

**Dr. Larsen Barasa, M.M.Tr.
Dr. April Gunawan Malau, M.M.
Dr. Capt. Marihot Simanjuntak, M.Mar.
Dr. Capt. Tri Cahyadi, M.Mar., M.H.
Dr. Winarno, M.H
Dr. Ir. H. Amrin, S.E., S.T., M.M., M.AP., CRP**

KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DALAM MANAJEMEN DI INDUSTRI PELABUHAN



Dr. Larsen Barasa, M.M.Tr.
Dr. April Gunawan Malau, M.M.
Dr. Capt. Marihot Simanjuntak, M.Mar.
Dr. Capt. Tri Cahyadi, M.Mar., M.H.
Dr. Winarno, M.H
Dr. Ir. H. Amrin, S.E., S.T., M.M., M.AP., CRP.

KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DALAM MANAJEMEN DI INDUSTRI PELABUHAN

KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DALAM MANAJEMEN DI INDUSTRI PELABUHAN

Penulis : **Larsen Barasa, April Gunawan Malau, Marihot Simanjuntak, Tri Cahyadi, Winarno, Amrin**

Penyunting : **Syaifullah**

Tata sampul : **Syaifullah**

Tata isi : **Marudut Bernadtua Simanjuntak**

Cetakan Pertama, **April 2025**

ISBN **978-634-96015-2-8**

Penerbit **Professorline**

🏠 Jl. Dg. Ngadde Raya, Parangtambung, Makassar,
Sulawesi Selatan, Indonesia

🏠 professorline123@gmail.com

adminbook@professorline.com

📞 +62851-9155-5003

🌐 www.professorline.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku
baik secara elektronik maupun mekanik tanpa izin tertulis

Penerbit Professorline.

KATA PENGANTAR

Industri pelabuhan merupakan tulang punggung sistem logistik dan transportasi maritim yang memiliki peran fundamental dalam pembangunan ekonomi nasional. Kompleksitas aktivitas operasional di pelabuhan menuntut sumber daya manusia yang tidak sekadar terampil, melainkan juga memiliki tingkat profesionalisme dan komitmen yang tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab.

Buku ini hadir sebagai upaya komprehensif untuk mengeksplorasi dimensi kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam konteks spesifik industri pelabuhan. Melalui pendekatan metodologis yang sistematis dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi motivasi, semangat kerja, dan produktivitas para pekerja di lingkungan pelabuhan.

Fokus utama buku ini terletak pada analisis mendalam terhadap variabel-variabel yang berpotensi membentuk kepuasan kerja, mulai dari aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, kesempatan pengembangan karir, hingga sistem manajemen yang diterapkan dalam organisasi pelabuhan.

Jakarta, Januari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I STRATEGIS KEPELABUHANAN.....	1
1.1. Peran Strategis Industri Kepelabuhanan Indonesia	1
1.2. Tantangan Manajemen SDM di Sektor Pelabuhan	6
1.3. Urgensi Kepuasan Kerja dan Kinerja di Era Modern	8
BAB II EFEKTIVITAS KERJA PELABUHAN.....	20
2.1. Kompetensi Kerja dalam Industri Pelabuhan	20
2.1.1. Kompetensi Kerja.....	30
2.1.2. Pengukuran Kompetensi	34
2.1.3. Penerapan Kompetensi kerja Berdasarkan Fungsi Sumber Daya Manusia	38
2.1.4. Pengembangan Kompetensi	41
2.2. Motivasi Kerja.....	43
2.2.1. Pengembangan Teori Motivasi X dan Y	49
2.2.2. Teori Maslow dalam konteks modern	51
2.2.3. Teori Kebutuhan.....	57
2.2.4. Faktor-Faktor Motivasi di Industri Pelabuhan.....	60
2.3. Budaya Organisasi	63
2.4. Kepuasan Kerja	71
2.4.1. Teori kepuasan kerja.....	74
2.4.2. Faktor Penyebab Kepuasan Kerja.....	81
2.4.3. Korelasi Kepuasan Kerja	85
2.4.4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	89
2.5. Kinerja Pegawai (<i>Employee Performance</i>)	95
2.5.1. Faktor- Faktor Kinerja Pegawai	100
2.5.2. Sistem Penilaian Kinerja.....	102
BAB III ASPEK DAN PENERAPAN KINERJA PELABUHAN.....	109
3.1.1. Kompetensi kerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja	109
3.1.2. Motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja	113
3.1.3. Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja	117
3.1.4. Kompetensi kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai	120

3.1.5. Kompetensi kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.....	122
3.2. Motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.....	125
3.3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai	127
3.4. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.....	129
3.5. Kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai	131
DAFTAR PUSTAKA	133

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pelabuhan DKI Jakarta, Tahun 2011-2015	8
Gambar 1.2 Perusahaan Pelabuhan DKI Jakarta Tahun 2011- 2015	12

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kepuasan Pegawai Badan Usaha Pelabuhan yang berada di wilayah DKI Jakarta	11
Tabel 1.2 Kompetensi Pegawai Badan Usaha Pelabuhan	14
Tabel 1.3 Nilai dan Budaya Bagian Produksi Badan Usaha Pelabuhan	17
Tabel 2.1 Karakteristik Kompetensi kerja Karyawan Menurut Para Ahli	25

BAB I

STRATEGIS KEPELABUHANAN

1.1. Peran Strategis Industri Kepelabuhanan Indonesia

Indonesia sebagai negara maritim terbesar di dunia dengan 17.840 pulau di Indonesia dengan garis pantai yang dimiliki sepanjang 95.181 km (Nontji, 1987) di seluruh wilayah Nusantara. Indonesia merupakan negara maritim dan kepulauan yang sangat luas. Sebagai negara maritim luas wilayah laut yang mencakup wilayah pesisir dan lautannya memiliki luas 5,8 juta km² yang terdiri dari wilayah teritorial sebesar 3,2 juta km² dan wilayah Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia (ZEEI) 2,7 juta km². Secara geografis letak Indonesia juga strategis yang terletak di antara dua benua dan dua samudera yang menjadikannya sebagai tempat alur pelayaran bagi sekitar 70% angkutan barang dari Eropa, Timur Tengah dan dari Asia Selatan ke Wilayah Pasifik dan sebaliknya harus melalui perairan Indonesia (Karina Eka, 2014). Melihat karakteristik Indonesia sebagai negara kepulauan yang dua per tiga wilayahnya adalah perairan dan terletak pada lokasi yang sangat strategis maka Indonesia berada di persilangan rute perdagangan dunia, sehingga peran pelabuhan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi maupun mobilitas sosial dan perdagangan di wilayah ini sangat besar.

Dalam konteks transportasi nasional, pelabuhan memainkan peran vital sebagai simpul utama dalam sistem logistik dan rantai pasok. Dengan wilayah yang sangat luas dan strategis tersebut untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat diperlukan sistem transportasi yang efektif, efisien, dan produktif. Transportasi laut adalah salah satu jawaban dari kebutuhan transportasi dimaksud, karena transportasi laut memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan sistem transportasi yang lain. Transportasi dapat menngangkut barang dalam jumlah yang lebih besar sekaligus, biaya relatif lebih murah, dan dapat menjangkau keseluruhan penjuru dunia. Sebagai negara kepulauan, Indonesia memiliki wilayah lautan yang jauh lebih luas dibandingkan dengan wilayah daratannya. Wilayah daratan Indonesia kurang lebih

1.900.000 km², sedangkan wilayah lautannya kurang lebih 3.000.000 km².

Transportasi laut berfungsi untuk melayani mobilitas orang, barang dan jasa yang menghubungkan kegiatan ekonomi antar pulau dan hubungan internasional. Pembangunan sistem transportasi diarahkan pada peningkatan peranannya sebagai urat nadi kehidupan ekonomi, sosial budaya, politik dan pertahanan keamanan dengan meningkatkan sarana dan prasarana transportasi serta menyempurnakan pengaturan yang harus selalu didasarkan pada kepentingan nasional.

Pelabuhan Tanjung Priok di Jakarta merupakan pelabuhan utama nasional dan internasional yang menjadi pintu gerbang konektivitas ekonomi nasional dan internasional yang berfungsi sebagai tulang punggung pembangunan nasional. Selain itu Pelabuhan Tanjung Priok juga memiliki letak kawasan yang strategis dan berfungsi sebagai penyangga kawasan hinterland bagian barat Pulau Jawa, yang merupakan kawasan dengan aktivitas perdagangan dan industri, menjadikan Pelabuhan Tanjung priok sebagai pelabuhan utama di Pulau Jawa dan salah satu pelabuhan yang masuk ke dalam wilayah Pelabuhan Indonesia II (Pelindo II). Pelabuhan Tanjung Priok merupakan pintu gerbang utama ekspor impor dengan perincian ekspor impor menurut badan pusat statistik tahun 2011 nilai ekspor sebesar 12.184.300 ton dan nilai impor sebesar 128.221.600 ton , dengan total volume angkutan barang 60 % dari dan ke Indonesia (*Sustaining Partnership* 2011). *Trafic* barang yang dibongkar maupun di muat di Pelabuhan Tanjung Priok semakin meningkat setiap tahunnya. Merujuk kepada *Study on Jakarta International Gateway Port Development Project in The Republic Indonesia* (Kementerian Ekonomi Perdagangan dan Industri 2011), arus peti kemas di Pelabuhan Tanjung Priok terus meningkat dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 8,3 % per tahun selama lima tahun terakhir mulai dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2011. Pada tahun 2010, peti kemas yang ditangani sebanyak 4,8 juta TEUs, naik menjadi 5,8 juta TEUs di tahun 2011 dan pada tahun 2012 mencapai sebanyak 6,4 juta TEUs petikemas yang berhasil ditangani. Tingginya aktivitas bongkar muat di Pelabuhan Tanjung Priok berpotensi besar bagi Pelabuhan Tanjung Priok untuk dapat

bersaing dengan pelabuhan lainnya tak hanya di kawasan regional, tetapi juga internasional. Pelabuhan Tanjung Priok juga memiliki posisi yang begitu penting dalam sistem transportasi dan logistik nasional sehingga menuntut Pelabuhan Tanjung Priok secara berkesinambungan harus mampu memfasilitasi aktifitas perekonomian dan perdagangan Indonesia, dan pada akhirnya diharapkan Pelabuhan Tanjung Priok dapat mendorong sektor perdagangan dan industri nasional guna menghadapi perdagangan bebas internasional. Kaitannya dengan perdagangan bebas internasional Pelabuhan Tanjung Priok menjadi sorotan pengembangan utama, karena sebagai pintu gerbang keluar masuknya barang atau kargo antar negara seperti antar negara Asean, Eropa yakni antara lain Inggris, Belanda dan Italia, Timur Tengah yaitu seperti Arab Saudi, Asia Selatan seperti India dan Pakistan serta ke wilayah Amerika dan Australia dan juga antar provinsi. Hal ini juga didukung oleh posisi Pelabuhan Tanjung Priok yang strategis yang berada di Jakarta ibukota negara yang menjadi pusat kegiatan ekonomi dan bisnis dalam perdagangan internasional.

Perhatian khusus diberikan kepada perluasan sistem transportasi di pelabuhan utama (Hub Port), daerah penunjang (Hinterland) dalam rangka perwujudan wawasan nusantara. Mengacu pada visi pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025, maka pada 20 Juli 2011 pemerintah menetapkan Master Plan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) dalam rangka mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur. Dibutuhkan infrastruktur yang mendorong konektivitas antar wilayah sehingga dapat mempercepat dan memperluas pembangunan ekonomi Indonesia. Penyediaan infrastruktur yang mendorong konektivitas akan menurunkan biaya transportasi dan biaya logistik sehingga dapat meningkatkan daya saing produk dan mempercepat pertumbuhan ekonomi.

Sebagai respon terhadap pertumbuhan ekonomi dan tuntutan efisiensi logistik, industri kepelabuhanan Indonesia telah mengadopsi sistem pengangkutan petikemas modern. Di Pelabuhan Tanjung Priok, implementasi layanan full container

system yang dioperasikan oleh beberapa Port Terminal Operator seperti Terminal Petikemas Tanjung Priok, JICT, TPK Koja, dan MTI mencerminkan modernisasi berkelanjutan dalam pengelolaan arus barang. Sistem ini tidak hanya meningkatkan keamanan barang tetapi juga mempercepat proses bongkar muat, berkontribusi pada efisiensi operasional pelabuhan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, perlu adanya penilaian kinerja karyawan Terminal Petikemas. Dengan mengetahui kinerjanya diharapkan ke depan Terminal di Kawasan Pelabuhan Utama Tanjung Priok dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja di masa akan datang. Pada akhirnya peningkatan ini akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi yang akan dapat memperkecil kesenjangan biaya pelayanan kapal dan barang di Indonesia dengan pelabuhan Luar Negeri yang berhubungan langsung dengan Indonesia dalam rangka perdagangan internasional.

Transportasi khususnya transportasi laut dewasa ini tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien. Globalisasi ekonomi berdampak pada tingginya persaingan usaha bidang transportasi mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan

sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutannya secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2013:170).

Badan Usaha Pelabuhan adalah sebagai suatu organisasi yang mempunyai tujuan. Organisasi hidup karena aktivitas yang dilakukan oleh para karyawannya. Maka setiap karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Di era persaingan global yang semakin ketat, industri kepelabuhanan Indonesia dituntut untuk terus meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Hal ini mencakup modernisasi infrastruktur, optimalisasi proses bisnis, dan pengembangan kompetensi SDM. Peningkatan kapasitas dan kualitas pelayanan pelabuhan tidak hanya akan memperkuat posisi Indonesia dalam rantai logistik global, tetapi juga berkontribusi pada penurunan biaya logistik nasional dan peningkatan daya saing ekonomi Indonesia secara keseluruhan.

Dengan demikian, industri kepelabuhanan Indonesia memiliki peran strategis yang multidimensi: sebagai fasilitator perdagangan internasional, katalis pertumbuhan ekonomi nasional, dan integrator konektivitas domestik. Keberhasilan dalam mengoptimalkan peran ini akan menentukan kemampuan Indonesia dalam memanfaatkan potensi maritimnya dan memperkuat posisinya sebagai poros maritim dunia.

1.2. Tantangan Manajemen SDM di Sektor Pelabuhan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor pelabuhan menghadapi beragam tantangan yang semakin kompleks seiring dengan perkembangan industri maritim global. Sebagai salah satu infrastruktur strategis dalam rantai logistik nasional, pelabuhan dituntut untuk terus meningkatkan efisiensi dan kualitas layanannya di tengah berbagai kendala dan tantangan SDM yang dihadapi. Kompleksitas tantangan ini semakin meningkat dengan adanya tuntutan transformasi digital dan standar layanan internasional yang harus dipenuhi.

Salah satu tantangan fundamental dalam manajemen SDM pelabuhan adalah kesenjangan kompetensi antara kebutuhan industri dan kualifikasi tenaga kerja yang tersedia. Perkembangan teknologi pelabuhan yang pesat, termasuk implementasi sistem otomatisasi dan digitalisasi, menciptakan kebutuhan akan tenaga kerja dengan kombinasi keahlian teknis dan digital yang tidak selalu dapat dipenuhi oleh pasar tenaga kerja. Kesenjangan ini semakin terasa dalam aspek-aspek seperti pengoperasian peralatan modern, pengelolaan sistem informasi terintegrasi, dan implementasi solusi teknologi smart port.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan dinamika perubahan struktur organisasi dan model bisnis pelabuhan. Transformasi pelabuhan dari model operasional konvensional menuju konsep port 4.0 menuntut perubahan fundamental dalam struktur organisasi dan kompetensi SDM. Manajemen SDM harus mampu mengelola transisi ini sambil memastikan keberlangsungan operasional dan mempertahankan produktivitas. Hal ini mencakup tantangan dalam mendesain ulang deskripsi pekerjaan, menyesuaikan sistem penilaian kinerja, dan mengembangkan jalur karir yang relevan dengan kebutuhan organisasi modern.

Persoalan demografis juga menjadi tantangan signifikan dalam manajemen SDM pelabuhan. Di satu sisi, industri pelabuhan menghadapi aging workforce dengan banyaknya pegawai senior yang akan memasuki masa pensiun dalam beberapa tahun ke depan. Di sisi lain, terdapat tantangan dalam menarik minat generasi muda untuk berkarir di sektor pelabuhan. Gap generasi ini menciptakan kompleksitas tersendiri dalam aspek transfer pengetahuan, adaptasi teknologi, dan pengembangan

budaya kerja yang dapat mengakomodasi kebutuhan berbagai generasi.

Aspek regulasi dan standardisasi internasional memberikan dimensi tambahan pada tantangan manajemen SDM pelabuhan. Implementasi berbagai standar internasional seperti ISPS Code, ISO standards, dan regulasi keselamatan maritim membutuhkan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Manajemen SDM harus mampu memastikan bahwa seluruh pegawai memiliki sertifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan standar internasional, sambil tetap memperhatikan efisiensi biaya dan produktivitas operasional.

