

## Upaya Penurunan *Gap* Antara *Job Demands* dan *Job Resources*: Studi Kasus di Sebuah Perusahaan *Shipping Logistics*

Rudy Darmawan<sup>1</sup>, Prayonne Adi<sup>2</sup>, I Nyoman Sutapa<sup>3</sup>

**Abstract:** The article discusses a job demands and job resources at a shipping logistics company. Jobs related to ships and logistics tend to have bigger problems compared to regular workers. This research focuses on seeing the job demands or the work pressure that the workers feel, the job resources or the support that the company gives, and the gap between the company's and worker's point of view regarding the job demands and job resources the company gave and the worker received. To see the amount of job demands and job resources, a questionnaire is made with various questions related to job demands and job pressures that has answer options of likert scale 1-5. Job demands with a value bigger than 3 and the gap that is more than 1 between the company's and worker's point of view will be analyzed to look for their causes and make the suggestions. The suggestions are made to reduce the tension the workers get from working or the job demands and to balance the tension and support that the workers receive and the company gives.

**Keywords:** job demands-resources; turnover; shipping logistics company

### Pendahuluan

Penelitian ini dilakukan di sebuah perusahaan yang bergerak dibidang *shipping logistics* dan beroperasi di seluruh Indonesia. Perusahaan telah berdisi pada sejak tahun 1970. *Shipping logistics* merupakan jenis pengiriman barang yang dilakukan melalui laut. Sebuah perusahaan yang berhubungan dengan perkapalan dan logistik mempunyai beberapa masalah terkait dengan pekerjaannya di kapal. Masalah pada pekerja di kapal antara lain adalah adanya perbedaan pada lingkungan kerja dibandingkan dengan pekerja di darat. Lingkungan kerja merupakan hal penting untuk diperhatikan. Hal tersebut dikarenakan lingkungan kerja yang buruk dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja yang dialami pekerja di kapal. Ketidakpuasan kerja pekerja di kapal dapat berakibat pada tingkat *turnover* yang tinggi. Tingkat *turnover* yang tinggi merupakan hal yang buruk karena perusahaan harus mengeluarkan banyak waktu dan biaya untuk melakukan *training* bagi pekerja kapal yang baru. Perusahaan juga harus mengurus *document clearance* yaitu merupakan dokumen yang diperlukan untuk setiap pekerja di kapal untuk dapat berlayar.

Untuk dapat bersaing, perusahaan perkapalan tidak hanya harus merekrut karyawan-karyawan kapal terbaik, tetapi juga harus dapat mendorong para karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Perusahaan ingin meningkatkan produktivitas kerja dan kualitas jasa dari *shipping* ke seluruh Indonesia. Produktivitas kerja ditingkatkan dengan meminimalisir adanya *turn over* pekerja.

### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah mencari gap *job demands* dan *job resources* dengan pembuatan kuesioner, uji validitas dan reliabilitas, dan pengolahan dan analisis data secara deskriptif

### Rancangan Kuesioner

Kuesioner diberikan ke para pekerja kapal untuk mengetahui kondisi *job demands* dan *job resources*. Analisis *jobdesc* pekerja di lingkungan kerja yang sekiranya memberikan beban kerja yang tinggi. Hal tersebut dilakukan agar tidak mengabaikan tekanan kerja dan dukungan kerja dari pekerja kapal yang dapat mengakibatkan pekerja meninggalkan perusahaan (Baker [1]). Pertanyaan-pertanyaan yang dibuat berkaitan dengan indikator JD-R. Indikator *job demands* berisi tingkat tekanan kerja yang dialami pekerja dalam aspek fisik, psikologi, sosial, dan organisasi. Indikator *job resources*

<sup>1,2</sup>Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: rudydarmawan7@gmail.com, prayonne.adi@petra.ac.id, mantapa@petra.ac.id

berkaitan dengan dukungan perusahaan yaitu level organisasi, *interpersonal*, dan tugas.

Kuesioner berisi beberapa bagian: Bagian 1 data diri responden. Bagian 2 isi kuesioner berkaitan dengan *job demands*. Bagian berkaitan dengan beban kerja sesuai jabatan yang dimiliki/dipilih kuesioner pada bagian 1. Bagian 4 berkaitan dengan *job resources* yang diberikan perusahaan. Kuesioner dijawab dengan Skala Likert dengan skala metrik satu hingga lima sebagai berikut: skor 1 berarti “Sangat Tidak Setuju”, skor 2 artinya “Tidak Setuju”, skor 3 artinya “Netral/Biasa Saja”, skor 4 artinya “Setuju”, dan skor 5 berarti “Sangat Setuju”.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang didapat dari kuesioner bersifat valid. Valid berarti setiap pertanyaan mampu mengungkapkan hal yang ingin diukur dari pertanyaan tersebut. *Reliable* berarti jawaban responden terhadap setiap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sufren [2]). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan kepada sampel awal kuesioner yang telah disebar. Uji validitas dan reliabilitas kuesioner menggunakan aplikasi SPSS.

### Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan membuat Pareto *chart* tingkat *turnover* pekerja yang paling tinggi untuk memprioritaskan jabatan pekerja yang paling besar tingkat *turnover*-nya dalam pengolahan data hasil kuesioner. Pengolahan dilakukan dengan menghitung rata-rata *job demands* dan *job resources* dari seluruh pertanyaan untuk pekerja dan perusahaan. Selisih dari rata-rata nilai *job demands* dan *job resources* sudut pandang pekerja dan perusahaan merupakan nilai gap. Nilai gap tersebut akan dicari sehingga dapat dianalisis berdasarkan besar gapnya.

### Hasil dan Pembahasan

Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur gap antara *job demands* dan *job resources*. Hasil akhir dari penelitian ini adalah beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi gap *job demands* dan *job resources* tersebut.

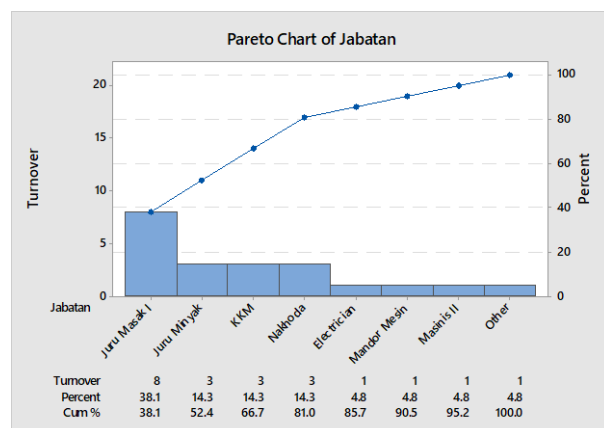
### Data Pendukung

Penelitian dimulai dengan mengumpulkan data pendukung yang dapat menunjukkan *job demands* dan *job resources* yang dialami pekerja di kapal. Data-data tersebut adalah *job description* pekerja, SOP

kerja, tunjangan, program kesejahteraan, program pelatihan, aturan-aturan, dan perjanjian kerja.

### Pemilihan Subjek Utama

Subjek utama dicari dengan melihat jabatan dengan tingkat *turnover* terbanyak. Tingkat *turnover* terbanyak tersebut akan digambarkan dalam Pareto *chart* untuk mengetahui anggota susunan organisasi mana yang memiliki masalah terbesar yaitu setidaknya 80% dari masalah dan 20% dari anggota. Data yang digunakan untuk Pareto *chart* adalah data frekuensi *turnover* pekerja dengan periode 6 bulan terakhir (Januari 2020-Juli 2020). Data tersebut mengandung jabatan pekerja kapal, dan keterangan penyebab *turnover*.



Gambar 1. Jumlah *Turnover* setiap Jabatan

Masalah sebesar 80% diwakilkan oleh anggota susunan organisasi juru masak, juru minyak, KKM, dan nakhoda. Anggota susunan organisasi tersebut telah sesuai dengan prinsip Pareto yaitu 80/20 dimana jumlah masalah yang akan diselesaikan adalah 81% dan jumlah anggota susunan organisasi yang diperhatikan adalah 4 dari 21.

Subjek yang telah dipilih untuk dianalisis yaitu juru masak, juru minyak, KKM, dan nakhoda akan di analisis satu per satu *job demands* dan *job resources* apa saja yang subjek rasakan sesuai dengan jabatan dan *jobdesc*-nya masing-masing. Subjek lain yang tidak termasuk dalam Pareto *chart* akan diberi pertanyaan yang umum atau dapat ditanyakan ke semua jabatan. *Job demands* dan *job resources* dari setiap pekerjaan dimasukkan ke dalam indikator-indikator JD-R. Indikator-indikator tersebut antara lain aspek fisik, aspek psikologi, aspek sosial, dan aspek organisasi. Perusahaan atau pihak pemberi kerja juga akan diberi pertanyaan mengenai indikator yang sama untuk mengetahui usaha yang diberikan pemberi kerja untuk mengurangi *job demands* atau memberikan *job resources*.

Namun, jawaban dari perusahaan mengenai *job demands* akan dikonversikan seperti berikut: 1 = 5, 2 = 4, dan 3 = 3. Konversi dilakukan untuk memudahkan perbandingan jawaban dari pekerja dan perusahaan. Pekerja akan menjawab skala 1 (sangat tidak setuju) apabila tekanan kerja (*job demands*) yang didapatkan rendah dan skala 5 (sangat setuju) apabila tekanan kerja yang didapatkan tinggi. Namun perusahaan akan menjawab skala 1 (sangat tidak setuju) apabila tekanan kerja yang diberikan ke pekerja tinggi dan skala 5 (sangat setuju) apabila tekanan kerja yang diberikan ke pekerja rendah.

