



PENINGKATAN KEPUASAN KERJA PELAUT MELALUI KEBIJAKAN PENGUPAHAN DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR

Popo Hartoyo

Akademi Maritim Djadajat, Indonesia
Email : hartoyo.mas@gmail.com

Alamat: Jl. Sungai Tiram No.28, Marunda, Kec. Cilincing, Kota Jakarta Utara
Korespondensi penulis: *hartoyo.mas@gmail.com*

Abstract. *This research examines wage policies and career development opportunities which are thought to influence job satisfaction at the Shipping Company PT. X. The reason for this research was to find out whether salary is absolutely necessary in an organization/company, assuming this can motivate sailors at work. The next reason is whether there are career development opportunities that are also a consideration for seafarers to join the PT Shipping Company. X. These two factors will then be studied to determine their impact on job satisfaction at the Shipping Company PT. X. Questionnaires were given to 358 selected respondents and analyzed using multiple linear regression tests. The results of the research concluded that wage policies and career development opportunities did not have a significant effect on job satisfaction at shipping company X.*

Keywords: *Wage Policy, Career Development Opportunities, Job Satisfaction*

Abstrak. Penelitian ini meneliti tentang kebijakan pengupahan dan kesempatan pengembangan karir yang diduga berpengaruh pada kepuasan kerja, pada Perusahaan Pelayaran PT. X. Alasan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui apakah gaji mutlak diperlukan dalam suatu organisasi/perusahaan, dengan asumsi hal tersebut dapat memotivasi pelaut dalam bekerja. Alasan yang berikutnya adalah dengan adanya kesempatan pengembangan karir apakah juga menjadi pertimbangan bagi pelaut untuk bergabung dengan Perusahaan Pelayaran PT. X. Dua faktor ini yang kemudian akan diteliti untuk dapat diketahui dampaknya terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Pelayaran PT. X. Kuesioner diberikan kepada 358 responden terpilih dan dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa kebijakan pengupahan dan kesempatan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan pelayaran PT. X.

Kata kunci: *Kebijakan Pengupahan, Kesempatan Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja*

1. LATAR BELAKANG

Manusia sebagai makhluk sosial dalam kehidupan ini memerlukan suatu pegangan untuk dapat menghidupinya. Kehidupannya memerlukan pekerjaan. Sebagaimana diketahui, hubungan kerjasama antara pengusaha dan pekerja diperlukan dalam setiap hubungan kerja. Pekerja adalah orang yang bekerja untuk majikan mereka dan dibayar untuk melakukan semua tugas yang diberikan. Mereka yang tinggal di Indonesia juga berhak mendapatkan pekerjaan yang memungkinkan mereka dan keluarganya untuk hidup. Berdasarkan Pasal 27 Ayat 2 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 (amandemen), setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Ditegaskan lagi tentang bagaimana pekerja mendapatkan gaji mereka, dalam Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003, yang mencakup ketenagakerjaan, terutama pasal 88 ayat 1 tentang pengupahan yang menyebutkan bahwa setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.

Upah diartikan sebagai pembayaran yang diterima pekerja/buruh selama ia melakukan pekerjaan atau dipandang melakukan pekerjaan. Dipandang dari sudut nilainya, upah dibedakan antara upah nominal, yaitu jumlah yang berupa uang dan upah riil, yaitu banyaknya barang yang dapat dibeli dengan jumlah uang itu.

Masalah kebijakan dan sistem penggajian/pengupahan karyawan dan pekerja perusahaan yang tetap menjadi topik hangat pada setiap forum diskusi, seminar, atau lokakarya yang menghadirkan para pelaku bisnis yang terlibat langsung atau tidak langsung dalam proses usaha yaitu pimpinan perusahaan, pekerja, dan Departemen Tenaga Kerja. Kebijakan dan “sistem” imbalan untuk perusahaan memang berbeda dalam banyak aspek dengan yang dipakai oleh lembaga pemerintahan sipil atau militer. Tujuan utama yang dapat dicapai oleh sebuah perusahaan melalui kebijakan dan sistem imbalan yang tepat adalah untuk menjamin bahwa perusahaan itu mampu menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berkualitas tinggi. Dengan mempunyai dan menerapkan kebijakan dan sistem yang tepat dan baik reputasi perusahaan sebagai “majikan” akan terangkat dan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan “terpikat” melamar kerja keperusahaan itu.

