

PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT. DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA (PERSERO)

Angsoka Martadian Ramadlani

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Email: zmorkez@gmail.com

Abstract

Job satisfaction is a criterion for measuring the success of the company to meet the needs of employees. For that companies need to create a conducive environment, decent and fair remuneration, workloads in accordance with the employee's skills, attitudes and behaviors of managers to shape employee satisfaction. The satisfaction will be seen in a positive attitude towards work facing workers and the environment. Instead, workers were not satisfied with the negative attitude towards his job.

The purpose of this study was to examine the effect of career development on employee job satisfaction PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). The number of samples of this study were 96 respondents who are in the utility department PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). The sampling technique using boring sample. The study used a questionnaire that measured with Likert scale. Data analysis method used is simple linear regression with SPSS version 23.

The results show that theres is not a significant relationship between the variables of career development to job satisfaction with R square value of 0.005

Keywords: *Career development, job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Persaingan dunia usaha dalam situasi perekonomian saat ini semakin lama semakin ketat. Hal ini dikarenakan banyak perusahaan yang berkembang cukup pesat dengan diikuti bertambahnya jumlah unit usaha ataupun peningkatan kegiatan ekonomi yang ditandai dengan meningkatnya kebutuhan pasar, sehingga perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas produknya dan menjaga agar keberadaan perusahaan selalu diakui dan diminati oleh masyarakat.

Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus menyadari arti penting sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia bagi perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan kepuasan karyawannya yang bekerja secara maksimal dan karena kepuasan kerja merupakan kriteria untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawannya.

Hasibuan (2006:202) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara *relative* dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek.

Judge dan Watanabe dalam Sopiah (2008:171) mengemukakan sejumlah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu kesempatan untuk promosi, faktor intrinsik, kondisi kerja, pendidikan, usaha pribadi, sistem gaji, jam kerja, hakikat pekerjaan, dan kesempatan untuk maju dan berkembang.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. (Nugroho dan Kunartinah, 2012).

Untuk dapat meningkatkan kepuasan, perusahaan harus fokus pada kemajuan karier karyawan. Harus ada beberapa program pengembangan karier di mana manajemen harus mendiskusikan karier karyawan berencana dengan mereka. (Shujaat, *et., al*, 2013). Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pegawai yang bersangkutan sendiri, karena dialah yang berkepentingan dan kelak yang akan memperoleh dan menikmati hasilnya. Perencanaan dan pengembangan karier yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. (Nugroho dan Kunartinah, 2012).

Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan, maka dapat dipastikan bahwa perusahaan tersebut mengharapkan adanya umpan balik dari karyawan yaitu berupa prestasi kerja. Prestasi kerja akan menambah manfaat baik dari pihak perusahaan maupun karyawan. Salah satu manfaatnya bagi karyawan yaitu dapat menambah pengalaman kariernya selama bekerja, sedangkan manfaatnya bagi perusahaan yaitu memudahkan untuk pengambilan keputusan.

Pengembangan karier juga berguna bagi karyawan, apabila kemampuan yang dimiliki tinggi maka hasil yang dihasilkan juga memuaskan bagi diri sendiri dan perusahaan. Dengan begitu pengembangan karier diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. (Kurniawan, 2015).

Menurut Harlie (2010), agar setiap karyawan dapat meningkatkan kariernya di perusahaan, maka karyawan tersebut harus berusaha keras mengelolah diri, bukan pasrah pada nasib dan bukan juga bermain dengan kolusi dan nepotisme. Agar dalam usaha tersebut tidak sia-sia, maka karier harus direncanakan terlebih dahulu. Dengan adanya perencanaan karier yang baik dalam rangka mengembangkan karier diri, seseorang akan membuat taktik untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan Shujaat, *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tiap-tiap perusahaan pasti telah berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, termasuk PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang bergerak dalam bidang pembetulan dan pembuatan kapal lau. Tahun 2016 ini PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memiliki karyawan berjumlah 411 orang, sedangkan tahun 2015 jumlah karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) berjumlah 447 orang. Sebagian karyawan memiliki alasan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Dan sebagian yang lain dikarenakan pensiun, mengingat karyawan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) masih memiliki beberapa karyawan yang telah lanjut usia. Sebagian karyawan yang mengundurkan diri dikarenakan merasa tidak puas dengan sistem pengembangan karir yang ada di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) dan memilih pindah ke perusahaan lain dengan pengembangan karier yang lebih baik.

