

**PENGARUH PELATIHAN, DISIPLIN DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KEPUASAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI PADA
PT. PLN (PERSERO) APP SURABAYA**

Tejo Wihardiyono
wihardiyonotejo008@gmail.com

Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Bhayangkara Surabaya

ABSTRAK

Penelitian ini membahas, pengaruh pelatihan, disiplin dan pengembangan karir terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengarahkan dan menguji: (1) pengaruh pelatihan, disiplin dan pengembangan karir terhadap kepuasan karyawan; (2) pengaruh pelatihan, disiplin dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan; dan (3) pengaruh kepuasan karyawan terhadap produktivitas karyawan pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Responden yang dianalisis adalah 123 karyawan di PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Alat yang digunakan untuk menganalisis adalah analisis jalur yang diperoleh melalui perangkat lunak SPSS versi 22. Untuk Singkatnya, hasilnya menunjukkan bahwa: (1) pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan; (2) disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan; (3) pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan; (4) pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan; (5) disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan; (6) pengembangan karir tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan; (7) kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya; (8) kepuasan kerja merupakan variabel intervening yang lebih penting untuk memperkuat pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan; (9) kepuasan karyawan memiliki pengaruh dominan terhadap produktivitas karyawan; (10) pengembangan disiplin dan karir memiliki pengaruh yang paling rendah (tidak signifikan) terhadap produktivitas karyawan di PT. PLN (Persero) APP Surabaya.

Kata kunci: pelatihan, disiplin, pengembangan karir, kepuasan karyawan, produktivitas karyawan

ABSTRACT

This research discusses, the influence of training, discipline and career development toward satisfaction and employee productivity at PT. PLN (Persero) APP Surabaya. This research purposed are to aim and examining: (1) influence of training, discipline and career development toward employee satisfaction; (2) influence of training, discipline and career development toward employee productivity; and (3) influence of employee satisfaction toward employee productivity at PT. PLN (Persero) APP Surabaya. The

respondent being analyzed are 123 employee at PT. PLN (Persero) APP Surabaya. The tool used for analyzing is the path analysis obtained through the software SPSS version 22. To Sum up, the result show that: (1) training has significant influence toward employee satisfaction; (2) dicipline has significant influence toward employee satisfaction; (3) career development has significant influence toward employee satisfaction; (4) training has significant influence toward employee productivity; (5) dicipline has not significant influence toward employee productivity; (6) career development has not significant influence toward employee productivity; (7) employee satisfaction has significant influence toward employee employee productivity at PT. PLN (Persero) APP Surabaya; (8) job satisfaction is intervening variabel that more important to strengthen influence of training, job dicipline and career development toward toward employee productivity; (9) employee satisfaction has dominant influence toward employee productivity; (10) dicipline and career development have lowest (have not significant) influence toward employee productivity at PT. PLN (Persero) APP Surabaya.

Keyword: *training, dicipline, career development, employee satifaction, employee productivity*

Pendahuluan

Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki akal dan pikiran untuk bertahan hidup dengan memenuhi segala kebutuhan dan keinginan yang tak terbatas dengan kemampuan yang terbatas. Segala kebutuhan baik sandang maupun papan hanya dapat terpenuhi apabila terdapat suatu sumber penghasilan. Manusia bekerja dengan cara dan kemampuan yang dimilikinya masing-masing. Perusahaan selalu menuntut sumber daya manusia yang akan direkrut memiliki keahlian khusus yang akan mendukung operasional perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam organisasi karena berfungsi sebagai perencana, penggerak dan pelaku segala kegiatan operasional. Manajemen membantu dalam memaksimalkan hasil yang dicapai dengan kemampuan dasar manusia yang terbatas melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang akan membentuk kerja sama dalam organisasi. Dalam mencapai tujuan manajemen digunakan sebagai seni serta perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan sumber daya (Manullang, 2001:5).

