

**PENGARUH PELATIHAN, IKLIM KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIER  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. GMF AEROASIA, Tbk  
(Studi Kasus Pada Unit *Engine Maintenance*)**

**Kukuh Prakoso Dan S. Pantja Djati**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana  
kukuhpra@yahoo.com; spantjadjati@mercubuana.ac.id

**Abstract.** The development of MRO (Maintenance Repair and Overhaul) business in the global era the human resources becomes one of the important assets in creating competitive added value. PT. GMF AeroAsia, Tbk. through Human Centric Strategy traits their people as assets in transforming their business therefore employee retention by increasing job satisfaction to be important. This study aims to examine and analyse the effect of training, working climate, and career development on employee job satisfaction at Engine Maintenance unit. This research type is quantitative with the survey method using questionnaires to the permanent employee population, using Proportional stratified random sampling technique, with a total sample of 133 respondents. The analytical method used multiple linear regression. The research results show that training has significant positive effect on employee job satisfaction, work climate has significant positive effect on employee job satisfaction, and career development has significant positive effect on employee job satisfaction, and simultaneously training, work climate and career development together have significantly positive effect on employee job satisfaction. This research suggests to the company to improve employee job satisfaction through training that can improve employee's behaviour in their work, support superiors and colleagues in supervision process, and implement institutional career management that gives employees the opportunity to develop themselves and improve their career.

**Keywords:** Training, Working Climate, Career Development, and Employee Job Satisfaction.

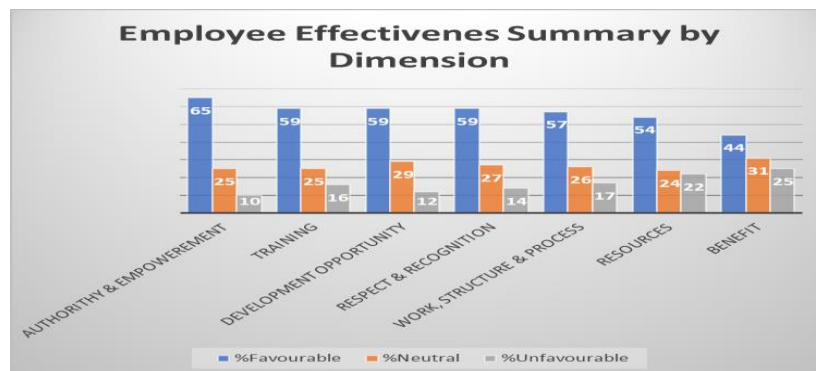
**Abstrak.** Perkembangan bisnis MRO (*Maintenance Repair and Overhaul*) di era global sumber daya manusia menjadi salah satu asset penting dalam menciptakan nilai tambah yang kompetitif. PT. GMF AeroAsia, Tbk. melalui *Human Centric Strategy* menjadikan *people* sebagai aset dalam mentransformasikan bisnisnya, sehingga retensi karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja menjadi penting. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan, iklim kerja, dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan pada unit *Engine Maintenance*. Jenis penelitian kuantitatif dengan metode survai dengan populasi seluruh karyawan tetap Unit *Engine Maintenance* PT GMF AeroAsia, teknik *proportional stratified random sampling*, dengan jumlah sampel penelitian 133 responden dari hasil rumus Slovin. Metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, iklim kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, secara simultan pelatihan, iklim kerja, dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menyarankan pada perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dilakukan melalui pelatihan yang dapat memperbaiki perilaku karyawan dalam pekerjaannya, pemberian dukungan atasan dan rekan kerja dalam proses pengawasan, serta penerapan manajemen karier institusional yang memberikan peluang pada karyawan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kariernya.

**Kata kunci:** Pelatihan, Iklim Kerja, Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja Karyawan.

## PENDAHULUAN

Industri MRO (*Maintenance Repair and Overhaul*) dunia saat ini berkembang pesat sejalan dengan meningkatnya kebutuhan penggunaan pesawat terbang sebagai sarana transportasi modern yang tercepat dan terluas jangkauannya. PT. GMF AeroAsia, Tbk, merupakan industri MRO (*Maintenance Repair and Overhaul*) terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang perawatan pesawat terbang, dalam kompetisi saat ini peringkat 13 dalam industri MRO dunia dan sedang berjuang untuk mencapai visinya di tahun 2020 menjadi *Top 10 MRO in the world*, memiliki target pendapatan *One Bilion Dolar*, Diperlukan tiga pilar strategi sebagai pondasi dalam melakukan percepatan pencapaian target pendapatan tersebut, yaitu: *Human Centric, Business Expansion* dan *Technology Driven*.

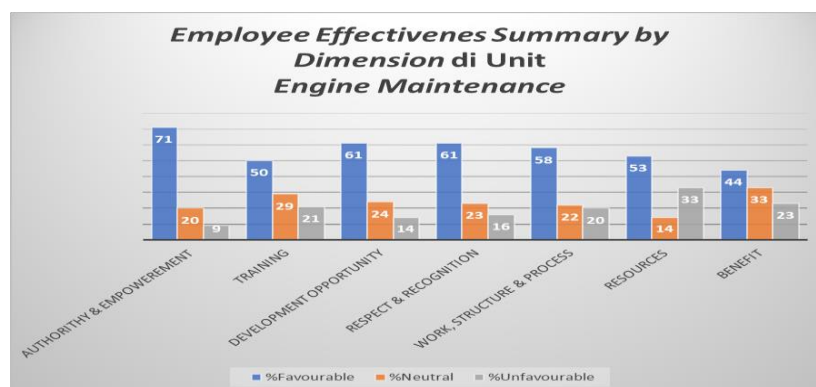
*Human Centric* menjadi inisiatif pertama karena *people* merupakan aset yang menjadi subyek dalam menjalankan seluruh strategi GMF. Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Colquitt, et al (20011:105) dalam wibowo (2016:131). Dari hasil survey sebelumnya beberapa data dapat menunjukkan adanya permasalahan yang berkaitan dengan aspek kepuasan kerja.