Dinamika pasar tenaga kerja maritim global juga menciptakan tantangan dalam hal retensi talent. Mobilitas tenaga kerja yang tinggi, terutama untuk posisi-posisi strategis dan teknis, mengharuskan manajemen SDM untuk mengembangkan strategi retensi yang efektif. Kompetisi dengan pelabuhan-pelabuhan di negara tetangga dalam memperebutkan talenta terbaik menuntut pengembangan paket remunerasi yang kompetitif dan program pengembangan karir yang menarik.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah kebutuhan untuk mengembangkan budaya kerja yang adaptif dan berorientasi pada inovasi. Era disrupsi digital menuntut SDM pelabuhan untuk memiliki mindset yang terbuka terhadap perubahan dan kemampuan untuk berinovasi secara berkelanjutan. Manajemen SDM harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi lintas fungsi, dan pengembangan solusi inovatif untuk berbagai tantangan operasional.

Aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3) juga memberikan dimensi khusus pada tantangan manajemen SDM di pelabuhan. Karakteristik pekerjaan di pelabuhan yang memiliki risiko tinggi mengharuskan manajemen untuk mengembangkan sistem manajemen K3 yang komprehensif, termasuk program pelatihan yang berkelanjutan dan sistem monitoring yang efektif.

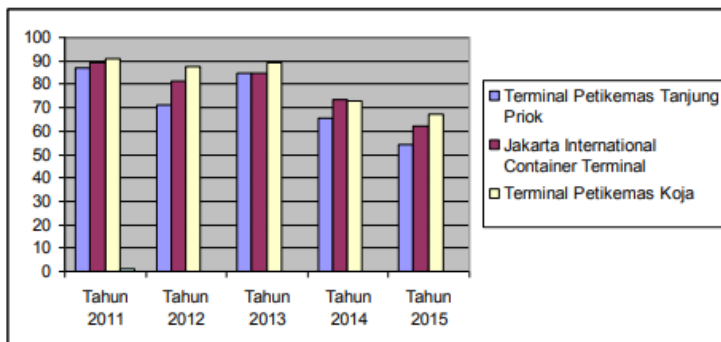
Menghadapi kompleksitas tantangan ini, diperlukan pendekatan manajemen SDM yang holistik dan terintegrasi. Strategi pengembangan SDM harus mencakup program peningkatan kompetensi yang terstruktur, sistem manajemen

kinerja yang efektif, skema motivasi yang terukur, serta transformasi budaya organisasi yang mendukung efisiensi dan produktivitas. Hanya dengan pendekatan komprehensif seperti ini, sektor kepelabuhanan Indonesia dapat mempertahankan daya saingnya dalam konstelasi perdagangan maritim global.

Lebih jauh, tantangan manajemen SDM di sektor pelabuhan juga harus dilihat dalam konteks strategis peran pelabuhan sebagai gateway ekonomi nasional. Dengan volume perdagangan yang mencapai 12,18 juta ton ekspor dan 128,22 juta ton impor, kualitas SDM menjadi faktor kritis dalam menjaga kelancaran arus logistik nasional dan internasional. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM, baik dari segi kompetensi, motivasi, maupun budaya kerja, menjadi prasyarat fundamental dalam mewujudkan visi pelabuhan Indonesia sebagai hub maritim yang handal dan berdaya saing global.

1.3. Urgensi Kepuasan Kerja dan Kinerja di Era Modern

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, kepuasan kerja dan kinerja pegawai menjadi dua variabel krusial yang menentukan keberhasilan organisasi, khususnya dalam sektor kepelabuhanan. Urgensi ini semakin relevan mengingat peran strategis pelabuhan sebagai gateway ekonomi nasional dan internasional, di mana efisiensi dan produktivitas menjadi parameter utama daya saing. Kinerja pegawai di sektor kepelabuhanan tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional internal, tetapi juga memiliki efek multiplier terhadap rantai pasok nasional dan daya saing perdagangan internasional.



Gambar 1.1 Pelabuhan DKI Jakarta, Tahun 2011-2015

Berdasarkan pada Gambar 1 yang dilakukan pada tiga terminal utama di DKI Jakarta - Terminal Petikemas Tanjung Priok, Jakarta International Container Terminal (JICT), dan Terminal Petikemas Koja, teridentifikasi adanya tren penurunan kinerja yang signifikan selama periode 2011-2015. Terminal Petikemas Tanjung Priok mengalami degradasi kinerja dari 87,2% pada tahun 2011 menjadi 54,51% pada tahun 2015, mencerminkan penurunan drastis sebesar 32,69%.

Adapun untuk perusahaan dengan nama Jakarta International Container Terminal (JICT), menunjukkan pola serupa dengan penurunan dari 89,5% pada tahun 2011 menjadi 62,1% pada tahun 2015. Sementara Terminal Petikemas Koja kinerja pegawai yang diraih juga mencatat penurunan mulai tahun 2011 hingga pada tahun 2015 hingga mencapai level 67,5%. Ketiga terminal ini konsisten menunjukkan ketidakmampuan dalam mencapai target kinerja minimal 95% yang ditetapkan manajemen. Dengan demikian kinerja para pegawai belum mampu mencapai kinerja yang diharapkan masing-masing perusahaan.

Urgensi peningkatan kinerja menjadi semakin kritis dalam konteks persaingan global. Evaluasi mendalam terhadap dimensi kuantitatif kinerja mengungkapkan variasi capaian yang signifikan antar terminal. Terminal Petikemas Tanjung Priok mencatatkan rata-rata capaian kuantitas kerja 65,4%, sementara Terminal Petikemas Koja dan JICT masing-masing mencapai 76,2% dan 77,8%. Disparitas ini tidak hanya mencerminkan perbedaan kapabilitas operasional, tetapi juga mengindikasikan adanya kesenjangan dalam efektivitas manajemen dan standardisasi proses di masing-masing terminal. Analisis temporal menunjukkan bahwa penurunan kinerja berkorelasi kuat dengan peningkatan kompleksitas operasional dan volume handling, mengindikasikan ketidaksiapan sistem dan sumber daya dalam menghadapi pertumbuhan permintaan.

Dalam aspek kualitas kerja, hasil evaluasi menunjukkan kesenjangan yang lebih mengkhawatirkan. Terminal Petikemas Tanjung Priok hanya mencapai level 55,2%, tertinggal jauh dari Terminal Petikemas Koja (71,2%) dan JICT (75,8%). Gap kualitas ini memiliki implikasi langsung terhadap kepuasan pengguna jasa dan efisiensi operasional pelabuhan. Rendahnya kualitas kerja

tercermin dari tingginya frekuensi keluhan pengguna jasa, lamanya waktu tunggu (*dwelling time*), dan masih tingginya biaya penanganan bongkar muat. Situasi ini diperparah dengan sikap kerja yang hanya mencapai kisaran 70-73% di ketiga terminal, mengindikasikan adanya permasalahan fundamental dalam budaya kerja dan profesionalisme.

Rendahnya kinerja ini berimplikasi langsung pada layanan kepelabuhanan, tercermin dari tingginya frekuensi keluhan pengguna jasa dan masih tingginya biaya penanganan bongkar muat. Analisis lebih lanjut mengindikasikan bahwa permasalahan kinerja ini berkorelasi erat dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang positif, menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan oleh Umam (2010: 192) kepuasan kerja adalah sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Demikian pula dengan pendapat menurut Robbins (2012:103) kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh para karyawan usaha pelabuhan, maka akan membuatnya memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut.

Masalah kepuasan kerja merupakan hal yang penting karena akan memiliki pengaruh (*impact*) terhadap sikap seseorang terhadap organisasi. pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan. Dan sebaliknya pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan jika hal ini terjadi akan menyebabkan organisasi akan sulit untuk memenangkan persaingan yang terbuka dan mencapai tujuan organisasi dengan maksimal.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu tersebut. Demikian pula

dengan pegawai yang ada di badan usaha pelabuhan. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh para pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kompetensi kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi/ perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam kerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuannya yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

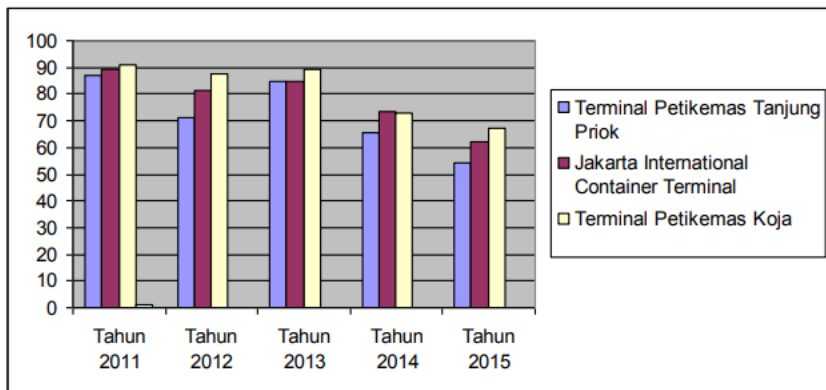
Banyak faktor yang bisa ditemukan terkait kepuasan kerja, seperti yang dijumpai pada para pegawai Badan Usaha Pelabuhan yang berada di wilayah DKI Jakarta, dengan identifikasi sebagai berikut

Tabel 1.1 Kepuasan Pegawai Badan Usaha Pelabuhan yang berada di wilayah DKI Jakarta

Nomor	Identifikasi Rendahnya Kepuasan Pegawai
1	Tingkat pendapatan yang tidak sesuai dengan harapan
2	Hubungan yang kurang baik dengan atasan
3	Tidak adanya peluang peningkatan karir

Salah satu faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan adalah pendapatan yang diterima selama menjalankan tugas. Tingkat pendapatan yang sesuai dengan harapan, akan berdampak pada kepuasan karyawan dan sebaliknya. Seperti diketahui umumnya manusia bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk mendapatkan penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat terpenuhi dengan baik. Seorang pegawai yang masuk dan bekerja pada suatu organisasi atau institusi tertentu mempunyai beberapa harapan, hasrat dan kebutuhan yang diharapkan dapat dipenuhi oleh organisasi atau institusi tersebut. Jika di dalam menjalani pekerjaannya ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan, yang di antaranya diwujudkan dengan

penggajian atau kompensasi yang sesuai, akan timbul. Selain itu untuk bisa mencapai kepuasan kerja, seorang pegawai juga harus mempunyai hubungan yang baik dengan atasan. Hubungan atasan dan bawahan (*leader member exchange*) yang terjalin dengan baik dapat menimbulkan kepuasan kerja. Hubungan atasan dan bawahan yang buruk seringkali mempengaruhi persepsi atasan terhadap bawahan maupun sebaliknya. Akibatnya hubungan yang terjadi atasan memandang bawahan hanyalah dipandang sebagai orang suruhan dan bawahan menganggap atasan dengan hal yang negatif seperti seorang yang otoriter, memerintah dengan semena-mena dan lain-lain. Dan jika ini terjadi dalam jangka panjang akan berdampak pada kurang puasnya karyawan dalam bekerja. Karyawan pun jadi malas-malasan dalam bekerja. Trend tingkat kepuasan pegawai, seperti gambar berikut:



Gambar 1.2 Perusahaan Pelabuhan DKI Jakarta Tahun 2011-2015

Berdasarkan gambar grafik diatas menunjukkan penurunan kepuasan pegawai pada ketiga perusahaan pelayaran.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh terdapatnya peluang dalam hal peningkatan karir. Adanya peluang dalam peningkatan karir akan membuat seorang pegawai memiliki kepuasan kerja. Akan tetapi jika tidak adanya kesempatan memningkatkan karir dalam organisasi maka pegawai akan menunjukkan kinerja yang rendah akibat terjadinya ketidakpuasan dengan kebijakan perusahaan tenpatnya bekerja.

Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu sasaran penting dalam pengelolaan Badan Usaha Pelabuhan, karena akan berdampak kepada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja di Badan Usaha Pelabuhan, membuat pegawai memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut dan dapat berdampak kepada perilaku kerjanya. Perilaku kerja yang baik akan membuat target kerja yang diharapkan tercapai dengan optimal. Perilaku dan hasil kerja merupakan bentuk dari terciptanya kinerja. Sehingga adanya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja.

Investigasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mengungkapkan tiga determinan utama: kompetensi kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi.

1. Faktor Kompetensi

Kompetensi atau kemampuan merupakan perpaduan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Gordon dalam Mulyasa, 2012:34). Kemampuan diartikan sebagai pengetahuan dan keterampilan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Kemampuan juga dapat diartikan sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja mencakup tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang dimiliki seorang karyawan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Menurut Sariyathi (2007) kemampuan kerja adalah kemampuan yang diperlukan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Ini berarti bahwa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan selalu masih tersedia suatu tingkat kemampuan yang belum digunakan oleh seseorang.

Kompetensi sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan Hutapea dkk (2013:4). Seorang karyawan yang memiliki

kompetensi akan memiliki kemampuan dalam menjalankan tugasnya secara maksimal. Pegawai yang memiliki kompetensi adalah pegawai yang memiliki keterampilan, sikap dan apresiasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaannya. Pada Badan Usaha Pelabuhan sebagai objek penelitian, pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai penyedia jasa kepelabuhanan dituntut untuk memiliki kompetensi. Kompetensi yang menjadi tuntutan pada Badan Usaha Pelabuhan yaitu (Budiyanto, 2007:83) :

1. Kompetensi Fungsional terdiri dari :
 - a. Kompetensi Manajerial, meliputi : *team leadership, problem making and decision making, developing other planning, controlling, building parnership, dan continuous improvement.*
 - b. Kompetensi Officer, meliputi : *technical expertise, attention to detail, analythical thinking, managing work, concern for order, dan trust worthiness.*
2. Kompetensi Inti, meliputi : *integrity, service excellence, achievement orientation, communication, dan compliance.*

Pegawai yang berkompentensi akan bekerja sesuai dengan standar dari kompetensi yang dimiliki. Adanya standar kerja yang dilaksanakan dengan optimal akan membuat seorang karyawan merasakan kepuasan tersendiri dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, kompetensi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan menunjukkan belum maksimalnya kompetensi yang dimiliki pegawai, seperti berikut:

Tabel 1.2 Kompetensi Pegawai Badan Usaha Pelabuhan

No	Faktor
1	Kemampuan teknis yang rendah sehingga target sasaran kerja tidak ter capai
2	Keterampilan kerja yang belum kreatif
3	Inovasi kerja yang kurang
4	Tidak memiliki konsep diri selama bekerja
5	Tidak memiliki karakteristik dalam menghadapi permasalahan kerja

2. Faktor Motivasi

Faktor lain yang berpengaruh terhadap timbulnya sebuah kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya (Widodo Eko, 2015:93). Motivasi juga didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur (Bangun, 2012). Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (pegawai) yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Akan tetapi ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang bersangkutan yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Mereka merasa bertanggung jawab atas suatu pekerjaan. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2011:9) dan Brahmasari (2010:126), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Sujak (1990) dalam Ermayanti (2011:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh pegawai, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap pegawai dengan bentuk yang berbeda beda.

Motivasi para pegawai pada perusahaan pelayaran juga menunjukkan sangat kerja yang mengalami penurunan setiap tahunnya. Upaya pegawai dalam pencapaian prestasi memiliki

semangat yang rendah. Hal ini berdasarkan standar yang ditetapkan dengan indikasi di antaranya yaitu tidak adanya motivasi pegawai mengikuti pegawai lain yang memiliki prestasi kerja. Pegawai juga terlihat belum maksimal dalam mengembangkan diri. Pegawai sudah merasa cukup dengan kemampuan yang dimilikinya. Kondisi ini termasuk dalam pegawai yang memiliki motivasi yang cukup atau sedang. Terlihat pula pegawai memiliki kemampuan menghadapi kesulitan dengan semangat yang rendah. Kesulitan yang dihadapi tidak mampu dihadapi sendiri namun dikonsultasikan dengan rekan kerja dan atasan atau peminannya. Dengan demikian pegawai tidak memiliki kreativitas dan inovasi dalam memecahkan masalah kerja sendiri. Ditemukan pula pegawai yang belum memiliki antusias yang tinggi untuk mendapatkan informasi terkait dengan tugas kerjanya, informasi untuk menambah pengetahuan kerjanya belum sepenuhnya dilakukan dengan semangat tinggi. Ditemui pula bahwa antar pegawai kurang memiliki kerjasama. Pegawai ditemui melakukan tugas sesuai dengan tugas dan fokus mengerjakan apa yang dibebankan kepadanya sendiri. Adanya individualisme kerja sehingga menyebabkan terlihat persahabatan yang terjadi antar pegawai belum seluruhnya terjalin dan hangat dalam suatu bagian atau kelompok kerja, sehingga semangat kerja dalam bentuk team kerja (*team work*) belum sepenuhnya dapat dicapai.