Setiap 4 tahun sekali, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memberi kenaikan golongan atau pangkat untuk setiap karyawan yang memiliki kinerja baik. Terdapat sedikit kekurangan pada sistem pengembangan karier di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang menyebabkan beberapa karyawan merasa kurang puas dengan sistem yang ada. PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memiliki software untuk menilai kinerja setiap karyawan dengan objektif yang dinamakan "Silahkan". Di dalam software tersebut setiap karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memiliki hak yang sama untuk menilai rekannya.

Penilaian kinerja karyawan tersebut selalu rutin dilakukan setiap 6 bulan sekali dengan menggunakan sistem voting penilaian kinerja dengan akun khusus yang

dibuat PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Jika dilihat sekilas maka sistem tersebut sangatlah bagus karena mengutamakan objektivitas untuk saling menilai rekan sekatornya. Tetapi pada kenyataannya ada beberapa karyawan yang kurang puas dengan sistem tersebut, dikarenakan penilaian yang dilakukan hanya merujuk pada hasil akhir setiap karyawan dalam bekerja bukan saat proses dalam menyelesaikan pekerjaan. Hanya ada 2 poin utama untuk menilai setiap karyawan yaitu penilaian tentang kecakapan dalam bekerja secara individu dan kecakapan dalam bekerja secara umum. Tujuan diciptakannya sistem tersebut adalah untuk menilai kinerja setiap karyawan oleh rekan dan atasan. Tetapi pada kenyataannya hasil *vote* dari atasan saja yang memiliki pengaruh untuk karyawan mendapatkan *reward* atau kenaikan jabatan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penelitian yang dilakukan Shujaat, *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian sebelumnya Monis dan Sreedhara (2011) meneliti pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitiannya dikatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal yang serupa juga dikatakan Sang Long *et al.*, (2014) dalam penelitiannya mengatakan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Khuong dan Tien (2013) menyatakan dalam jurnalnya, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan Karier

Untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada karyawan adalah dengan memberikan pengembangan karier yang jelas. Menurut Handoko (2011:123), yang dimaksud pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Suatu rencana karier sangat membantu karyawan dalam hal merencanakan sampai dititik mana karyawan tersebut mampu meniti kariernya.

Adapun Marwansyah (2012:223) juga menyatakan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Adapun sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang bekerja lebih baik.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, maka dapat dimaknai bahwa pengembangan karier adalah suatu kegiatan peningkatan diri yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karier yang diinginkan.

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator dari Jainuri (2013) untuk mengukur pengembangan karier, karena hal ini telah sesuai dengan

fenomena yang terdapat pada PT. DPS. Adapun indikator yang digunakan adalah; (a.) Pretasi kerja, (b.) Kesetiaan organisasional (c.) Mentors dan sponsors, (d.) Kesempatan untuk tumbuh.

Kepuasan Kerja

Handoko (2011:193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Teori yang sama juga dinyatakan oleh Hasibuan (2008:202), bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, maka dapat dimaknai bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan terhadap kecintaannya kepada pekerjaan tersebut.

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator yang digunakan oleh Kreitner dan Kinicki (2014:169) karena hal ini telah sesuai dengan fenomena yang terdapat pada PT. DPS. Adapun indikator yang digunakan adalah; (a.) Pekerjaan, (b.) Gaji, (c.) Promosi, (d.) Rekan kerja, (e.) Pengawasan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif Rancangan penelitian yang digunakan adalah rancangan riset konklusif, dimana riset konklusif dirancang untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, serta memilih rangkaian tindakan yang harus diambil pada situasi tertentu. Penelitian ini menguji apakah variabel Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Teknik pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2012:96) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan dependen. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu Pengembangan Karier (X) sedangkan variabel dependennya adalah Kepuasan Kerja (Y).

Teknik pengumpulan data menggunakan angket, wawancara, dan observasi. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, yang bertujuan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2014:132). Teknik analisis dalam penelitian ini terdiri dari Analisis Deskriptif, Analisis Regresi Linier Sederhana, Koefisien Determinasi (R²), dan Uji Hipotesis dengan bantuan software SPSS versi 23.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil karakteristik responden dari PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yaitu berdasarkan jenis

kelamin jumlah responden laki-laki yaitu berjumlah 92 orang dan perempuan berjumlah 4 orang. Berdasarkan usia, jumlah responden berusia <30 adalah 4 orang, jumlah responden yang berusia antara 31-40 tahun adalah 8 orang, yang berusia antara 41-50 tahun berjumlah 84 orang. Berdasarkan masa kerja, jumlah responden yang memiliki masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 6 orang, 6-10 tahun 2 orang, 11-15 tahun 4 orang, > 15 tahun 84 orang. Berdasarkan pendidikan, jumlah responden dengan pendidikan terakhir di tingkat SMP adalah 11 orang, SMA 31 orang, SMK 42 orang, D3 3 orang, S1 9 orang.

