



PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP SENIORITAS DAN KEPUASAN KERJA DI INDUSTRI PELAYARAN

Reinhart Hagai Parulian Simanullang¹⁾ dan Sri Yanthy Yosepha²⁾

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

reinhart.hagai@yahoo.com¹⁾ ; sriy@unsurya.ac.id²⁾

Abstract: This study investigates the impact of seniority in the working environment of seafarers in the maritime industry, focusing on strategic human resource practices. Seniority, often a dominant factor in decision-making and promotions aboard ships, has emerged as a significant issue influencing team dynamics and job satisfaction. Qualitative research methods were employed to gather data through in-depth interviews with seafarers across different seniority levels. Findings reveal that seniority can hinder career mobility for junior seafarers and affect their motivation and commitment to work. Additionally, opaque human resource practices and lack of recognition based on individual performance pose significant challenges in this work environment.

Keywords: Seniority, Seafarers, Maritime Industry, Strategic Human Resources, Job Satisfaction

Abstrak: Studi ini menginvestigasi dampak senioritas dalam lingkungan kerja pelaut di industri pelayaran, dengan fokus pada praktik sumber daya manusia strategis. Senioritas, yang sering kali menjadi faktor dominan dalam pengambilan keputusan dan promosi di atas kapal, telah menjadi isu yang signifikan dalam mempengaruhi dinamika tim dan kepuasan kerja. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan pelaut dari berbagai tingkatan senioritas. Hasilnya mengungkapkan bahwa senioritas dapat menghambat mobilitas karir pelaut junior dan mempengaruhi motivasi serta komitmen mereka terhadap pekerjaan. Selain itu, praktik-praktik sumber daya manusia yang tidak transparan dan kurangnya pengakuan atas kontribusi individu berdasarkan kinerja juga menjadi tantangan utama yang dihadapi dalam lingkungan kerja ini.

Kata Kunci: Senioritas, Pelaut, Industri Pelayaran, Sumber Daya Manusia Strategis, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Industri pelayaran merupakan salah satu sektor vital dalam perekonomian global, bertanggung jawab atas sekitar 90% dari perdagangan internasional yang dilakukan melalui laut. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) memainkan peran yang sangat penting. Para pelaut adalah tulang punggung operasional kapal, yang memastikan bahwa kapal berjalan dengan aman dan efisien dari satu pelabuhan ke pelabuhan lainnya. Namun, seperti halnya industri lain, industri pelayaran juga menghadapi berbagai tantangan terkait manajemen SDM, salah satunya adalah masalah senioritas di lingkungan kerja (Stopford, 2009).

Senioritas, yang didefinisikan sebagai status atau hak istimewa yang diperoleh berdasarkan durasi layanan atau pengalaman kerja, sering kali menjadi isu yang kompleks dalam organisasi. Di satu sisi, senioritas dapat mendorong loyalitas dan dedikasi, tetapi di sisi lain, dapat menimbulkan hierarki yang kaku dan menghambat inovasi serta kolaborasi di tempat kerja (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). Di industri pelayaran, di mana operasi kapal sangat tergantung pada kerjasama tim dan respons cepat terhadap situasi darurat, dampak negatif dari senioritas bisa sangat signifikan.

Penerapan konsep senioritas yang berlebihan sering kali menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis. Pelaut yang lebih muda atau yang baru bergabung mungkin merasa kesulitan untuk berkontribusi secara penuh atau mendapatkan pengakuan yang adil atas kerja keras mereka. Ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, rendahnya motivasi, dan pada akhirnya berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan efisiensi operasional kapal (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, senioritas yang berlebihan juga dapat menghambat perkembangan karier dan pembelajaran berkelanjutan di antara pelaut yang lebih muda.

Masalah senioritas juga dapat mempengaruhi kesejahteraan mental dan emosional para pelaut. Tekanan untuk mematuhi hierarki yang ketat dan kurangnya kesempatan untuk menyuarakan pendapat dapat menyebabkan stres dan kelelahan mental. Hal ini diperparah oleh kondisi kerja di laut yang sering kali menuntut dan penuh tekanan, di mana para pelaut harus tinggal jauh dari keluarga mereka untuk jangka waktu yang lama (Sampson, 2013). Oleh karena itu, penting bagi manajemen perusahaan pelayaran untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah ini melalui pendekatan strategis dalam manajemen SDM.