Dengan demikian dapat dinyatakan para pegawai Badan Usaha Pelabuhan yang berada di wilayah DKI Jakarta perlu dilakukan upaya sehingga motivasi pegawai dapat meningkat yang dapat berdampak kepada kepuasan kerja dan berimplikasi pada hasil kerjanya. Seorang pegawai yang tidak memiliki motivasi, maka potensi kemampuannya mungkin tidak diwujudkan sepenuhnya dalam pelaksanaan pekerjaan. Semakin tinggi motivasi pegawai berarti juga semakin tinggi semangat kerja yang dimilikinya, karena kemauan bekerja berbeda dari potensi kemampuan bekerja. Seseorang mungkin saja mampu mengerjakan suatu pekerjaan, tetapi jika dia tidak memiliki kepuasan dalam diri, ini berarti bahwa kemampuan ini tidak direalisasikan dan diwujudkan dalam bentuk kerja. Adanya motivasi seseorang dapat dilatarbelakangi oleh adanya kepuasan

yang rendah. Kepuasan tersebut akan berakibat pada cara kerja dan hasil kerja menjadi tidak maksimal.

3. Faktor Budaya Organisasi

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang ditemui dilapangan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi perusahaan (Sutrisno, 2013:2). Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan (Sutrisno, 2013:27). Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan penggerak untuk memajukan sebuah perusahaan atau organisasi.

Tabel 1.3 Nilai dan Budaya Bagian Produksi Badan Usaha Pelabuhan

Nilai dan Budaya	Keterangan
Budaya Birokrasi	Birokrasi dalam penanganan kargo yang terlambat dan lamanya pengurusan kepabeanean
Budaya efisiensi	Pengelolaan segmen usaha pelabuhan dalam pengoperasiannya tidak efektif dan efisien.
Norma	Aturan dan sistem kerja belum dijalankan dengan optimal
Budaya kerja	Kerjasama/ <i>teamwork</i> kurang baik
Nilai Kekeluargaan	Hubungan antar pegawai kurang terjalin baik Sering terjadi konflik kerja

Pada Badan Usaha Pelabuhan yang berada di wilayah DKI Jakarta berdasarkan hasil survey pendahuluan melalui wawancara dengan pihak pimpinan bagian atau divisi diperoleh informasi bahwa hasil kerja yang dicapai karyawan belum maksimal karena

rendahnya kepuasan yang dimiliki pegawai. Masih dijumpai orientasi tim yang rendah dimana kegiatan kerja belum sepenuhnya diarahkan pada kerja tim, para pegawai belum didorong dan diarahkan untuk inovatif mengambil sebuah risiko, pegawai belum agresif dan kompetitif dan belum banyak memiliki kreatifitas, nilai-nilai dan aturan yang berlaku belum dapat memberikan sanksi yang tegas bagi karyawan yang melanggar. Oleh karena itu, budaya organisasi pada perusahaan pelabuhan menjadi bagian penting yang perlu mendapat perhatian yang lebih. Dengan adanya budaya organisasi atau perusahaan yang baik dan kondusif serta sesuai dengan harapan pegawai, maka akan tercipta kepuasan kerja dan diharapkan hasil kerja pegawai dapat dicapai dengan maksimal.

Di era modern, di mana efisiensi dan produktivitas menjadi tuntutan utama, penurunan kinerja ini berimplikasi serius terhadap daya saing pelabuhan. Secara operasional, tercermin dari peningkatan *dwelling time*, keterlambatan bongkar muat, inefisiensi penggunaan fasilitas, dan peningkatan biaya operasional. Secara strategis, berdampak pada penurunan daya saing pelabuhan, gangguan rantai pasok nasional, peningkatan biaya logistik, dan terhambatnya pertumbuhan ekonomi nasional. Mengingat posisi vital Pelabuhan Tanjung Priok yang menangani sekitar 60% volume perdagangan nasional, peningkatan kinerja pegawai menjadi imperatif untuk menjaga sustainabilitas pertumbuhan ekonomi dan daya saing nasional dalam perdagangan internasional.

Dalam konteks transformasi digital dan modernisasi pelabuhan, urgensi peningkatan kepuasan kerja dan kinerja menjadi semakin relevan. Tuntutan adaptasi terhadap teknologi baru dan sistem operasional modern memerlukan SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang optimal. Data menunjukkan bahwa kompetensi pegawai masih perlu ditingkatkan, dengan capaian rata-rata di bawah 70% di ketiga terminal.

Lebih jauh, urgensi ini juga harus dilihat dalam perspektif pertumbuhan sektor kepelabuhanan. Dengan pertumbuhan arus peti kemas rata-rata 8,3% per tahun dan pencapaian 6,4 juta TEUs pada tahun 2012, optimalisasi kepuasan kerja dan kinerja

pegawai menjadi prasyarat dalam menghadapi peningkatan volume dan kompleksitas operasional. Tanpa adanya intervensi strategis dalam aspek pengembangan SDM, peningkatan motivasi, dan transformasi budaya organisasi, tren penurunan kepuasan dan kinerja ini berpotensi menghambat pertumbuhan dan daya saing pelabuhan.

Menghadapi urgensi ini, diperlukan pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan aspek pengembangan kompetensi, sistem motivasi yang efektif, dan transformasi budaya organisasi. Strategi ini harus didukung oleh sistem manajemen kinerja yang terukur, skema kompensasi yang kompetitif, dan jalur karir yang jelas. Hanya dengan pendekatan holistik seperti ini, sektor kepelabuhanan Indonesia dapat mempertahankan dan meningkatkan perannya sebagai hub maritim yang handal dan berdaya saing di era modern.

BAB II

EFEKTIVITAS KERJA PELABUHAN

2.1. Kompetensi Kerja dalam Industri Pelabuhan

Kompetensi kerja dalam industri pelabuhan memiliki peran yang sangat vital di era globalisasi saat ini. Sebagai salah satu infrastruktur penting dalam rantai logistik global, pelabuhan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi memadai untuk mendukung efisiensi dan efektivitas proses perpindahan barang dan jasa. Kompetensi kerja pada dasarnya merupakan kecakapan seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan, seperti yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2011), yang menyatakan bahwa kompetensi kerja merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dalam konteks pelabuhan, setiap karyawan dituntut memiliki kemampuan kerja yang mumpuni dalam mendukung pelaksanaan operasional. Tanpa didukung oleh kompetensi kerja yang memadai, karyawan akan mengalami kendala yang cukup berarti dalam menjalankan tugasnya.

Dimensi kompetensi intelektual yang membentuk kompetensi kerja di industri pelabuhan mencakup tujuh aspek utama, yaitu kemahiran berhitung, pemahaman (*comprehension*) verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, visualisasi ruang, dan ingatan (memori). Selain itu, kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan ketrampilan yang relevan. Wibowo (2012) menegaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari uraian tersebut jelas bahwa kemampuan dan keterampilan seseorang sangat berperan dalam menunjang keberhasilan tugasnya. Tetapi untuk kearah tersebut tidak bisa lepas dari unsur-unsur dalam organisasi di dalamnya seperti leadership, koordinasi, keahlian, dan dukungan manajemen.

Dalam operasional pelabuhan, hal ini tercermin dari bagaimana karyawan mampu mengintegrasikan berbagai aspek kompetensi untuk menjalankan tugas-tugas kompleks seperti pengelolaan bongkar muat, manajemen pergudangan, dan koordinasi arus logistik.

Kompetensi kerja dalam industri pelabuhan juga mencakup aspek pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang baik, sebagaimana dikemukakan oleh Jackson, Schuler, dan Werner (2010). Dalam mencapai sasaran organisasi pelabuhan, keterampilan sumber daya manusia di berbagai unit kerja menjadi sangat penting karena menunjukkan kapasitas di setiap lini organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Ginnet, Hughes, dan Curphy (2012) yang menekankan pentingnya memiliki jumlah orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk mencapai tujuan tim. Dalam konteks pelabuhan, hal ini berarti memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh personel yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan operasional.

Kemudian Moeheriono (2010) yang mengutip pendapat dari Spencer mengatakan pengertian dan kompetensi adalah; *"A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion effective and or superior performance in a job or situation"*, adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individual yang membentuk hubungan kausalitas dengan kriteria yang dijadikan acuan atau berkinerja prima di tempat dan situasi tertentu.

Semua jenis kompetensi kerja yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skill*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, berhasil memprediksi kinerja karyawan individu dalam pekerjaannya. Menurut Werther (2011) : *"Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimalization services to customer more for less"*.

Spencer & Spencer (2012) lebih lanjut membagi kompetensi kerja ke dalam dua kategori yaitu *"threshold competencies"* dan *"differentiating competencies"*, menurut kinerja karyawan yang

digunakan memprediksikan kinerja karyawan suatu pekerjaan. yaitu :

1. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
2. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja karyawan tinggi dan rendah.

Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia, kompetensi kerja dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. Dalam industri pelabuhan, pembedaan ini penting untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta-talenta unggulan yang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Peran strategis kompetensi kerja dalam industri pelabuhan juga tercermin dari perubahan pemahaman tentang peran sumber daya manusia dari sekadar *people issues* menjadi *people related business issues*. Schuller dan Jackson (2012) menjelaskan bahwa *people issues* didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja, (*business competence is only business people*), sebagai implikasi kompetensi kerja karyawan atau eksekutif sumber daya manusia cenderung kurang diakui, maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included human resources management people or executives)*. *People related business issues* didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumber daya manusia. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti : *people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, no lay off guaranted for treatment, survey or feed back or action, promote for work, profit sharing and open door policy*). Dalam konteks pelabuhan, hal ini berarti bahwa kompetensi kerja karyawan menjadi faktor krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi.

Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak, yang ada dalam organisasi, terutama karyawan sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi kerja sumber daya manusia, untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi kerja sumber daya manusia diperlukan karena akan mempengaruhi keefektifitasan kegiatan bisnis (Schuller dan Jackson, 2006). Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Spenceer & Spenceer (2012), mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Sejalan dengan itu berdasarkan penelitian yang dilakukan selama hampir 20 tahun, didefinisikan kompetensi sebagai berikut : *competency concept is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation. Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behavior in a wide variety of situation and job task. Causally predicts who does something will or poorly, as measured on a specific criterion or standar.*

Hart dalam Riyanto (2012) mengidentifikasi 15 unsur penting dalam kompetensi kerja yang sangat relevan dengan industri pelabuhan, yaitu:

1. Orientasi pencapaian prestasi (*The performace orientation*)
2. Pemikiran analitis (*The analitical thinking*)
3. Memiliki kemampuan dalam berhadapan dengan kondisi serba tidak pasti (*To have ability in an uncertainty condition*)
4. Pengambilan keputusan (*Decision making*)
5. Kepemimpinan (*Leadership*)
6. Kerja jejaring (*Networking*)
7. Komunikasi lisan (*Verbal communication*)
8. Dorongan pribadi dan inisiatif (*Self stimuli and inisiative*)
9. Kemampuan untuk membujuk (*Persuassive*)
10. Perencanaan dan pengorganisasian (*Planning and organizing*)

11. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik
12. Kesadaran terhadap diri sendiri dan pengembangan diri (*Self awareness and self development*)
13. Kerja kelompok (*Teamwork*)
14. Tingkatan pengetahuan dan keterampilan
15. Komunikasi tertulis

Gronroos dkk (2010:235) menunjukkan bahwa setidaknya terdapat 6 kriteria yang dipergunakan untuk mengukur tingkatan kualitas atas suatu pekerjaan, masing-masing yaitu :

1. Profesionalisme dan keterampilan karyawan
2. Sikap dan perilaku
3. Aksesabilitas dan kelenturan
4. Kehandalan dan kepercayaan
5. Pemulihan atau recovery
6. Reputasi dan kredibilitas

Sementara itu, dari Handoko (2014:53) berhasil menemukan 4 dimensi kompetensi kerja pribadi yang menjadi prasyarat bagi keberhasilan suatu entitas bisnis, yaitu :

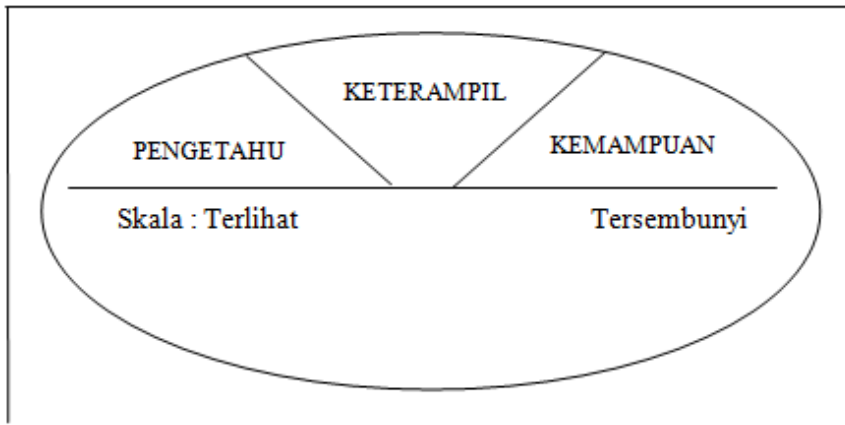
1. Perencanaan secara optimal menyangkut kebutuhan untuk berprestasi dan penyusunan skala prioritas.
2. Melakukan pengelolaan tim kerja
3. Melakukan pengelolaan diri sendiri
4. Menggunakan kemampuan intelektual yang ada untuk melakukan pengambilan keputusan.

Pengembangan kompetensi kerja di industri pelabuhan harus memperhatikan karakteristik khusus yang diperlukan dalam operasional pelabuhan modern. Hal ini mencakup kompleksitas keterampilan manajerial sekaligus profesional, upaya peningkatan kualitas dan efisiensi pekerjaan, serta kemampuan mengambil keputusan dalam berbagai konteks operasional. Mathis & Jackson (2010) menekankan bahwa kompetensi kerja harus mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*) yang terintegrasi untuk mendukung peningkatan kinerja individu maupun tim dalam organisasi pelabuhan.

Tabel 2.1 Karakteristik Kompetensi kerja Karyawan Menurut Para Ahli

No.	Karakteristik Karyawan	Kompetensi kerja	Menurut
1.	Kompleksitas manajerial sekaligus profesional dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi dari para pejabat pelaksanaanya	keterampilan	Bergenhengouwen (1997:58)
2.	Berupaya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan		Denton (1997:7)
3.	Keterampilan, pendapat/kemampuan mengkritisi permasalahan, sikap dan nilai yang dianut, pengetahuan, kemampuan dan kapasitas		Gale dan Pol dalam Birdir (2000:205)
4.	Memiliki pola-pola pengambilan keputusan, baik dalam kontek perencanaan, operasional maupun yang bersifat taktikal		Glimore (1996:43)
5.	Berorientasi pada pencapaian prestasi		Hart (1999:36)
6.	Pengetahuan profesional, orientasi kepada pelanggan, kepedulian kepada bisnis, kepemimpinan, dan perencanaan serta pengorganisasian		Houtzagers (1999:29)
7.	Kedalaman pengetahuan atas keterampilan tertentu		Hronec (1993:33)
8.	Keterampilan teknis, keterampilan manajerial, serta perilaku		Johnson (1995a:70)
9.	Keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan jasa		Johnson (1995:70)
10.	Mampu menempati dengan baik, bersifat spesifik, tulus hati, memiliki kemampuan untuk berkreasi, memiliki keterampilan mendengar dan menyimak secara efektif		Nelson (1998:76)
11.	Mampu bekerja secara efektif, memiliki motif, bakat, keterampilan pada berbagai aspek, citra diri, peran sosial		Robotham (1996:27)

Sumber : Riyanto (2012:203)



Gambar 2.1 Model Konseptual Akan Kompetensi Kerja
Sumber : Mathis & Jacson (2010:252)

Kompetensi kerja terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi kerja yang terlihat dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat, dapat dikenali oleh banyak perusahaan dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan, sebagian lain seperti keterampilan negosiasi dapat kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi kerja tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga, yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebagai contoh, kompetensi kerja untuk membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai. Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang, dan pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi (Hutapea, 2013:5).

Kompetensi kerja yang ditetapkan dalam organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja karyawan organisasi, dengan keunggulan kinerja karyawan merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2012:74). Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu dan diaplikasikan guna meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

Gordon yang dikutip oleh Sutrisno (2013:23), menjelaskan beberapa karakteristik yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui bagaimana cara melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di lapangan kerja.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman baik tentang kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Keterampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang

dating dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

6. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer yang dikutip oleh Wibowo (2012: : 235), terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan kepekaan terhadap keadaan umum anak yang kurang merupakan ciri fisik kompetensi seorang tenaga kesehatan.
3. Konsep diri adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan suatu tugas tertentu baik secara fisik atau mental. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

Kemudian Moehariono (2010:3) yang mengutip pendapat dari Spencer mengatakan pengertian dan kompetensi adalah; “ *A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion effective and or superior performance in a job or situation* ” , adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individual yang membentuk hubungan kausalitas dengan kriteria yang dijadikan acuan atau berkinerja prima di tempat dan situasi tertentu. Berdasarkan kutipan kompetensi ini maka terdapat beberapa makna di dalamnya yaitu :

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*)

Kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta memiliki perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan kausalitas (*causally related*)

Berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebab akibat).