HASIL

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karier (X) Dan Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Item	R tabel	R hitung	Keterangan
X2.1.1	0,3	0,510	Valid
X2.1.2	0,3	0,617	Valid
X2.2.1	0,3	0,403	Valid
X2.2.2	0,3	0,509	Valid
X2.3.1	0,3	0,522	Valid
X2.3.2	0,3	0,454	Valid
X2.4.1	0,3	0,606	Valid
X2.4.2	0,3	0,464	Valid
Y1.1	0,3	0,716	Valid
Y1.2	0,3	0,808	Valid
Y2.1	0,3	0,788	Valid
Y2.2	0,3	0,755	Valid
Y3.1	0,3	0,504	Valid
Y3.1	0,3	0,512	Valid
Y4.1	0,3	0,553	Valid
Y4.2	0,3	0,713	Valid
Y4.3	0,3	0,569	Valid
Y5.1	0,3	0,377	Valid
Y5.2	0,3	0,478	Valid
Y5.3	0,3	0,612	Valid

Sumber: *Result SPSS 23*

Pada tabel 1 diatas menunjukkan hasil uji validitas instrumen pernyataan pada semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan indikator valid karena memiliki r hitung > r table. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen pernyataan pada variabel pengembangan karier maupun variabel kepuasan kerja secara keseluruhan dapat dikatakan valid.

Dari hasil uji reliabilitas didapatkan hasil bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari instrumen pernyataan variabel pengembangan karier sebesar 0,740 dan kepuasan kerja sebesar 0,760. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa instrumen yang digunakan dapat dikatakan reliabel untuk digunakan dalam penelitian karena miliki nilai *Cronbach's Alpha* > dari 0,70 (Ghozali, 2011:47-48).

Tabel 3.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	Nilai R (korelasi)	R square (koefisien determinasi)	Adjusted R square
Nilai	0.070	0.005	-0.006

Sumber: *Result SPSS 23*

Pada tabel 3 di atas, dapat dilihat nilai *R Square* tersebut yaitu sebesar $0,005 = 0,05\%$. Dari nilai tersebut maka dapat diartikan bahwa variabel pengembangan karier dapat menjelaskan variasi variabel kepuasan kerja sebesar $0,005 = 0,05\%$. Sedangkan sisanya $99,05\%$ dijelaskan oleh variasi variabel lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengembangan Karier Karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)

Dari penelitian yang telah dilakukan, di peroleh informasi bahwa perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk bisa mengembangkan karier dalam perusahaan. Dalam kegiatannya perusahaan memberi kenaikan pangkat dan golongan kepada setiap karyawannya. Jenis kenaikan pangkat dan golongan yang berlaku ada 3 macam yaitu, kenaikan regular, kenaikan istimewa, dan kenaikan anumerta. Kenaikan pangkat dan golongan regular rutin dilakukan perusahaan kepada karyawan yang telah memiliki masa kerja maksimal 4 tahun, memiliki raport prestasi kerja yang baik, dan memperoleh rekomendasi dari atasannya. Kenaikan pangkat dan golongan istimewa dilakukan perusahaan pada karyawan yang memiliki prestasi kerja sangat baik selama 2 tahun masa kerjanya atau mampu menciptakan suatu gagasan atau inovasi baru yang bermanfaat bagi perusahaan. Kenaikan pangkat dan golongan anumerta diberikan kepada karyawan yang meninggal dunia karena melaksanakan tugas adalah 1 tingkat di atasnya.