Suatu perusahaan akan meningkat produktivitas kerja bila adanya kerja sama dan hubungan baik antara pimpinan dan karyawannya. Karena dengan meningkatkan produktivitas karyawan otomatis akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Produktivitas disamakan dengan hasil kerja dari seseorang karyawan atau pegawai, hasil produktivitas yang dicapai oleh seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang. Masalah produktivitas selalu mendapat perhatian dalam manajemen, karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Faktor utama yang mempengaruhi produktivitas seorang pegawai atau karyawan adalah kemampuan dan kemauan, memang diakui banyak orang yang mampu, tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan produktivitas kerja yang baik/tinggi.

PT. PLN (Persero) APP Surabaya merupakan salah satu organisasi/lembaga publik yang mempunyai fungsi dan tugas pokok memastikan terlaksananya pengelolaan manajemen proyek, pengawasan, dan pengendalian. Dengan kata lain tugas APP (Area Pelaksana Pemeliharaan) adalah melakukan pemeliharaan rutin dan non rutin sampai dengan wewenangnya, dimana tugas non rutin di luar kewenangan harus dengan surat kuasa *General Manager (GM)*. Berdasarkan survei awal penelitian di PT. PLN (Persero) APP Surabaya menunjukkan produktivitas kerja pegawai PT. PLN (Persero) APP Surabaya sedang turun, karena hasil kerja para pegawai baik secara kualitas dan kuantitas mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Produktivitas kerja pegawai yang tinggi secara teoritis maupun empiris dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah pelatihan, disiplin dan pengembangan karir serta kepuasan kerja.

Saat ini PT. PLN (Persero) APP Surabaya telah melaksanakan berbagai program pelatihan guna meningkatkan ketrampilan dan keahlian pegawai, baik yang dilaksanakan sendiri oleh PT. PLN (Persero) APP Surabaya maupun oleh lembaga swasta yang ditunjuk PT. PLN (Persero) APP Surabaya untuk melaksanakan pelatihan. Ada dua jenis pelatihan, yaitu pelatihan fungsional (teknis) dan pelatihan non fungsional (administrasi). Keikutsertaan pelatihan yang sama menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum memperlihatkan adanya peningkatan kemampuan sebagaimana yang diharapkan, seperti kurang tanggap terhadap permasalahan yang ada, kurang kreatif, kurang efisien dalam bekerja dan lain sebagainya. Padahal jika program pelatihan ini berhasil baik tentunya akan berdampak terhadap peningkatan kepuasan dan produktivitas kerja pegawai seperti dijelaskan oleh Ranupandojo dan Husnan (1999:98) serta ditunjukkan oleh hasil penelitian Subawa dan Utama (2013) serta Yunaningsih (2007).

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1999:98) pelatihan akan membentuk dasar dengan menambah ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki kepuasan kerja dan prestasi dalam jabatan yang sekarang atau menghubungkan potensi/produktivitas kerja yang akan datang. Hasil penelitian Subawa dan Utama (2013) menyimpulkan bahwa pelatihan dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan terhadap niat keluar karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan PT. Sinar Nusra Press Utama di Bali. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Yunaningsih (2007) menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan pada Divisi Tempa dan Cor PT. Pindad Bandung.

Disiplin menurut Siagian (1997:89) adalah suatu sikap atau tindakan dari pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Disiplin yang terbentuk dalam diri pekerja merupakan cerminan tanggungjawab seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehingga dapat mendorong semangat kerja, kepuasan kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Meningkatkan suatu kedisiplinan sangat penting bagi organisasi, sebab dengan kedisiplinan itu akan dapat diharapkan keefektifan dan keefisienan dari pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawainya. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka

tujuan organisasi mungkin tidak dapat dicapai atau dapat dicapai tetapi kurang efektif dan efisien.

Disiplin para pegawai PT. PLN (Persero) APP Surabaya saat ini terlihat masih belum maksimal dimana masih ada beberapa pegawai yang tidak taat terhadap peraturan yang ada, tidak datang tepat waktu di tempat kerja, mengindikasikan bahwa disiplin kerja pegawai masih dirasakan kurang. Padahal jika disiplin kerja pegawai tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai, seperti dijelaskan oleh Hasibuan (2001:102) serta ditunjukkan oleh hasil penelitian Yunus dan Bachri (2013) serta Dewi dan Aeni (2012).

