung} kompetensi $-1,508 < t_{tabel} -1,993$ dengan nilai sig. $0,137 > 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Implementasinya adalah, semakin berkompeten seorang pegawai, maka semakin kecil kemungkinan baginya untuk bisa merasakan kepuasan

dalam bekerja. Hal ini dapat diargumentasikan bahwa, seorang karyawan yang merasa memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, akan mudah merasakan kurang puas dengan kondisi kerja yang dihadapinya. Fenomena ini banyak menyebabkan pegawai-pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi pindah ke perusahaan lain yang menawarkan kelebihan, baik berupa finansial ataupun tantangan kerja yang lebih besar. Kesimpulan yang diperoleh ini dengan demikian kurang dapat membuktikan kebenaran hipotesis keempat pada penelitian ini.

2. Pengujian Regresi Sederhana

Pengujian dalam tahap ini dilakukan dengan regresi linier sederhana untuk menguji hipotesis kelima penelitian. Hasil pengujian menunjukkan informasi berikut ini:

Tabel 7. Hasil Pengujian Regresi Sederhana

| Variabel | Unstandardized Coefficients | t_{hitung} | Sig. | Keputusan |
|---|-----------------------------|--------------|-------|------------|
| Konstanta | 0,860 | - | - | - |
| Kepuasan Kerja (Y) | 0,819 | 10.082 | 0,000 | Signifikan |
| $F_{hitung} : 101,649$ $F_{tabel} : 3.974$ $R^2 : 0.606$ $Sig.F : 0.000$ $t_{tabel} : 1.993$ | | | | |

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian menunjukkan sebuah persamaan regresi berikut: $Z = 0,860 + 0,819Y + \epsilon_2$ dimana :

- Nilai konstanta sebesar 0,860 bermakna bahwa tanpa adanya perubahan (konstan) pada variabel kepuasan kerja, maka prestasi kerja pegawai tetap memiliki nilai sebesar 0,860. Nilai konstan ini merupakan dampak dari kondisi kepuasan kerja yang ada saat ini. Kemungkinan lain konstannya nilai kepuasan kerja ini adalah dikarenakan adanya faktor-faktor lain diluar kepuasan kerja.
- Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 0,819 bermakna bahwa setiap peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel kepuasan kerja pegawai, maka prestasi kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,819.

Besar $R^2 = 0,606$ menunjukkan bahwa prestasi kerja pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau dan Kepulauan Riau sebesar 60,6% dapat dijelaskan oleh variasi yang terjadi pada variabel kepuasan kerja. Dengan demikian maka tersisa 39,4% pengaruh dari faktor-faktor lain di luar kepuasan kerja yang bisa mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang cukup besar

dari dinamika kepuasan kerja dalam menentukan tinggi rendahnya prestasi kerja para pegawai.

Nilai $F_{hitung} 101,649 > F_{tabel} 3,974$ dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Implementasinya adalah, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin besar kemungkinan para pegawai bisa memberikan prestasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika para pegawai kurang merasakan kepuasan kerja, maka prestasi kerja yang tinggi akan semakin sulit untuk diperoleh dari para pegawai tersebut. Hasil ini dengan demikian dapat membuktikan hipotesis kelima penelitian.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Diklat Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maknanya adalah, semakin efektif sebuah diklat dilakukan, maka semakin besar peluang untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Sebaliknya, jika pelaksanaan diklat tidak dilakukan secara efektif, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja.

Kesimpulan ini dengan demikian dapat mendukung sejumlah konsep teoritis dan empiris yang pernah dinyatakan sebelumnya bahwa menjadi bagian dari aspek masukan yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan seseorang (Munandar, 2012:356). Hasil penelitian Schmidt (2010) juga menegaskan bahwa pelatihan dan kepuasan kerja merupakan satu kesatuan konstruksi pengukuran. Demikian pula dalam penelitian Subawa & Utama (2013) yang menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja seseorang.

Implikasinya maka penting bagi perusahaan untuk menjamin terlaksananya program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang berbasis kepada analisis kebutuhan pelatihan, sehingga prosesnya sesuai dengan kebutuhan para pegawai dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja karyawan

B. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Maknanya adalah, semakin baik program pengembangan karir, maka semakin tinggi kepuasan kerja para pegawai di dalamnya. Sebaliknya, jika pelaksanaan program pengembangan karir berjalan tidak adil dan tidak transparan, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bisa meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya.