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan dengan aplikasi SPSS. Hasil pengujian reliabilitas terdapat pada Tabel 1. Uji reliabilitas dilakukan terhadap 92 pertanyaan *job demands*. Hasil uji menunjukkan *job demands* secara keseluruhan telah reliabel. Uji validitas setiap butir pertanyaan menghasilkan pertanyaan “saya sering lembur karena pekerjaan saya belum selesai”, dan “saya merasa tidak mudah memenuhi KPI untuk mendapatkan insentif” tidak valid. Uji reliabilitas dari 92 pertanyaan *job resources* menunjukkan bahwa *job resources* secara keseluruhan telah reliabel. Uji validitas pertanyaan *job resources* menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan mengenai *job resources* valid.

**Tabel 1.** Gap *job demands*

Pertanyaan Perusahaan	Menurut Perusahaan	Pertanyaan untuk Pekerja	Menu-rut Pekerja	Gap
Memberikan waktu kerja yang normal	2,00	Jadwal yang terlalu padat	3,10	-1,096
Memberikan kesempatan yang memadai untuk cuti	4,00	Tidak ada kesempatan cuti, tidak bertemu keluarga	3,14	0,858
Mendesain pekerjaan yang tidak monoton	3,00	Jenuh karena pekerjaan	2,29	0,709
Adanya usaha pemberian motivasi dalam <i>teamwork</i>	2,00	Tidak nyaman dengan rekan kerja	1,81	0,189
Pemberian <i>jobdesc</i> sesuai jabatan	2,00	<i>Jobdesc</i> tidak sesuai jabatan	1,86	0,136
Perekrutan pekerja sesuai pendidikan	2,00	Pekerjaan tidak sesuai pendidikan	2,02	-0,020

### Analisis Gap *Job Demands* Sudut Pandang Perusahaan dan Pekerja

Untuk mengetahui *job demands* dan *job resources* apa saja yang perlu diperhatikan, perlu dilihat gap dari sudut pandang pekerja dan perusahaan. gap akan dihitung dengan mengurangi rata-rata jawaban setiap pertanyaan dari sudut pandang perusahaan dan pekerja. Gap tersebut menandakan ketidakseimbangan pemberian *job demands* dan *job resources* oleh perusahaan dan yang dirasakan oleh pekerja. Gap yang besarnya di atas 1 akan dianalisis lebih lanjut karena ada perbedaan pandangan yang cukup besar. *Job demands* yang besarnya di atas 3 juga akan dianalisis lebih lanjut karena sudah termasuk pada kategori tinggi pada skala likert. Gap pada *job demands* yang bernilai negatif merupakan gap yang perlu diperhatikan karena berkaitan dengan *job demands* sudut pandang pekerja yang lebih tinggi dibandingkan sudut pandang perusahaan. Sebaliknya, gap pada *job resources* yang bertanda positif adalah gap yang perlu diperhatikan karena berkaitan dengan *job resources* sudut pandang pekerja yang lebih rendah daripada sudut pandang perusahaan.

Tabel 1 menunjukkan gap *job demands* sudut pandang perusahaan dan pekerja. Gap tersebut telah diurutkan dari gap terbesar hingga terkecil. Gap pertama adalah tentang jadwal yang terlalu padat sebesar -1,096. Perusahaan telah memberikan waktu kerja yang normal, namun pekerja merasa mendapatkan jadwal yang terlalu padat yang mengurangi waktu mereka beristirahat. Gap kedua yang terbesar adalah tidak bertemu keluarga dengan gap tertinggi sebesar 0,858. Namun gap tersebut masih dibawah 1 namun memiliki *job demands* di atas 3. Hal tersebut menandakan bahwa pekerja merasa tertekan karena kurang mendapatkan kesempatan yang cukup untuk cuti dan bertemu keluarga karena perusahaan belum memberikan kesempatan cuti yang baik.

Gap ketiga kejenuhan yang dialami pekerja yang rendah. Gap tersebut masih di bawah 1 dan *job demands* yang dirasakan pekerja di bawah 3. Gap tersebut dapat diabaikan karena usaha perusahaan telah berhasil dalam mengurangi kejenuhan yang dialami pekerja dalam bekerja. Gap keempat mengenai ketidaknyamanan dengan rekan kerja yaitu sebesar 0,189. Gap tersebut di bawah 1 dan *job demands* yang dirasakan pekerja masih di bawah 3. Gap tersebut dapat diabaikan karena perusahaan sudah mengusahakan dengan baik dalam memberikan motivasi dan *teamwork* agar

pekerja merasa nyaman dengan rekan kerjanya. Pekerja juga telah merasa nyaman terhadap rekan kerjanya.