Untuk karyawan baru di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) akan menjabat sebagai staff pada departemen tersebut. Setelah itu perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan tersebut untuk menaiki jabatan sebagai foreman, Supervisor, Manajer, sampai pada Senior Manajer. Untuk golongan awal yang diterima karyawan baru sesuai dengan tingkat pendidikan akhir karyawan tersebut. Jika karyawan tersebut berpendidikan SD dan sederajat adalah IA, SLTP dan sederajat adalah IB, SLTA dan sederajat adalah IIA, D3 adalah IIB, S1/D4 adalah IIIA, S2 adalah IIIB. Penetapan pangkat dan golongan pertama kali diberikan kepada karyawan sebagai dasar penetapan gaji. Adapun syarat kenaikan pangkat dan golongan karyawan diukur dari 4 tahun terakhir masa kerjanya dan hasil raport penilaian kinerja karyawan sebagaimana ditetapkan dalam SK direksi. Jika karyawan tersebut memiliki penilaian yang kurang baik seperti terlambat datang, bolos atau mangkir saat bekerja, kinerja yang kurang baik, maka kenaikan pangkat atau golongannya ditunda paling lama 1 tahun. PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) selalu mempertimbangkan pengangkatan jabatan karyawan saat

adanya kebutuhan pengisian lowongan jabatan dalam organisasi perusahaan.

Alur dalam pengangkatan jabatan seorang karyawan mulai dipromosikan oleh atasannya, jika karyawan tersebut menjabat sebagai staff maka foremennya yang mempromosikannya, lalu menunggu acc dari supervisor, diteruskan kepada manajer lalu senior manajer, setelah dari senior manajer divisi terkait akan diteruskan kepada senior manajer divisi SDM dan terakhir menunggu surat keputusan dari direksi. Setiap pengangkatan pertama, akan ditetapkan sebagai pejabat sementara (Pjs) selama minimal 6 bulan dan maksimum 1 tahun dan dalam masa tersebut karyawan yang bersangkutan sangat dievaluasi kinerjanya. Apabila berdasarkan hasil evaluasi karyawan yang sedang menjalani pejabat sementara dinyatakan tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik atau terkena sanksi maka direksi dapat mencabut kembali jabatan tersebut. Selain adanya pengangkatan jabatan, PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) juga melakukan demosi atau penurunan jabatan karyawan dikarenakan karyawan tidak cakap dalam menjalankan tugas atau atas kemauan sendiri akan diturunkan jabatannya 1 tingkat.

Pembahasan selanjutnya adalah membahas tentang hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti dengan item pertanyaan dalam angket dan kuesioner yang diisi oleh karyawan divisi utilitas. Penelitian dilakukan pada karyawan bagian utilitas sebanyak 96 orang yang mayoritas laki-laki dan memiliki masa kerja diatas 20 tahun. Pada indikator prestasi kerja karyawan merasa bahwa promosi jabatan yang diberikan kurang sesuai dengan hasil kinerja karyawan. Mereka merasa bahwa promosi karyawan hanya diberikan kepada karyawan yang dekat dengan atasan saja. Pernyataan ini juga didukung dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Sugito bagian Pengembangan SDM PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang berkata, "hanya orang-orang yang suka mendekati atasannya saja yang mudah mendapatkan promosi". Setiap atasan yang memberi penilaian kepada bawahannya memberikan pengaruh kuat untuk karyawan tersebut mendapat kesempatan promosi jabatan, tetapi penilain dari atasan terhadap kinerja karyawanpun dirasa berbeda dan tidak sesuai dengan prestasi kerja yang dimiliki.

Hal berbeda dirasakan karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) kepada timbal balik perusahaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja mereka selama ini. Sangat wajar bahwa PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memberi penghargaan bagi karyawan yang memiliki masa kerja diatas 4 tahun, dan karyawan merasa cukup puas dengan hal tersebut. Hal inilah yang membuat mayoritas karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Selain itu mayoritas karyawan juga menyenangi pekerjaan mereka dan tidak memiliki keinginan untuk pindah dari PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), hal ini dibuktikan dari hasil karakteristik responden yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memiliki masa kerja diatas 15 tahun.

Setiap karyawan memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk tumbuh dan berkembang dalam perusahaan. Hal ini tidak luput dari peran atasan yang selalu memberi arahan dalam bekerja dan memberikan kesempatan untuk promosi jabatan pada setiap karyawan yang dinilai bagus oleh atasannya. Seperti yang sudah diulas pada paragraf sebelumnya bahwa karyawan yang mudah mendapat promosi jabatan adalah yang dekat dengan atasannya. Peran atasan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memiliki pengaruh yang besar dalam menilai kinerja karyawan dan menentukan kenaikan jabatan bawahannya. Selain mendapat arahan dari atasan, karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) seharusnya juga diberikan pelatihan rutin demi meningkatkan kinerja karyawannya. Tetapi dalam hasil angket ditemukan bahwa karyawan mengaku bahwa perusahaan jarang memberikan pelatihan dan terbukti saat peneliti mewawancarai salah satu responden.