**Gambar 1:** *Employee Effectiveness Summary by Dimension*

Sumber : Data Olahan *Employee Effectiveness Survey* (2017) KORN FERRY-HayGroup

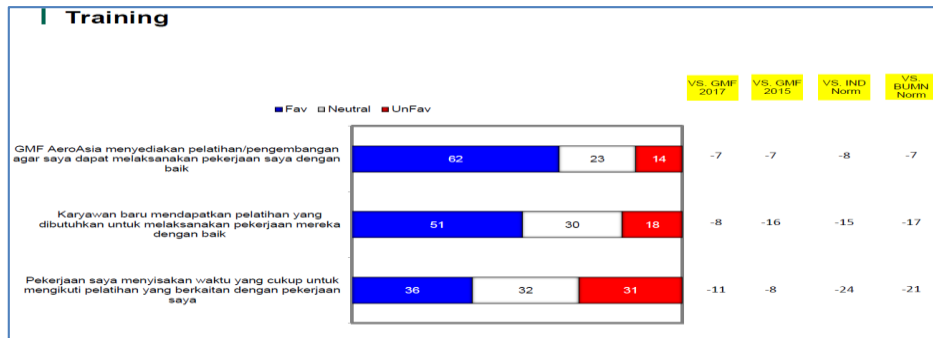
Dapat dijelaskan bahwa *Pay & Benefits* yang berhubungan dengan aspek gaji dan tunjangan tambahan yang secara korporat menduduki *%favorable* paling rendah, yaitu sebesar 44%, dan jika dibandingkan dengan rata-rata Vs IND Norm ada gap (-8), dan dibanding dengan Vs BUMN Norm (-16), meskipun demikian telah ada peningkatan (+10) dibanding dengan hasil survey tahun 2015. *Work, Structure & Process* berkaitan dengan prosedur dan peraturan dan komunikasi *%favorable* mencapai 57%. *Resources* berkaitan dengan aspek jenis pekerjaan dan rekan kerja *%favorable* mencapai 54%. *Development Opportunities* berkaitan dengan aspek promosi dan karier *%favorable* mencapai 59%, sedang yang *Respect & Recognition* berkaitan dengan aspek rekognisi atau penghargaan *%favorable* mencapai 59%. Disamping itu terkait dengan *Training* *%favorable* mencapai 59%.



**Gambar 2.** *Employee Effectiveness Summary by Dimension di Unit Engine Maintenance*

Sumber : Data Olahan *Employee Effectiveness Survey* (2017) KORN FERRY-HayGroup

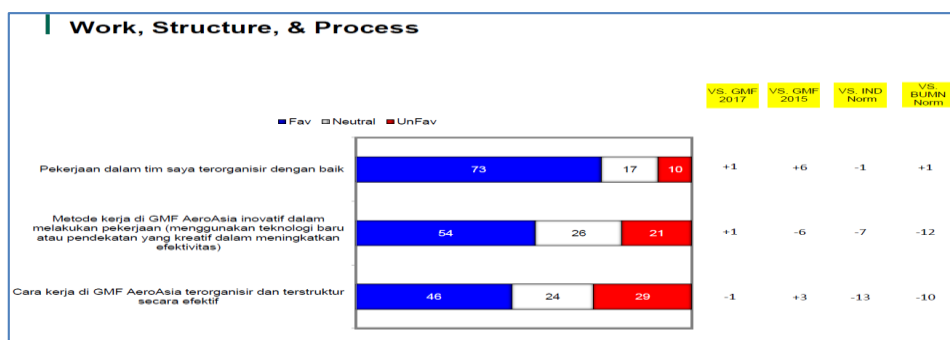
Untuk Unit *Engine Maintenance* ditunjukkan pada grafik 2 dimana *Pay & Benefits* yang berhubungan dengan aspek gaji dan tunjangan tambahan yang masih menduduki %*favorarable* paling rendah, yaitu sebesar 44%. *Work, Structure & Process* berkaitan dengan prosedur dan peraturan dan komunikasi %*favorable* mencapai 58%. *Resources* berkaitan dengan aspek jenis pekerjaan dan rekan kerja %*favorable* mencapai 53%. *Development Opportunities* berkaitan dengan aspek promosi dan karier %*favorable* mencapai 61%, sedang yang *Respect & Recognition* berkaitan dengan apek rekognisi atau penghargaan %*favorable* mencapai 61%. Sedangkan terkait dengan *Training* %*favorable* mencapai 50%.



Gambar 3. Training

Sumber : *Employee Effectiveness Survey* (2017) KORN FERRY-HayGroup

Iklm kerja perusahaan yang kondusif dapat mendorong dan mempertahankan motivasi karyawan, sehingga iklim organisasi harus diciptakan sedemikian rupa sehingga karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Iklim kerja yang kondusif akan dapat mendorong karyawan untuk lebih optimal dalam berprestasi sesuai dengan minat dan kemampuannya. Berdasarkan survei sebelumnya pada Unit *Engine Maintenance* ditunjukkan pada dimensi *Work, Structure & Process* seperti grafik 4. %*Favorable* 73% menyatakan bahwa pekerjaannya dalam tim terorganisir dengan baik. %*Favorable* 54% menyatakan metode kerja digunakan inovatif (menggunakan teknologi baru atau pendekatan yang kreatif dalam eningkatkan efektivitas). Sedangkan hanya %*Favorable* 46% yang menyatakan bahwa cara kerja di tempat kerja terorganisir dan terstruktur secara efektif.

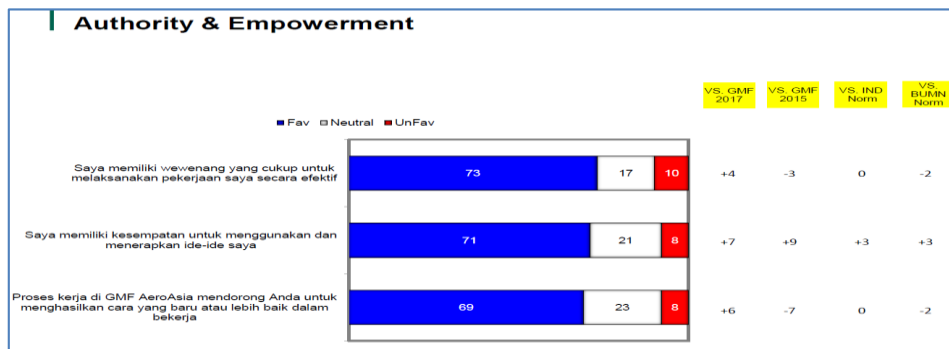


Gambar 4. Work, Structure, & Process

Sumber : *Employee Effectiveness Survey* (2017) KORN FERRY-HayGroup

Iklm kerja yang terkait dengan pemberian tanggung jawab, kebijakan yang mendukung, keterlibatan/keikutsertaan karyawan dalam organisasi, dan komitmen dalam mengemban tugas dapat dijelaskan dari grafik 6 terkait dimensi *Authority & Empowerment*. Berdasarkan grafik 5 tersebut dapat dijelaskan bahwa: 73% menyatakan memiliki wewenang

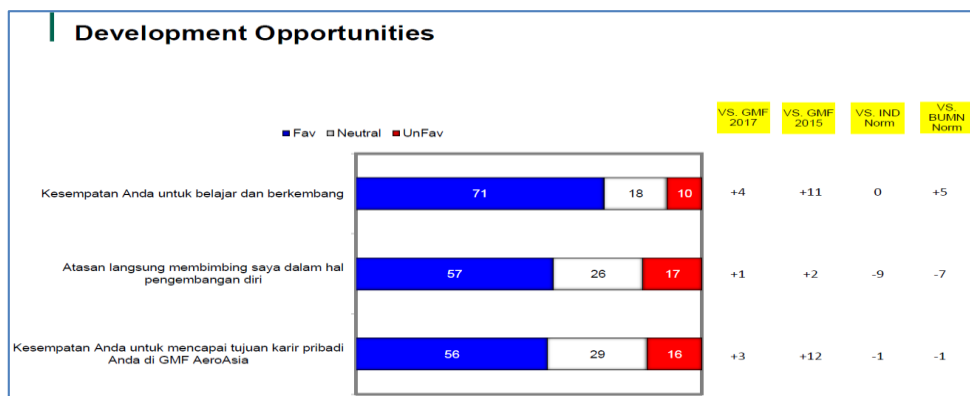
yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif, sedangkan 71% menyatakan memiliki kesempatan untuk menggunakan dan menerapkan ide-idenya. Disamping itu 69% menyatakan bahwa proses kerjanya mendorong untuk menghasilkan cara yang baru atau lebih baik dalam bekerja.