Gap kelima mengenai *jobdesc* yang dikerjakan pekerja tidak sesuai dengan jabatannya yaitu sebesar 0,136. Gap tersebut di bawah 1 dan *job demands* yang dirasakan pekerja masih di bawah 3. Gap tersebut dapat diabaikan karena perusahaan telah memberikan *jobdesc* yang jelas dan sesuai dengan jabatan. Pekerja juga telah merasa apa yang mereka kerjakan telah sesuai dengan jabatannya. Gap keenam adalah mengenai pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja telah sesuai dengan pendidikan mereka. Gap pertanyaan ini adalah sebesar -0,020 yang besarnya di bawah 1 berarti perusahaan telah merekrut pekerja sesuai dengan pendidikannya sehingga pekerja dapat bekerja sesuai dengan bidang mereka.

Tabel 2 menunjukkan gap *job demands* juru masak dari sudut pandang perusahaan dan pekerja. Gap pertama adalah mengenai *jobdesc* juru masak menggunakan insektisida untuk membersihkan dapur, ruang perbekalan, dan ruang pendingin yang membebani juru masak secara fisik. Gap tersebut sebesar -1,714 Gap tersebut cukup besar yang berarti perusahaan merasa sudah cukup memberikan *jobdesc* tersebut bagi juru masak sesuai dengan kemampuan dan *training* yang perusahaan berikan. Namun, juru masak masih merasa terbebani secara fisik dari *jobdesc* tersebut.

**Tabel 2.** *Job Demands Gap* pada Jabatan Juru Masak

Pertanyaan ke Perusahaan	Menurut Perusahaan	Pertanyaan untuk Pekerja	Menu-rut Pekerja	Gap
<i>Jobdesc</i> penggunaan insektisida telah dibuat sesuai kemampuan dan <i>training</i>	2,00	Penggunaan insektisida membebani fisik	3,71	-1,714
<i>Jobdesc</i> penggunaan insektisida agar juru masak mampu melakukan	2,00	Penggunaan insektisida tidak sesuai pendidikan dan <i>training</i>	2,57	-0,570

Gap kedua *jobdesc* juru masak untuk mencegah agar tidak ada ABK yang masuk ke dalam gudang makanan tanpa persetujuan nakhoda. Besar gap -0,857, masih di bawah 1 dan *job*

*demands* yang dirasakan pekerja masih di bawah 3 sehingga dapat diabaikan. Artinya perusahaan telah melakukan komunikasi dengan baik ke seluruh ABK agar tidak ada orang yang boleh masuk ke gudang makanan tanpa persetujuan nakhoda.

Tabel 3 adalah gap *job demands* juru minyak dari sudut pandang perusahaan dan pekerja. Gap pertama mengenai *jobdesc* juru minyak yang merawat secara rutin peralatan dan mesin kapal. Besar gap -1,056 melebihi 1 dan *job demands* yang dirasakan pekerja di atas 3. Hal tersebut berarti *jobdesc* tersebut telah diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pendidikan dan *training* juru minyak yang didesain agar tidak membebani pikiran juru minyak. Namun, pekerja masih merasa terbebani pikirannya yang cukup tinggi terhadap *jobdesc* tersebut.

**Tabel 3.** *Job demands Gap* Jabatan Juru Minyak

Pertanyaan ke Perusahaan	Menurut Perusahaan	Pertanyaan ke Pekerja	Menu-rut Pekerja	Gap
<i>Jobdesc</i> perawatan rutin peralatan & mesin kapal di-desain tidak membebani pikiran juru minyak	2,00	Perawatan rutin peralatan dan mesin kapal memberi kelelahan fisik	3,06	-1,056
<i>Jobdesc</i> perawatan rutin peralatan & mesin kapal di-desain tidak membebani fisik	2,00	Perawatan rutin peralatan dan mesin kapal memberi kelelahan pikiran	2,94	-0,944

Gap kedua *jobdesc* perawatan rutin peralatan dan mesin kapal yang mungkin memberikan beban fisik terhadap juru minyak karena tidak sesuai dengan jabatannya. Besar gap -0,944 tergolong rendah karena di bawah 1 dan *job demands* yang dirasakan pekerja di bawah 3 sehingga dapat diabaikan. Hal tersebut berarti perusahaan sudah mendesain *jobdesc* untuk dikerjakan oleh juru minyak dengan harapan tidak adanya beban fisik yang berat. Namun, pekerja sedikit merasa terbebani secara fisik karena *jobdesc* tersebut.

Tabel 4 *job demands gap* KKM dari sudut pandang perusahaan dan pekerja. Gap yang pertama terkait *jobdesc* KKM dalam menginspeksi ruang mesin dengan batasan waktu yang mungkin membebani pikiran KKM.

Gap tersebut sebesar -1, berarti perusahaan telah mendesain *jobdesc* KKM dalam menginspeksi ruang mesin dengan batasan waktu tersebut sesuai dengan pendidikan dan pengalaman dari KKM tersebut dengan harapan tidak adanya beban pikiran.