Handoko (2000:193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang hasil pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam dirinya.

Kepuasan para pegawai PT. PLN (Persero) APP Surabaya saat ini terlihat masih belum maksimal dimana masih ada beberapa pegawai yang mengeluhkan gaji yang diterimanya masih belum sesuai dengan yang diharapkannya, jam kerja yang panjang (lembur) tidak mendapatkan kompensasi, dan sebagainya merupakan indikasi bahwa kepuasan kerja pegawai masih dirasakan kurang memuaskan. Padahal jika kepuasan kerja pegawai tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, seperti dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2002:98) serta ditunjukkan oleh hasil penelitian Kanzunudin (2006).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti melihat betapa pentingnya pelatihan, disiplin, pengembangan karir terhadap kepuasan dan produktivitas kerja pegawai. Maka tujuan penelitian ini berupaya untuk membuktikan dan menganalisis seberapa jauh pengaruh pelatihan, disiplin, dan pengembangan karir terhadap kepuasan dan produktivitas kerja pegawai di PT. PLN (Persero) APP Surabaya sebagai objek dalam penelitian ini.

Kerangka Teoritis

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2000:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2001:9) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

Pelatihan

Panggabean (2002:41) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan ketrampilan yang dibutuhkan melaksanakan pekerjaan karyawan atau pegawai saat ini. Siagian (1997:89) mendefinisikan disiplin sebagai suatu sikap atau tindakan dari pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Mangkunegara (2007:129) menjelaskan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Menurut Handoko (2000:208), kedisiplinan atau disiplin pada suatu organisasi (perusahaan) dapat ditegakkan bilamana sebagian peraturan-peraturan yang ada dapat ditaati atau dipatuhi oleh pegawainya.

Pengembangan

Menurut Rivai dan Basri (2005:274) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Handoko (2000:123) pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja pegawai yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan, dengan pengembangan karir diharapkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai akan meningkat (Sudiro, 2011:91).

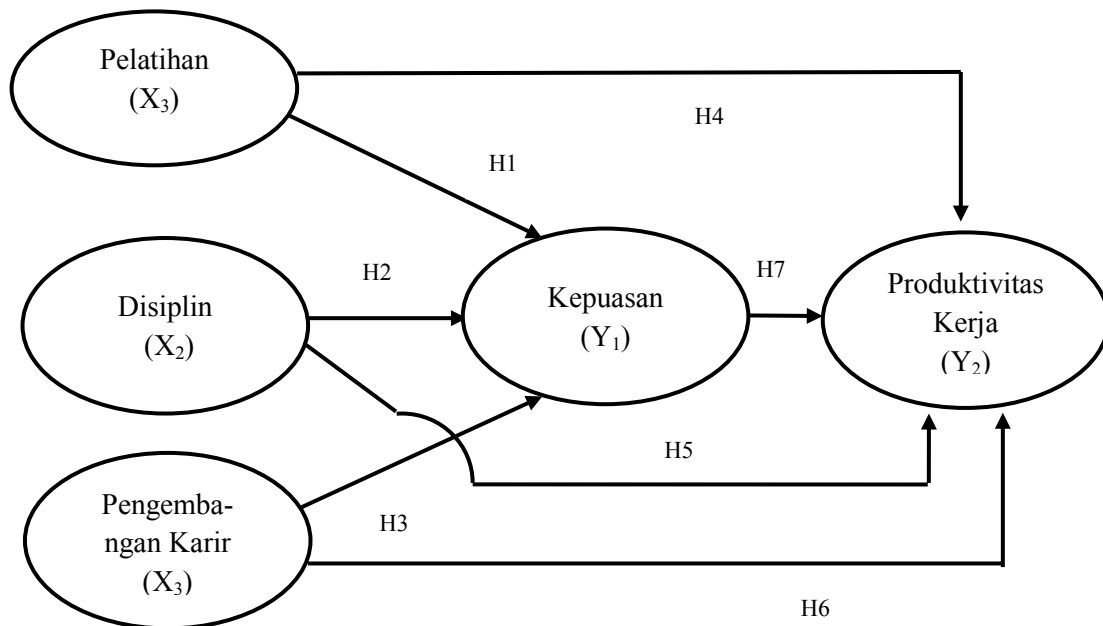
Pengertian Kepuasan

Robbins (2001:147) mendefinisikan kepuasan sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya diterima.