**Gambar 5.** Authority & Empowerment

Sumber : *Employee Effectiveness Survey (2017) KORN FERRY-HayGroup*

Berdasarkan hasil survey sebelumnya kesempatan mengembangkan karier dapat dilihat pada grafik 6 *Development Opportunities*, dimana hasilnya menunjukkan bahwa: 71% menyatakan adanya kesempatan untuk belajar dan berkembang, sedangkan 57% menyatakan adanya atasan langsung yang membimbing dalam mengembangkan diri. Disamping itu 56% menyatakan adanya kesempatan untuk mencapai tujuan karier pribadi di dalam perusahaan. Karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi karena pekerjaan yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide kreatif dalam bekerja. Ukuran perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja karena berkaitan dengan koordinasi dan partisipasi karyawan dalam perusahaan.



**Gambar 6.** Development Opportunities

Sumber : *Employee Effectiveness Survey (2017) KORN FERRY-HayGroup*

Berdasarkan paparan data di atas maka beberapa masalah yang dapat diidentifikasi terkait dengan pengaruh antara Pelatihan, Iklim Kerja, Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja karyawan Unit *Engine Maintenance* PT.GMF AeroAsia adalah: (a)Adanya masalah kepuasan kerja pada karyawan berdasarkan hasil *Survey Employee Effectiveness* tahun 2017. (Grafik 1 dan Grafik 2). (b) Pelaksanaan kebutuhan pelatihan belum sesuai dengan kebutuhan karyawan. (Grafik 3). (c) Iklim kerja karyawan masih belum berjalan baik dilihat dari aspek indikator pada *Work, Structure & Process dan Resources, Authority &*

*Empowerment*. (Grafik 4 dan Grafik 5), dan (d) Pada dimensi *Development Opportunities* peranan atasan terhadap pengembangan karier karyawan dan kesempatan mencapai karier pribadi dinilai masih belum memberikan kepuasan pada karyawan. (Grafik 6).

## KAJIAN TEORI

**Pelatihan.** adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas” Andrew F. Sikula (1995) dalam Mangkunegara (2009:44).

Pengukuran pelatihan menurut Noe et. al (2000) dalam Purnomo (2013:106) adalah keahlian, pengetahuan, dan perilaku. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur pelatihan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat di atas yaitu, 1. Keahlian yang terdiri dari indikator: (a) Menjadi lebih inovatif, (b) Timbulnya kreatifitas kerja, (c) Kemampuan menyelesaikan tugas khusus. 2. Pengetahuan yang terdiri dari indikator: (a) Kecakapan, (b) Rasa ingin tahu tentang pengetahuan, (c) Terbuka dan menerima hal-hal baru, (d) Berbagi ide dan gagasan. 3. Perilaku yang terdiri dari indikator (a) Hubungan kerjasama antar karyawan, (b) Memberikan kontribusi kepada sesama karyawan dan organisasi, (c) Memberikan informasi selama mengikuti pelatihan

**Iklim Kerja.** Reichers dan Scheinder (1990) dalam Siswanto (2012) menyatakan iklim kerja sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi, ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja.

Iklim kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya bagi karyawan PT. GMF AeroAsia, Tbk. untuk bekerja yang menyenangkan di lingkungan organisasi. Dimensi iklim kerja ini menggunakan teori Iklim kerja dalam organisasi dari Wirawan (2007:131), yang terdapat 6 (enam) dimensi yaitu: 1. Struktur organisasi terdiri dari indikator, yaitu: (a) Merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan (b) Peran dan tanggung jawab yang jelas. 2. Standar-standar terdiri indikator: (a) Perasaan tekanan meningkatkan kinerja dan (b) Derajat kebanggaan pada pekerjaan. 3. Tanggung jawab, terdiri dari indikator: (a) Memiliki wewenang untuk menyelesaikan pekerjaan dan (b) Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan. 4. Penghargaan, yang memiliki indikator: (a) Imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan, (b) Penerapan keseimbangan antara penghargaan dan kritik. 5. Dukungan, indikatornya: (a) Dukungan rekan kerja yang lain, (b) Dukungan atasan. 6. Dimensi Komitmen, terdiri dari indikator: (a) Bangga terhadap organisasi dan (b) Derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

**Pengembangan karier.** Handoko (2008:123) mengemukakan bahwa karier adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Jalur karier adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang. Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut Rivai (2008:290) “Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan”.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka yang dimaksudkan dengan pengembangan karier adalah proses yang menggambarkan usaha/ kegiatan seorang karyawan dalam memilih tujuan dan alur/ aliran jabatan/ pekerjaan untuk mencapai tujuan karier masing-masing.

Dimensi yang digunakan dalam melakukan pengukuran pengembangan karier pada penelitian ini merujuk pada Simamora & Siagian (2006:412) adalah manajemen karier individu dan manajemen karier institusional. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dimensi yang digunakan untuk

mengukur pengembangan karier dalam penelitian ini mengacu pada pendapat di atas yaitu, 1. Manajemen karier individu terdiri dari indikator: (a) Minat untuk dipromosikan, (b) Kepuasan karier, (c) Dapat bekerja sama dengan atasan, (d) Dedikasi dan loyalitas yang tinggi, dan (e) Prestasi kerja yang baik. 2. Manajemen karier institusional yang terdiri dari indikator: (a) Persamaan karier, (b) Kepedulian atasan, (c) Informasi promosi, (d) Prosedur pengangkatan jabatan, (e) Pembagian tugas berdasarkan kemampuan dan wewenang, dan (f) Pemberian peluang suatu jabatan.

**Kepuasan Kerja.** Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, berupa evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai dan Sagala, 2011). Colquitt, Lepine, Wesson (2013) mendefinisikan kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja menunjukkan apa yang dirasakan karyawan mengenai pekerjaan mereka. George dan Jones dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaan.

Menurut Smith *et.al* (1969) dalam Mangkunegara (2016:126), pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan skala indeks deskripsi jabatan (*Job Descriptive Index*), dengan dimensi sebagai berikut: (1) Kerja, (2) Pengawasan, (3) Upah, (4) Promosi, dan (5) *Co-worker*.

Pengukuran kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Smith, Kendal, dan Hulin (1969) berdasarkan pandangan Schermerhorn *et.al* (2011) dalam Wibowo (2016: 139), mengemukakan bahwa kepuasan kerja diketahui melalui observasi dan interpretasi secara berhati-hati tentang apa yang dikatakan dan dilakukan orang sambil melakukan pekerjaannya, yang disebut komponen kepuasan kerja. Dalam hal ini ada dua model yang disarankan untuk dapat digunakan, yaitu *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* dan *Job Descriptive Index*.