**Tabel 4.** *Job Demands Gap* Jabatan KKM

Pertanyaan ke Perusahaan	Menu-rut Perusahaan	Pertanyaan ke Pekerja	Menu-rut Pekerja	Gap
<i>Jobdesc</i> inspeksi rutin ruang mesin dengan waktu terbatas tidak didesain membebani pikiran KKM	2,00	Inspeksi rutin ruang mesin dengan batasan waktu membebani pikiran	3,00	-1,00

**Tabel 5.** *Job Demands Gap* Jabatan Nakhoda

Pertanyaan ke Perusahaan	Menu-rut Perusahaan	Pertanyaan ke Pekerja	Menu-rut Pekerja	Gap
Komunikasi ke ABK dide-sain dengan baik untuk melaporkan dokumen ke nakhoda agar tidak membebani pikiran nakhoda	1,00	Memastikan semua dokumen awak kapal tetap berlaku tidak membebani pikiran	2,79	-1,79
<i>Jobdesc</i> inspeksi menyeluruh seluruh ruangan dibuat tidak sesuai dengan pendidikan dan <i>training</i> Nakhoda	2,00	Inspeksi menyeluruh seluruh ruangan tidak sesuai dengan pendidikan dan <i>training</i>	1,66	0,345

Tabel 5 *job demands gap* nakhoda dari sudut pandang perusahaan dan pekerja. *Gap* yang pertama tentang *jobdesc* nakhoda yang harus memastikan setiap awak kapal melaporkan dokumen-dokumen untuk dicek masa berlakunya. *Gap*-nya sebesar -1,793 berarti perusahaan telah mengomunikasikan dengan sangat baik mengenai pelaporan status sertifikat, class, dan sertifikat awak kapal ke nakhoda agar nakhoda tidak merasa terbebani. Namun, nakhoda masih merasa sedikit terbebani karena *jobdesc* tersebut.

Gap kedua *jobdesc* inspeksi menyeluruh pada seluruh ruangan yang dibuat sesuai dengan pendidikan dan *training* nakhoda. Besar *gap* 0,345 di bawah 1 sehingga dapat diabaikan,

berarti perusahaan telah mendesain *jobdesc* tersebut sesuai dengan pendidikan dan *training* nakhoda.

**Tabel 6.** *Job Resources Gap* Seluruh Jabatan

Pertanyaan ke Perusahaan	Sesuai perusahaan	Pertanyaan ke Pekerja	Menu-rut pekerja	Gap
SOP yang diberikan tidak terlalu ketat	2,00	Memiliki wewenang dalam bekerja	4,01	-2,01
Pemberian Komisi dari pencapaian KPI layak	5,00	Komisi dari KPI yang layak	3,24	1,76
Telah menyediakan fasilitas penyampaian keluhan kesah	5,00	Penyediaan fasilitas penyampaian keluhan kesah	3,54	1,46
Desain lingkungan kerja memberi kebebasan berpendapat saat pengambilan keputusan	3,00	Diikutsertakan dalam pengambilan keputusan	3,98	-0,98
Batasan tugas dan wewenang telah dijelaskan dengan baik sebelum bekerja	5,00	Penjelasan batasan tugas dan wewenang sudah jelas	4,10	0,90
Seberapa baik kondisi lingkungan kerja	3,00	Kondisi lingkungan kerja	3,55	-0,55
Adanya jaminan kesehatan	4,00	Rasa aman jaminan kesehatan	3,49	0,51
<i>Reward</i> yang diberikan sesuai	4,00	<i>Reward</i> didapatkan sesuai	3,74	0,26
Memberikan peralatan K3 memadai	4,00	Peralatan K3 memadai	3,77	0,23
Program <i>training</i> cukup	4,00	<i>Training</i> cukup	4,22	-0,22
Memberi kesempatan pengembangan diri <i>training</i>	4,00	Adanya kesempatan pengembangan diri <i>training</i>	4,21	-0,21
Komunikasi <i>jobdesc</i> dengan jelas	4,00	<i>Jobdesc</i> sesuai jabatan	4,20	-0,20
Pemberian mekanisme dan ketentuan promosi jelas	4,00	Mekanisme ketentuan promosi jelas	3,854	0,15
Komunikasi agar <i>teamwork</i> di atas kapal baik	4,00	<i>Teamwork</i> di atas kapal baik	4,09	-0,09
Pemberian arahan/ <i>training</i> yang cukup sebelum kerja	4,00	Arahan/ <i>Training</i> cukup sebelum kerja	4,08	-0,08

*Gap* yang perlu diperhatikan dari Tabel 6 adalah *gap* mengenai komisi KPI yang diberikan perusahaan dengan layak sebesar 1,762. *Gap* tersebut besarnya di atas 1 dan bertanda positif yang berarti *gap* tersebut perlu diperhatikan. *Gap* tersebut berarti perusahaan telah memberikan komisi dari KPI dengan layak. Namun, pekerja merasa belum mendapatkan komisi atau insentif yang layak dengan pencapaiannya.