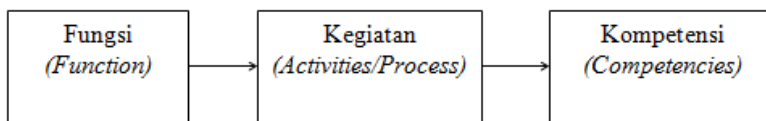
3. Kriteria (*criterion referenced*)

Hal ini dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan terstandar serta spesifik.

Namun secara umum banyak yang menyimpulkan dan mendefinisikan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari *skill* (keterampilan), *knowledge* (pengetahuan) dan *personal attributes* (karakteristik dasar yang membedakan seseorang dengan yang lainnya).

Sedangkan Armstrong dalam Sedarmayanti (2010:147) mengemukakan, “*Any individual characteristic that can be measured or counted reliably and that can be shown to differentiate significantly between effective and ineffective performance*”. Bahwa karakteristik yang dimiliki setiap individu, hal tersebut dapat digunakan untuk mengukur serta membedakan secara signifikan antara kinerja efektif dengan yang tidak efektif. Hal ini jelas bahwa karakteristik kemampuan seseorang itu sudah melekat dalam diri masing-masing personal dan ini bisa diimplementasikan dalam organisasi tempat dia beraktifitas.

Kerangka dasar daripada menentukan jenis kompetensi adalah dapat diilustrasikan sebagai berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Dasar

Sumber : Moehariono (2010:3)

Dari gambar tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seseorang harus didasari oleh fungsi seseorang tersebut dalam organisasi tempat dia bekerja, peran apa yang dilakukan dalam bekerja maka kompetensi apa yang seharusnya dibutuhkan.

Dessler (2011:169) mengatakan: *“Competencies are demonstrable characteristics of the person that make performance possible. That is a mouthful, so let us be more specific job competences are always observable and measurable behaviours”*

“Competency-based job analysis means describing the job in terms of measurable, observable, behavioural competencies (knowledge, skills, and or behaviours) that an employee doing that job must exhibit to do the job well”

Dari kutipan tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dari seseorang melakukan pekerjaan dan dapat diukur serta diamati baik secara pengetahuan, keterampilan maupun perilaku di mana orang tersebut dengan kompetensi yang dimilikinya akan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin.

Robbins & Hunsaker (2012:286) mengatakan, *“Therefore, each member's individual contribution also should be identified and made a part of his or her overall performance appraisal”*. Oleh karenanya kontribusi dari masing-masing individu dalam organisasi dapat dijadikan bahan identifikasi kinerja organisasi secara keseluruhan, hal ini berarti bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan apakah memiliki daya saing atau tidak salah satunya adalah faktor peran sumber daya manusia yang kompeten.

2.1.1. Kompetensi Kerja

Dalam menganalisis kompetensi kerja di industri pelabuhan, pendekatan yang digunakan berbeda dengan pendekatan tradisional. Pendekatan kompetensi kerja tidak hanya mengidentifikasi tugas, pengetahuan, dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan tersebut diaplikasikan secara efektif. Yang menarik dari pendekatan ini adalah upayanya untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersembunyi yang seringkali menjadi kunci penentu kinerja superior seorang karyawan. Metodologi yang digunakan berfokus pada *behavioral event*

interviews yang membantu supervisor mengidentifikasi contoh-contoh konkret tentang bagaimana sikap dan berbagai faktor lain mempengaruhi efektivitas kerja.

Proses analisis kompetensi kerja menurut Mathis Carrel & Jackson (2010) melibatkan serangkaian tahapan yang sistematis, pada umumnya dengan "*behavioral event interviews*" yaitu terdiri dari proses sebagai berikut :

1. Suatu sistem senior manajer mengidentifikasikan bidang-bidang hasil kinerja karyawan masa depan yang penting untuk rencana strategis dan bisnis dari organisasi. Dalam konteks pelabuhan modern, identifikasi ini harus mempertimbangkan tidak hanya kebutuhan operasional saat ini, tetapi jugaantisipasi terhadap perkembangan teknologi dan standar pelayanan pelabuhan di masa depan. Proses ini membutuhkan pemahaman mendalam tentang tren industri pelabuhan global dan implikasinya terhadap kebutuhan kompetensi karyawan.
2. Pembentukan grup panel yang melibatkan berbagai level karyawan memberikan perspektif yang seimbang dalam analisis kompetensi. Grup ini dapat beranggotakan baik karyawan yang berkinerja karyawan rendah maupun tinggi, supervisor, manajer, trainer, dan lainnya. Keberagaman anggota panel, mulai dari karyawan berkinerja tinggi hingga rendah, memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang membedakan tingkat kinerja tersebut. Hal ini sejalan dengan konsep *differentiating competencies* yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer, di mana pemahaman tentang karakteristik pembeda ini menjadi kunci dalam pengembangan kompetensi karyawan.
3. Peran fasilitator SDM atau konsultan eksternal dalam proses wawancara menjadi sangat kritis dalam mengungkap nuansa-nuansa penting dari kompetensi kerja. Melalui wawancara mendalam, fasilitator tidak hanya mengumpulkan informasi tentang perilaku kerja, tetapi juga mengeksplorasi aspek kognitif dan emosional yang menyertai setiap kejadian. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana kompetensi dimanifestasikan dalam situasi kerja nyata.

4. Menggunakan kejadian-kejadian tersebut, sang fasilitator membuat uraian rinci dari setiap kompetensi kerja. Fase deskriptif dalam analisis kompetensi membutuhkan ketelitian dan kejelasan dalam mengartikulasikan setiap kompetensi yang diidentifikasi. Deskripsi yang spesifik dan terukur memudahkan semua pihak dalam organisasi untuk memahami ekspektasi kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi. Hal ini juga membantu dalam mengembangkan standar kinerja yang jelas dan program pengembangan yang terarah.
5. Proses pengurutan dan identifikasi level kompetensi merupakan tahapan krusial dalam membangun kerangka kompetensi yang terstruktur. Dalam konteks pelabuhan, hal ini mencakup pemetaan kompetensi dari level operasional hingga strategis, dengan mempertimbangkan kompleksitas dan tanggung jawab setiap posisi. Pemetaan ini menjadi dasar dalam pengembangan jalur karir dan program pengembangan kompetensi yang sistematis.
6. Tahap akhir yang melibatkan standardisasi kinerja dan pengembangan program implementasi merupakan bagian integral dari keseluruhan proses analisis kompetensi. Program-program yang dikembangkan harus mencakup aspek seleksi, pelatihan, dan pengembangan yang selaras dengan kebutuhan kompetensi yang telah diidentifikasi. Hal ini memastikan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia memberikan dampak optimal bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Mathis C. & Jackson (2010), kompetensi kerja yang digunakan dalam organisasi bervariasi sekali.

Analisis kompetensi tidak bisa dilakukan sebagai kegiatan satu kali (*one-time activity*), melainkan harus menjadi proses berkelanjutan yang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hal ini mencakup evaluasi regular terhadap kerangka kompetensi yang ada dan penyesuaiannya dengan tuntutan operasional pelabuhan yang semakin kompleks.

Aspek penting lainnya dalam analisis kompetensi adalah integrasi dengan sistem manajemen kinerja organisasi.

Kompetensi yang teridentifikasi harus memiliki korelasi langsung dengan indikator kinerja kunci (KPI) yang ditetapkan organisasi. Hal ini memastikan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi kegiatan administratif, tetapi benar-benar mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Analisis kompetensi juga harus mempertimbangkan aspek budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Kompetensi yang diidentifikasi tidak hanya mencakup aspek teknis dan manajerial, tetapi juga harus selaras dengan budaya kerja dan nilai-nilai organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi mendukung pembentukan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan.

Dalam konteks perusahaan modern, analisis kompetensi perlu memberikan perhatian khusus pada aspek digitalisasi dan otomatisasi. Transformasi digital di industri perusahaan menuntut pemahaman yang lebih mendalam tentang kompetensi digital yang dibutuhkan, mulai dari pengoperasian sistem otomatis hingga analisis data untuk pengambilan keputusan. Hal ini menjadi pertimbangan penting dalam mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi masa depan.

Metodologi analisis kompetensi juga harus mempertimbangkan aspek kolaborasi dan kerja tim yang menjadi ciri khas operasional perusahaan. Kompetensi dalam berkoordinasi, berkomunikasi, dan bekerja dalam tim multi-disiplin menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya kompleksitas operasional perusahaan. Analisis harus mampu mengidentifikasi kompetensi-kompetensi sosial dan interpersonal yang mendukung efektivitas kerja tim.

Analisis kompetensi juga perlu mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan. Seiring dengan meningkatnya kesadaran global tentang isu lingkungan, perusahaan dituntut untuk mengembangkan kompetensi dalam pengelolaan operasional yang ramah lingkungan. Hal ini mencakup pemahaman tentang regulasi lingkungan, teknologi hijau, dan praktik operasional yang berkelanjutan.

Terakhir, proses analisis kompetensi harus memperhatikan aspek pengembangan karir dan *succession planning*. Identifikasi kompetensi tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi

juga harus mempertimbangkan kebutuhan pengembangan talent pool untuk posisi-posisi kunci di masa depan. Hal ini membantu organisasi dalam mempersiapkan kader-kader pemimpin yang kompeten untuk menjamin keberlanjutan operasional pelabuhan.

2.1.2. Pengukuran Kompetensi

Pengukuran kompetensi dalam industri pelabuhan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan sistematis untuk memastikan efektivitas kinerja organisasi. Menurut Sedarmayanti (2010), terdapat 18 jenis kompetensi generik yang menjadi dasar pengukuran. Kompetensi-kompetensi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan membentuk suatu kesatuan yang menentukan kapabilitas seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya di lingkungan pelabuhan.

1. *Achievement Orientation* (Orientasi Pencapaian)
2. *Analytical Thinking* (Berfikir Analitis)
3. *Conceptual Thinking* (Berfikir Konseptual)
4. *Customer Service Orientation* (Orientasi Layanan Pelanggan)
5. *Developing Other* (Mengembangkan Lainnya)
6. *Directiveness* (Pengintruksian)
7. *Flexibility* (Fleksibilitas)
8. *Impact and Influence* (Dampak dan Pengaruh)
9. *Information Seeking* (Pencarian Informasi)
10. *Initiative* (Inisiatif)
11. *Integrity* (Integritas)
12. *Interpersonal Understanding* (Pemahaman Antar Pribadi)
13. *Organizational Awareness* (Kesadaran Berorganisasi)
14. *Organizational Commitment* (Komitmen Berorganisasi)
15. *Relationship Building* (Menjalin Hubungan)
16. *Self Confidence* (Rasa Percaya Diri)
17. *Team Leadership* (Kepemimpinan Dalam Kelompok)
18. *Teamwork and Cooperation* (Kerjasama dan Kelompok Kerja)

Kompetensi merupakan juga salah satu faktor yang bisa merespon tuntutan organisasi dalam hal pencapaian visi misinya, seseorang dengan karakteristik kemampuannya yang baik tentunya dapat menghasilkan kinerja yang baik pula, terutama

dalam mengantisipasi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal organisasi. Dalam hal kaitannya kompetensi sumber daya manusiannya.

Namun demikian pendapat ahli lainnya mengatakan bahwa kompetensi berhubungan dengan sikap, watak kepribadian serta pengetahuan yang diperolehnya UK *Approach Certification* (2004) menekankan pentingnya sertifikasi dan akreditasi dalam pengukuran kompetensi. Pendekatan ini melihat kompetensi sebagai *ability to perform activity within an occupation to the standard expected in employment*, elemen kompetensi diidentifikasi sebagai fungsi-fungsi yang diperlukan individu yang kompeten agar mampu untuk menyelesaikan sesuatu. Dalam konteks pelabuhan, hal ini berarti kompetensi harus diukur berdasarkan standar kinerja yang terukur dan dapat diverifikasi melalui proses sertifikasi yang kredibel.

Moehiono (2010) membagi pengukuran kompetensi menjadi dua kategori utama: kompetensi utama dan pendukung. Pembagian ini membantu organisasi dalam memprioritaskan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan strategis pelabuhan.

1. Kompetensi Utama meliputi ;
 - a) Akuntabilitas
 - b) kemampuan organisasi pembelajaran
 - c) Memiliki problem solving
 - d) Manajemen perubahan
 - e) Perencanaan strategic
 - f) Manajemen kebijakan
 - g) Manajemen kinerja
 - h) Manajemen kualitas pelayanan
 - i) Manajemen kerjasama
2. Kompetensi Pendukung meliputi :
 - a) Komunikasi
 - b) Teknologi informasi

Perspektif Robbins & Hunsaker (2012) mengatakan bahwa sebagian besar hal terpenting pada abad modern ini faktor keahlian yang harus dimiliki seseorang diantaranya adalah harus memiliki kemampuan dalam hal, "*communication and interpersonal*

skills, an ethical or spiritual orientation, the ability to manage change, the ability to motivate, analytic and problem solving skills.”

Di era modern, faktor-faktor ini menjadi semakin penting mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi industri pelabuhan, termasuk tuntutan untuk operasional yang berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial. Secara umum dapat dikatakan bahwa untuk keefektifan kinerja seorang pegawai, maka di dalam organisasi tersebut seorang pimpinan hendaknya harus mampu mengklasifikasikan keahlian atau kemampuan para pegawainya menjadi empat faktor, antara lain:

1. *Conceptual Skills*

Yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam memahami sistem dan proses bisnis pelabuhan secara menyeluruh. Hal ini termasuk pemahaman tentang rantai pasok logistik, alur operasional pelabuhan, serta keterkaitan antar berbagai fungsi dalam organisasi. Kemampuan konseptual ini menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya kompleksitas operasional pelabuhan.

2. *Human Skills*

Yaitu kemampuan menjalin hubungan dengan sesama anggota organisasi lainnya untuk bekerjasama dan saling memotivasi baik secara individu maupun kelompok. Manajer pelabuhan harus mampu memotivasi tim, menyelesaikan konflik, dan membangun kolaborasi efektif antara berbagai stakeholder, baik internal maupun eksternal.

3. *Technical Skills*

Yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menggunakan teknik dan prosedur serta keahlian dalam bidang khusus lainnya. Perlu diperhatikan tidak hanya aspek kemampuan teknis operasional, tetapi juga pemahaman tentang prosedur keselamatan dan standar kualitas. Hal ini mencakup kemampuan dalam mengoperasikan peralatan, memahami prosedur operasi standar, serta menerapkan protokol keselamatan dalam setiap aktivitas kerja.

4. *Political Skills*

Yaitu kemampuan membangun posisi dan kewenangan seseorang dalam organisasi yang tidak hanya berkaitan dengan kemampuan membangun jaringan internal, tetapi juga

mencakup kemampuan dalam mengelola hubungan dengan berbagai stakeholder eksternal. Pengukuran aspek ini harus mempertimbangkan kemampuan karyawan dalam memahami dinamika organisasi, membangun koalisi, serta mengelola kepentingan berbagai pihak yang terlibat dalam operasional pelabuhan.

Berbagai kemampuan pegawai tersebut sangatlah penting untuk mendukung tugas pekerjaannya sebab hal itu sudah menjadi standar tersendiri di setiap organisasi, seperti yang diungkapkan Kock, H. and Peter. E (2011) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi bersifat linear dan teknis-rasional, *“conceptualizing outcomes of competence development as excessively linear and technical-rational”*, Hal ini mengimplikasikan bahwa pengukuran kompetensi harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Pendekatan ini memastikan bahwa pengukuran kompetensi tidak hanya menjadi kegiatan administratif, tetapi benar-benar mendukung peningkatan kapabilitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks industri pelabuhan modern, pengukuran kompetensi juga harus mempertimbangkan aspek digitalisasi dan otomatisasi yang semakin mendominasi operasional pelabuhan. Kompetensi dalam menggunakan dan mengelola sistem digital, kemampuan analisis data, serta pemahaman tentang teknologi otomatisasi menjadi semakin penting. Pengukuran terhadap aspek-aspek ini perlu dilakukan secara terstruktur untuk memastikan kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi digital di industri pelabuhan.

Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menjadi komponen penting dalam pengukuran kompetensi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan mengambil inisiatif dalam situasi baru menjadi sangat krusial. Pengukuran terhadap aspek flexibility dan initiative harus mampu mengidentifikasi sejauh mana karyawan dapat menunjukkan kemampuan adaptasi dan pengambilan inisiatif dalam berbagai situasi kerja.

Integrity dan organizational commitment merupakan dua

aspek fundamental yang perlu diukur secara mendalam. Integritas berkaitan dengan konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai dan etika kerja, sementara komitmen organisasi mencerminkan loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap tujuan organisasi. Kedua aspek ini menjadi semakin penting dalam industri pelabuhan yang menuntut standar etika dan profesionalisme yang tinggi.