*The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* mengukur kepuasan antara lain dengan (a) *Working conditions*, kondisi kerja, (b) *Chances for Advancement*, kesempatan untuk maju, (c) *Freedom to use one's own judgement*, kebebasan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri, (d) *Praise for doing a good job*, memuji karena telah melakukan pekerjaan baik, dan (e) *Feeling of accomplishment*, perasaan atas penyelesaian.

Sedangkan *Job Descriptive Index* mengukur kepuasan dari lima segi, yaitu:

- a. *The works itself*, pekerjaan itu sendiri, yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*), dan pertumbuhan (*growth*).
- b. *Quality of Supervision*, kualitas pengawasan, yang mencakup bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan social (*social support*)
- c. *Relationship with co-workers*, hubungan dengan rekan sekerja, yang mencakup keselarasan sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*).
- d. *Promotion opportunities*, peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances for further advancement*).
- e. *Pay*, bayaran, dalam bentuk kecukupan bayaran (*adequacy of pay*) dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya (*perceived equity vis-à-vis others*).

## METODE

Jenis penelitian ini deskriptif kuantitatif, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh penyebaran kuesioner terhadap pegawai dan dari wawancara pada Unit *Engine Maintenance* PT. GMF AeroAsia, Tbk. serta data sekunder yang bersumber dari laporan tahunan perusahaan, kajian pustaka, literatur, dan jurnal-jurnal tentang hubungan pelatihan, iklim kerja, dan pengembangan karier dan kepuasan kerja karyawan. Metode survai dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan skala likert pada populasi karyawan tetap yang berjumlah 194 orang. Jumlah sampel keseluruhan berdasarkan rumus Slovin adalah 133 responden dengan menggunakan teknik *Proportional stratified random*

*sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 24.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Uji Instrumen.** Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS versi 24. Uji validitas dilakukan untuk melihat valid tidaknya masing-masing item dari variabel-variabel instrumen untuk menganalisis variabel-variabel dalam penelitian ini. Pengujian terhadap tingkat validitas dan reliabilitas kuisisioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer berupa *software* IBM SPSS (*Statistical package for social science*) versi 24.

**Uji Validitas.** Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Nilai  $r$  hitung adalah hasil korelasi jawaban responden pada masing-masing pertanyaan menggunakan program SPSS versi 24, sedangkan  $r$  tabel adalah dengan melihat tabel  $r$  pada  $n = 34$  dan  $\alpha = 5\%$  dengan uji dua sisi, diketahui nilai  $r$  tabel sebesar 0,338. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka instrumen dinyatakan valid. Hasil uji validitas pada masing-masing variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai *Pearson Correlation* semua item pertanyaan (indikator-indikator) pada variabel Kepuasan Kerja, pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier memenuhi syarat valid yang berada di atas nilai 0.3 sehingga kuesioner yang digunakan layak untuk diolah sebagai data penelitian.

**Uji Reliabilitas.** Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat reliabel yaitu nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0,6 dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator dalam variabel-variabel tersebut reliabel.

**Uji Asumsi Klasik.** Pengujian ini juga dilakukan untuk mengukur sejauh mana sebuah model regresi dapat disebut sebagai model yang baik. Model regresi dari peneliti ini telah memenuhi asumsi-asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,843. Nilai sig 0,843  $>$  0,05 maka data nilai residual mengikuti distribusi normal berdasarkan hasil uji normalitas unstandardized residual diketahui bahwa data terdistribusi normal.

**Uji Multikolinieritas.** Hasil uji Multikolinieritas pada penelitian ini menunjukkan bahwa pada variabel bebas Pelatihan, Iklim Kerja dan Pengembangan Karier nilai *VIF* (*Value Inflation Factor*) kurang dari 10 dan nilai *tolerance* adalah di atas 0,1. Yang berarti tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini berarti pada model regresi tidak terjadi korelasi antar variabel bebas.

**Uji Heteroskedastisitas.** Untuk uji heteroskedastisitas peneliti menggunakan uji *Glejser*. Uji *Glejser* dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel bebas dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, atau dengan kata lain terjadi homoskedastisitas sebagai syarat model regresi yang baik. Penelitian ini menunjukkan nilai *sig* variabel Pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier lebih besar dari 0.05, hal ini mengindikasikan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

**Analisis Regresi Linear Berganda.** Pada bagian ini memberikan gambaran model regresi yang digunakan dalam penelitian atas variabel bebas (Pelatihan, Iklim Kerja, Pengembangan Karier) dengan variabel terikat Kepuasan Kerja. Adapun hasil *output* SPSS tersebut dapat dilihat pada tabel 1. berikut ini :

**Tabel 1.** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda  
*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	6.704	5.213		1.286	0.021	-3.609	17.018
Pelatihan	0.341	0.121	0.196	2.826	0.005	0.102	0.581
1 Iklim Kerja	0.501	0.086	0.505	5.792	0.000	0.330	0.672
Pengembangan Karier	0.251	0.119	0.175	2.107	0.037	0.015	0.488

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data olahan dari IBM SPSS *Statistics* versi 24 (2017)

Persamaan regresi yang dihasilkan adalah :

$$Y = 6.704 + 0.341 (X_1) + 0.501 (X_2) + 0.251 (X_3)$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja ;  $X_1$  = Pelatihan ;  $X_2$  = Iklim Kerja;  $X_3$  = Pengembangan Karier

Persamaan regresi linear di atas digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel Kepuasan Kerja apabila nilai variabel Pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier apabila mengalami kenaikan atau penurunan, persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai  $\beta_0 = 6,704$  menunjukkan jika variable X (Pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier) konstan atau 0 (nol) maka nilai Kepuasan Kerja sebesar 6,704;
- 2) Nilai  $\beta_1 = 0,341$  menunjukkan bahwa apabila variable Pelatihan mengalami kenaikan 1, maka tingkat Kepuasan Kerja mengalami kenaikan sebesar 0.341 satuan dengan asumsi variabel  $X_2$  konstan;
- 3) Nilai  $\beta_2 = 0.501$  menunjukkan bahwa apabila nilai variable Iklim Kerja mengalami kenaikan 1, maka variable tingkat Kepuasan Kerja mengalami kenaikan sebesar 0.501 satuan dengan asumsi  $X_1$  konstan;
- 4) Nilai  $\beta_3 = 0.251$  menunjukkan bahwa apabila nilai variable Pengembangan Karier mengalami kenaikan 1, maka variable tingkat Kepuasan Kerja mengalami kenaikan sebesar 0.251 satuan dengan asumsi  $X_1$  dan  $X_2$  konstan.

Variabel Pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier memiliki pengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja. Dimana besaran koefisien untuk variabel Pelatihan sebesar 0,341, koefisien variabel Iklim Kerja sebesar 0,501, dan koefisien variabel Pengembangan Karier sebesar 0,251, ketiganya berpengaruh positif. Dari besaran koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel Iklim Kerja mempunyai pengaruh lebih besar dibandingkan variabel Pelatihan dan Pengembangan Karier. Konstanta bernilai positif sebesar 6,704 menyatakan bahwa kepuasan kerja sudah dirasakan positif oleh karyawan.

**Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).** Hasil analisis koefisien determinasi ditunjukkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.** Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

<i>Model Summary</i>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,779 <sup>a</sup>	,606	,597	2,140

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Pelatihan, Iklim Kerja

Sumber: Data olahan dari IBM SPSS *Statistics* versi 24 (2017)



Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien determinasi berganda (*R square*) sebesar 0,606. berarti bahwa ketiga variabel bebas yaitu Pelatihan ( $X_1$ ), Iklim Kerja ( $X_2$ ) dan Pengembangan Karier ( $X_3$ ) secara bersama-sama menjelaskan variasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 60.6 %. Sedangkan sisanya sebesar 39,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam analisis ini (penelitian ini).

**Uji t.** Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual dan untuk mengetahui variabel bebas yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat dengan mengukur hubungan antara variabel bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya bersifat tetap atau konstan. Dasar pengambilan keputusan adalah uji t sebagai berikut:

- Jika probabilitas/signifikan  $> 0,05$ ,  $H_0$  diterima; Jika probabilitas/signifikan  $< 0,05$ ,  $H_0$  ditolak

Atau dengan cara melihat tabel t:

- jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ ,  $H_0$  diterima; Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $H_0$  ditolak

$$t_{tabel} = t(\alpha/2 ; n-k-1) = 0,05/2 ; 133-3-1) = 0,025 ; 129$$

Pada tabel t hasilnya adalah 1.9785.

Hasil uji parsial (uji t) atas ketiga variabel bebas tersebut dapat dilihat pada tabel 3. berikut:

**Tabel 3.** Hasil Pengujian Secara parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	6.704	5.213		1.286	0.021
1					
Pelatihan	0.341	0.121	0.196	2.826	0.005
Iklim Kerja	0.501	0.086	0.505	5.792	0.000
Pengembangan Karier	0.251	0.119	0.175	2.107	0.037

Sumber: Data olahan dari IBM SPSS *Statistics* versi 24 (2017)

**Pelatihan.** berdasarkan tabel 3. dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel Pelatihan sebesar 2,826 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,978. Dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Artinya variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di di PT.GMF AeroAsia, Tbk. . Hal ini diperkuat juga oleh nilai *Sig* sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05.

**Iklim Kerja.** diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel Iklim Kerja sebesar 5,792 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,978,  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Artinya Iklim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT.GMF AeroAsia, Tbk. . Hal ini diperkuat juga oleh nilai *Sig* sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05.

**Pengembangan Karier.** Nilai  $t_{hitung}$  variabel Pengembangan Karier sebesar 2,107 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,978 sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Artinya Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT.GMF AeroAsia, Tbk. Hal ini diperkuat juga oleh nilai *Sig* sebesar 0.037 yang lebih kecil dari 0.05.

**Uji F.** Untuk mengetahui apakah variabel Pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja maka dapat diketahui dengan melakukan uji ANOVA atau *F test*. Uji F dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , dengan tingkat keyakinan 95% dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika probabilitas/signifikan > 0,05, Ho diterima; - Jika probabilitas/signifikan < 0,05, Ho ditolak  
Atau dengan cara melihat  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ :
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka Ho diterima; - Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka Ho ditolak  
 $F_{tabel} = F(k; n-k) = F(3; 133-3) = 3; 130$  (pada table F hasilnya adalah 3,914)

Hasil uji F pengolahan SPSS dapat dilihat pada table 4. berikut:

**Tabel 4.** Hasil Pengujian Secara Simultan (Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2526,541	3	2698,000	66,162	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1939,786	129	40,793		
	Total	4466,327	132			

a. *Dependent Variable:* Kepuasan Kerja  
b. *Predictors:* (Constant), Pengembangan Karier, Pelatihan, Iklim Kerja

Sumber: Data olahan dari IBM SPSS Statistics versi 24 (2017)

Hasil analisis uji ANOVA dapat dilihat bahwa variabel Pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier nilai  $F_{hitung}$  sebesar 66,162 dan nilai  $F_{tabel}$  3,914 sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka Ho ditolak. Artinya variabel Pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja karyawan di PT.GMF AeroAsia, Tbk. Keputusan ini didukung dengan tingkat signifikansi (*sig*) yang berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000. Secara statistik nilai ini signifikan dan variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini dapat digunakan.

**Uji Analisis Korelasi Antar Dimensi.** Pada analisis korelasi dari variabel bebas Pelatihan, Iklim Kerja, dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja karyawan dapat diuraikan dari korelasi masing-masing dimensi ketiga variabel tersebut, yang secara rinci dijelaskan sebagaimana di bawah ini.

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis, variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Variabel Pelatihan dilihat hasil analisis korelasi antar dimensinya terhadap variabel Kepuasan Kerja seperti pada Tabel 5.

**Tabel 5.** Korelasi Antar dimensi Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi	Kepuasan Kerja(Y)				
		Pekerjaan Itu Sendiri (Y1)	Kualitas Pengawasan (Y2)	Hubungan dengan Rekan Sekerja (Y3)	Peluang Promosi (Y4)	Bayaran (Y5)
Pelatihan	Keahlian (X1.1)	0,449**	0,457**	0,319**	0,454**	0,356**
	Pengetahuan (X1.2)	0,521**	0,402**	0,482**	0,332**	0,282**
	Perilaku (X1.3)	0,536**	0,435**	0,402**	0,343**	0,326**

\* *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

\*\* *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Sumber: Data olahan dari IBM SPSS Statistics versi 24 (2017)

Tabel 5. menunjukkan hasil analisis korelasi antar dimensi dari variabel Pelatihan terhadap variabel Kepuasan Kerja. Variabel-variabel tersebut memiliki hubungan antar dimensi yang memiliki nilai paling rendah dan yang paling tinggi. Hubungan antar dimensi yang memiliki nilai paling tinggi menunjukkan hubungan antar dimensi yang paling berpengaruh sehingga bermanfaat untuk meningkatkan hubungan antar variabel jika hubungan antar dimensinya ditingkatkan.

Nilai hubungan antar dimensi paling rendah adalah hubungan antara dimensi Pengetahuan terhadap dimensi Bayaran yaitu sebesar 0,282. Hal ini berarti bahwa tingkat hubungan antar kedua dimensi tersebut rendah.

Nilai hubungan antar dimensi paling tinggi adalah hubungan antara dimensi Perilaku terhadap dimensi Pekerjaan itu sendiri yaitu sebesar 0,536. Hal ini berarti bahwa tingkat hubungan antar kedua dimensi tersebut dinilai sedang. Nilai hubungan antar dimensi yang tinggi juga ada pada hubungan antara dimensi Pengetahuan terhadap dimensi Pekerjaan itu sendiri sebesar 0,521 dimana tingkat hubungan antar kedua dimensi dinilai sedang.

Tabel 6. menunjukkan hasil analisis korelasi antar dimensi dari variabel Iklim Kerja terhadap variabel Kepuasan Kerja.