*Gap* kedua yang perlu diperhatikan adalah tanggapnya perusahaan terhadap keluhan kesah yang dihadapi pekerja. *Gap* tersebut 1,457, berarti perusahaan telah merasa memberikan fasilitas penyampaian keluhan kesah yang dialami pekerja. Pekerja telah merasa setuju terhadap baiknya penyediaan fasilitas penyampaian keluhan kesah yang disediakan perusahaan, tetapi masih terdapat *gap* yang cukup besar terhadap usaha perusahaan dan tanggapan pekerja.

### 5 Whys Analysis

*Gap* dari *job demands* sudut pandang perusahaan dan pekerja di atas 1 dan *job demands* pekerja yang besarnya di atas 3 perlu dianalisis lebih lanjut dengan mencari akar permasalahannya. Akar masalah dapat dicari menggunakan metode *5 whys analysis*. Metode tersebut akan menggali permasalahan hingga mendapatkan akar masalahnya dengan memberi pertanyaan mengapa yang berulang kali.

Permasalahan yang pertama adalah mengenai jadwal kerja yang terlalu padat bagi pekerja melebihi jam normal yang disebabkan karena akar masalah dari permasalahan tersebut adalah belum adanya kebijakan khusus mengenai ketegasan pergantian *shift* saat pekerjaan dilakukan saat kapal sandar. pekerja yang bekerja saat kapal bersandar akan tetap melakukan pekerjaannya meskipun telah melewati *shift* kerjanya.

Permasalahan kurangnya kesempatan cuti bagi pekerja sehingga tidak dapat bertemu keluarga disebabkan karena aturan yang telah dibuat adalah awak kapal yang telah naik ke kapal atau telah berlayar telah dikontrak untuk bekerja selama 6 bulan hingga 1 tahun tanpa adanya kesempatan untuk turun kapal kecuali keadaan darurat. Beberapa awak kapal diwawancara dan menunjukkan bahwa sebagian awak kapal merasa kontrak kerja selama 1 tahun terlalu lama bagi mereka tanpa memiliki cuti.

Permasalahan *jobdesc* juru masak, juru minyak, KKM, dan nakhoda yang memiliki kesamaan yaitu kesalahan pemberian *jobdesc* yang tidak sesuai dengan tugas pokok atau jabatan juru masak, juru minyak, KKM, dan nakhoda. *Jobdesc* juru masak tersebut tidak pernah diperbaharui oleh Departemen *Learning & Development*. Pembaharuan yang dilakukan selama ini hanyalah mengenai perubahan kebijakan atau peraturan yang berkaitan dengan pekerja di kapal seperti perubahan susunan organisasi, mekanisme *training*, dll.

Permasalahan dalam penyediaan fasilitas penyampaian keluhan kesah yang kurang baik menurut pertanyaan terbuka yang telah disediakan di kuesioner, para pekerja mengatakan bahwa permasalahan tersebut disebabkan karena pekerja merasa kurang mendapatkan penyampaian *feedback* yang didapatkan dari penyampaian keluhan kesah. Hal tersebut diakibatkan kurang maksimalnya penggunaan media sosial yang dimiliki perusahaan. Penggunaan media sosial selama ini hanya digunakan untuk keperluan *training* bagi pekerja.

### Usulan Beberapa Permasalahan

Permasalahan mengenai jadwal pekerja yang terlalu padat hingga melebihi jam normal dapat dieliminasi dengan memberikan kebijakan yang tegas bagi awak kapal yang sedang bekerja saat kapal bersandar dan waktu kerjanya hampir habis untuk segera bergantian dengan pekerja dari *shift* selanjutnya meskipun pekerja saat itu sedang ada di tengah pekerjaan.

Kebijakan tersebut perlu diberi penegasan karena ketidaktegasan tersebut yang membuat pekerja bekerja lebih lama dari jam normal. Perusahaan dapat menginformasikan kebijakan baru ini kepada para nakhoda saat forum yang diadakan setiap bulan dan saat manajemen *fleet* datang ke kapal. Usulan ini memungkinkan untuk dilakukan oleh perusahaan dan telah memberi tanggapan positif.

Permasalahan kesempatan cuti yang memberi tekanan bagi seluruh pekerja perlu dilakukan penegakkan aturan dengan mengomunikasikan kepada nakhoda selaku kepala dari seluruh awak kapal untuk mengedukasi seluruh anak buah kapal dalam mematuhi aturan tersebut dan menyarankan anak buah kapal untuk memaksimalkan kesempatan turun kapal setelah memenuhi kontrak kerjanya sehingga tidak meminta cuti saat sudah berlayar.

Perusahaan dapat memberikan komunikasi ke seluruh anak buah kapal saat kunjungan rutin bulanan manajer kapal ke kapal atau disampaikan melalui nakhoda ke seluruh anak buah kapal.