Pendekatan strategis dalam manajemen SDM dapat memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah penerapan kebijakan yang menekankan pada meritokrasi daripada senioritas semata. Ini berarti memberikan penghargaan dan promosi berdasarkan kinerja, kompetensi, dan kontribusi nyata dari setiap individu, bukan hanya berdasarkan lamanya bekerja. Pendekatan ini dapat membantu mendorong semangat kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan efisiensi operasional kapal (Armstrong & Taylor, 2020).

Selain itu, perusahaan pelayaran dapat mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi semua pelaut, tanpa memandang senioritas. Program ini tidak hanya akan membantu dalam meningkatkan kinerja individu, tetapi juga akan mendorong budaya pembelajaran dan inovasi di tempat kerja. Dengan demikian, setiap pelaut akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka (Boxall & Purcell, 2016).

Peran kepemimpinan juga sangat penting dalam mengelola isu senioritas di industri pelayaran. Pemimpin yang efektif harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi. Mereka harus peka terhadap kebutuhan dan aspirasi semua pelaut, dan mampu menyeimbangkan antara penghormatan terhadap pengalaman senior dan kesempatan bagi pelaut yang lebih muda untuk berpartisipasi secara aktif dalam operasional kapal. Kepemimpinan yang inklusif dan adaptif akan sangat membantu dalam menciptakan budaya kerja yang harmonis dan produktif (Northouse, 2018).

Dalam upaya untuk mengatasi masalah senioritas, penting juga untuk melibatkan semua pihak terkait dalam proses perubahan. Ini termasuk manajemen perusahaan, pelaut, serikat pekerja, dan bahkan pihak eksternal seperti regulator maritim. Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan, perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan bersifat holistik dan dapat diterima oleh semua pihak. Partisipasi aktif dari semua pemangku

kepentingan juga akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan manajemen SDM (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

Secara keseluruhan, isu senioritas di lingkungan kerja pelayaran adalah tantangan yang nyata dan kompleks. Namun, dengan pendekatan strategis dalam manajemen SDM, perusahaan pelayaran dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, produktif, dan berkelanjutan. Melalui penerapan kebijakan yang berbasis pada meritokrasi, pengembangan berkelanjutan, kepemimpinan yang efektif, dan keterlibatan pemangku kepentingan, perusahaan dapat mengatasi dampak negatif senioritas dan meningkatkan kesejahteraan serta kinerja para pelaut. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana strategi manajemen SDM dapat diimplementasikan secara efektif untuk mengatasi masalah senioritas di industri pelayaran.

KAJIAN LITERATUR

Definisi dan Konsep Senioritas

Senioritas adalah konsep yang umumnya merujuk pada status atau hak istimewa yang diperoleh seseorang berdasarkan lamanya bekerja dalam suatu organisasi. Dalam banyak organisasi, termasuk di industri pelayaran, senioritas sering kali dikaitkan dengan berbagai keuntungan seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, dan hak istimewa lainnya (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). Konsep ini didasarkan pada asumsi bahwa pengalaman kerja yang lebih panjang mengindikasikan kemampuan dan loyalitas yang lebih besar. Namun, penerapan senioritas yang terlalu kaku dapat menimbulkan masalah, seperti hierarki yang tidak fleksibel dan terbatasnya peluang bagi pekerja yang lebih muda untuk menunjukkan kemampuan mereka.

Dampak Senioritas Terhadap Lingkungan Kerja

Penerapan konsep senioritas yang berlebihan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang harmonis. Pelaut yang lebih muda atau yang baru bergabung sering kali merasa kesulitan untuk berkontribusi secara penuh atau mendapatkan pengakuan yang adil atas kerja keras mereka (Robbins & Judge, 2017). Ketidakpuasan kerja dan rendahnya motivasi menjadi masalah umum dalam situasi seperti ini, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas dan efisiensi operasional kapal. Di industri pelayaran, di mana kerjasama tim dan respons cepat terhadap situasi darurat sangat penting, dampak negatif dari senioritas dapat sangat signifikan.