Mayoritas karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) berusia lanjut dengan latar belakang pendidikan SD, SMP, dan SMA. Melihat hal ini perusahaan juga memberi kesempatan pada para karyawan tersebut untuk mengikuti pelatihan diluar perusahaan demi meningkatkan kompetensi karyawan tersebut. Tetapi banyak pula dari mereka yang tidak mengikuti pelatihan diluar dengan alasan malas dan sudah mencukupi untuk memenuhi beban kerja yang diberikan perusahaan. Namun perusahaan juga tidak memaksa karyawannya untuk mengikuti pelatihan diluar demi meningkatkan kompetensi mereka. PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) adalah perusahaan berskala besar dan memiliki banyak kompetitor dibidangnya. Jika perusahaan tetap seperti ini maka akan tertinggal jauh dengan kompetitornya dan tidak akan bertahan lama didalam industri tersebut. Oleh sebab itu perlunya perusahaan melakukan upaya-upaya untuk menuju perbaikan sistem supaya tetap bertahan dalam dunia perindustrian yang semakin ketat dan tuntutan akan produk yang bermutu. Dengan demikian peranan dari sumber daya manusia sebagai asset perusahaan yang paling berharga sangat membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan-perbaikan sistem Sumber daya manusia, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Kepuasan Kerja Karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)

Kepuasan kerja adalah sikap yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan terhadap kecintaannya kepada pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. (Nugroho dan Kunartinah, 2012). Namun kepuasan kerja juga dibangun dari sikap perusahaan terhadap karyawannya. PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) telah melakukan kewajiban-kewajiban perusahaan agar dapat membangun kepuasan karyawan dalam bekerja pada perusahaan. Adapun kewajiban perusahaan yang dilakukan PT. Dok

dan Perkapalan Surabaya (Persero) meliputi, menyediakan material sarana-prasarana pekerjaan dan memenuhi hak-hak karyawan sesuai dengan perjanjian kerja bersama (PKB), menerbitkan SK direksi terhadap pemberlakuan PKB dan mensosialisasikan kepada karyawan, menyediakan fasilitas untuk keperluan olah raga dan kesenian dalam rangka pembinaan jasmani dan rohani karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan, menjamin hak karyawan untuk menjalankan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing, menyusun dan menetapkan prosedur kerja, perencanaan tenaga kerja dan target kerja termasuk perencanaan jenjang karir dan kaderisasi, menganggarkan dan memberikan bonus kepada karyawan apabila perusahaan memperoleh keuntungan sesuai target yang ditetapkan.

PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) juga memberikan fasilitas perawatan dan pengobatan yang dapat meringankan karyawan dalam membayar biaya dokter atau rumah sakit yang dituju. Adapun fasilitas yang diberikan perusahaan sebagai berikut: perusahaan memberikan fasilitas kesehatan melalui BPJS Kesehatan dan jaminan kesehatan oleh perusahaan, perusahaan menanggung biaya kesehatan anak-anak karyawan sampai dengan usia maksimal berusia 25 tahun dan belum menikah dengan menunjukkan kartu keluarga, perusahaan menanggung selisih biaya perawatan dan pengobatan untuk karyawan dan keluarga jika melakukan pemeriksaan sesuai aturan yang berlaku dan sesuai prosedur di BPJS Kesehatan, perusahaan juga memberikan fasilitas poliklinik perusahaan beserta dokter perusahaan, perusahaan tidak menanggung selisih biaya pemeriksaan dan perawatan karyawan dengan penyalahgunaan narkoba dan pelanggaran hukum. Selain itu perusahaan memberikan penggantian selisih biaya persalinan yang tidak ditanggung oleh BPJS Kesehatan bagi karyawati atau istri karyawan yang sedang melahirkan. Selisih biaya persalinan yang ditanggung perusahaan adalah sampai kelahiran anak ke-3 baik cesar maupun normal.

Selain itu perusahaan juga memberikan bantuan akibat kecelakaan kerja dan bantuan uang duka. Apabila karyawan mengalami kecelakaan saat bekerja atau dalam hubunga kerja maka karyawan akan mendapatkan jaminan kecelakaan kerja dari BPJS Ketenagakerjaan. Perusahaan juga memberikan penggantian selisih biaya untuk pembelian alat kesehatan atau alat bantu kesehatan. Perusahaan juga memberikan bantuan transportasi untuk antar jemput bagi karyawanyang tidak memungkinkan berjalan sendiri untuk melakukan pengobatan ke rumah sakit. Bagi karyawan yang meninggal dunia akan mendapatkan tunjangan kematian dari BPJS Ketenagakerjaan dan juga mendapat uang duka dari perusahaan yang diberikan kepada ahli warisnya. Besarnya uang duka yang diberikan kepada karyawan yang meninggal akibat kecelakaan kerja saat bertugas adalah sebesar Rp 7.500.000,- , dan karyawan yang meninggal bukan akibat kecelakaan kerja adalah sebesar Rp 5.000.000,-. Apabila ada keluarga karyawan yang meninggal seperti istri/suami/anak maka perusahaan memberikan uang duka sebesar Rp 2.500.000,-. Lalu apabila ada keluarga karyawan yang meninggal adalah