Perusahaan juga sebaiknya melakukan rapat direksi untuk mempertimbangkan pembuatan pilihan kontrak kerja baru dengan kontrak yang lebih sedikit dimulai dari kontrak 3 bulan yang mengakibatkan adanya banyak kesempatan kerja bagi awak kapal yang baru ingin bekerja dan dapat membuat awak kapal yang sedang bekerja tidak merasa terbebani karena tidak dapat cuti dan bertemu keluarga. Perusahaan menyetujui usulan ini dengan melakukan diskusi terlebih dahulu terhadap departemen lain.

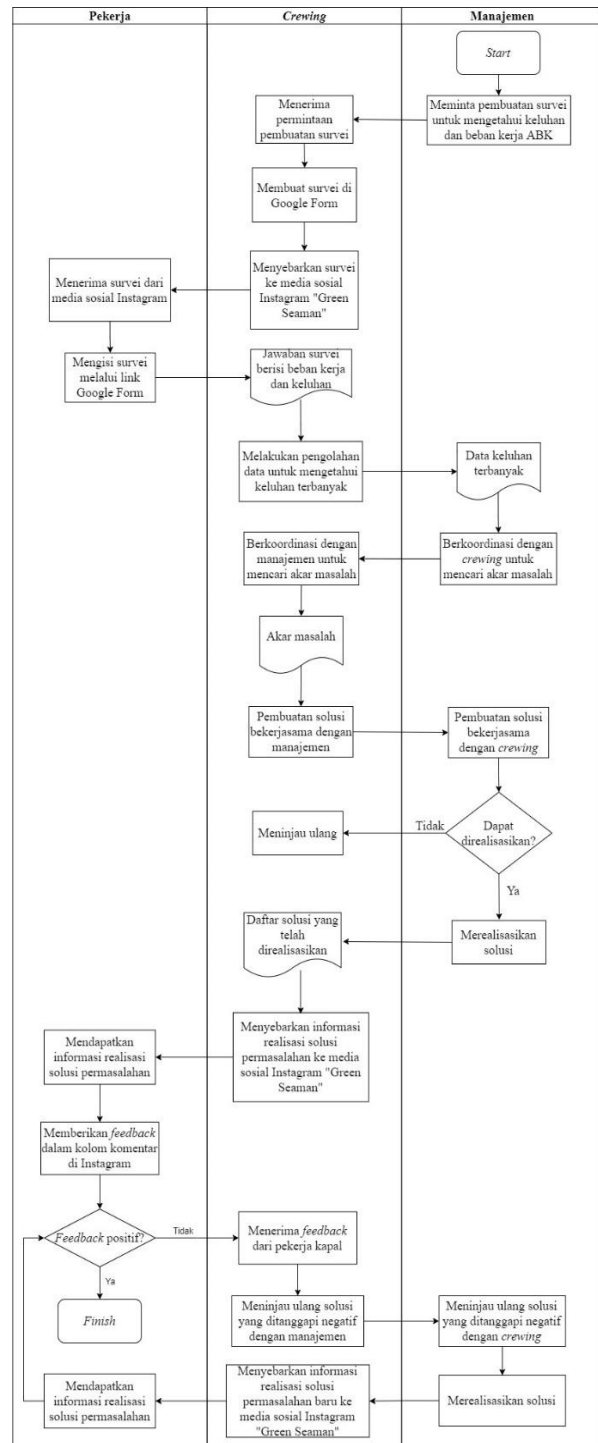
Permasalahan *jobdesc* juru masak, juru minyak, KKM, dan nakhoda yang memiliki kesamaan yaitu kesalahan pemberian *jobdesc* yang tidak sesuai dengan tugas pokok atau jabatan juru masak, juru minyak, KKM, dan nakhoda. Perusahaan perlu meninjau ulang *jobdesc* tersebut secara berkala setiap periode dengan menyesuaikan penanggung jawab sebenarnya dari *jobdesc* tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan di lapangan.

Menurut manajer *fleet* perusahaan, tugas/*jobdesc* membersihkan dapur, ruang perbekalan, dan ruang pendingin merupakan tanggung jawab seluruh awak kapal sebagai syarat sebuah kapal dapat berlayar. Tugas tersebut bukan hanya tugas juru masak saja. Hasil tinjauan tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk mengganti *jobdesc* pekerja dalam SOP. Perubahan tersebut adalah dengan menambahkan penjelasan bahwa *jobdesc* tersebut dilakukan dengan bekerja sama dengan seluruh awak kapal.

Perusahaan perlu meninjau ulang dan menganalisis *jobdesc* juru minyak terutama mengenai perawatan rutin berbagai peralatan dan mesin kapal, lalu melakukan pembaruan terhadap *jobdesc* tersebut yaitu dengan menambahkan *jobdesc* tersebut kepada seluruh awak kapal bagian mesin dan memberi penjelasan bahwa *jobdesc* tersebut dilakukan dengan bekerja sama dengan seluruh awak kapal bagian mesin.

*Jobdesc* KKM perlu dilakukan peninjauan ulang oleh perusahaan dan diperbarui mengenai tugas/*jobdesc* menginspeksi rutin ruang mesin yang seharusnya ditugaskan

untuk seluruh ABK bagian mesin dan KKM hanya melakukan inspeksi akhir beserta menerima laporan dari ABK bagian mesin.