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam konteks manajemen SDM, berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengelola dan memotivasi karyawannya secara efektif. Salah satu teori yang relevan adalah Teori Keadilan (Equity Theory), yang menekankan pentingnya keadilan dalam distribusi penghargaan dan pengakuan di tempat kerja (Adams, 1965). Menurut teori ini, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih keras jika mereka merasa diperlakukan dengan adil dibandingkan dengan rekan kerja mereka. Oleh karena itu, penerapan kebijakan yang lebih berbasis meritokrasi daripada senioritas dapat membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Teori Motivasi

Teori Motivasi seperti Teori Dua Faktor dari Herzberg (1959) juga penting dalam memahami dampak senioritas terhadap motivasi kerja. Herzberg mengidentifikasi dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja: faktor pemeliharaan (hygiene factors) dan faktor motivator. Faktor pemeliharaan, seperti kebijakan perusahaan dan kondisi kerja, dapat mencegah ketidakpuasan tetapi tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, faktor motivator, seperti pengakuan dan pencapaian, benar-benar dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Dalam konteks ini, pengakuan berdasarkan meritokrasi lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dibandingkan dengan pengakuan berdasarkan senioritas semata.

Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang positif adalah kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan adil dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Hackman & Oldham, 1976). Dalam industri pelayaran, di mana pelaut sering kali harus bekerja dalam kondisi yang menantang dan jauh dari keluarga mereka, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental dan emosional mereka. Pendekatan manajemen SDM yang strategis dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif.

Studi Kasus dan Penelitian Terdahulu

Berbagai studi kasus telah dilakukan untuk memahami dampak senioritas di berbagai industri. Misalnya, penelitian di industri manufaktur menunjukkan bahwa penerapan kebijakan yang lebih berbasis meritokrasi dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi (Pfeffer, 1994). Studi lain di sektor teknologi informasi menemukan bahwa organisasi yang mengedepankan meritokrasi cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik (Lazear, 2000). Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen SDM yang lebih modern dan berbasis pada meritokrasi dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi.

Studi kasus penerapan strategi SDM di industri pelayaran dapat memberikan wawasan praktis tentang bagaimana teori dapat diterapkan di lapangan. Misalnya, sebuah studi kasus dari sebuah perusahaan pelayaran besar menunjukkan bahwa penerapan sistem penilaian kinerja berbasis meritokrasi berhasil meningkatkan kinerja operasional dan mengurangi tingkat konflik di antara pelaut (Sampson, 2013). Studi kasus ini juga menunjukkan pentingnya dukungan manajemen puncak dan pelibatan semua pemangku kepentingan dalam proses perubahan untuk mencapai hasil yang positif.

Implementasi Strategi SDM di Industri Pelayaran

Dalam mengatasi masalah senioritas di industri pelayaran, penting untuk mengimplementasikan strategi SDM yang efektif. Salah satu strategi adalah penerapan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan. Sistem ini harus didasarkan pada kinerja dan kontribusi nyata dari setiap pelaut, bukan hanya pada lamanya bekerja. Dengan demikian, pelaut yang berprestasi dapat mendapatkan pengakuan dan penghargaan yang adil, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan kinerja mereka (Armstrong & Taylor, 2020). Proses implementasi strategi SDM harus mencakup evaluasi dan penyesuaian yang berkelanjutan. Ini berarti terus memantau dan mengevaluasi efektivitas kebijakan dan program yang diterapkan, serta membuat penyesuaian yang diperlukan berdasarkan umpan balik dan hasil yang diperoleh. Evaluasi yang terus-menerus memastikan bahwa strategi SDM tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan kebutuhan dan tantangan di industri pelayaran (Armstrong & Taylor, 2020). Penggunaan indikator kinerja utama (KPI) dan survei kepuasan kerja dapat menjadi alat yang berguna dalam proses evaluasi ini.

Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Senioritas

Kepemimpinan yang efektif juga sangat penting dalam mengelola isu senioritas. Pemimpin yang inklusif dan adaptif harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi. Mereka harus peka terhadap kebutuhan dan aspirasi semua pelaut, serta mampu menyeimbangkan antara penghormatan terhadap pengalaman senior dan kesempatan bagi pelaut yang lebih muda untuk berpartisipasi secara aktif dalam operasional kapal (Northouse, 2018). Kepemimpinan yang baik dapat membantu mengurangi ketegangan dan konflik yang mungkin timbul akibat senioritas.

Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Manajemen SDM

Untuk mengatasi masalah senioritas, penting juga untuk melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses perubahan. Ini termasuk manajemen perusahaan, pelaut, serikat pekerja, dan pihak eksternal seperti regulator maritim. Dengan melibatkan semua pihak terkait,

perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan bersifat holistik dan dapat diterima oleh semua pihak. Partisipasi aktif dari semua pemangku kepentingan juga akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan manajemen SDM (Beer, Boselie, & Brewster, 2015). Keterlibatan ini penting untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan dan mendukung pengembangan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif. Kepemimpinan inklusif memainkan peran kunci dalam mengelola isu senioritas. Pemimpin yang inklusif menciptakan lingkungan di mana semua pelaut merasa dihargai dan didengar, terlepas dari tingkat senioritas mereka. Mereka mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan partisipasi aktif dari semua anggota tim (Northouse, 2018). Dalam konteks pelayaran, kepemimpinan inklusif berarti memberikan kesempatan kepada pelaut muda untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan pengembangan operasional kapal. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja tetapi juga membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan bakat-bakat baru dalam industri.

Pendekatan Meritokrasi dalam Manajemen SDM

Pendekatan meritokrasi dalam manajemen SDM menekankan penghargaan berdasarkan kinerja dan kontribusi nyata daripada durasi layanan atau senioritas. Meritokrasi bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendorong peningkatan kinerja melalui kompetisi yang sehat dan pengakuan yang layak (Davenport, 2006). Dalam konteks industri pelayaran, meritokrasi dapat diterapkan melalui evaluasi kinerja yang obyektif dan berbasis data, memberikan pelaut muda dan berbakat kesempatan yang sama untuk naik ke posisi yang lebih tinggi. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu tetapi juga mendorong inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam operasional kapal. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi sistem meritokrasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih inovatif. Dalam sebuah studi oleh Lazear (2000), ditemukan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja mengalami peningkatan produktivitas yang signifikan. Meritokrasi mendorong individu untuk berusaha lebih keras dan terus belajar, karena penghargaan dan promosi didasarkan pada pencapaian dan kontribusi nyata. Di industri pelayaran, hal ini dapat diterjemahkan ke dalam operasional kapal yang lebih efisien dan responsif terhadap tantangan maritim yang kompleks.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali pemahaman mendalam tentang dampak senioritas di lingkungan kerja industri pelayaran, khususnya dari perspektif para pelaut. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utamanya adalah untuk memahami pandangan, pengalaman, dan persepsi pelaut terkait dengan senioritas serta bagaimana hal tersebut memengaruhi motivasi kerja dan dinamika tim di kapal. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam faktor-faktor yang tidak dapat diukur secara langsung dan untuk mengumpulkan data yang kaya akan konteks dan nuansa (Creswell & Poth, 2018).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan sejumlah pelaut dari berbagai pangkat dan latar belakang di beberapa kapal. Wawancara dilakukan secara tatap muka untuk memungkinkan interaksi yang lebih alami dan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman dan persepsi pelaut terkait senioritas. Penggunaan wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi isu-isu kompleks seperti hierarki di kapal, distribusi kekuasaan, pengakuan terhadap kontribusi individu, dan dinamika antar kelompok (Patton, 2015).