ayah/ibu kandung atau mertua maka perusahaan memberikan uang duka sebesar Rp 1.000.000,-.

Selanjutnya pembahasan tentang kepuasan kerja berdasarkan hasil angket kepuasan kerja karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Mayoritas karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Tuntutan yang diberikan perusahaan berupa target dalam bekerja dirasa tidak terlalu membebani karyawan dikarenakan mayoritas karyawan tersebut sudah mencintai pekerjaannya sejak lama. Selain itu pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dirasa sesuai dengan latar belakang mereka. Jadi karyawan telah puas karena kecintaannya pada pekerjaan tersebut. Dengan mencintai pekerjaannya, karyawan juga merasa PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) telah memberikan gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) selalu memberikan gaji sesuai dengan peraturan yang ada pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) telah disepakati. Alasan mayoritas karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) puas dengan gaji yang diberikan perusahaan adalah karena sistem penggajian didasarkan pada pangkat, golongan, masa kerja dan status atau tanggungan keluarga. Komponen penghasilan karyawan terdiri dari gaji bruto yang terdiri dari gaji pokok + tunjangan perusahaan + tunjangan keluarga. Pada karyawan tetap perusahaan memberikan kenaikan gaji berkala dengan persyaratan minimum masa kerja diperusahaan 2 tahun dan memiliki raport prestasi kerja yang baik. Adapun hasil wawancara peneliti dengan manajer SDM PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang menunjukkan besaran gaji yang diterima setiap golongan di perusahaan.

Tabel 4.

Estimasi Gaji Karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)

No	Golongan	Range Gaji
1	I A - II A	Maksimal Rp 4.000.000,-
2	II B	Mulai dari Rp 4.000.000,-
3	III A	Mulai dari Rp 4.500.000,-
4	IV A - IV B	Mulai dari Rp 5.000.000,-

Sumber: Diolah Peneliti (2017)

Selain itu jenis-jenis tunjangan yang diberlakukan perusahaan antara lain:

1. Tunjangan perusahaan adalah tunjangan tetap yang bulanan yang diberikan kepada karyawan yang besarnya 110% dari gaji.
2. Tunjangan keluarga adalah tunjangan yang diberikan hanya kepada karyawan yang sudah menikah, besarnya adalah 10% x gaji pokok untuk istri/suami, anak maksimal 3 orang dan masing-masingnya sebesar 5% x gaji pokok.
3. Tunjangan kehadiran adalah tunjangan yang diberikan pada karyawan berdasarkan presensi.
4. Tunjangan jabatan diberikan kepada karyawan yang menduduki jabatan tertentu.

5. Tunjangan pendidikan adalah tunjangan yang diberikan kepada karyawan untuk membantu biaya pendidikan.
6. Tunjangan hari raya yang diberikan adalah 1 kali gaji bruto, TKK dan tunjangan jabatan.
7. Tunjangan kesejahteraan adalah tunjangan yang diberikan setiap bulan yang besarnya 1/12 kali gaji bruto.
8. Tunjangan perumahan diberikan dalam rangka meringankan biaya perumahan karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan.
9. Tunjangan kinerja karyawan (TKK) diberikan kepada karyawan setingkat staff sampai dengan foreman, besarnya tunjangan TKK adalah Rp 3600,- x 90% x jam kerja x hari kerja.
10. Tunjangan besi tua (limbah) diberikan perusahaan kepada karyawan setiap 1 tahun sekali bersamaan dengan tunjangan hari raya.
11. Tunjangan bahan pokok diberikan setiap bulan dan besarnya adalah Rp 200.000,-; kepada karyawan yang sudah menikah dan Rp 100.000,- kepada karyawan yang belum menikah.

Dengan gaji yang mencukupi dan banyaknya tunjangan yang didapat, karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) sudah merasa puas dengan gaji yang mereka dapatkan.