Produktivitas Kerja

Menurut Gomes (1995:157) produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (output, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input, masukan). Input bisa mencakup biaya produksi (*production cost*) dan biaya peralatan (*equipment cost*). Sedangkan output bisa terdiri dari penjualan (*sales*), pendapatan (*earnings*), *market share*, dan kerusakan (*defects*).

kerangka konseptual penelitian yang disajikan sebagai berikut.



Sumber: Peneliti (2015)

GAMBAR 3.2

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:5), penelitian ini disebut penelitian kuantitatif karena bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan antar variabel yang diteliti yaitu hubungan atau pengaruh pelatihan, disiplin kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja. Dimana informasi yang diperlukan didefinisikan secara jelas, proses penelitian formal dan terstruktur, menggunakan sampel yang relatif besar dan representatif, dan analisis data menggunakan teknik kuantitatif.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional ialah definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nasir, 2003: 152).

Pelatihan (X₁)

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis tertentu.

Disiplin (X₂)

Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku, perbuatan serta kesopanan seorang pegawai yang sesuai dengan peraturan-peraturan dari suatu organisasi dalam penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) APP Surabaya, baik tertulis maupun tidak.

Pengembangan Karir (X₃)

Pengembangan karir adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

Kepuasan (Y₁)

Kepuasan adalah ukuran sampai seberapa jauh organisasi/perusahaan dapat memenuhi harapan pegawainya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya.

Produktivitas Kerja (Y₂)

Produktivitas kerja adalah kemampuan pegawai untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output (produktivitas) yang optimal atau maksimal.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS 22.0.

Hasil Penelitian dan pembahasan**Hasil Uji Validitas**

Validitas adalah kemampuan variabel konstrak untuk mengukur suatu konsep yang dikembangkan dalam penelitian, diketahui dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasikan sah (*valid*) untuk mengukur dimensi atau variabel yang akan diuji dan memberikan hasil ukur yang tepat dalam suatu penelitian. Berdasarkan perhitungan atau pengujian validitas dari indikator – indikator pada seluruh variabel penelitian yaitu variabel pelatihan, disiplin, pengembangan karir, kepuasan dan produktivitas kerja, hasil uji validitasnya ditunjukkan pada Tabel 5.10 halaman 87.

TABEL 5.10**HASIL UJI VALIDITAS**

Variabel	Item	Korelasi	Sig.	Keterangan
Pelatihan (X ₁)	X _{1,1}	0,269	0,003	Valid
	X _{1,2}	0,309	0,001	Valid

	X _{1.3}	0,344	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,427	0,000	Valid
	X _{1.5}	0,352	0,000	Valid
	X _{1.6}	0,533	0,000	Valid
Disiplin (X ₂)	X _{2.1}	0,369	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,382	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,392	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,490	0,000	Valid
	X _{2.5}	0,501	0,000	Valid
	X _{2.6}	0,502	0,000	Valid
Pengembangan karir (X ₃)	X _{3.1}	0,313	0,000	Valid
	X _{3.2}	0,378	0,000	Valid
	X _{3.3}	0,440	0,000	Valid
	X _{3.4}	0,506	0,000	Valid
	X _{3.5}	0,380	0,000	Valid
	X _{3.6}	0,328	0,000	Valid
Kepuasan (Y ₁)	Y _{1.1}	0,496	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,366	0,000	Valid
	Y _{1.3}	0,388	0,000	Valid
	Y _{1.4}	0,360	0,000	Valid
	Y _{1.5}	0,291	0,001	Valid
	Y _{1.6}	0,363	0,000	Valid
Produktivitas Kerja (Y ₂)	Y _{2.1}	0,237	0,008	Valid
	Y _{2.2}	0,368	0,000	Valid
	Y _{2.3}	0,404	0,000	Valid
	Y _{2.4}	0,334	0,000	Valid
	Y _{2.5}	0,307	0,001	Valid