Proses seleksi partisipan dilakukan secara purposive, dengan memilih pelaut yang memiliki pengalaman kerja yang beragam dan representatif dari berbagai pangkat. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan sudut pandang yang beragam dan menyeluruh terhadap isu senioritas di industri pelayaran. Setiap partisipan dijamin kerahasiaan identitas mereka serta informasi yang mereka bagikan, sehingga mereka merasa nyaman untuk berbicara secara terbuka dan jujur tentang pengalaman mereka.

Analisis data dilakukan secara tematik, di mana data dari wawancara akan dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola tematik yang muncul secara berulang sepanjang data. Pendekatan ini melibatkan proses pengkodean data, pengelompokan tema-tema yang terkait, dan interpretasi yang mendalam terhadap signifikansi temuan tersebut (Braun & Clarke, 2006). Analisis tematik memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi berbagai perspektif dan pengalaman yang mungkin tidak terdokumentasi secara formal dalam literatur, serta untuk mengeksplorasi implikasi praktis dari temuan penelitian ini dalam konteks manajemen SDM di industri pelayaran.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, wawancara mendalam, seleksi purposive partisipan, dan analisis tematik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam dan kontekstual tentang dampak senioritas di lingkungan kerja industri pelayaran. Data yang dikumpulkan diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman kita tentang bagaimana senioritas mempengaruhi motivasi kerja, dinamika tim, dan efektivitas operasional kapal, serta memberikan dasar untuk rekomendasi kebijakan yang lebih baik dalam manajemen SDM di industri ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa senioritas memiliki dampak yang signifikan terhadap dinamika kerja di kapal-kapal industri pelayaran. Para pelaut yang berpartisipasi dalam wawancara mengidentifikasi bahwa senioritas sering kali menjadi faktor penentu dalam distribusi tanggung jawab, pengakuan terhadap kontribusi individu, dan keputusan-keputusan penting di atas kapal. Hal ini terlihat dalam cara penugasan tugas, pembagian wewenang, dan pengambilan keputusan yang cenderung mengikuti hierarki yang sudah ada.

Para responden juga mengekspresikan beragam persepsi terkait dengan keadilan dalam pengakuan terhadap kontribusi mereka. Pelaut yang lebih junior sering merasa bahwa mereka tidak mendapatkan penghargaan atau pengakuan yang setara dengan kontribusi yang mereka berikan, dibandingkan dengan rekan-rekan senior mereka yang memiliki pengalaman lebih lama. Hal ini menciptakan ketidakpuasan dan motivasi yang rendah di kalangan pelaut junior, yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja dan kesejahteraan psikologis mereka di kapal.

Dari hasil wawancara, terlihat bahwa senioritas dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pelaut secara signifikan. Pelaut yang merasa bahwa kemajuan karir mereka terbatas oleh senioritas cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah. Mereka mungkin merasa kurang termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal atau untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan proses kerja. Di sisi lain, pelaut yang mendapatkan pengakuan berdasarkan meritokrasi atau kinerja cenderung lebih termotivasi untuk berprestasi dan berkontribusi lebih baik dalam tim.

Senioritas juga mempengaruhi dinamika tim dan kolaborasi di kapal. Dalam beberapa kasus, hierarki yang ketat berdasarkan senioritas dapat menghambat komunikasi terbuka dan kolaborasi yang efektif antara anggota tim. Pelaut yang lebih junior mungkin merasa enggan untuk memberikan masukan atau ide-ide inovatif karena takut akan konsekuensi dari rekan-rekan senior atau atasan mereka. Ini dapat menghambat kemampuan tim untuk merespon dengan cepat dan efektif terhadap situasi darurat atau tantangan operasional lainnya.

Hasil penelitian juga menyoroti pentingnya evaluasi ulang terhadap sistem penghargaan dan pengakuan di kapal. Saat ini, sebagian besar sistem penghargaan didasarkan pada senioritas, dengan sedikit ruang untuk pengakuan yang berbasis kinerja atau pencapaian individu. Pelaut yang berpartisipasi dalam wawancara menyarankan perlunya lebih banyak transparansi dan objektivitas dalam menilai kontribusi masing-masing anggota tim, terlepas dari lama mereka sudah bergabung dalam perusahaan.