**Tabel 6.** Korelasi Antar dimensi Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi	Kepuasan Kerja(Y)				
		<i>Pekerjaan Itu Sendiri</i> (Y1)	<i>Kualitas Pengawasan</i> (Y2)	<i>Hubungan dengan Rekan Sekerja</i> (Y3)	<i>Peluang Promosi</i> (Y4)	<i>Bayaran</i> (Y5)
Iklim Kerja	Struktur (X2.1)	0,328**	0,444**	0,345**	0,321**	0,428**
	Standar-standar (X2.2)	0,44**	0,434**	0,332**	0,377**	0,34**
	Tanggung Jawab (X2.3)	0,207**	0,375**	0,306**	0,323**	0,464**
	Penghargaan (X2.4)	0,384**	0,506**	0,334**	0,526**	0,56**
	Dukungan (X2.5)	0,5**	0,662**	0,628**	0,451**	0,4**
	Komitmen (X2.6)	0,506**	0,452**	0,426**	0,306**	0,439**

\* *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

\*\* *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Sumber: Data olahan dari IBM SPSS Statistics versi 24 (2017).

Nilai hubungan antar dimensi paling rendah adalah hubungan antara dimensi Tanggung Jawab terhadap dimensi Pekerjaan itu sendiri yaitu sebesar 0,207. menunjukkan tingkat hubungan antar kedua dimensi tersebut dinilai rendah. Nilai hubungan antar dimensi paling tinggi adalah hubungan antara dimensi Dukungan terhadap dimensi kualitas pengawasan yaitu sebesar 0,662. Nilai hubungan antar dimensi yang tinggi pula ditunjukkan pada hubungan antara dimensi dukungan terhadap dimensi Hubungan dengan rekan sekerja yaitu sebesar 0,628. Kedua hal tersebut menunjukkan tingkat hubungan antar kedua dimensi tersebut dinilai kuat.

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis, variabel Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Variabel Iklim Kerja dilihat hasil analisis korelasi antar dimensinya terhadap variabel Kepuasan Kerja seperti Tabel 7.

**Tabel 7.** Korelasi Antar dimensi Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi	Kepuasan Kerja(Y)				
		<i>Pekerjaan Itu Sendiri</i> (Y1)	<i>Kualitas Pengawasan</i> (Y2)	<i>Hubungan dengan Rekan Sekerja</i> (Y3)	<i>Peluang Promosi</i> (Y4)	<i>Bayaran</i> (Y5)
Pengembangan Karir	Manajemen Karir Individu (X3.1)	0,451**	0,484**	0,264**	0,54**	0,479**
	Manajemen Karir Institusi (X3.2)	0,4**	0,627**	0,431**	0,643**	0,452**

\* *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

\*\* *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Sumber: Data olahan dari IBM SPSS *Statistics* versi 24 (2017)

Tabel 7. menunjukkan hasil analisis korelasi antar dimensi dari variabel Pengembangan Karier terhadap variabel Kepuasan Kerja. Variabel-variabel tersebut memiliki hubungan antar dimensi yang memiliki nilai paling rendah dan yang paling tinggi. Nilai hubungan antar dimensi paling rendah adalah hubungan antara dimensi manajemen karir individu terhadap dimensi hubungan antar rekan sekerja yaitu sebesar 0,264. Hal ini berarti bahwa tingkat hubungan antara kedua dimensi tersebut dinilai rendah. Nilai hubungan antar dimensi paling tinggi adalah hubungan antara dimensi Manajemen karir *institusi* terhadap dimensi peluang promosi yaitu sebesar 0,643. Nilai hubungan antar dimensi yang tinggi pula ditunjukkan pada hubungan antara dimensi Manajemen karir institusi terhadap dimensi Kualitas pengawasan yaitu sebesar 0,627. Kedua hal tersebut menunjukkan tingkat hubungan antar kedua dimensi tersebut dinilai kuat.

### Pembahasan

**Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. GMF AeroAsia, Tbk. yang artinya pelatihan adalah salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Charles Dw Simaremare dan H.B Isyandi (2015) yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian Ganapathy S & Ashokkumar, M (2017) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan moderat terhadap kepuasan kerja. Penelitian Nurita Sari S (2012) juga menunjukkan bahwa Secara bersama-sama variabel pengembangan karier yang terdiri dari promosi (X1), pelatihan (X2), kebijakan (X3) dan kepedulian (X4) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Fredrick Omondi Ogonda et.al (2015) menyatakan bahwa bahwa faktor-faktor motivasi seperti remunerasi, kondisi kerja, pengakuan dan pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis korelasi antar dimensi menunjukkan bahwa nilai hubungan antar dimensi paling tinggi adalah hubungan antara dimensi Perilaku terhadap dimensi Pekerjaan itu sendiri hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan pada karyawan hendaknya dapat memberikan perubahan perilaku karyawan terhadap pekerjaan sendiri sehingga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, terpenuhi kepentingan karyawan dalam bekerja dan memberikan pertumbuhan kompetensi bagi dirinya. Perilaku yang dihasilkan dari pelatihan hendaknya dapat memperbaiki hubungan kerjasama antar karyawan, meningkatkan kontribusi dalam team dan saling memberikan informasi.

Nilai hubungan antar dimensi yang tinggi juga ada pada hubungan antara dimensi Pengetahuan terhadap dimensi Pekerjaan itu sendiri dimana tingkat hubungan antar kedua dimensi dinilai sedang. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan hendaknya dapat meningkatkan pengetahuannya sehingga dapat meningkatkan kecakapan, meningkatkan rasa ingin tahu, sikap terbuka dalam menerima hal-hal baru dan dapat saling berbagi ide atau gagasan sesama karyawan. Pelatihan seperti ini akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan meningkatnya rasa tanggung jawab, minat dalam bekerja dan adanya pertumbuhan kompetensi pada karyawannya.

Pelatihan yang diberikan karyawan untuk menambah keahlian yang dimiliki akan meningkatkan kemampuan inovasinya, meningkatkan kreativitas dan memberikan kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi terhadap pekerjaan yang ditangani. Hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan baik terhadap pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi dan memberikan kesempatan untuk memperoleh promosi pada jabatan fungsinya sehingga hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka Pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan perubahan perilaku dan penambahan pengetahuan terhadap pekerjaan karyawan itu sendiri akan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja pada karyawan Unit *Engine Maintenance*.

Pada karyawan Unit *Engine Maintenance* pelatihan merupakan pemenuhan regulasi agar dapat melaksanakan persyaratan minimal yang harus dimiliki oleh karyawan. Pelatihan yang bersifat *mandatory* terkait dengan *Quality System* yang dimiliki PT. GMF AeroAsia, Tbk memberikan beberapa pelatihan dasar yang menyangkut regulasi, misalnya: *Fuel Tank Safety*, *Dangerous Goods*, dan *Basic Mechanic*. Sedangkan untuk keperluan melaksanakan fungsi jabatannya maka karyawan diberikan pelatihan dasar misalnya *Basic Engine Course*, *Basic Planning* bagi planner, *Basic Engineering* untuk engineer, *Basic Inspection* untuk inspektor merupakan pelatihan yang diperlukan agar karyawan dapat mengemban tugasnya sesuai jabatannya. Pelatihan lanjutan yang bersifat *Special Task* ataupun *managerial* seperti *Basic Supervisory* diberikan untuk pembekalan untuk menjadi tenaga ahli atau *leader* di bidangnya. Pelatihan-pelatihan ini akan berdampak pada kemampuan atau peningkatan kompetensi karyawan, kemampuan melakukan pekerjaannya, kemampuan melakukan supervisi dan kesempatan untuk dipromosikan pada level yang lebih tinggi.

**Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim Kerja dalam organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. GMF AeroAsia, Tbk. yang artinya Iklim Kerja merupakan salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Ichwan Prastowo (2015) yang menunjukkan bahwa Iklim Kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian Pegi Plangiten (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian I Gusti Ayu Yuliana Lestari Putra dan I Nyoman Sudharma (2016), serta penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Charles L. Salindeho (2016) menunjukkan Iklim Kerja dan pengembangan karir berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial (individu) maupun secara simultan (bersama-sama) pada pegawai.

Hasil analisis korelasi antar dimensi menunjukkan bahwa nilai hubungan antar dimensi paling tinggi adalah hubungan antara dimensi Dukungan (baik dari atasan dan rekan sekerja) terhadap dimensi Kualitas Pengawasan. Hal ini menunjukkan iklim kerja yang dapat meningkatkan suasana kerja yang saling mendukung antar karyawan dan pemberian dukungan atasan pada bawahannya akan meningkatkan kualitas supervisi yang lebih baik dengan ditandai oleh meningkatnya dukungan teknis dan dukungan sosial baik bagi karyawan. Meningkatnya kualitas supervisi ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Nilai hubungan antar dimensi yang tinggi pula ditunjukkan pada hubungan antara dimensi Dukungan terhadap dimensi Hubungan dengan rekan sekerja dan menunjukkan tingkat hubungan antar kedua dimensi tersebut dinilai kuat. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja yang dapat meningkatkan suasana saling mendukung antar rekan kerja dan atasan akan meningkatkan hubungan dengan rekan sekerja yang lebih baik sehingga terjadi keselarasan sosial dan semangat saling menghormati dan menghargai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Davis *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa iklim kerja organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan iklim organisasi menyangkut lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia yang berada dalam suatu organisasi yang memengaruhi seseorang untuk melakukan tugas atau bekerja. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Apabila iklim kerja organisasi dijaga dengan baik sehingga mendukung individu atas pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Dari dua keterkaitan hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa apabila iklim kerja organisasi yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek dan tujuan yang diharapkan individu karyawan atas pekerjaannya, maka semakin tinggi kepuasan kerjanya sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada karyawan Unit *Engine Maintenance*.

**Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja.** Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerjakaryawan PT. GMF AeroAsia, Tbk. yang artinya Pengembangan Karier adalah salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan Kepuasan Kerja. Penelitian Widya Parimita *et. al* (2015) menunjukkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian Akmal Umar (2015) dan Kenny Yulianto Kurniawan (2015) juga menunjukkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian Sobia Shujaat *et.al* (2017) menyatakan ada hubungan positif antara pengembangan karier dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Eka Daryanto (2014) menyimpulkan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan pengembangan karier secara langsung mempengaruhi Kepuasan kerja.

Hasil analisis korelasi antar dimensi menunjukkan bahwa nilai hubungan antar dimensi paling tinggi adalah hubungan antara dimensi Manajemen Karier Institusional terhadap dimensi peluang promosi dengan tingkat hubungan antar kedua dimensi tersebut dinilai kuat. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen karier institusional yang baik secara sistemik dapat memberikan persamaan kesempatan berkarier, adanya kepedulian atasan terhadap karier bawahannya, informasi promosi yang transparan, tersedianya prosedur pengangkatan pejabat, adanya pembagian tugas berdasarkan kemampuan dan wewenang serta pemberian peluang yang sama pada suatu jabatan akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam mendapatkan peluang promosi sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk mencapai kemajuan karier selanjutnya.

Nilai hubungan antar dimensi yang tinggi pula ditunjukkan pada hubungan antara dimensi Manajemen karier institusi terhadap dimensi Kualitas pengawasan dan menunjukkan tingkat hubungan antar kedua dimensi tersebut kuat. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen institusional yang baik, seperti yang dijelaskan di atas akan dapat meningkatkan kualitas supervisi yang ditandai dengan peningkatan bantuan teknis atasan pada bawahannya dan adanya dukungan sosial baik dari atasan maupun rekan sekerja terhadap karyawan sehingga hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada manajemen karier institusional karyawan mengharapkan adanya persamaan kesempatan dalam membangun kariernya, adanya kepedulian atasan terhadap pengembangan karier karyawan, dan tersedianya informasi yang memadai terkait kondisi *vacant* yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan yang telah memenuhi syarat. Disamping itu tersedianya prosedur

yang mengatur proses pengangkatan pejabat, pembagian tugas yang didasarkan pada kemampuan dan wewenangnya serta pemberian peluang untuk menduduki suatu jabatan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di unit *Engine Maintenance*.

### **Pengaruh Pelatihan, Iklim Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan, Iklim Kerja dan Pengembangan Karier secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. GMF AeroAsia, Tbk. Hasil persamaan regresi berganda, yaitu: Kepuasan Kerja (Y) = 6.704 + 0.341 Pelatihan (X<sub>1</sub>) + 0.501 Iklim Kerja (X<sub>2</sub>) + 0.251 Pengembangan Karier (X<sub>3</sub>), menunjukkan bahwa:

1. Apabila kenaikan Pelatihan sebesar satu unit dengan kontrol Iklim Kerja dan Pengembangan Karier maka akan menaikkan kepuasan sebesar 0.341 unit. Artinya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan peningkatan pelatihan yang diberikan kepada karyawan sehingga keahlian yang dimiliki meningkat, pengetahuannya bertambah dan berubahnya perilaku karyawan terhadap team menjadi lebih baik. Kondisi ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Apabila kenaikan Iklim sebesar satu unit dengan control Pelatihan dan Pengembangan Karier maka akan menaikkan kepuasan sebesar 0.501 unit. Artinya perubahan Iklim Kerja memberikan pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim kerja yang saling mendukung antar rekan sekerja dan adanya dukungan atasan akan meningkatkan kualitas pengawasan yang dirasakan oleh karyawan, meningkatnya kenyamanan karyawan dalam lingkungan kerja dan pekerjaannya sehingga hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.
3. Apabila kenaikan Pengembangan Karier sebesar satu unit dengan control Pelatihan dan Iklim Kerja maka akan menaikkan kepuasan sebesar 0.251 unit. Ini menyatakan bahwa pengembangan karier memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja, terutama terkait dengan manajemen karier institusi yang dapat meningkatkan kepuasan terhadap kualitas pelaksanaan supervisi dan pemberian peluang promosi bagi karyawan sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.
4. Perubahan pada variable Pelatihan, Iklim Kerja dan Pengembangan Karier berbanding lurus dengan konstanta 6,704. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sudah bernilai positif sehingga pengaruh pelatihan, iklim kerja dan pengembangan karier akan lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kekuatan pengaruh antara Pelatihan, Iklim Kerja dan Pengembangan Karier secara bersama-sama terhadap kepuasan Kerja sebesar 60,6%. Ketiga variabel memberikan kontribusi yang kuat terhadap Kepuasan Kerja, sehingga ketiga variabel tersebut perlu diperhatikan secara bersama-sama, namun jika dilihat secara parsial maka variabel Iklim Kerja perlu dipertahankan untuk terus lebih baik. Dengan persamaan regresi linier berganda ini maka akan dapat dibuat simulasi program intervensi yang optimal dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan melakukan program-program perbaikan terkait Pelatihan, Iklim Kerja dan Pengembangan karier di Unit *Engine Maintenance*.