Pengukuran aspek relationship building dan interpersonal understanding menjadi vital dalam konteks operasional pelabuhan yang melibatkan berbagai stakeholder. Kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan kerja yang efektif, serta pemahaman terhadap dinamika interpersonal, sangat menentukan keberhasilan koordinasi dan kolaborasi dalam lingkungan kerja pelabuhan.

Team leadership dan teamwork and cooperation merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan dalam pengukuran kompetensi di industri pelabuhan. Kemampuan untuk memimpin tim dan bekerja sama dalam kelompok menjadi krusial mengingat karakteristik pekerjaan di pelabuhan yang sangat bergantung pada koordinasi tim. Pengukuran aspek ini harus mencakup kemampuan dalam membangun tim yang efektif dan mengelola dinamika kelompok.

2.1.3. Penerapan Kompetensi kerja Berdasarkan Fungsi Sumber Daya Manusia

Penerapan kompetensi kerja dalam industri pelabuhan memerlukan pendekatan yang terstruktur dan disesuaikan dengan fungsi sumber daya manusia yang spesifik. Meskipun belum ada standarisasi yang baku untuk persyaratan posisi dan pelatihan, organisasi pelabuhan perlu mengembangkan kerangka kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan operasionalnya. Hal ini menjadi semakin penting mengingat dinamika industri pelabuhan yang terus berevolusi, menuntut adaptasi kompetensi yang cepat dan tepat.

Pembagian kompetensi menurut tingkatan eksekutif, manajer, dan karyawan seperti yang dikemukakan oleh Mitrani, Dalziel, dan Fitt mencerminkan kompleksitas tanggung jawab pada setiap level organisasi. Beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada eksekutif (*executives*), manajer

(*managers*), dan karyawan (*employees*). Pada tingkat karyawan, kompetensi yang dibutuhkan lebih berfokus pada kemampuan teknis dan operasional yang mendukung kelancaran aktivitas pelabuhan sehari-hari. Namun, ini tidak berarti aspek manajerial dan strategis dapat diabaikan sepenuhnya.

Menurut Atmosudirdjo (2010:37), kemampuan adalah sebagai sesuatu hal yang perlu dimiliki oleh setiap individu dalam suatu organisasi. Kemampuan tersebut terdiri atas tiga jenis kemampuan (*abilities*) yaitu kemampuan sosial, kemampuan teknik dan kemampuan manajerial.

Kemampuan sosial (*social abilities*) dalam pustaka sering pula digunakan istilah kemampuan kemanusiaan (*human abilities*). Kemampuan sosial menjadi komponen penting dalam penerapan kompetensi di lingkungan pelabuhan. Seperti yang dijelaskan Atmosudirdjo (2010), kemampuan ini mencakup kesanggupan dalam menjalin hubungan antarmanusia dengan berbagai karakteristik dan konsekuensinya. Dalam operasional pelabuhan yang melibatkan berbagai stakeholder, kemampuan ini menjadi krusial untuk memastikan koordinasi dan komunikasi yang efektif. Pendapat lain seperti dikutip Handoko (2014), menyatakan bahwa kemampuan sosial adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan memahami dan memotivasi orang lain baik secara individu maupun kelompok.

Kompetensi kerja karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi kerja tingkat karyawan menurut Mitrani, (2010) meliputi:

1. *Flexibility*

Yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman, memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap implementasi teknologi baru, perubahan prosedur operasional, atau transformasi bisnis pelabuhan secara keseluruhan.

2. *Information seeking, motivation, and ability to learn*

Yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. Di era digitalisasi pelabuhan, kemampuan untuk terus memperbarui pengetahuan teknis dan

interpersonal menjadi prasyarat untuk mempertahankan relevansi kompetensi.

3. *Achievement motivation*

Yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas dan produktivitas.

4. *Work motivation under time pressure*

Yaitu kemampuan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menjadi kompetensi kritis mengingat karakteristik operasional pelabuhan yang sering dihadapkan pada tenggat waktu ketat. Kemampuan mengelola stres dan mempertahankan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan mencerminkan ketangguhan mental yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

5. *Collaborativeness*

Yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok, dikombinasikan dengan orientasi pelayanan pelanggan yang kuat, memungkinkan organisasi pelabuhan untuk memberikan layanan yang optimal kepada pengguna jasa. Kedua kompetensi ini menjadi pembeda dalam persaingan industri pelabuhan yang semakin ketat.

6. *Customer service orientation*

Yaitu kemampuan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen. Manajer pelabuhan harus mampu merancang dan juga mengimplementasikan sistem pelayanan yang efektif, mengelola ekspektasi pelanggan, dan memastikan konsistensi kualitas layanan di seluruh lini operasional pelabuhan.

Aspek keselamatan dan keamanan kerja menjadi komponen integral dalam penerapan kompetensi di lingkungan pelabuhan. Setiap karyawan, terlepas dari posisi dan tingkatannya, harus memiliki pemahaman mendasar tentang protokol keselamatan dan prosedur keamanan. Kompetensi dalam bidang ini mencakup kemampuan mengidentifikasi risiko, menerapkan prosedur keselamatan, dan mengambil tindakan preventif untuk mencegah insiden kerja.

Penerapan kompetensi kerja harus juga mempertimbangkan aspek pengembangan karir. Dimensi

pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang telah diidentifikasi harus diintegrasikan dalam sistem pengembangan karir yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh secara profesional sambil memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Hal ini menciptakan situasi win-win di mana pengembangan kompetensi individu sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan kompetensi kerja juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan lingkungan. Seiring dengan meningkatnya kesadaran global tentang isu lingkungan, karyawan pelabuhan dituntut untuk memiliki kompetensi dalam menerapkan praktik kerja yang ramah lingkungan. Hal ini mencakup pemahaman tentang regulasi lingkungan, prosedur pengelolaan limbah, dan inisiatif penghematan energi dalam operasional pelabuhan.

Manajemen kualitas menjadi dimensi penting dalam penerapan kompetensi kerja. Karyawan perlu memiliki pemahaman dan keterampilan dalam menerapkan standar kualitas layanan, melakukan pengawasan mutu, dan berkontribusi dalam perbaikan berkelanjutan. Kompetensi ini menjadi krusial dalam memastikan pelabuhan dapat memenuhi ekspektasi pelanggan dan standar industri yang semakin tinggi.

Penerapan kompetensi kerja harus pula mempertimbangkan aspek inovasi dan kreativitas. Di era persaingan global yang semakin ketat, kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif menjadi pembeda penting. Karyawan perlu didorong untuk mengembangkan kompetensi dalam berpikir kreatif dan menerapkan pendekatan inovatif dalam menyelesaikan tantangan operasional.

Kompetensi kerja yang ditetapkan dalam organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja karyawan badan usaha pelabuhan, dengan unggulan kinerja karyawan merupakan modal penting untuk mengantar organisasi badan usaha pelabuhan mencapai keunggulan yang bersaing yang optimal dan efisien.

2.1.4. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi dalam industri pelabuhan

merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan operasional dan perkembangan teknologi. Mengacu pada kerangka kompetensi yang mencakup aspek teknis dan manajerial, pengembangan kompetensi harus dirancang secara sistematis untuk memastikan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Program pengembangan ini perlu mempertimbangkan berbagai dimensi kompetensi yang telah diidentifikasi, mulai dari pengetahuan teknis hingga keterampilan manajerial.

Dalam aspek pengembangan kompetensi teknis, fokus diberikan pada peningkatan kemampuan operasional yang berkaitan langsung dengan fungsi-fungsi pelabuhan. Program pengembangan mencakup pelatihan pengoperasian peralatan modern, pemahaman sistem teknologi informasi, serta penguasaan prosedur operasional standar. Hal ini dapat dilakukan melalui kombinasi pembelajaran formal, *on-the-job training*, serta sertifikasi profesional yang relevan dengan kebutuhan industri pelabuhan.

Pengembangan kompetensi manajerial membutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif, mencakup aspek kepemimpinan, pengambilan keputusan strategis, dan pengelolaan tim. Program pengembangan pada dimensi ini dapat meliputi workshop kepemimpinan, mentoring oleh eksekutif senior, serta *exposure* pada proyek-proyek strategis. Penting untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi manajerial sejalan dengan visi dan nilai-nilai organisasi pelabuhan.

Knowledge management menjadi komponen krusial dalam strategi pengembangan kompetensi. Organisasi pelabuhan perlu membangun sistem yang memungkinkan transfer pengetahuan efektif antar generasi karyawan, dokumentasi *best practices*, serta pembelajaran dari pengalaman operasional. Hal ini dapat didukung oleh platform digital yang memfasilitasi berbagi pengetahuan dan kolaborasi antar departemen.

Aspek penting lainnya dalam pengembangan kompetensi adalah evaluasi dan pengukuran efektivitas program. Organisasi perlu mengembangkan metrics yang jelas untuk mengukur dampak program pengembangan terhadap kinerja individu dan organisasi. Hal ini mencakup penilaian regular terhadap

peningkatan kompetensi, analisis return on investment dari program pengembangan, serta umpan balik dari stakeholder.

Program pengembangan kompetensi juga harus mempertimbangkan aspek succession planning dalam organisasi. Identifikasi dan pengembangan talent pool untuk posisi-posisi kunci menjadi penting untuk memastikan keberlanjutan operasional pelabuhan. Program pengembangan perlu dirancang untuk mempersiapkan kader-kader pemimpin masa depan yang memiliki kombinasi kompetensi teknis dan manajerial yang seimbang. Kolaborasi dengan institusi pendidikan dan lembaga sertifikasi profesional menjadi strategi penting dalam pengembangan kompetensi. Kemitraan ini memungkinkan organisasi pelabuhan untuk mengakses pengetahuan terkini, metodologi pengembangan yang teruji, serta standar kompetensi yang diakui secara internasional. Digitalisasi dalam pengembangan kompetensi menjadi tren yang semakin penting. Penggunaan platform e-learning, simulasi virtual, dan teknologi augmented reality dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi program pengembangan. Teknologi ini memungkinkan pembelajaran yang lebih fleksibel, personalisasi program sesuai kebutuhan individu, serta tracking kemajuan yang lebih akurat.

Pengembangan kompetensi juga harus memperhatikan aspek budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut pelabuhan. Program pengembangan perlu dirancang untuk memperkuat budaya pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan orientasi pada kualitas layanan. Hal ini mencakup pengembangan soft skills seperti adaptabilitas, kerja sama tim, dan orientasi pelanggan yang menjadi pembeda dalam industri pelabuhan modern.

2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja telah mengalami evolusi yang signifikan sejalan dengan perubahan karakteristik angkatan kerja dan dinamika organisasi. Perspektif kontemporer tentang motivasi kerja tidak lagi hanya berfokus pada aspek finansial dan kebutuhan dasar, tetapi juga mencakup dimensi psikologis yang lebih kompleks seperti aktualisasi diri, keseimbangan kehidupan-kerja, dan pertumbuhan profesional. Hal ini menjadi semakin

relevan terutama dengan masuknya generasi milenial dan Gen-Z ke dalam angkatan kerja, yang membawa ekspektasi dan nilai-nilai baru dalam konteks motivasi kerja.

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Seperti yang dikemukakan Matias & Jackson (2012), motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang mendorong tindakan untuk mencapai tujuan. Dalam konteks pengembangan kompetensi, motivasi menjadi faktor kunci yang menentukan kesuksesan program pengembangan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan keinginan kuat untuk mengembangkan kompetensi mereka dan menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari.

Motivasi menjelaskan apa yang membuat orang melakukan sesuatu, membuat mereka tetap melakukannya dan membantu mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas. Motivasi kerja seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, penimbunan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Menurut Uno, (2013: 124) Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan orang bertindak laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Konsep motivasi digunakan untuk menjelaskan keinginan berperilaku, arah perilaku (pilihan), intensitas perilaku (usaha, berkelanjutan), dan penyelesaian atau prestasi yang sesungguhnya (Rosenkranz et al, 2012 : 171). Menurut Bangun Wilson (2012 : 313) motivasi adalah sesuatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku

(*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa ada tiga hal yang termasuk di dalamnya antara lain upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya.

Samsudin (2013:291) menyatakan motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja mereka agar mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

Program pengembangan kompetensi perlu mempertimbangkan dua dimensi motivasi yang dikemukakan oleh Sulaiman (2011), yaitu dorongan internal dan eksternal.

1. Dorongan internal, dengan indikator: tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas hasil pekerjaannya, memiliki perasaan senang dalam bekerja, selalu berusaha untuk mengungguli orang lain, diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.
2. Dorongan eksternal, dengan indikator : selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif, bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Mangkunegara (dalam Brahmasari, 2010:128) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. (2) teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

Hughes et al (dalam Koesmono, 2012) mengatakan pada umumnya dalam diri seorang pekerja ada dua hal yang penting

yaitu kompensasi dan pengharapan. Kompensasi adalah imbal jasa dari pengusaha kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya selalu menjadikan sebagai ukuran puas atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya, sedangkan pengharapan adalah harapan - harapan yang akan diperoleh dalam melakukan kegiatannya sehingga dapat memacu seseorang untuk maju. Program pengembangan perlu dikaitkan dengan sistem kompensasi yang adil dan transparan, serta memberikan jalur pengembangan karir yang jelas. Hal ini memotivasi karyawan untuk aktif berpartisipasi dalam program pengembangan kompetensi yang ditawarkan.

Ketahanan perilaku dalam konteks pengembangan kompetensi menjadi indikator keberhasilan program. Program pengembangan harus mampu menciptakan perubahan perilaku yang berkelanjutan, dimana karyawan tidak hanya mengembangkan kompetensi baru tetapi juga mempertahankan dan mengaplikasikannya secara konsisten dalam pekerjaannya. Hal ini mencakup penciptaan lingkungan kerja yang mendukung implementasi kompetensi baru.

Herzberg (dalam Robbins, 2013:72) memperkenalkan teori motivasi higiene atau yang sering disebut dengan teori dua faktor, yang berpendapat bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg juga menyatakan bahwa terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dari respon yang dikategorikan, diketahui bahwa respon mereka yang merasa senang berbeda dengan respon mereka yang tidak merasa senang. Beberapa faktor tertentu cenderung secara konsisten terkait dengan kepuasan kerja dan yang lain terkait dengan ketidakpuasan kerja.

Perubahan motivasi kerja ke arah yang semakin tinggi sangat penting. Motivasi ini akan berhubungan dengan: (a) arah perilaku karyawan, (b) kekuatan respon setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (c) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu. Responden yang merasa senang dengan pekerjaan mereka cenderung mengkaitkan faktor ini dengan diri mereka. Di pihak

lain, bila mereka tidak puas, mereka cenderung mengkaitkan dengan faktor-faktor ekstrinsik seperti: pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi pekerjaan.

Motivasi kerja memiliki korelasi yang kuat dengan produktivitas dan inovasi dalam organisasi. Ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik yang kuat, maka cenderung menghasilkan ide-ide kreatif dan solusi inovatif untuk masalah organisasi. Motivasi intrinsik ini tidak hanya mendorong kinerja individual tetapi juga menciptakan efek riak yang positif dalam tim kerja, mendorong kolaborasi yang lebih efektif dan menciptakan budaya organisasi yang lebih dinamis dan adaptif terhadap perubahan.

Dalam konteks kepemimpinan organisasi, pemahaman yang mendalam tentang motivasi kerja menjadi kunci dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Para pemimpin perlu memahami bahwa motivasi bukanlah konsep yang statis, melainkan dinamis dan personal bagi setiap individu. Pendekatan "*one-size-fits-all*" dalam motivasi kerja sudah tidak relevan lagi. Sebaliknya, diperlukan pendekatan yang lebih personal dan adaptif, yang mempertimbangkan keunikan setiap karyawan dalam hal aspirasi karir, nilai-nilai personal, dan tujuan profesional.

Aspek teknologi juga memberikan dimensi baru dalam pemahaman dan implementasi strategi motivasi kerja. Era digital telah menghadirkan berbagai tools dan platform yang memungkinkan organisasi untuk melakukan tracking, analisis, dan evaluasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan secara real-time. Data analytics dan artificial intelligence dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi pola-pola motivasi, memprediksi potensi penurunan motivasi, dan merancang intervensi yang tepat sasaran untuk mempertahankan atau meningkatkan level motivasi karyawan.

Faktor budaya organisasi memainkan peran yang semakin krusial dalam membentuk dan mempertahankan motivasi kerja. Organisasi yang berhasil menciptakan budaya yang mendukung otonomi, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan cenderung memiliki tingkat motivasi karyawan yang lebih tinggi. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan di mana karyawan

merasa aman untuk mengambil risiko, mengekspresikan ide-ide baru, dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

Dimensi kesehatan mental dan well-being juga menjadi komponen penting dalam pemahaman modern tentang motivasi kerja. Stres kerja, burnout, dan tekanan mental dapat secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan. Organisasi yang proaktif dalam mengelola aspek kesehatan mental karyawan, melalui program-program *wellness*, fleksibilitas kerja, dan dukungan psikologis, cenderung memiliki angkatan kerja yang lebih termotivasi dan *resilient*.