Bagi perusahaan, masalah yang tersulit adalah bagaimana untuk memelihara tenaga kerja yang ada karena sudah mengeluarkan investasi yang tidak sedikit untuk biaya

rekrutment dan pengembangan karyawan. Pengorbanan tersebut akan sia-sia tanpa adanya usaha perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dan mengurangi tingkat keluar masuknya karyawan.

PT. X merupakan salah satu perusahaan pelayaran peti kemas terbesar di Indonesia, yang berkantor pusat di kota Surabaya. Perusahaan ini memiliki peran penting dalam menghubungkan berbagai wilayah di Indonesia, terutama dalam sektor logistik dan transportasi. Selain itu, PT. X juga berkontribusi dalam menggerakkan roda perekonomian nasional, terutama dalam distribusi barang antar pulau. Berperan penting dalam menghubungkan berbagai wilayah di Indonesia, sehingga mempermudah distribusi barang dan meningkatkan konektivitas antar daerah, yang kemudian berdampak pada membuka banyak lapangan kerja bagi masyarakat Indonesia. PT. X berdiri sejak 1970 dan terus mengalami perkembangan pada sektor bisnisnya, dan berdampak juga pada peningkatan jumlah pelaut yang direkrut. Hal inilah yang menjadikan PT. X layak untuk dijadikan sebagai obyek penelitian.

Alasan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui apakah gaji mutlak diperlukan dalam suatu organisasi/perusahaan, dengan asumsi hal tersebut dapat memotivasi pelaut dalam bekerja. Alasan yang berikutnya adalah dengan adanya kesempatan pengembangan karir apakah juga menjadi pertimbangan bagi pelaut untuk bergabung dengan Perusahaan Pelayaran PT. X. Dua faktor ini yang kemudian akan diteliti untuk dapat diketahui dampaknya terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Pelayaran PT. X.

2. KAJIAN TEORITIS

Pengembangan karir merupakan suatu keniscayaan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebab, hampir semua manusia ingin kariernya berkembang, ingin mengalami peningkatan dan merasakan kemajuan dengan kondisi yang lebih baik dalam berkarier. Sebaliknya, hampir tidak ada manusia yang ingin mengalami kemunduran dari karir terbaiknya apalagi kalau sampai terhenti.

Pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Samsudin, 2010:140

dalam (Abubakar et al., 2020)). Peningkatan status dapat berupa jabatan atau berupa golongan kepangkatan, mulai dari yang paling bawah atau posisi saat sekarang sampai pada posisi yang paling tinggi.

Pengembangan karier merupakan hal yang tidak boleh diabaikan, mengabaikan pengembangan karier sama saja dengan mengabaikan perkembangan lembaga. Ketika karier sumberdaya daya manusia dalam sebuah organisasi tidak berkembang, berarti ada permasalahan serius yang perlu diperhatikan di dalam organisasi tersebut. Boleh jadi permasalahan tersebut berasal dari individu yang bersangkutan atau dari pihak lembaga. Oleh karena itu pihak pimpinan harus menjadikan pengembangan karier sebagai salah satu perhatian serius demi kepentingan dan kemajuan bersama

Kepuasan kerja merupakan fenomena yang sering dibicarakan dalam berbagai diskusi, bahwa pembicaraan yang berawal dari penerimaan upah akan berdampak pada kepuasan kerja. Hal ini memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik.

Penelitian terkait pengaruh kebijakan pengupahan ataupun upah terhadap kepuasan kerja pernah dilakukan oleh (Anselia et al., 2023; Trisnia et al., 2022) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pengupahan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang berbeda dikemukakan oleh (Seidy et al., 2018) yang menyatakan bahwa upah atau kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Terkait pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, penelitian dari (Fahrizi et al., 2021; Susilo & Wulansari, 2023), yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hal yang berbeda dikemukakan oleh (Ramadlani, 2017), yang menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner, dengan kru kapal perusahaan pelayaran PT. X sejumlah 440 orang menjadi sasaran populasi. Dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu kriteria atas (1) sedang bekerja aktif pada saat masa pengumpulan data, atau tidak sedang cuti bekerja; (2) memiliki pengalaman

bekerja sebelumnya di Perusahaan yang lain, untuk profesi yang sejenis dengan tingkatan (level) jabatan lebih rendah sebelumnya ataupun sama dengan yang saat ini, sehingga didapatkan sampel sejumlah 358 orang.