Hasil ini dengan demikian dapat mendukung dan menguatkan sejumlah konsep teoritis dan empiris yang pernah dinyatakan sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan karir yang mantap sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (Siagian, 2009:167). Semakin baik program pengembangan karir dijalankan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja (Septyawati, 2010).

Maka implikasinya tentu saja perusahaan harus dapat menjamin bahwa program pengembangan karir dilaksanakan secara adil, transparan dan konsisten sehingga memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai untuk dapat mengembangkan dirinya.

C. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Maknanya adalah, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin kecil kemungkinan baginya untuk bisa merasakan kepuasan dalam bekerja. Hal ini dapat diargumentasikan bahwa, seorang karyawan yang merasa memiliki tingkat kompetensi yang tinggi,

akan mudah merasakan kurang puas dengan kondisi kerja yang dihadapinya. Fenomena ini banyak menyebabkan pegawai-pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi pindah ke perusahaan lain yang menawarkan kelebihan, baik berupa finansial ataupun tantangan kerja yang lebih besar. Namun apabila perusahaan mampu menciptakan kondisi organisasi yang memuaskan, maka pegawai yang kompeten akan memilih untuk bertahan.

Dengan demikian kesimpulan penelitian ini kurang dapat mendukung landasan teoritis dari Lawler yang menyatakan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dalam Munandar, 2012:356). Demikian pula kesimpulan penelitian ini tidak mendukung landasan empiris yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Setyaningdyah, *et.,al.*, 2013), dimana ketidaksesuaian kompetensi dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja (Amador, *et.,al.*, 2006).

Hasil ini mengimplikasikan bahwa agar manajemen dapat mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi yang baik, maka harus disinkronkan dengan kondusivitas perusahaan yang bisa memberikan kepuasan dalam bekerja bagi para pegawai tersebut. Khususnya adalah bisa mendapatkan pemenuhan tantangan berupa pengembangan kemampuan dan jabatan yang lebih baik di masa yang akan datang.

D. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Maknanya adalah, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin besar kemungkinan para pegawai bisa memberikan prestasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika para pegawai kurang merasakan kepuasan kerja, maka prestasi kerja yang tinggi akan semakin sulit untuk diperoleh dari para pegawai tersebut.

Dengan demikian maka kesimpulan penelitian ini dapat menguatkan landasan teoritis dan empiris sebelumnya dimana dinyatakan bahwa dampak kepuasan kerja terhadap prestasi kerja adalah positif (Kreitner & Kinicki dalam Winardi, 2009:508). Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja yang bisa diperoleh oleh individu. Hasil-hasil penelitian empiris juga memperlihatkan adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja (Djati & Khusaini, 2003; Schleider, *et.,al.*, 2004; Hira & Waqas, 2012; Dizgah, *et.,al.*, 2012).

Dengan demikian maka implikasi yang bisa dilakukan oleh manajemen agar pencapaian prestasi kerja para pegawai bisa terus ditingkatkan adalah dengan cara memperbaiki kondisi organisasional yang bisa mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada para pegawai yang bersangkutan. Suasana psikologis yang menyenangkan dalam bekerja akan memacu para pegawai untuk bekerja lebih giat dan bersemangat.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian maka dapat dirangkum beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan diklat yang efektif, pengembangan karir yang dijalankan dengan baik beserta dengan peningkatan pada kompetensi para pegawai dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.
2. Pelaksanaan diklat yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja secara nyata. Sebaliknya, pelaksanaan diklat yang tidak efektif hanya akan menurunkan tingkat kepuasan kerja para pegawai.
3. Pelaksanaan program pengembangan karir yang baik akan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara nyata. Sebaliknya jika program pengembangan karir tidak diselenggarakan dengan baik maka hanya akan menurunkan kepuasan kerja pegawai.
4. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi berkecenderungan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja, namun pengaruh yang ditimbulkannya tidak signifikan.
5. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan pencapaian prestasi kerja para pegawai secara nyata.