Selanjutnya adalah kepuasan dari segi promosi jabatan. Dalam penelitiannya peneliti menemukan bahwa PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) jarang memberi promosi jabatan bagi karyawannya. Perusahaan hanya sering merotasi karyawannya saja, hal ini tidak hanya terbukti dari hasil angket dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti saja, tetapi juga melalui observasi yang telah dilakukan peneliti. Dalam observasinya peneliti mengidentifikasi masa kerja dan jabatan salah satu karyawan selama bekerja di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Beliau sekarang menjabat sebagai staff pada bagian K3 yang bekerja memantau para pekerja pada bagian produksi dan utilitas saat melakukan pekerjaan. Awal beliau masuk dalam perusahaan menjabat sebagai staff bagian produksi, lalu beliau dipindahkan pada bagian SDM, setelah itu beliau dipindahkan pada bagian administrasi umum, lalu beliau menjabat dibagian *Quality Control* dan yang terakhir beliau menjabat dibagian pengembangan SDM sebelum akhirnya sekarang beliau menjadi staff pada bagian K3. Dengan hal ini maka benar bahwa PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) jarang memberikan promosi jabatan dan hanya sering merotasi jabatan karyawannya saja.

Hal yang berbeda dirasakan karyawan dari segi kepuasan terhadap rekan kerja. Karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) memiliki solidaritas yang tinggi, tidak memandang perbedaan dari setiap bagian ataupun divisi masing-masing karyawan. Hal inipun yang menjadi peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain dari kecintaan pada pekerjaan dan gaji di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero),

karyawan juga sangat puas dengan adanya rekan kerja yang dinilai baik dan bertanggung jawab. Karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) sangat kompak dalam menjalani kegiatan diperusahaan dimana para karyawan saling bantu dalam bekerja dan setiap karyawan juga membantu menutupi kekurangan rekan kerjanya. Sementara itu perusahaan selalu mengawasi dan memberi pengarahan kepada karyawan. Setiap atasan dilatih untuk dapat menjalin komunikasi yang baik antara bawahan dengan atasan maupun dengan perusahaan.

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan karier tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Faktor pertama karena mayoritas karyawan pada departemen utilitas PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) sudah puas dengan kenaikan golongan yang diberikan perusahaan. Kenaikan golongan juga menaikkan gaji mereka tanpa harus naik jabatan dengan beban kerja baru yang tentunya lebih membutuhkan tanggung jawab yang besar. Faktor kedua adalah perusahaan jarang menaikkan jabatan karyawannya dikarenakan belum tersedianya jabatan yang kosong, dan perusahaan sering merotasi karyawannya. Faktor lain karena sistem gaji yang ada pada perusahaan memiliki banyak tunjangan dan gaji pokok diukur dari golongan karyawan tersebut. Sehingga karyawan merasa puas dimana perusahaan memberikan banyak tunjangan kepada karyawannya atas kinerja dan *reward* dari perusahaan.

Hal ini juga dikuatkan dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Sugito selaku bagian Pengembang SDM dan Bapak Sugito adalah salah satu karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang memiliki masa kerja diatas 35 tahun dan banyak dirotasi oleh perusahaan. Adapun wawancara peneliti dengan Bapak Sugito adalah sebagai berikut: "PT. Dok dan Perkapalan Surabaya sudah tidak memproduksi kapal lg sejak tahun 2015, alasannya karena perusahaan sudah tidak memiliki dana lagi untuk membeli material. Jadi sekarang PT. Dok dan Perkapalan Surabaya hanya mereparasi kapal saja dan beberapa pelanggannya sudah berhenti bekerjasama. Dikarenakan kurangnya dana, perusahaan juga tidak mampu memberikan dana pensiun terhadap karyawan yang seharusnya sudah pensiun. Maka untuk menanggulangi hal tersebut pihak manajemen perusahaan memutuskan untuk memperpanjang masa kerja karyawan yang seharusnya sudah pensiun. Dengan adanya regulasi tersebut maka berdampak kepada tidak adanya kenaikan tingkat jabatan. Perusahaan hanya melakukan rotasi karyawannya, dan rotasi karyawan terbesar dilakukan awal tahun 2017 ini sebanyak 150 karyawan dari seluruh departemen.