Pertanyaan kuesioner menggunakan skala likert 1 – 5, yang menunjukkan angka 1 adalah sangat tidak setuju, angka 2 menunjukkan tidak setuju, angka 3 menunjukkan netral, angka 4 menunjukkan setuju, dan angka 5 menunjukkan sangat setuju.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel X1 (kebijakan pengupahan) terdiri dari 3 item pertanyaan yang ditujukan ke responden. Jawaban responden tersebar pada 5 kelompok jawaban. Rata-rata jawaban responden ada pada kelompok jawaban netral (atau rata-rata di angka 3), yaitu X1.1 berada pada nilai rata-rata 3,6201, X1.2 berada pada nilai rata-rata 3,7039, X1.3 berada pada nilai rata-rata 3,8547. Standar deviasi pada ketiga kelompok pertanyaan menunjukkan angka di bawah nilai rata-rata jawaban responden, yaitu 0,96484, 0,91458, dan 0,84755. Hal ini menjelaskan bahwa kebijakan pengupahan sudah mampu menjelaskan keseluruhan data kebijakan pengupahan.

Variabel X2 (kesempatan pengembangan karir) terdiri dari 5 item pertanyaan yang ditujukan ke responden. Jawaban responden tersebar pada 5 kelompok jawaban. Rata-rata jawaban responden ada pada kelompok jawaban sangat setuju (atau angka 4), yaitu X2.1 berada pada nilai rata-rata 4,3966, X2.2 berada pada nilai rata-rata 4,3939, X2.3 berada pada nilai rata-rata 4,3855, X2.4 berada pada nilai rata-rata 4,2989, X2.5 berada pada nilai rata-rata 4,2709. Standar deviasi pada kelima kelompok pertanyaan menunjukkan angka di bawah nilai rata-rata jawaban responden, yaitu 0,57899, 0,54866, 0,64994, 0,54238, dan 0,58150. Hal ini menjelaskan bahwa kesempatan pengembangan karir sudah mampu menjelaskan keseluruhan data.

Variabel Y (kepuasan kerja) terdiri dari 4 item pertanyaan yang ditujukan ke responden. Jawaban responden tersebar pada 5 kelompok jawaban. Rata-rata jawaban responden ada pada kelompok jawaban sangat setuju (atau angka 4), yaitu Y.1 berada pada nilai rata-rata 4,3687, Y.2 berada pada nilai rata-rata 4,2877, Y.3 berada pada nilai rata-rata 4,4358, Y.4 berada pada nilai rata-rata 4,3073. Standar deviasi pada keempat kelompok pertanyaan menunjukkan angka di bawah nilai rata-rata jawaban responden,

yaitu 0,48313, 0,47150, 0,50771, dan 0,46200. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja sudah mampu menjelaskan keseluruhan data kepuasan kerja.

Untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan taraf signifikan 0,05:

Tabel 1. Hasil uji hipotesis secara parsial (uji t)

Variabel	B	Sig	Ket
Pengaruh kebijakan pengupahan terhadap kepuasan kerja	0,148	0,108	Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan
Pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	0,596	0,233	Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan

Pengaruh kebijakan pengupahan terhadap kepuasan kerja

Pada studi kasus di Perusahaan pelayaran PT. X, kebijakan pengupahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam teori model motivasi tradisional, Taylor (1911) menyatakan bahwa kompensasi finansial seperti gaji atau upah merupakan faktor utama penentu kepuasan kerja, namun anggapan tersebut dapat dikesampingkan. Hal ini disebabkan banyak perusahaan telah memberikan gaji atau upah yang sesuai dengan UMR pada karyawan mereka, namun tidak diikuti dengan meningkatnya kepuasan kerja (Jaya, 2015). Setiap karyawan menginginkan beberapa indikator kepuasan kerja. Misal dari segi pekerjaan itu sendiri, gaji yang sesuai, promosi, supervisi dan teman kerja. Semakin banyak indikator kepuasan kerja yang sesuai dengan ekspektasi karyawan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

Persepsi individu terkadang dengan memberikan gaji yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Persepsi tersebut memang wajar karena gaji merupakan kebutuhan pokok untuk hidup. Karyawan pasti mempertimbangkan apakah ia akan digaji kecil maupun akan digaji besar. Untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawannya juga perusahaan sangat memperhatikan kebutuhan karyawannya. Perusahaan akan mengutamakan gaji dan bonus untuk karyawannya. Akan tetapi, bisa juga berlaku sebaliknya.

Gaji yang tinggi dan bonus yang diberikan oleh perusahaan belum tentu dapat memnuhi kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaannya. Dalam Suryansyah, et.al (2019) disebutkan bahwa peringkat tertinggi yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kekompakan dengan rekan kerjanya. Peringkat tertinggi selanjutnya yaitu dukungan dari rekan kerja.