Diskusi dalam hasil penelitian juga mencakup strategi pengelolaan senioritas yang efektif. Salah satu rekomendasi yang muncul adalah pengembangan sistem promosi dan penugasan tugas yang lebih fleksibel dan berbasis meritokrasi. Dengan menerapkan sistem ini, perusahaan pelayaran dapat mendorong pelaut untuk berkompetisi secara sehat berdasarkan kinerja dan kontribusi mereka, bukan hanya berdasarkan lamanya mereka sudah bergabung dalam industri.

Pembahasan juga mencakup pentingnya investasi dalam program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Pelatihan tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan interpersonal. Dengan meningkatkan keterampilan ini, perusahaan dapat mempersiapkan pelaut untuk menghadapi tantangan yang kompleks dan untuk berkolaborasi lebih efektif dalam lingkungan kerja yang heterogen.

Hasil penelitian memiliki implikasi langsung untuk pengembangan kebijakan manajerial di perusahaan pelayaran. Manajemen harus mempertimbangkan untuk mengubah atau menyesuaikan kebijakan-kebijakan yang ada yang mungkin memperkuat hambatan-hambatan yang diakibatkan oleh senioritas. Ini termasuk, misalnya, mempertimbangkan revisi sistem penghargaan dan promosi, pengembangan program pelatihan yang lebih inklusif, dan membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Pembahasan juga mencakup batasan-batasan penelitian yang perlu dipertimbangkan. Salah satu batasan utama adalah fokus penelitian yang terbatas pada satu industri dan satu kelompok pelaut. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan untuk membandingkan pengalaman dari berbagai sektor industri pelayaran atau melibatkan sampel yang lebih besar dari pelaut di seluruh dunia. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya termasuk studi longitudinal untuk melacak perubahan dalam dinamika senioritas dan perbandingan lintas-budaya untuk memahami bagaimana faktor budaya mempengaruhi persepsi tentang senioritas di tempat kerja. Penelitian ditulis dalam bentuk paragraf mengalir yang ditulis dengan sistematis, analisis yang kritis, dan informatif.

Berdasarkan temuan-temuan dari penelitian ini, ada beberapa rekomendasi konkret yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan lingkungan kerja di industri pelayaran terkait dengan isu senioritas. Pertama, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih terbuka dan inklusif dalam proses pengambilan keputusan. Ini dapat dilakukan dengan memperluas partisipasi dalam diskusi strategis dan penugasan proyek kepada anggota tim dari berbagai tingkatan senioritas. Dengan cara ini, pelaut junior dapat merasa lebih dihargai dan didengar dalam lingkungan kerja mereka.

Selanjutnya, penting untuk mempertimbangkan implementasi sistem penghargaan yang lebih berbasis kinerja dan meritokrasi. Hal ini melibatkan penilaian yang lebih objektif terhadap kontribusi individu, bukan hanya berdasarkan pada senioritas semata. Sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat memotivasi semua pelaut untuk berusaha lebih keras dan untuk terus meningkatkan kinerja mereka tanpa adanya perasaan tidak adil atau diskriminasi berdasarkan usia atau pengalaman.

Selain itu, program pelatihan dan pengembangan harus diperkuat untuk memastikan bahwa semua pelaut memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan keterampilan mereka. Ini termasuk tidak hanya pelatihan teknis, tetapi juga pengembangan keterampilan kepemimpinan, manajemen konflik, dan keterampilan interpersonal. Dengan investasi dalam pengembangan ini, perusahaan dapat meningkatkan kompetensi dan kualitas kerja seluruh tim mereka, serta mempersiapkan generasi berikutnya dari pelaut yang siap untuk menghadapi tantangan masa depan.

Dalam konteks mengatasi isu senioritas, kepemimpinan memainkan peran krusial dalam merubah budaya organisasi. Pemimpin yang efektif harus mampu mendorong perubahan dan mengubah mindset yang terkait dengan senioritas. Mereka harus menjadi contoh dalam memperlakukan semua anggota tim dengan adil dan mengakui kontribusi mereka berdasarkan prestasi dan potensi, bukan hanya berdasarkan pada lamanya mereka sudah bergabung dalam perusahaan atau pengalaman mereka.