Gambar 2. Business Process Penyampaian dan Penerimaan Keluhan ABK

Permasalahan mengenai *jobdesc* nakhoda perlu tinjauan ulang *jobdesc* oleh perusahaan dan memperbarui *jobdesc* tersebut karena pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan tugas pokok nakhoda dan tugas tersebut telah dilakukan oleh

perusahaan sehingga nakhoda tidak seharusnya memiliki *jobdesc* tersebut pada SOP nakhoda.

Permasalahan tentang fasilitas penyampaian keluhan kesah yang kurang baik karena kurang efektifnya media penyampaian *feedback* dapat diselesaikan dengan meningkatkan performa media sosial yang telah dibuat oleh perusahaan untuk dikhususkan sebagai penyampaian informasi yang terkait dengan anak buah kapal. Media sosial tersebut adalah Instagram yang ditujukan untuk menyampaikan materi untuk *training* dalam bentuk foto dan video. Media sosial tersebut dapat ditingkatkan performanya di samping menyampaikan materi *training*, media sosial juga dapat digunakan untuk menyampaikan tindak lanjut hasil penyampaian keluhan kesah yang diberikan oleh pekerja seperti perubahan apa yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Usulan dibuat dalam bentuk *business process* yang menggambarkan aliran proses yang perlu diikuti langkah-langkahnya saat perusahaan ingin mengetahui keluhan dari ABK. Perusahaan telah meninjau dan menyetujui *business process* yang telah dibuat, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.

Gambar 2 menjelaskan aliran proses bisnis kegiatan penerimaan dan penyampaian keluhan dari ABK. Aliran proses bisnis dimulai dari permintaan pembuatan survei dari manajemen PT X untuk meningkatkan *work engagement* pekerja kapal. Permintaan pembuatan survei diberikan kepada departemen *crewing* atau departemen yang berhubungan dengan ketenagakerjaan di kapal. Departemen *crewing* mendapatkan permintaan pembuatan survei tersebut dan membuat survei melalui Google Form. Departemen *crewing* kemudian menyebarkan survei melalui media sosial Instagram PT X yang sebelumnya hanya ditujukan untuk keperluan *training*. Pekerja kemudian mendapatkan survei dari media sosial dan mengisi survei yang telah didapatkan tersebut. Jawaban dari survei tersebut dalam bentuk data didapatkan oleh departemen *crewing*.

Departemen *crewing* akan melakukan pengolahan data untuk mengetahui keluhan dengan jumlah terbanyak. Data keluhan terbanyak akan diberikan ke pihak manajemen dan pihak manajemen akan berkoordinasi dengan departemen *crewing* untuk mencari akar masalah dari masalah yang didapatkan dari jawaban. Akar masalah ditemukan lalu

dibuatkan solusi oleh departemen *crewing* dengan bekerja sama dengan pihak manajemen. Solusi akan dipertimbangkan apakah dapat direalisasikan atau tidak. Jika solusi tidak dapat diselesaikan, solusi akan ditinjau ulang dan didiskusikan ulang. Jika solusi dapat direalisasikan, maka akan direalisasikan. Dokumen daftar solusi yang telah direalisasikan akan dibuat dan disebar oleh departemen *crewing* ke media sosial Instagram untuk disampaikan ke ABK. ABK akan mendapatkan informasi solusi permasalahan yang telah direalisasikan.

ABK akan memberikan *feedback* atas solusi yang telah diberikan. Jika *feedback* positif maka selesai, dan jika tidak maka *feedback* akan diberikan ke departemen *crewing* dan akan ditinjau ulang solusi yang ditanggapi negatif tersebut. Peninjauan ulang dilakukan departemen *crewing* dengan manajemen. Solusi baru akan direalisasikan dan disebar ke ABK. Jika ABK tidak puas, maka akan kembali ke proses peninjauan ulang departemen *crewing*. Jika ABK puas, maka selesai.

## Simpulan

Analisis *job demands* dan *job resources* dengan metode JD-R yang dilakukan bagi para anak buah kapal di perusahaan menunjukkan adanya beberapa permasalahan yang didapatkan dari tingginya *job demands*, dan gap antara *job demands* dan *job resources* dari sudut pandang perusahaan dan pekerja. Permasalahan tersebut dapat dikurangi dengan pembuatan kebijakan pergantian *shift* yang tegas, mempertimbangkan pembuatan kontak kerja baru, memperbaharui *jobdesc* secara berkala, dan mengikuti *business process* yang telah dibuat untuk permasalahan kurang baiknya fasilitas penyampaian keluhan.

## Daftar Pustaka

1. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., dan Xanthopoulou, D., Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 2007, pp.274-284.
2. Sufren, Y. N. *Mahir menggunakan SPSS secara otodidak*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2013.