	X _{2,6}	0,514	0,000	Valid
--	------------------	-------	-------	-------

Sumber: Lampiran 6

Hasil uji validitas pada Tabel 5.10 menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel pelatihan, disiplin, pengembangan karir, kepuasan dan produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya mempunyai signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (Sig. < 0,05), maka dapat disimpulkan seluruh indikator dari masing-masing variabel penelitian adalah valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji keandalan (reliabilitas) digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila tes tersebut memberikan hasil yang tepat. Hasil uji reliabilitas terhadap variabel penelitian, hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.11.

TABEL 5.11
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Nilai Alpha (α) <i>Cronbach</i>	Keterangan
Pelatihan (X ₁)	0,652	Reliabel
Disiplin (X ₂)	0,698	Reliabel
Pengembangan karir (X ₃)	0,660	Reliabel
Kepuasan (Y ₁)	0,653	Reliabel
Produktivitas kerja (Y ₂)	0,704	Reliabel

Sumber : Lampiran 7

Suatu variabel jika memiliki *Alpha Cronbach* (α) lebih besar dari 0,60 ($\alpha > 0,60$) maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliabel (andal) untuk digunakan sebagai *input* dalam proses penganalisisan data guna menguji hipotesis penelitian. Hasil uji reliabilitas pada Tabel 5.11 menunjukkan bahwa nilai koefisien *Alpha Cronbach* untuk semua variabel penelitian yaitu pelatihan, disiplin, pengembangan karir, kepuasan dan produktivitas kerja lebih besar dari 0,60 ($\alpha > 0,60$) sehingga dapat diandalkan (*reliabel*) untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil uji hipotesis atau analisis pengaruh antar variabel digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh signifikan atau tidak signifikan antar variabel-variabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Hasil analisis pengaruh antar variabel atau hasil uji hipotesis penelitian ditunjukkan pada Tabel 5.14.

TABEL 5.14**KOEFISIEN JALUR REGRESI**

Variabel	Koefisien Jalur Regresi	Signifikansi (Sig.)	Kesimpulan (Sig. < 0,05)
1. Pelatihan (X ₁) → Kepuasan (Y ₁)	0,311	0,000	Signifikan
2. Disiplin (X ₂) → Kepuasan (Y ₁)	0,410	0,000	Signifikan
3. Pengembangan karir (X ₃) → Kepuasan (Y ₁)	0,334	0,000	Signifikan
4. Pelatihan (X ₁) → Produktivitas kerja (Y ₂)	0,174	0,015	Signifikan
5. Disiplin (X ₂) → Produktivitas kerja (Y ₂)	0,016	0,857	Tidak Signifikan
6. Pengembangan karir (X ₃) → Produktivitas kerja (Y ₂)	0,093	0,197	Tidak Signifikan
7. Kepuasan (Y ₁) → Produktivitas kerja (Y ₂)	0,710	0,000	Signifikan

Sumber : Lampiran 8

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) masing-masing variabel dengan signifikan (Sig. < 0,05). Menurut Sarwono (2007) suatu pengaruh antara variabel dikatakan signifikan jika signifikansi variabel penelitian lebih kecil dari 0,05 (Sig. < 0,05). Tabel 5.14 (halaman 98) menjelaskan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

Variabel pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan (Y_1), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,311. Tanda koefisien jalur regresi X_1 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel pelatihan meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya juga akan meningkat sebesar 0,311. Artinya pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, sehingga hipotesis kesatu yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