Aspek pembelajaran dan pengembangan (*learning and development*) menjadi faktor kunci dalam mempertahankan motivasi kerja jangka panjang. Karyawan yang memiliki akses terhadap kesempatan pengembangan kompetensi, baik melalui pelatihan formal maupun informal, menunjukkan level motivasi yang lebih tinggi dan sustainable. Program pengembangan yang efektif tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis tetapi juga *soft skills* seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kecerdasan emosional.

Konsep keadilan organisasi (*organizational justice*) juga memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi, kesempatan pengembangan karir, dan pengambilan keputusan organisasi menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Transparansi dalam kebijakan organisasi dan konsistensi dalam implementasinya menjadi faktor penting dalam membangun persepsi keadilan di kalangan karyawan.

Dalam era kerja hybrid dan remote, motivasi kerja menghadapi tantangan dan peluang baru. Ketidadaan interaksi fisik langsung dapat mempengaruhi dinamika motivasi tim dan individual. Organisasi perlu mengembangkan strategi khusus untuk mempertahankan motivasi dalam setting kerja virtual, termasuk melalui pemanfaatan teknologi kolaborasi, virtual team building, dan sistem penghargaan yang adaptif terhadap kondisi kerja jarak jauh.

Akhirnya, pengukuran dan evaluasi motivasi kerja juga mengalami evolusi signifikan. Metode tradisional seperti survei

tahunan mulai digantikan dengan pendekatan yang lebih dinamis dan real-time, seperti *pulse surveys* dan *sentiment analysis*. Organisasi modern membutuhkan sistem pengukuran motivasi yang lebih *agile* dan responsif, yang dapat memberikan insight yang *actionable* untuk perbaikan berkelanjutan dalam strategi motivasi kerja.

2.2.1. Pengembangan Teori Motivasi X dan Y

Widodo (2015:189) mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), lebih lanjut dijelaskan menurut teori X empat pengandaian yang dipegang manager;

- a. Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b. Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Teori X mencerminkan pandangan tradisional tentang pengarahan dan pengendalian, berakar pada asumsi bahwa karyawan pada dasarnya memiliki kecenderungan untuk menghindari pekerjaan. Pandangan ini tidak semata-mata muncul dari prasangka negatif, tetapi sering kali merupakan hasil dari pengalaman manajerial dalam menghadapi perilaku karyawan yang kurang produktif. Dalam konteks modern, pemahaman tentang Teori X menjadi penting untuk mengidentifikasi akar penyebab resistensi terhadap pekerjaan, yang mungkin berasal dari faktor-faktor seperti ketidaksesuaian antara kemampuan dan tuntutan pekerjaan, lingkungan kerja yang tidak mendukung, atau sistem manajemen yang terlalu kaku dan otoriter.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y:

- a. Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.

- c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

Di sisi lain, Teori Y menawarkan perspektif yang lebih optimis dan humanistik tentang motivasi kerja. Teori ini mengakui bahwa manusia memiliki potensi untuk berkembang dan mampu mengarahkan diri sendiri dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam implementasinya, pendekatan Teori Y mendorong organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan, di mana karyawan diberikan otonomi yang lebih besar dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip Teori Y cenderung memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi dan budaya organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan.

Dalam konteks kepemimpinan modern, pemahaman tentang spektrum Teori X dan Y membantu pemimpin untuk mengadopsi pendekatan yang lebih nuansa dalam mengelola tim. Alih-alih menerapkan satu pendekatan secara kaku, pemimpin yang efektif mampu mengidentifikasi situasi di mana elemen-elemen dari kedua teori mungkin diperlukan. Misalnya, dalam situasi krisis atau ketika dealing dengan karyawan yang masih dalam tahap pembelajaran, beberapa aspek pengawasan dari Teori X mungkin diperlukan. Namun, tujuan jangka panjangnya tetap mengarah pada pengembangan lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan prinsip-prinsip Teori Y.

Aspek penting lainnya adalah bagaimana Teori X dan Y mempengaruhi desain sistem manajemen kinerja dalam organisasi. Sistem yang didasarkan pada asumsi Teori X cenderung mengandalkan kontrol ketat, pengawasan intensif, dan sistem reward-punishment yang rigid. Sebaliknya, sistem yang terinspirasi oleh Teori Y lebih menekankan pada penetapan tujuan partisipatif, pengembangan kompetensi, dan sistem penghargaan yang mengakui kontribusi kreatif dan inovatif. Dalam praktiknya, organisasi modern sering kali perlu menemukan keseimbangan antara kedua pendekatan ini, menciptakan sistem yang cukup terstruktur untuk memastikan akuntabilitas sambil tetap memberikan ruang untuk kreativitas dan

inisiatif individual.

Dimensi budaya organisasi juga sangat dipengaruhi oleh dominasi Teori X atau Y dalam filosofi manajemen sebuah organisasi. Budaya yang didominasi oleh asumsi Teori X cenderung menciptakan lingkungan yang formal, hierarkis, dan berorientasi pada kontrol. Sebaliknya, budaya yang lebih selaras dengan Teori Y mendorong kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan inovasi. Dalam era digital yang menuntut adaptabilitas dan kreativitas tinggi, banyak organisasi mulai bergeser menuju budaya yang lebih selaras dengan prinsip-prinsip Teori Y, meskipun tetap mempertahankan beberapa elemen struktur dan kontrol yang diperlukan untuk efisiensi operasional.

Perkembangan teknologi dan transformasi digital juga memberikan perspektif baru dalam implementasi Teori X dan Y. Teknologi dapat digunakan baik sebagai alat kontrol (mencerminkan Teori X) maupun sebagai enabler untuk kolaborasi dan pemberdayaan (mencerminkan Teori Y). Misalnya, sistem monitoring kinerja berbasis AI dapat diimplementasikan dengan pendekatan yang mendukung pengembangan diri karyawan, bukan semata-mata sebagai alat pengawasan. Demikian pula, platform kolaborasi digital dapat dirancang untuk mendorong partisipasi aktif dan kreativitas, sejalan dengan prinsip-prinsip Teori Y.

Era kerja hybrid dan remote juga membawa tantangan baru dalam penerapan prinsip-prinsip Teori X dan Y. Ketika tim bekerja secara virtual, keseimbangan antara kepercayaan dan akuntabilitas menjadi semakin krusial. Organisasi perlu mengembangkan mekanisme yang memungkinkan monitoring yang efektif tanpa mengorbankan otonomi dan kreativitas karyawan. Ini mendorong evolusi dari pendekatan tradisional Teori X dan Y menuju model yang lebih adaptif dan kontekstual, yang mengakui kompleksitas motivasi manusia dalam lingkungan kerja modern yang semakin dinamis.

2.2.2. Teori Maslow dalam konteks modern

Teori hierarki kebutuhan Maslow, meskipun dikembangkan puluhan tahun lalu, tetap menjadi fondasi penting dalam

memahami motivasi manusia di tempat kerja modern. Dalam konteks organisasi kontemporer, pemahaman mendalam tentang hierarki kebutuhan ini menjadi semakin relevan karena kompleksitas tantangan yang dihadapi karyawan di era digital. Kebutuhan-kebutuhan yang diidentifikasi Maslow tidak lagi dapat dilihat sebagai struktur yang kaku, melainkan sebagai sistem yang dinamis dan saling terkait, di mana berbagai tingkat kebutuhan dapat muncul secara simultan dengan intensitas yang berbeda-beda.

Teori kebutuhan dari Abraham Maslow adalah teori kebutuhan jamak, yaitu perilaku seseorang ditentukan karena adanya kebutuhan lebih dari satu macam dan berjenjang kebutuhannya yaitu sebagai berikut (Gleitman, 2010: 251):

1. *Physiological Needs* (Kebutuhan fisiologis)

Manusia memerlukan kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini yang paling mendasar seperti pangan, papan (perumahan) kehangatan, kesehatan, kebutuhan biologis dan fungsi badan lainnya. Tidak hanya fokus pada gaji dan tunjangan dasar, tetapi juga mempertimbangkan aspek kesehatan fisik dan mental secara menyeluruh. Program-program wellness, fasilitas olahraga di kantor, ruang istirahat yang nyaman, dan kebijakan cuti yang fleksibel merupakan manifestasi modern dari pemenuhan kebutuhan fisiologis. Organisasi progresif bahkan mulai mempertimbangkan aspek ergonomi dalam desain tempat kerja dan menyediakan fasilitas untuk mendukung gaya hidup sehat karyawan.

2. *Safety Needs* (Kebutuhan akan rasa aman)

Di era modern, keamanan mencakup aspek stabilitas finansial jangka panjang, keamanan data pribadi, jaminan kesehatan yang komprehensif, dan perlindungan terhadap risiko-risiko baru seperti cyber harassment. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan sistem yang memberikan rasa aman multi-dimensi ini, termasuk program pengembangan karir yang jelas, asuransi yang komprehensif, dan protokol keamanan digital yang kuat.

3. *Belongingness and Love Needs* (Kebutuhan sosial)

Merupakan *belongingness* dan kebutuhan yang berhubungan dengan cinta kasih diantaranya keluarga, kasih sayang, hubungan kerja kelompok, dll. Organisasi perlu menciptakan strategi baru untuk memfasilitasi koneksi sosial yang bermakna dalam lingkungan kerja virtual. Ini meliputi pengembangan platform kolaborasi digital yang efektif, program mentoring virtual, dan aktivitas team building yang dirancang khusus untuk konteks remote. Penting untuk menciptakan ruang-ruang digital dan fisik yang mendukung interaksi sosial yang autentik dan pembentukan komunitas kerja yang kohesif.

4. *Esteem Needs* (Kebutuhan Penghargaan)

Organisasi modern perlu mengembangkan sistem pengakuan yang lebih sophisticated dan personal. Program penghargaan tidak lagi terbatas pada bonus finansial atau promosi formal, tetapi mencakup pengakuan peer-to-peer, platform untuk sharing expertise, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam proyek-proyek strategis. Penting untuk menciptakan budaya yang mengakui dan menghargai kontribusi unik setiap individu, terlepas dari posisi hierarkis mereka dalam organisasi.

5. *Need to know and Understand* (Kebutuhan Kognitif)

Organisasi perlu menyediakan akses ke sumber-sumber pembelajaran yang beragam, mulai dari platform e-learning hingga program mentoring dan coaching. Learning experience platform yang personalized, kesempatan untuk eksperimenasi dan inovasi, serta budaya yang mendorong curious mindset menjadi komponen penting dalam memenuhi kebutuhan kognitif karyawan modern.

6. *Aesthetic Needs* (Kebutuhan estetika)

Seperti kebutuhan kecantikan, keseimbangan, bentuk, simetri, ketertiban, dan keindahan. Selain itu, mencakup pengalaman digital yang menyenangkan dan memuaskan secara estetis. Desain interface yang intuitif, tools yang user-friendly, dan lingkungan kerja yang menstimulasi kreativitas menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan estetika. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana setiap

touchpoint dalam pengalaman kerja karyawan dapat dirancang untuk memberikan kepuasan estetis.

7. *Self Actualization Needs* (Aktualisasi diri)

Kebutuhan untuk mengembangkan diri, yaitu dengan cara memaksimalkan penggunaan kemajuan, keahlian, kecakapan dan potensi yang ada dalam diri manusia. Organisasi perlu menciptakan "ruang" bagi karyawan untuk mengeksplorasi dan mengembangkan potensi unik, baik melalui proyek-proyek khusus, rotasi peran, maupun kesempatan untuk mengembangkan side projects. Program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada authentic leadership dan personal mastery menjadi penting dalam mendukung journey aktualisasi diri karyawan.

8. *Transcendence*

Sebagai level tertinggi dalam hierarki Maslow, mendapatkan makna baru dalam konteks organisasi modern yang semakin memperhatikan aspek sustainability dan social impact. Karyawan tidak hanya mencari kesempatan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi, tetapi juga ingin terlibat dalam inisiatif yang memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan. Program corporate social responsibility yang meaningful, kesempatan untuk mentoring generasi muda, dan keterlibatan dalam proyek-proyek sustainability menjadi wadah bagi karyawan untuk mencapai level transcendence ini.

Dari uraian teori kebutuhan Maslow tersebut di atas maka terdapat ada dua kesimpulan yang menarik, yaitu:

- 1) Apabila salah satu dari kebutuhan pegawai yang lebih kuat terancam, maka pegawai bergerak untuk mempertahankannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat menyebabkan frustrasi, konflik dan ketegangan mental sehingga orang ini tidak ada motivasi. Pegawai tidak memikirkan status jika mengalami kelaparan. Jika seorang pemimpin mengancam keamanan karyawan akibat adanya berbagai perubahan karena kebijakan pimpinan akan mendapatkan sesuatu tanggapan yang sifatnya bela diri.

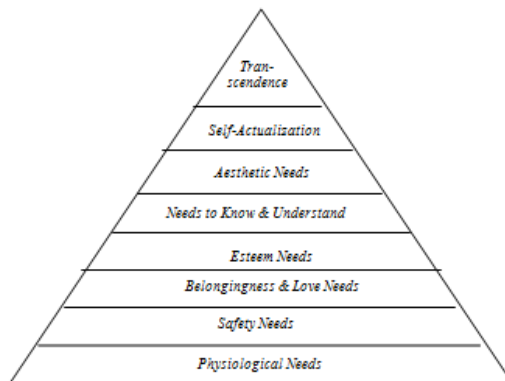
- 2) Kebutuhan yang sudah dipenuhi tidak memotivasi lagi. Bila kebutuhan pegawai sudah dipenuhi misal gaji, keamanan maka pegawai tersebut sadar akan serangkaian kebutuhan, misal social, harga diri, maka pada gilirannya inilah yang mulai memotivasi.

Secara singkat Sutarto (2011: 148) berpendapat, “Jika kebutuhan manusia pada tingkat pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat yang kedua ingin dipenuhi pula, hal ini disebabkan setiap manusia selalu berusaha memuaskan dirinya”. Beberapa hal yang termasuk dalam pemuasan diri antara lain kebutuhan untuk mengembangkan diri secara maksimal dari segi kemampuan, ketrampilan, kemahiran, kreativitas, dan segala potensi yang ada dari seorang pegawai.

Maslow menyatakan seseorang siap untuk bertindak atas pertumbuhan kebutuhan jika dan hanya jika kekurangan kebutuhan terpenuhi. Konseptualisasi awal termasuk hanya satu pertumbuhan perlu - aktualisasi diri yang dicirikan oleh:

- 1) menjadi masalah fokus;
- 2) memasukkan sebuah kesegaran berkelanjutan penghargaan hidup;
- 3) keprihatinan tentang pertumbuhan pribadi; dan
- 4) kemampuan untuk memiliki pengalaman puncak.

Hierarki kebutuhan Maslow sebagai berikut :



Gambar 2.3 Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow (dalam Widodo, 2015:190) mengungkapkan bahwa pada hakikatnya manusia mempunyai kebutuhan yang

secara hierarki bergerak dari tingkat kebutuhan yang paling sederhana atau mendesak, hingga kepada tingkat kebutuhan yang paling cangguh.

Teori Maslow ini perlu diperhatikan dalam upaya memotivasi anggota. Dengan mengetahui tingkat yang dibutuhkan anggota tersebut, maka insentif untuk memotivasinya harus disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya itu. Berdasarkan teori Maslow dikaitkan dengan masalah motivasi dapat disimpulkan pada hakekatnya manusia memiliki banyak kebutuhan yang berbeda. Kebutuhan-kebutuhan tersebut bila tidak terpenuhi bagi karyawan akan menimbulkan ketegangan, frustrasi dan menurunkan motivasi kerjanya. Dan bila hal itu terjadi, maka mereka akan mencoba mencari jalan keluarnya, sebagian orang mungkin akan mencoba menyesuaikan perilaku dan kebutuhannya dengan kondisi yang berlaku, sedangkan sebagian lagi mungkin memilih keluar, atau berontak, atau sering absen.

Implementasi efektif teori Maslow dalam konteks organisasi modern juga memerlukan sistem pengukuran dan evaluasi yang sophisticated. Organisasi perlu mengembangkan metrics yang dapat mengukur tingkat pemenuhan berbagai level kebutuhan karyawan, mengidentifikasi gap yang ada, dan merancang intervensi yang tepat. Penggunaan analytics dan feedback tools yang real-time memungkinkan organisasi untuk lebih responsif dalam mengelola motivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan optimal setiap individu.

Pandangan integratif terhadap teori Maslow juga menekankan pentingnya keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan individual dan pencapaian tujuan organisasi. Strategi motivasi yang efektif perlu mempertimbangkan bagaimana berbagai level kebutuhan dapat dipenuhi dalam konteks yang mendukung produktivitas dan inovasi organisasi. Ini melibatkan penciptaan sistem dan struktur yang memungkinkan alignment antara aspirasi individual karyawan dengan objektif strategis organisasi.