SARAN

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Disarankan melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang akurat sebelum melaksanakan diklat. Masing-masing bagian sebaiknya menyerahkan daftar dan spesifikasi kebutuhan masing-masing, agar disesuaikan dengan materi dan metode pelatihan yang paling efektif.
2. Disarankan agar pengembangan karir memprioritaskan pengangkatan internal kantor cabang terutama dari kalangan pegawai yang dapat diterima dengan baik oleh bawahan dan rekan kerja, memiliki skor kinerja baik dan memiliki loyalitas yang tinggi berdasarkan catatan lama kerja dan *track record* kesalahan kerja yang minimum.

3. Pada aspek kompetensi yang masih perlu untuk dilakukan adalah, menyiapkan materi pelatihan yang mengedepankan konsep komunikasi dan kerjasama dalam suatu tim kerja yang lebih solid. Disarankan melakukan aktivitas *gathering* dan *outbound* yang berisi materi *team building* yang menggunakan jasa konsultan profesional.
4. Survey kepuasan kerja dilakukan minimal 6 bulan sekali oleh konsultan profesional. Fokus perhatian survey ditekankan kepada ketepatan jabatan karyawan dengan kompetensi dan minat yang dimiliki.
5. Disarankan untuk memberikan sistem remunerasi (insentif) berdasarkan pertimbangan pencapaian prestasi kerja yang mencantumkan indikator ketepatan waktu dan kualitas dalam penyelesaian setiap tugas yang ditargetkan. Sebaliknya, pemotongan remunerasi harus dilakukan jika karyawan tertentu tidak berhasil mencapai target skor prestasi minimum yang sudah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amador, L.B., A.L. Nicolas, dan L.E. Vila, 2006. *Education and Competence Mismatches: Job Satisfaction Consequences for Workers*. XVI Jornadas ASEPUMA – IV Encuentro Internacional, vol. 6, No. 1:105, pp. 1-12
- Bianca, A. dan W. Susihono, 2012. *Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Spektrum Industri, vol. 10, No. 2, hal. 169-182, ISSN: 1963-6590
- Dizgah, Chegini dan Bisokhan, 2012. *Relationship Between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector*. Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol. 2, No. 2, pp. 1735-1741
- Djati, S.P., dan M. Khusaini, 2003. *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 5, No. 1, hal. 25-41
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhalindo, Jakarta
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M and Donnelly, Jr., 2009. *Organisasi: Perilaku Struktur-Proses*. Penerbit Binapura Aksara, Jakarta
- Hira dan Waqas, 2012. *A Study of Job Satisfaction and It's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*. International Journal of Business and Social Science, vol. 3, No. 19, pp. 174-180

- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *MSDM Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Munandar, Sunyoto, 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit BPFE UI, Jakarta
- Robbins, Stephen. P. dan T.A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Santoso, Singgih, 2003. *Aplikasi SPSS Pada Statistik Non Parametrik*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta
- Schleider, Watt dan Greguras, 2004. *Re-Examining The Job Satisfaction Performance Relationship: The Complexity of Attitudes*. Journal of Applied Psychology, vol. 89, No. 1, pp. 165-177
- Schmidt, Steven. W., 2010. *The Relationship Between Job Training and Job Satisfaction: A Review of Literature*. International Journal of Adult Vocational Education and Technology, vol. 1, No. 2, pp 19-28
- Septyawati, Nise, 2010. *Analisis Pengembangan Karir dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT . Pos Indonesia (Persero) Bandung*. Jurnal Universitas Komputer Indonesia, <http://jurnal.dikti.go.id>
- Setyaningdyah, E., U.M. Kertahadi dan A. Thoyib, 2013. *The Effects of Human Resource Competence, Organizational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business, vol. 5, No. 4, pp. 140-153
- Siagian, Sondang. P., 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Subawa, I.K. Arta dan I.W.M Utama, 2013. *Pelatihan dan Keterlibatan Kerja: Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Niat Keluar Karyawan*. e-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, vol. 2, No. 5
- Wibowo, 2011. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press, Jakarta
- Winardi, J., 2009. *Motivasi dan Pemotivasian Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yamin, S. dan H. Kurniawan, 2009. *SPSS Complete: Teknik Analisis Statistik Terlengkap Dengan Software SPSS*. Penerbit Salemba Infotek, Jakarta