2. Hipotesis Kedua

Variabel disiplin (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan (Y_1), dengan nilai Signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,410. Tanda koefisien jalur regresi X_2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel disiplin meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya juga akan meningkat sebesar 0,460. Artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai di PT. PLN (Persero) APP Surabaya, sehingga hipotesis kedua yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

3. Hipotesis Ketiga

Variabel pengembangan karir (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan (Y_1), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,334. Artinya jika variabel pengembangan karir meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya juga akan meningkat sebesar 0,334. Artinya pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai di PT. PLN (Persero) APP Surabaya, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

4. Hipotesis Keempat

Variabel pelatihan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai (Y_2), dengan nilai signifikansi sebesar 0,015 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,174. Tanda koefisien jalur regresi X_2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel pelatihan meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya juga akan meningkat sebesar 0,174. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, sehingga hipotesis keempat yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

5. Hipotesis Kelima

Variabel disiplin (X_2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai (Y_2), dengan nilai signifikansi sebesar 0,857 artinya sig. > 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,016. Tanda koefisien jalur regresi X_2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel disiplin meningkat ke arah

yang lebih positif 1 tingkatan maka produktivitas kerja pegawai di PT. PLN (Persero) APP Surabaya juga akan meningkat, namun karena pengaruhnya tidak signifikan maka tanda positif ini tidak berpengaruh apa-apa terhadap produktivitas kerja pegawai atau pengaruhnya kecil sekali. Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, sehingga hipotesis kelima yang diajukan tidak terbukti atau tidak diterima kebenarannya.

6. Hipotesis Keenam

Variabel pengembangan karir (X_3) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai (Y_2), dengan nilai signifikansi sebesar 0,197 artinya sig. > 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,093. Tanda koefisien jalur regresi X_3 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel pengembangan karir meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka produktivitas kerja pegawai di PT. PLN (Persero) APP Surabaya juga akan meningkat, namun karena pengaruhnya tidak signifikan maka tanda positif ini tidak berpengaruh apa-apa terhadap produktivitas kerja pegawai atau pengaruhnya kecil sekali. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, sehingga hipotesis keenam yang diajukan tidak terbukti atau tidak diterima kebenarannya.

7. Hipotesis Ketujuh

Variabel kepuasan (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai (Y_2), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,710. Tanda koefisien jalur regresi Y_1 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel kepuasan meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya juga akan meningkat sebesar 0,710. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, sehingga hipotesis ketujuh yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan

Hipotesis kesatu terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.14 halaman 95 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel pelatihan (X_1) terhadap kepuasan pegawai (Y_1) adalah sebesar 0,311 (Sig.= 0,000 → Signifikan).

Pengaruh Disiplin terhadap Kepuasan

Hipotesis kedua terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa variabel disiplin berpengaruh terhadap kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.14 halaman 95 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur

regresi variabel disiplin (X_2) terhadap kepuasan pegawai (Y_1) adalah sebesar 0,410 (Sig.= 0,000 → Signifikan).

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan

Hipotesis ketiga terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan pegawai di PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.14 halaman 95 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel pengembangan karir (X_3) terhadap kepuasan pegawai (Y_1) adalah sebesar 0,334 (Sig.= 0,000 → Signifikan).

Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis keempat terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.14 halaman 95 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel pelatihan (X_1) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y_2) adalah sebesar 0,174 (Sig.= 0,015 → Signifikan).

Pengaruh Disiplin terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis kelima tidak terbukti atau tidak dapat diterima kebenarannya bahwa variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.14 halaman 95 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel disiplin (X_2) terhadap produktivitas kerja (Y_2) adalah sebesar 0,016 (Sig.= 0,857 → Tidak Signifikan).

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis keenam tidak terbukti atau tidak dapat diterima kebenarannya bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.14 halaman 95 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel pengembangan karir (X_3) terhadap produktivitas kerja (Y_2) adalah sebesar 0,093 (Sig.= 0,197 → Tidak Signifikan).