Pada kasus di Perusahaan pelayaran PT. X, profesi pelaut berada dalam kelompok karyawan tidak tetap atau karyawan kontrak. Dengan merujuk pada kejadian sebenarnya dan juga berdasarkan hasil penelitian, tidak terdapat korelasi atau hubungan antara upah dengan kepuasan kerja. Hal ini dimungkinkan karena statusnya sebagai karyawan kontrak selama satu tahun. Upah berdasarkan yang disepakati di awal penugasan kerja dan saat penandatanganan kontrak, sehingga kedua belah pihak (penerima kerja dan pemberi kerja) akan berpedoman pada kontrak tersebut untuk melaksanakan hak dan kewajiban masing-masing pihak. Sehingga kepuasan kerja bukan berdasarkan upah, namun berdasarkan kontrak kerja yang dilaksanakan dan dipatuhi.

Pengaruh kesempatan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

Pada studi kasus di Perusahaan pelayaran PT. X, kesempatan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadlani (2017), yang menyatakan bahwa pengembangan karier tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). Pengembangan karier dalam Perusahaan pelayaran PT. X 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, pada Perusahaan pelayaran PT. X pengembangan karir pada pelaut hanya terbatas sampai pada posisi sebagai Nahkoda. Untuk mencapai posisi jabatan Nahkoda, seorang pelaut dituntut untuk memiliki keahlian atau sertifikasi dan juga pengalaman-pengalaman tertentu, dan persyaratan tersebut umum dalam profesi pelaut sesuai dengan standar IMO.

Perusahaan pelayaran PT. X memberikan kebijakan pengembangan karir berupa menjadi karyawan tetap bagi pelaut, untuk bisa bekerja di office atau di dalam ruangan (bukan berlayar). Namun penawaran ini tidak berlaku pada semua posisi pelaut, hanya terbatas diberikan kepada Nahkoda dan Ahli Mesin. Sehingga secara keseluruhan responden penelitian ini, tidak merasakan ada penawaran seperti itu dari Perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Peningkatan Kepuasan Kerja Pelaut Melalui Kebijakan Pengupahan dan Kesempatan Pengembangan Karir, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) kebijakan pengupahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan pelayaran PT. X; (2) kesempatan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan pelayaran PT. X.

Dengan hal ini maka perusahaan dapat mengatur skema pengupahan yang layak maupun berjenjang sesuai dengan tingkatan risiko pekerjaan, serta memberikan penawaran pengembangan karir menjadi karyawan tetap kepada semua kelompok tingkatan pelaut, dengan mendasarkan pada kualitas bekerja mereka sebelumnya, dedikasi, loyalitas, dan tes kemampuan umum.

DAFTAR REFERENSI

- Abubakar, A. H., Wibowo, A. A., & Sari, A. W. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Huntsman Indonesia. *ASSETS*, 10(2), 130–148.
- Anselia, E., Ratri, W. S., & Mawardi, N. K. (2023). Pengaruh Sistem Pengupahan Terhadap Tingkat Kepuasan Karyawan PT Bengkulu Sawit Lestari (Kasus PT. Bengkulu Sawit Lestari. Lubuk Ladung, Kedurang Ilir, Kabupaten Bengkulu Selatan Provinsi Bengkulu). *Jurnal Ilmiah Agritas*, 7(1), 1–12.
- Fahrizi, Naser, A., & Aziz, E. A. (2021). Hubungan Pengembangan Karier dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai*, 05(01), 35–44.
- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi kedua, cetakan kedelapan belas. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Ramadlani, A. M. (2017). Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 05(02), 1–8.
- Seidy, M., Adolfini, & Roring, F. (2018). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), 3458–3467.
- Suryansyah, Putri Nathasya Sheila Salihatunnisa, Clara Moningka. (2019). Apakah Gaji Tinggi Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan?. *Buletin KPIN*. Vol.5

No. 11 Juni 2019. ISSN 2477-1686. Apakah Gaji Tinggi Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan? (k-pin.org). Diakses pada Maret 2024.

- Susilo, S. R., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. TAIHO Nusantara. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(2), 535–551.
- Trisnia, G. D., Hodsay, Z., & Rachmawati, D. W. (2022). Pengaruh Upah Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Buruh Pada PT. Sawit Mas Sejahtera (SMS). *Jurnal Neraca: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Ekonomi Akuntansi*, 6(2), 146. <https://doi.org/10.31851/neraca.v6i2.9105>