Menurut Marwansyah (2012:223) pengembangan karir merupakan kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Adapun sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman

serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang bekerja lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan fenomena yang ada pada perusahaan. Seharusnya pengembangan karier sesuai dengan teori tersebut akan tetapi sarana pengembangan karir dalam perusahaan tersebut hanya pada peningkatan golongan. Peningkatan golongan ini hanya memungkinkan peningkatan pengalaman dan gaji saja. Akan tetapi tidak adanya nilai tambah dalam peningkatan keterampilan, pendidikan, teknik-teknik modifikasi, perilaku, dan beban kerja. Oleh karena itu pengembangan karier tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Selain itu PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero) juga jarang menaikkan jabatan karyawannya, perusahaan hanya melakukan rotasi pekerjaan terhadap karyawannya seperti yang sudah diutarakan pada paragraph kelima kepuasan kerja dipoint sebelumnya.

Hasil tersebut dibuktikan dengan hasil uji t yaitu pengujian hubungan antara satu variabel independen dengan variabel dependen, diperoleh hasil sebesar 0,679 didukung dengan nilai signifikan sebesar 0,499 yang lebih kecil dari 0,05 atau 5% maka dapat dikatakan variabel pengembangan karier tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Besarnya pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan bisa dilihat pada hasil uji regresi berganda yaitu sebesar 0,131, hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila dalam perusahaan tersebut karyawan diberikan pengembangan karier yang baik maka tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawannya. Pengembangan karier dalam perusahaan ini bukan seperti pengembangan karier seharusnya.

Pengembangan karier menurut Handoko (2011:123), yang dimaksud pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Suatu rencana karier sangat membantu karyawan dalam hal merencanakan sampai dititik mana karyawan tersebut mampu meniti kariernya. Akan tetapi pengembangan karier dalam perusahaan terdapat peningkatan hanya pada golongan dan golongan tersebut tidak mempengaruhi bagaimana karyawan tersebut dapat berkembang dengan baik. Peningkatan golongan hanya memberikan peningkatan pada kenaikan gaji. Tanpa bertambahnya beban dan pengetahuan yang diperoleh dalam melaksanakan pekerjaannya

Hasil penelitian yang sama juga terjadi pada penelitian milik Khuong dan Tien yang mengatakan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitiannya Khuong dan Tien meneliti tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan selanjutnya mempengaruhi kepada keterlibatan karyawan ditempat kerja. Pengembangan karier ditemukan dalam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, tetapi penelitian tersebut menolak adanya pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dikarenakan semua karyawan diperusahaan tersebut tidak peduli dengan adanya pengembangan karier.

Tetapi hasil penelitian sebaliknya ditemukan dari penelitian milik Septianingsih yang mengatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimana semakin baik pengembangan karier yang ada maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut. Sementara itu pengembangan karier di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya sudah terlaksana dengan baik dimana para atasan selalu membuka kesempatan untuk bawahannya agar dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Namun mayoritas karyawan memang sudah puas dengan posisi dan jabatannya saat ini dikarenakan adanya kenaikan golongan yang rutin dilakukan perusahaan untuk karyawan yang memiliki raport baik setiap 4 tahunnya. Selain itu software penilaian kinerja karyawan “silahkan” juga tidak memiliki pengaruh yang besar untuk meningkatkan kepuasan karyawan, hal ini dapat dibuktikan dengan sedikitnya partisipasi karyawan dalam menggunakan software tersebut. Kebanyakan dari mereka juga mengisi penilaian kinerja dengan asal-asalan dan tanpa berfikir panjang. Hal tersebutlah yang menguatkan bahwa adanya pengembangan karier tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero).

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu S. P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sopiah, 2008 Perilaku Organisasi. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Nugroho, Agus Dwi dan Kunartinah. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pns Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). Vol.19, No.2, 153. Universitas Stikubank.
- Shujat, Sobia. Sana, Saira. Aftab, Faisal. Ahmed, Istiaq. 2013. Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi. Vol.9, No.2. Journal of Management and Social Sciences
- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Vol.11, No.2, Jurnal Manajemen dan Akuntansi.
- Khuong, Mai Ngoc dan Thai Chong Tien. 2013. Measuring The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Engagement In The Industrial Parks And Export Processing Zones, Ho Chi Minh City-Vietnam. School of Business Administration International University Vietnam National University - HCMC.
- Handoko, T. Hani. 2011. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Edisi kedua, cetakan kedelapan belas. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Jainuri. 2013. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan. Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Surabaya. Surabaya.
- Marwansyah. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kedua. Afabeta, Bandung.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2014. Perilaku Organisasi. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. Statistika Untuk Penelitian. Alfabeta, Bandung.
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Universitas Diponegoro, Semarang.