Pengaruh Kepuasan terhadap Produktivitas Kerja

Hipotesis ketujuh terbukti atau dapat diterima kebenarannya bahwa variabel kepuasan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.14 halaman 95 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel kepuasan pegawai (Y_1) terhadap produktivitas kerja pegawai (Y_2) adalah sebesar 0,710 (Sig.= 0,000 → Signifikan).

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya maka dapat dibuat kesimpulan dan saran yang didasarkan pada pembuktian hipotesis dan pembahasan, sebagai berikut:

1. Variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, dimana semakin baik kegiatan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan maka kepuasan pegawai juga akan meningkat. Hasil penelitian ini secara teoritis sejalan dengan pendapat Ranupandojo dan Husnan (1999:98) dan secara empiris mendukung hasil penelitian Subawa dan Utama (2013).
2. Variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, dimana semakin baik disiplin yang dimiliki pegawai maka kepuasan pegawai juga akan meningkat. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Yunus dan Bachri (2013).
3. Variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, dimana semakin baik kebijakan pengembangan karir yang dilaksanakan perusahaan maka kepuasan pegawai juga akan meningkat. Hasil penelitian ini secara teoritis sejalan dengan pendapat Sudiro (2011:91) dan secara empiris mendukung hasil penelitian Septyawati (2009).
4. Variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, dimana semakin baik kegiatan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan maka produktivitas kerja pegawai juga akan meningkat. Hasil penelitian ini secara teoritis sejalan dengan pendapat Ranupandojo dan Husnan (1999:98) dan secara empiris mendukung hasil penelitian Yunaningsih (2007).
5. Variabel disiplin berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hasil penelitian ini secara teoritis tidak sejalan dengan pendapat Hasibuan (2001:102) dan secara empiris tidak mendukung hasil penelitian Dewi dan Aeni (2012).
6. Variabel pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hasil penelitian ini secara teoritis tidak sejalan secara teoritis sejalan dengan Sudiro (2011:91) dan secara empiris tidak mendukung hasil penelitian Wahyuni dkk. (2014).
7. Variabel kepuasan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hasil penelitian ini secara teoritis sejalan dengan pendapat Mathis dan Jackson (2002:98) dan secara empiris ditunjukkan oleh hasil penelitian Kanzunudin (2006).
8. Kepuasan pegawai merupakan variabel intervening yang sangat penting karena berperan memperkuat atau memperbesar pengaruh tidak langsung pelatihan, disiplin dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya.
9. Kepuasan kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan (paling besar) terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya.

10. Variabel disiplin dan pengembangan karir berpengaruh paling kecil (tidak signifikan) terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya.

Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan yang telah didapatkan, saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, disiplin kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga jika pihak manajemen ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawainya maka disarankan untuk lebih memperhatikan atau meningkatkan kegiatan pelatihan, disiplin kerja serta kebijakan pengembangan karir dari yang sudah baik menjadi lebih baik lagi.
2. Hasil penelitian ini yang menunjukkan kepuasan kerja pegawai merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. PLN (Persero) APP Surabaya, sehingga disarankan untuk dipertahankan dan tingkatkan lagi misalkan dengan meningkatkan atau menambah pekerjaan-pekerjaan yang menggunakan ketrampilan dan kemampuan pegawai, meningkatkan peran pimpinan dengan senantiasa memberi perintah atau petunjuk kepada pegawai, meningkatkan lingkungan kerja menjadi lebih nyaman dan aman, dan lain sebagainya.
3. Bagi para pegawai PT. PLN (Persero) APP Surabaya. Hasil penelitian ini yang menunjukkan disiplin kerja dan pengembangan karir secara langsung tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sehingga disarankan harus terus lebih ditingkatkan lagi, misalnya dengan lebih menggalakkan atau menegakkan kedisiplinan kerja pegawai (ketaatan terhadap peraturan, penerapan sanksi/hukuman yang tegas, dan lain sebagainya) serta semakin giat membantu pegawai untuk melakukan pengembangan karir melalui perbaikan dan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai.
4. Bagi penelitian selanjutnya. Disarankan untuk meneliti yang lebih mendalam, tentang hubungan atau pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai, misalnya dengan lebih memperluas obyek penelitian tidak hanya di PT. PLN (Persero) APP Surabaya tetapi beberapa anak perusahaan PT. PLN (Persero) lainnya sehingga hasil penelitiannya bisa digeneralisasi untuk seluruh perusahaan PT. PLN (Persero) di Jawa Timur, serta menambah indikator-indikator pengukuran dari masing-masing variabel penelitian serta kemungkinan variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Alwi, Syafruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Anoraga, Pandji, 1995, *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta.