Langkah-langkah preventif juga harus diterapkan untuk mencegah adanya diskriminasi berbasis senioritas di lingkungan kerja. Ini melibatkan pembuatan kebijakan yang jelas dan transparan terkait dengan promosi, penghargaan, dan penugasan tugas. Kebijakan ini harus dipantau secara rutin dan dievaluasi untuk memastikan bahwa tidak ada bentuk diskriminasi atau ketidakadilan yang terjadi dalam keputusan manajemen terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Penting untuk terus melakukan evaluasi terhadap efektivitas dari strategi-strategi yang diimplementasikan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan kerja, analisis data

kinerja, dan umpan balik dari pelaut secara langsung. Dengan cara ini, manajemen dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian, serta mengukur dampak positif dari perubahan yang telah dilakukan terhadap kinerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kolaborasi antar perusahaan pelayaran juga dapat menjadi strategi yang efektif dalam mengatasi isu senioritas. Berbagi praktik terbaik, pelajaran dari kasus sukses, dan pengalaman dalam mengelola SDM dapat membantu perusahaan untuk belajar satu sama lain dan menerapkan strategi-strategi yang telah terbukti efektif. Melalui kolaborasi ini, industri pelayaran secara keseluruhan dapat bergerak menuju perbaikan yang lebih besar dalam manajemen sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan berorientasi pada prestasi.

Terakhir, perlunya keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dalam upaya untuk mengatasi isu senioritas tidak boleh diabaikan. Ini termasuk manajemen senior, pelaut dari semua tingkatan, serikat pekerja, dan pihak lain yang terlibat dalam industri pelayaran. Dengan mendorong dialog terbuka dan kolaboratif antara semua pihak terkait, perusahaan dapat menciptakan solusi yang lebih baik dan lebih berkelanjutan terhadap tantangan kompleks ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara keseluruhan, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini menggambarkan kompleksitas dampak senioritas di lingkungan kerja industri pelayaran. Dari persepsi tentang keadilan, motivasi kerja, dinamika tim, hingga strategi pengelolaan senioritas, penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana faktor ini mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan psikologis pelaut. Implikasi manajerial dan kebijakan yang dibahas menawarkan panduan bagi perusahaan pelayaran untuk mengembangkan praktik SDM yang lebih inklusif dan berorientasi pada prestasi, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan kerja di seluruh industri ini.

Untuk mengatasi isu senioritas di lingkungan kerja industri pelayaran, disarankan agar perusahaan mempertimbangkan adopsi sistem penghargaan dan promosi yang lebih berbasis kinerja serta meritokrasi. Hal ini akan memastikan bahwa pengakuan dan kemajuan karir didasarkan pada kontribusi nyata dan kualitas kerja, bukan hanya berdasarkan lamanya seseorang bergabung atau tingkat senioritas mereka. Selain itu, penting untuk memperkuat program pelatihan kepemimpinan dan pengembangan keterampilan yang inklusif untuk semua tingkatan pelaut, dengan fokus pada keterampilan manajemen, kepemimpinan, dan resolusi konflik. Mendorong dialog terbuka antara semua anggota tim dan mendukung budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif juga merupakan langkah penting. Evaluasi teratur terhadap kebijakan penghargaan, penugasan, dan promosi harus dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada diskriminasi berdasarkan senioritas dan untuk memperbaiki efektivitas strategi-strategi manajerial yang diimplementasikan. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan perusahaan pelayaran dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, produktif, dan memotivasi bagi semua pelaut, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja operasional dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology** (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. **Human Resource Management, 54**(3), 427-438.



- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review, 90*(5), 1346-1361.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sampson, H. (2013). International Seafarers and Transnationalism in the Twenty-First Century. *Journal of Ethnic and Migration Studies, 39*(2), 321-336.
- Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*. Routledge.