Dalam perspektif yang lebih luas, teori Maslow memberikan framework yang valuable untuk memahami kompleksitas motivasi manusia dalam konteks organisasi. Namun, implementasinya perlu disesuaikan dengan karakteristik unik setiap organisasi,

mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, dinamika industri, dan profil demografis karyawan. Pendekatan yang customized dan kontekstual dalam mengaplikasikan teori Maslow akan memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam memotivasi dan mengembangkan potensi karyawan.

2.2.3. Teori Kebutuhan

Pemahaman tentang kebutuhan manusia telah mengalami evolusi signifikan sejalan dengan perkembangan masyarakat modern. Kebutuhan tidak lagi dipandang sebagai konsep yang statis dan linear, melainkan sebagai sistem yang dinamis dan multidimensional. Kompleksitas kehidupan modern telah menciptakan lapisan-lapisan baru dalam pemahaman tentang kebutuhan manusia, di mana aspek material dan non-material saling berinteraksi dalam membentuk kesejahteraan holistik individu. Kebutuhan manusia modern mencakup spektrum yang lebih luas, mulai dari kebutuhan dasar fisiologis hingga kebutuhan akan pengembangan diri dan kontribusi sosial yang bermakna. Kebutuhan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan manusia untuk mempertahankan hidup serta untuk memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan.

Kebutuhan juga merupakan keinginan manusia terhadap benda atau jasa yang dapat memberikan kepuasan jasmani maupun kebutuhan rohani. Kebutuhan manusia tidak terbatas pada kebutuhan yang bersifat konkret (nyata) tetapi juga bersifat abstrak (tidak nyata). Menurut Murray (2011: 123) kebutuhan adalah sebuah konstruk yang menunjukkan “sebuah dorongan dalam wilayah otak” yang mengatur berbagai proses seperti persepsi, pikiran, dan tindakan dengan maksud untuk mengubah kondisi yang ada dan tidak memuaskan. Sebuah kebutuhan dapat diakibatkan oleh proses internal namun lebih dari sepuluh distimulasi oleh faktor lingkungan. Secara umum, sebuah kebutuhan disertai oleh perasaan tertentu atau emosi dan ia memiliki sebuah cara khusus mengekspresikan dirinya dalam mencapai resolusi.

Murphy (2011: 192) menggambarkan kebutuhan itu diatas empat kategori, yang terdiri dari :

1. Kebutuhan dasar yang berkaitan bagian -bagian penting tubuh misalnya kebutuhan untuk makan, minum, udara dan sejenisnya.
2. Kebutuhan akan kegiatan, meliputi kebutuhan “untuk tetap bergerak”
3. Kebutuhan sensori meliputi kebutuhan untuk warna, suara ritme, kebutuhan yang berorientasi terhadap lingkungan dan sejenisnya.
4. Kebutuhan untuk menolak sesuatu yang tidak menyenangkan, seperti rasa sakit, ancaman dan sejenisnya.

Watson, Jean (2014: 103) membagi kebutuhan dasar manusia ke dalam 2 peringkat utama, yaitu:

- 1) Kebutuhan yang tingkatnya lebih rendah (*lower order needs*) dan,
- 2) Kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi (*higher order needs*).

Dalam perspektif psikologi modern, pemahaman tentang kebutuhan telah berkembang melampaui definisi tradisional yang berfokus pada aspek survival semata. Konstruk kebutuhan kini dipahami sebagai sistem yang kompleks yang melibatkan interaksi antara faktor internal (biologis dan psikologis) dan eksternal (sosial dan lingkungan). Kategori kebutuhan dasar yang berkaitan dengan fungsi tubuh mengalami reinterpretasi dalam konteks modern. Tidak hanya mencakup kebutuhan akan nutrisi dan kesehatan fisik, tetapi juga meliputi aspek-aspek kesehatan mental, emotional well-being, dan keseimbangan work-life. Pandemi global telah semakin menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam memahami dan memenuhi kebutuhan dasar manusia. Organisasi modern perlu mengembangkan program-program yang mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, termasuk program wellness yang komprehensif dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan-kerja.

Kebutuhan akan aktivitas dalam konteks modern tidak lagi terbatas pada aktivitas fisik semata, tetapi juga mencakup kebutuhan akan stimulasi intelektual dan kreativitas. Era digital telah menciptakan bentuk-bentuk baru aktivitas yang mempengaruhi bagaimana manusia memenuhi kebutuhan ini. Platform digital dan teknologi interaktif menjadi medium penting

dalam memfasilitasi berbagai bentuk aktivitas, mulai dari pembelajaran online hingga kolaborasi virtual. Organisasi perlu memahami dinamika ini dalam merancang program pengembangan dan engagement karyawan.

Dimensi kebutuhan sensori mengalami transformasi signifikan di era digital. Stimulus visual, auditori, dan taktil tidak lagi terbatas pada interaksi fisik, tetapi juga mencakup pengalaman digital yang semakin sophisticated. User experience design, ergonomi digital, dan environmental design menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan sensori karyawan modern. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana desain lingkungan kerja, baik fisik maupun virtual, dapat mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Kebutuhan untuk menghindari hal-hal yang tidak menyenangkan telah berkembang menjadi konsep yang lebih kompleks dalam konteks modern. Ini tidak hanya mencakup ancaman fisik tradisional, tetapi juga berbagai bentuk stressor modern seperti information overload, digital fatigue, dan tekanan psikologis yang muncul dari ketidakpastian dan perubahan yang cepat. Organisasi perlu mengembangkan sistem dan kebijakan yang membantu karyawan mengelola berbagai bentuk stressor ini secara efektif.

Pembagian kebutuhan menjadi lower order needs dan higher order needs tetap relevan, namun implementasinya memerlukan pendekatan yang lebih nuanced dalam konteks modern. Lower order needs tidak lagi dipandang sebagai kebutuhan yang "sederhana" karena kompleksitas dalam pemenuhannya, sementara higher order needs semakin terkait dengan aspek-aspek seperti purpose, meaning, dan impact. Organisasi perlu mengembangkan strategi yang mempertimbangkan interkoneksi antara berbagai tingkat kebutuhan ini.

Motivasi kerja sebagai manifestasi dari dorongan untuk memenuhi kebutuhan mengalami redefinisi dalam konteks modern. Faktor-faktor seperti otonomi, mastery, dan purpose menjadi driver penting dalam motivasi kerja kontemporer. Program pengembangan karyawan perlu dirancang dengan

mempertimbangkan berbagai dimensi kebutuhan ini, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan transenden.

Dimensi transenden dari kebutuhan manusia mendapatkan makna baru dalam konteks organisasi modern yang semakin memperhatikan aspek sustainability dan social impact. Kebutuhan untuk berkontribusi pada tujuan yang lebih besar dari diri sendiri menjadi driver penting dalam motivasi kerja. Program corporate social responsibility, inisiatif sustainability, dan kesempatan untuk mentoring menjadi wadah penting dalam memenuhi kebutuhan transenden ini.

Dari uraian teoritis di atas dapat disintesis bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang berada pada diri manusia untuk menampilkan suatu tingkah laku untuk mencapai suatu tujuan yang didasari atas suatu kebutuhan. Dengan dimensi: 1) Kebutuhan fisiologis, dengan indikator : (a) tingkat kebutuhan pangan, (b) tingkat kebutuhan papan. 2) Kebutuhan rasa aman, dengan indikator: (a) tingkat keamanan, (b) tingkat ancaman bahaya, 3) Kebutuhan akan kasih sayang, dengan indikator: (a) tingkat hubungan kerja, (b) tingkat kasih sayang keluarga, 4) Kebutuhan dihargai dan dihormati, dengan indikator: (a) tingkat penghargaan, (b) tingkat penghormatan. 5) Kebutuhan mengetahui dan memahami dengan indikator; (a) tingkat pengetahuan, (b) tingkat pemahaman. 6) Kebutuhan Estetis, dengan indikator: tingkat keseimbangan. 7) Kebutuhan aktualisasi diri, dengan indikator; tingkat pengembangan diri. 8) Kebutuhan transenden, dengan indikator; tingkat pemberian bantuan.

2.2.4. Faktor-Faktor Motivasi di Industri Pelabuhan

Industri pelabuhan memiliki karakteristik unik yang membentuk dinamika motivasi kerja para pegawainya. Sebagai gerbang utama perdagangan internasional dan domestik, pelabuhan merupakan infrastruktur strategis yang beroperasi 24 jam sehari, tujuh hari seminggu, dengan tingkat kompleksitas operasional yang tinggi. Faktor-faktor motivasi di lingkungan pelabuhan terbentuk dari interaksi berbagai aspek, mulai dari kondisi kerja yang spesifik, tuntutan operasional yang tinggi, hingga dinamika interaksi antar berbagai pemangku kepentingan. Pemahaman mendalam tentang faktor-faktor motivasi ini menjadi

kunci dalam mengoptimalkan kinerja dan produktivitas pegawai pelabuhan.

Faktor keselamatan dan kesehatan kerja (K3) menjadi salah satu motivator fundamental di industri pelabuhan. Lingkungan kerja pelabuhan yang memiliki risiko tinggi, dengan adanya pergerakan alat berat, penanganan kargo berbahaya, dan aktivitas bongkar muat yang intensif, menciptakan kesadaran tinggi akan pentingnya aspek keselamatan. Program K3 yang komprehensif, pelatihan keselamatan berkala, dan penyediaan peralatan pelindung diri yang memadai tidak hanya menjamin keselamatan pegawai tetapi juga memberikan rasa aman yang menjadi fondasi penting dalam hierarki motivasi. Ketika pegawai merasa aman dan terlindungi dalam melaksanakan tugasnya, mereka dapat fokus pada pencapaian tujuan kerja yang lebih tinggi.

Sistem remunerasi dan benefit menjadi faktor motivasi krusial kedua dalam industri pelabuhan. Mengingat karakteristik pekerjaan yang menuntut kerja shift, kesiapan 24/7, dan eksposur terhadap kondisi cuaca ekstrem, struktur kompensasi perlu dirancang untuk mengakomodasi tuntutan dan risiko pekerjaan tersebut. Komponen remunerasi biasanya mencakup gaji pokok yang kompetitif, tunjangan shift, insentif produktivitas, dan benefit kesehatan yang komprehensif. Sistem reward yang adil dan transparan, termasuk bonus kinerja dan recognition program, berperan penting dalam mempertahankan motivasi pegawai pelabuhan.

Pengembangan karir dan peningkatan kompetensi merupakan faktor motivasi ketiga yang signifikan. Industri pelabuhan yang semakin terautomatisasi dan digital membutuhkan workforce yang adaptif dan terampil. Program pengembangan kompetensi yang terstruktur, mulai dari technical skills hingga soft skills, menjadi kebutuhan fundamental. Jalur karir yang jelas, program sertifikasi profesional, dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan advanced technology menjadi motivator penting bagi pegawai dalam mengembangkan karir jangka panjang di industri pelabuhan.

Lingkungan kerja dan fasilitas pendukung menjadi faktor motivasi keempat yang tidak kalah pentingnya. Mengingat durasi

kerja yang panjang dan intensitas operasional yang tinggi, kualitas fasilitas kerja memiliki dampak signifikan terhadap motivasi pegawai. Ruang kerja yang ergonomis, area istirahat yang nyaman, fasilitas kesehatan di tempat kerja, dan sarana olahraga menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Di era modern, integrasi teknologi dalam fasilitas kerja, seperti sistem monitoring digital dan automated equipment, juga berperan dalam meningkatkan efisiensi dan kepuasan kerja.

Leadership dan manajemen yang efektif menjadi faktor motivasi kelima yang krusial dalam operasi pelabuhan. Mengingat kompleksitas operasional dan kebutuhan koordinasi yang tinggi antar berbagai unit kerja, gaya kepemimpinan yang supportive dan komunikatif menjadi sangat penting. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, mendelegasikan tanggung jawab secara efektif, dan membangun tim yang solid berperan besar dalam memotivasi pegawai. Praktik manajemen yang transparan dan partisipatif membantu menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Work-life balance menjadi faktor motivasi keenam yang semakin relevan di industri pelabuhan modern. Meskipun operasi pelabuhan berjalan 24/7, manajemen perlu memastikan adanya sistem kerja yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Implementasi sistem shift yang terencana dengan baik, kebijakan cuti yang fleksibel, dan program support untuk keluarga pegawai menjadi elemen penting dalam mempertahankan motivasi jangka panjang.

Budaya organisasi dan iklim kerja menjadi faktor motivasi ketujuh yang membentuk engagement pegawai pelabuhan. Budaya yang mengedepankan profesionalisme, kerja sama tim, dan continuous improvement menciptakan lingkungan kerja yang positif dan motivatif. Program *team building*, aktivitas sosial, dan inisiatif *employee engagement* yang regular membantu membangun kohesi tim dan sense of belonging terhadap organisasi.

Teknologi dan inovasi menjadi faktor motivasi kedelapan yang semakin penting di era modern. Implementasi teknologi canggih seperti *port automation systems*, *artificial intelligence*, dan Internet of Things tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional

tetapi juga menciptakan tantangan dan peluang baru bagi pengembangan kompetensi pegawai. Kesempatan untuk terlibat dalam proyek inovasi dan pengembangan teknologi menjadi motivator penting bagi pegawai yang tertarik dengan kemajuan teknologi.

Recognition dan *appreciation* menjadi faktor motivasi kesembilan yang berperan dalam mempertahankan semangat kerja pegawai pelabuhan. Program penghargaan yang mengakui kontribusi individu dan tim, baik dalam aspek operasional maupun inovasi, membantu membangun budaya apresiasi. *Recognition* tidak hanya dalam bentuk penghargaan formal tetapi juga melalui pengakuan informal dan *peer recognition* yang membantu membangun *self-esteem* dan motivasi intrinsik pegawai.

Impact dan kontribusi sosial menjadi faktor motivasi kesepuluh yang semakin relevan bagi *workforce modern* di industri pelabuhan. Kesadaran akan peran strategis pelabuhan dalam perekonomian nasional dan dampaknya terhadap masyarakat sekitar menjadi sumber motivasi intrinsik yang kuat. Program *corporate social responsibility*, inisiatif *sustainability*, dan keterlibatan dalam pengembangan komunitas lokal memberikan dimensi makna tambahan bagi pekerjaan di industri pelabuhan.

2.3. Budaya Organisasi

Dalam perkembangan organisasi modern, budaya organisasi telah mengalami transformasi yang signifikan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis global. Pemahaman tentang budaya organisasi tidak lagi terbatas pada nilai-nilai dan norma-norma yang statis, melainkan berkembang menjadi sistem yang dinamis dan adaptif. Era digital telah membawa cara-cara baru dalam berinteraksi dan bekerja sama, termasuk kemampuan untuk bekerja jarak jauh dan berkomunikasi secara virtual. Transformasi ini mendorong organisasi untuk mengembangkan pendekatan yang lebih modern dalam membangun dan memelihara budaya yang dapat mendukung tujuan perusahaan sekaligus memenuhi kebutuhan karyawan yang semakin beragam.

Menurut Sutrisno (2013:2) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau

norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Menurut kamus bahasa Indonesia, kata budaya berasal dari bahasa Sansekerta *Bodhya* yang berarti akal budi, sinonimnya adalah kultur yang berasal dari bahasa Inggris *Culture* atau *Cultuur* dalam bahasa Belanda.

Budaya kerja adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan beraksi terhadap lingkungannya yang beranekaraga. Dari sekian banyak budaya yang diadaptasikan oleh para pegawai hal ini akan memberikan dampak pada perkembangan organisasi dengan lingkup aktivitas yang lebih luas, seperti dikatakan oleh Newstrom (2011:58) yang mengatakan, “ *eventually a culture of employees with cross cultural adaptability can be developed in organization with large international operational.*”

Berdasarkan berbagai pernyataan mengenai budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kerja dapat dijadikan sebagai fondasi bagi organisasi agar dapat terus berdiri dan bertahan. Sebagaimana layaknya sebuah bangunan, maka fondasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan tempatnya berdiri, akan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Demikian pula dengan organisasi tersebut memiliki kesempatan lebih besar untuk dapat terus berdiri dan berproduksi. Akan tetapi faktor penempatan sumber daya manusia dalam berbagai posisi oleh seorang pegawai dalam organisasi seperti pemberian kesempatan untuk berkarir akan turut mempengaruhi pada tingkatkepuasan dan motivasi seorang pegawai, karena hal itu bagian daripada strategi manajemen perusahaan, seperti yang diungkapkan dalam jurnal penelitian oleh Forrester (2012:18); *The process require a dedicate balance empowerment and control, which is archievable only in an atmosphere of trust*; bahwa dalam pengembangan dan pengendalian pegawai harus dilakukan dalam suasana saling

mempercayai antara organisasi dan para pegawainya, jika hal itu terwujud maka secara langsung atau tidak akan turut mendorong pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Ivancevich (2010:96) mengatakan bahwa, *"Most human resource professionals no longer question that there are important cultural differences between nation that might influence the effectiveness of human resource management policies and practices."*

Berdasarkan kutipan tersebut di atas dikatakan bahwa para pelaku profesional (manajer) dalam mengelola sumber daya manusia sudah tidak mempertanyakan atau mempermasalahkan tentang perbedaan budaya dimasing-masing Negara yang akan mempengaruhi efektifitas suatu kebijakan, hal ini berarti bahwa yang terpenting adalah justru bagaimana menciptakan suatu budaya yang positif dalam suatu organisasi yang diharapkan mampu memberi dampak pada kinerja pegawai serta organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya budaya organisasi dikatakan oleh Edgar Schein dalam Luthans (2011: 278) yang mengatakan, *"Organization culture it as a basic assumption invented, discovered, or developed by a given group as it learns to with is problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered way to perceive, think and feel in relation to those problems."*

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu asumsi bagi suatu kelompok tertentu dengan tujuan untuk berusaha mencari solusi agar mampu mengadaptasi pada berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal organisasi, sehingga budaya organisasi bisa menjadi bahan pertimbangan dalam bertindak.