- Ardana, Komang. I., Mujiati, Wayan. Ni., dan Mudiarta, Wayan U.I., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Dewi, Iis Puspika, dan Nur Aeni (2012), *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai pada Rutan Kelas 1 di Bandar Lampung*, Jurnal Organisasi dan Manajemen, Vol. 2, No.2 (Oktober), Hal. 85 – 95.
- Gomes, F. Cordoso, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasan, Iqbal, 1999, *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensi)*, Edisi Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2001, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Pertama, Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Inpres nomor 15 / 1974 tentang pelaksanaan Kepres Nomor 34 / 1972 Bab 1 Pasal 2, *Tentang Pelatihan*.
- Kanzunudin, Mohammad, 2006, *Kepuasan Kerja Pengaruhnya pada Produktivitas Kerja Karyawan Sebuah Perusahaan*, Fokus Ekonomi, Vol. 1, No.1 (Juni), Hal. 22 – 30.
- Kuswandi, 2005, *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Maholtra, K. Naresh, 1999, *Marketing Research*, 2nd, Prentice-Hall, Inc, New York,
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2007, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Manullang, Marihot, 2002, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L and John H. Jackson, 2002, *Human Resource Management*, 9th Edition, South-Western Publishing, Ohio.
- Nazir, Mohammad, 2003, *Metode Penelitian*. Edisi Keenam. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Panggabean, Mutiara S., 2002, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ranupandojo, dan Suad Husnan, 1999, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Rivai, Verithzal dan Ahmad Basri, 2005, *Performance Appraisal*, Edisi Kesatu, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Edisi Ketiga, Prenhallindo, Jakarta.

- Ruky, Achmad, 2003, *Sumber Daya Manusia Berkualitas*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sarwono, Jonathan, 2007, *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Septyawati, Nise, 2009, *Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung*, Jurnal Universitas Komputer Indonesia, elib.unikom.ac.id/download.php?id=80728.
- Siagian, Sondang P., 2002, *Manajemen Abad 21*, Sinar Grafika Offset, Surabaya.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 2000, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES. Jakarta.
- Sihotang, A., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pradnya Paramita, Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah, 2005, *Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Subawa, I.K.A., dan I.W.M. Utama, 2013, *Pelatihan dan Keterlibatan Kerja: Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Niat Keluar Karyawan*, Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol. 2, No.5, Hal. 552 – 556.
- Sudiro, Ahmad, 2011, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Universitas Brawijaya Press, Malang.
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Suparmoko, 2008, *Metode Penelitian (Untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Ekonomi)*, Edisi Keenam, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Surono, 1998, *Disiplin Motivasi, Semangat Kerja Karyawan*, Penerbit Intan, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.
- Wahyuni, Dwi, Hamidah N.U., dan Ika Ruhana, 2014, *Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Astra International Tbk., Daihatsu Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 8, No. 1 (Februari), Hal. 1 -10.
- Wignjosubroto, S., 2000, *Ergonomi, Studi Gerak dan Waktu: Teknik Analisis Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Penerbit Gunawidya, Jakarta.
- Yunaningsih, Ani, 2007, *Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Divisi Tempa dan Cor PT. Pindad Bandung*, Jurnal Sosiohumanitas, Vol. IX, No.1(Maret), Hal. 51 – 61.
- Yunus, Alamsyah, dan Ahmad A. Bachri, 2013, *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin*, Jurnal Wawasan Manajemen, Vol 1, No. 2 (Juni), Hal. 167 – 189.

Zainun, Buchari, 1999, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.