## **PENUTUP**

**Kesimpulan.** Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Unit *Engine Maintenance*. Nilai hubungan antar dimensi paling tinggi dimensi Perilaku terhadap dimensi Pekerjaan itu sendiri dengan tingkat hubungan sedang (0,536).
- 2) Iklim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Iklim Kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Unit *Engine Maintenance*. Nilai hubungan antar

dimensi paling tinggi adalah hubungan antara dimensi Dukungan (dukungan rekan kerja yang lain dan dukungan atasannya) terhadap dimensi Kualitas Pengawasan dengan tingkat hubungan kuat (0,662).

- 3) Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Unit *Engine Maintenance*. Nilai hubungan antar dimensi dimensi Manajemen Karier Institusi terhadap dimensi Peluang Promosi dengan tingkat hubungan yang kuat (0,643).
- 4) Pelatihan, Iklim kerja, Pengembangan Karier secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 60,6%, terutama variabel Iklim Kerja. Dengan menjaga terus menjaga Iklim Kerja dan memberikan Pelatihan sesuai dengan Pengembangan Karier yang disediakan di perusahaan akan meningkatkan Kepuasan Karyawan. Temuan dalam penelitian ini mungkin ada yang berbeda dengan penelitian terdahulu dikarenakan adanya perbedaan waktu pengamatan, jumlah populasi, sampel organisasi serta variable yang digunakan.

### Saran

**Saran bagi Institusi.** Berdasarkan kesimpulan di atas dan hasil evaluasi pertanyaan terbuka, maka terdapat beberapa saran yang dapat menjadi pertimbangan bagi Unit *Engine Maintenance*, yaitu:

- 1) Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dari sisi pelatihan maka disarankan adanya kerjasama yang baik antara unit *Engine Maintenance* melalui *Learning Center Unit* (LCU) dengan Unit *Learning Services* untuk membuat *Annual Training Program* (ATP) yang sesuai dengan kebutuhan unit *Engine Maintenance* dan jadwal pelaksanaannya diselaraskan dengan siklus produksi sehingga pelaksanaan program pelatihan yang akan dapat diikuti oleh karyawan sejalan dengan IDP (*Individual Development Program*) yang sudah dibuat di awal tahun. melakukan evaluasi berkala metode pelatihan dan mengukur hasil pelatihan yang didapatkan peserta.
- 2) Untuk peningkatan Kepuasan Kerja karyawan melalui Iklim Kerja dapat dilakukan dengan melakukan *review* dan sosialisasi terhadap QP (*Quality Procedure*), WI (*Work Instruction*) dan PB (Prosedur Bisnis) untuk memberikan kejelasan atas peran, tanggung jawab, wewenang dan tahapan proses dalam mencapai standar kerja yang ditetapkan. Disamping itu untuk meningkatkan kepuasan supervisi disarankan untuk menjalankan proses *Performance Management System* (PMS).
- 3) Untuk peningkatan Kepuasan Kerja karyawan melalui Pengembangan Karier disarankan untuk melakukan sosialisasi Prosedur Bisnis (PB) tentang *Management Career*. Dengan memahami manajemen karier yang sudah disediakan maka karyawan akan dapat lebih mudah menyesuaikan manajemen karier individunya terhadap manajemen karier institusional yang disediakan sehingga karyawan dapat meraih kesempatan mengembangkan kariernya di organisasi.

**Saran bagi Penelitian Selanjutnya.** Saran bagi penelitian selanjutnya adalah mencari dan mengembangkan variabel-variabel lain yang belum diuji pada penelitian ini, antara lain: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi, komitmen organisasi, atau variabel lainnya. Penelitian selanjutnya bisa juga melakukan penelitian menggunakan variabel yang sama dengan penelitian ini terhadap organisasi yang berbeda, dengan demikian diharapkan penelitian-penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia akan lebih berkembang dan bermanfaat bagi kalangan praktisi, akademisi serta masyarakat umumnya.



## DAFTAR RUJUKAN

- Daryanto, Eka. (2014). "Individual Characteristics, Job Characteristics, and Career Development: A Study on Vocational School Teachers' Satisfaction in Indonesia". *American Journal of Educational Research*. Vol. 2(8): 698-702.
- Ganapathy, S and Ashokkumar, M. (2017). "A Study on Human Resource Management Practices (HRM) and Job Satisfaction of Employees of Paramedics in Private Hospitals". *International Journal of Management Research & Review*. Volume 7 (5-6): 584-595.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- I Gusti Ayu Yuliana Lestari Putra dan I Nyoman Sudharma. (2016). "Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Asana Agung Putra Bali". *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5 (9):5524-5553.
- Kurniawano, Kenny Yulianto. (2015). "Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Parit Padang Global". *AGORA* Vol. 3(2):115-120.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ogondal, Fredrick. Bula Hannah O., Wambua Philip P., dan Muli Vika Jedida. (2015). "An Analysis of Work Motivation and Teacher Job Satisfaction in Public Secondary Schools in Rarieda Sub-County, Kenya". *Journal of Investment and Management*. Vol. 4(6): 377-390.
- Nurita Sari S. (2012). "Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol. 6 (1): 326-351
- Parimita, Widya, Laysa Aneu Afrilla Wahda, Agung Wahyu Handaru. (2015). "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi". *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia* Vol 6 (1): 326-351.
- Plangiten, Pegi. (2013). "Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. POS INDONESIA (persero) Manado". *Jurnal EMBA*. Vol.1(4): 2155-2166.
- Prastowo, Ichwan, S. Pd, M.Par. (2015). "Pengaruh Pengembangan Karier, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai hotel Sahid Jaya Solo dengan Keyakinan Diri (*Self Effikasi*) sebagai Variabel pemoderasi". *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta*. Vol. 1 (3): 1-15.
- Priyatno, Dwi. (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Mediakom. Yogyakarta.
- PT. GMF AeroAsia, *Annual Report*. 2016.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke praktik*. Edisi Kedua. RajaGarapindo Persada. Jakarta.
- Salindeho, Charles L. (2016), "Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* Vol 4 (3): 303-318.
- Shujaat, Sobia; Saira Sana, Faisal Aftab, dan Ishtiaq Ahmed. (2013). "Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi". *Journal of Management and Social Sciences*. Vol. 9(2): 01-08.

- Siagian, P. Sondang. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi 1. Bumi Aksara. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 18. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Koinasi (Mix Methods)*. Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3 Cetakan Ketiga. STIE YKPN. Jakarta
- Umar, Akmal. (2015). "The Effect of Motivation and Career Development Against Employee's Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia". *International Journal of Management Sciences*. Vol. 5(9):628-638.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo, Mada Adi dan Yanuar Surya Putra. (2016). "Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta implikasinya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga". *Jurnal Ilmiah Among Makarti*. Vol. 9(17): 1-20.
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.