Masih menurut Luthans (2011:72) yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki enam karakteristik antara lain :

1. *Observed behavior regularities ;*
When organization participants interacts with one another they use common language, terminology and ritual related to difference
2. *Norms ;*

- Standar of behavior exist, including guidelines on how work to do*
3. *Dominant values ;*
There are mayor values that the organization advocated and expects the participants to share
 4. *Philosophy ;*
There are policies that set both the organization beliefs about employes, customers to be treated
 5. *Rules ;*
There are strict guidelines related to getting along in the organization
 6. *Organization climates ;*
This is overall feeling that is conveyed by the physical layout, the way patricipants interact, and the way members of the organization conduct themselves with customers or other outsiders.

Sedangkan McShane,et.al. (2010) mengatakan tentang perspektif budaya organisasi yaitu ; *organizational culture also consist of shared assumptions a deeper element that some experts believe is the essence of corporate culture*, bahwa budaya organisasi dapat diasumsikan sebagai suatu tatanan nilai yang akan menjadi budaya kerja perusahaan. Elemen-elemen pokok daripada organisasi menurut McShane, et.al. (2010:263) antara lain ; *Physical structure, language, ritual and ceremonies, stories and legends.*

Budaya organisasi juga disebutkan oleh Kreitner & Kinichi (2012) yang mengatakan bahwa “budaya organisasi dapat dikatakan merupakan karakteristik, nilai, tradisi dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para pegawai.” Dalam hal ini yang kita ketahui bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Hal ini lebih jauh dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Hal lain dikatakan Dessler (2011:658) yang mengatakan, *“Such cultural differences influence human resource policies and practices”* , perbedaan budaya tersebut akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktik-praktiknya. Oleh karenanya salah satu faktor yang dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi adalah adanya budaya organisasi yang positif dan kuat serta mampu mendukung dalam memenuhi sasaran pencapaian kinerja. Pencapaian memenuhi hubungan antara berbagai kriteria pencapaian kinerja yang mampu memberikan nilai guna bagi perusahaan, seperti yang diungkapkan Huber (2015:120), menyatakan: *“organization’s performance measurement system can positively influence the effectiveness of an organization’s,”* hal ini berarti bahwa sistem pengukuran kinerja organisasi secara positif dapat mempengaruhi efektivitas pendeteksian organisasi.

Dessler (2011:257) menyimpulkan bahwa, “budaya organisasi merupakan karakteristik, nilai, tradisi, dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para pegawai”, hal ini berarti bahwa nilai-nilai yang ada dalam organisasi perusahaan tersebut secara langsung atau tidak langsung akan melekat pada individu-individu di dalam organisasi itu serta akan menjadi pedoman dalam beraktifitas organisasi tempat dia bernaung, karena segala kebijakan dan aturan akan dilaksanakan meskipun belum merata dalam memahaminya, melaksanakan kegiatan dalam sebuah organisasi akan memiliki dampak pada atribut organisasi itu dan akhirnya menjadi *banchmark* atau penciri khas yang dimiliki.

Coquitt, etc (2013:215) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa komponen yang menjadi ciri yang melekat pada organisasi tersebut, komponen organisasi tersebut antara lain : *symbol, physical, structures, and language*.

Terdapat beberapa elemen dasar budaya organisasi, Mc Kenna (2010:15) mengelompokkan elemen-elemen budaya perusahaan sebagai berikut :

1. *Artifacts*, merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok. *Artifacts*

digital seperti platform kolaborasi, sistem pengelolaan pengetahuan, dan alat komunikasi internal menjadi bagian penting dari budaya organisasi yang modern. Perusahaan perlu memastikan bahwa semua perangkat ini tidak hanya berfungsi dengan baik tetapi juga mencerminkan nilai-nilai dan cita-cita organisasi.

2. *Espoused values* yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya yang meliputi strategi, sasaran, dan filosofi. Nilai-nilai yang dianut organisasi perlu mencerminkan keseimbangan antara efisiensi operasional dan humanisasi tempat kerja. Strategi dan filosofi organisasi tidak hanya berfokus pada pencapaian target bisnis tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang ramah dan berkelanjutan. Penting bagi organisasi untuk mengembangkan mekanisme yang efektif dalam mengkomunikasikan dan menginternalisasi nilai-nilai ini, terutama ketika sebagian karyawan bekerja dari jarak jauh.
3. *Basic underlying assumption* yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut. Asumsi-asumsi dasar tentang cara kerja, kolaborasi, dan pencapaian tujuan perlu diselaraskan dengan realitas baru di mana teknologi menjadi enabler utama dalam operasional organisasi. Keyakinan dan mindset organisasi perlu berkembang untuk mengakomodasi cara-cara baru dalam berkolaborasi, berinovasi, dan menciptakan nilai. Organisasi perlu memfasilitasi proses transformasi mindset ini melalui program pengembangan leadership dan change management yang efektif.

Hal senada dinyatakan oleh Schein (2011:132) bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga lapisan, yaitu:

1. *Artifacts*, tingkat pertama/atas di mana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi, dan produk-produk yang dihasilkan
2. *Espoused values* tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, yang terdiri dari: strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada anggota organisasi
3. *Underlying assumption* merupakan asumsi yang mendasar, yaitu suatu keyakinan yang sudah dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi/komitmen.

Dimensi komponen budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Coquitt - simbol, struktur fisik, dan bahasa - mendapatkan interpretasi baru dalam konteks modern. Simbol-simbol organisasi tidak lagi terbatas pada logo dan artefak fisik, tetapi juga mencakup identitas digital dan kehadiran organisasi di platform digital. Bahasa organisasi berkembang untuk mencakup istilah-istilah baru yang muncul dari transformasi digital, sementara struktur fisik organisasi menjadi lebih lentur dan mudah menyesuaikan dengan kebutuhan kerja sama modern.

Proses pembentukan dan penguatan budaya organisasi di era modern memerlukan pendekatan yang lebih beragam dan menyeluruh. Program pengenalan untuk karyawan baru, misalnya, perlu dirancang untuk memberikan pengalaman yang sama baiknya baik secara tatap muka maupun virtual. Kegiatan-kegiatan rutin dan upacara organisasi perlu dipikirkan ulang agar tetap bermakna dan efektif dalam kondisi kerja campuran. Cerita-cerita dan sejarah organisasi perlu dikemas dan disampaikan dengan cara yang menarik bagi generasi yang akrab dengan teknologi digital.

Peran pemimpin dalam membentuk dan menjaga budaya organisasi menjadi semakin penting di era digital. Pemimpin perlu menjadi contoh dalam mengadopsi cara kerja baru dan menunjukkan nilai-nilai organisasi dalam konteks modern. Selain itu, perlu mengembangkan kemampuan untuk membangun

kepercayaan dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja campuran, serta memfasilitasi kerja sama yang efektif melalui berbagai saluran dan platform. Gaya kepemimpinan perlu berkembang untuk memenuhi harapan karyawan modern yang menginginkan lebih banyak keterbukaan, partisipasi, dan pekerjaan yang bermakna.

Pengukuran dan evaluasi keberhasilan budaya organisasi juga memerlukan pendekatan baru di era digital. Organisasi perlu mengembangkan cara-cara untuk mengukur kesehatan budaya organisasi baik dalam konteks fisik maupun virtual. Alat analisis modern memungkinkan organisasi untuk melakukan penilaian budaya secara lebih cepat dan terperinci, memahami dinamika interaksi dalam tim virtual, dan mengidentifikasi area-area yang perlu perbaikan. Wawasan berbasis data ini menjadi masukan penting dalam pengembangan berkelanjutan budaya organisasi agar tetap relevan dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kusdi (2011:198) mengatakan bahwa, “organisasi di era global dapat dikatakan adalah organisasi yang berbeda dalam banyak segi dibandingkan organisasi-organisasi sebelumnya terutama faktor teknologi informasi yang telah banyak mengubah cara orang berorganisasi dan mengorganisasikan pekerjaan”. sehubungan dengan hal tersebut dapat dikatakan bahwa perkembangan lingkungan khususnya dalam *information telecommunication (IT)* telah mengubah tatanan organisasi khususnya organisasi bisnis di mana peran sumber daya manusia harus lebih ditingkatkan lagi dan mampu menyesuaikan kompetensi atau keahlian dengan tuntutan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal di atas Wibowo (2012:273) mengatakan, bahwa: “Peran budaya organisasi dengan kompetensi dalam kaitannya dengan keberhasilan kinerja organisasi adalah bahwa pimpinan harus bekerjasama dengan para bawahannya untuk menyelesaikan tugas perusahaan karena dengan demikian para bawahannya akan memiliki kesempatan mengeluarkan inisiatif untuk melakukan tindakan yang mencerminkan visinya.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi menggambarkan suatu asumsi bagi suatu kelompok tertentu dengan tujuan untuk berusaha mencari solusi agar mampu mengadaptasi pada berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal organisasi, sehingga budaya organisasi bisa menjadi bahan pertimbangan dalam bertindak, dengan dimensi: 1) *Artifacts (visible organizational structure and proses)*, dengan indikator : (a) bangunan fisik, (b) iklim organisasi, (c) proses organisasi; 2) *Norma-norma yang dianut (espoused beliefs and values)*, dengan indikator : (a) filosofi organisasi, (b) visi, misi dan tujuan organisasi, (c) implementasi strategi, 3) *asumsi dasar organisasi (underlying assumption)*, dengan indikator : (a) persepsi terhadap organisasi, dan (b) komitmen pada organisasi.

2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep yang sangat penting dalam memahami hubungan antara karyawan dan pekerjaannya. Pada dasarnya, kepuasan kerja menggambarkan perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tidak sesederhana hanya menyukai atau tidak menyukai pekerjaan, tetapi mencakup berbagai aspek yang saling terkait. Seorang karyawan mungkin merasa puas dengan gaji yang diterima, tetapi pada saat yang sama merasa tidak puas dengan hubungan kerja atau kondisi kerjanya. Pemahaman yang mendalam tentang kepuasan kerja menjadi kunci penting bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Kepuasan kerja merupakan *respon affective* atau *emosional* terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2012:302). Definisi ini menunjukkan bahwa *satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relative puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya.

Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu : (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja; dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi. Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun-tahun. Namun, banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut. Peneliti yang memiliki nilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang legitimate suatu organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung jawab menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.

Kepuasan kerja menurut Handoko (2014: 84) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sedangkan Keith dan Kinicki (2012:294) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Dalam konteks modern, kepuasan kerja telah berkembang melampaui konsep tradisional yang hanya berfokus pada kompensasi dan kondisi kerja fisik. Era digital dan perubahan cara kerja telah membawa dimensi baru dalam memahami kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, keseimbangan kehidupan kerja, dan makna pekerjaan menjadi sama pentingnya dengan faktor tradisional dalam membentuk kepuasan kerja. Organisasi perlu memahami bahwa kepuasan kerja merupakan konsep yang dinamis dan terus berkembang seiring dengan perubahan ekspektasi tenaga kerja modern.

Aspek emosional dalam kepuasan kerja perlu mendapat perhatian khusus dalam manajemen sumber daya manusia modern. Perasaan dan respon emosional karyawan terhadap pekerjaannya tidak hanya mempengaruhi kinerja individual tetapi juga membentuk iklim organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional karyawan cenderung memiliki tingkat

kepuasan kerja yang lebih tinggi. Program wellness dan dukungan kesehatan mental menjadi komponen penting dalam strategi meningkatkan kepuasan kerja.

Faktor kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang supportive, komunikasi yang terbuka, dan kemampuan pemimpin dalam memberikan umpan balik konstruktif dapat secara signifikan mempengaruhi bagaimana karyawan memandang pekerjaannya. Pemimpin yang mampu menciptakan rasa kepercayaan dan memberikan otonomi yang sesuai kepada tim mereka cenderung memiliki anggota tim dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Pengembangan karir dan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja modern. Karyawan tidak hanya mencari pekerjaan yang memberikan kompensasi yang baik, tetapi juga kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi mereka. Program pengembangan yang terstruktur, mentoring, dan jalur karir yang jelas dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan rasa progress dan pertumbuhan profesional kepada karyawan.

Kondisi kerja dalam era digital membawa tantangan baru dalam memahami dan mengelola kepuasan kerja. Kerja remote dan hybrid menuntut organisasi untuk memikirkan ulang bagaimana menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan dalam konteks virtual. Faktor-faktor seperti konektivitas digital, tools kolaborasi yang efektif, dan kemampuan untuk tetap terhubung dengan tim menjadi elemen penting dalam kepuasan kerja di era digital.

Keseimbangan kehidupan-kerja menjadi aspek yang semakin penting dalam kepuasan kerja modern. Karyawan menginginkan fleksibilitas dan kendali lebih besar atas bagaimana mereka mengelola waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Organisasi yang mampu menawarkan kebijakan kerja yang fleksibel dan menghormati batas-batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Budaya organisasi dan hubungan kerja juga memainkan peran penting dalam membentuk kepuasan kerja. Lingkungan

kerja yang inklusif, mendukung kolaborasi, dan menghargai kontribusi setiap individu dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Interaksi positif dengan rekan kerja, rasa memiliki terhadap tim, dan kecocokan dengan nilai-nilai organisasi menjadi faktor penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan.

Pengukuran dan evaluasi kepuasan kerja memerlukan pendekatan yang lebih sophisticated di era modern. Organisasi perlu mengembangkan sistem yang dapat mengukur berbagai dimensi kepuasan kerja secara regular dan memberikan insight yang actionable. Survei kepuasan kerja modern tidak hanya berfokus pada aspek tradisional tetapi juga mencakup faktor-faktor seperti *engagement*, *sense of purpose*, dan *alignment* dengan tujuan organisasi. Data yang diperoleh dari pengukuran ini menjadi dasar penting dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

2.4.1. Teori kepuasan kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Diantara teori kepuasan kerja adalah *Two factor theory* dan *Value theory*.

1. Two-Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan apabila dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi *negative*, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors* (Robbins, 2013:63).

Sebaliknya, kepuasan ditarik sendiri atau hasil langsung, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi

dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2. Value Theory

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, rendah kepuasan orang (Robbins, 2013:67).

Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius.

Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya

Mengenai definisi kepuasan kerja, Luthans (2011 : 123) menekankan pada persepsi karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Luthans juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi. Pernyataannya adalah sebagai berikut : *Job satisfaction in a result of employees perception of how well their job provides those things which are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction in the most important and frequently studied attitude.*

Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (2013 : 134), yaitu : *Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feeling with which employees view their work...job satisfaction is a feeling of relative pleasure or pain ("I enjoy having*

a variety of task to do") that differs from objective thought ("My work is complex") and behavior intentions ("I plan to quit this job in three months").

Dari ketiga definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya.

Variabel bebas dari kepuasan kerja adalah unsur-unsur pekerjaan yang menimbulkan atau mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2013 : 152), yang terdiri dari:

1. Pekerjaan itu sendiri

Menyatakan bahwa karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk membuktikan ketrampilan dan kemampuan mereka, dan menyediakan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang hasil kerja yang mereka lakukan. Pekerjaan yang memiliki sedikit tantangan akan cepat membosankan mereka, sebaliknya, yang terlalu banyak tantangan akan menimbulkan frustrasi dan kegagalan. Kondisi pekerjaan yang memiliki tantangan yang moderat akan menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan.

2. Upah dan promosi

Menurut Robbins, karyawan biasanya menginginkan sistem upah dan promosi yang sesuai dengan harapan mereka. Mereka cenderung akan merasa puas jika upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat kemampuan individu, dan standar upah yang berlaku dilingkungan lain. Pada dasarnya, yang diinginkan oleh karyawan bukanlah besarnya jumlah upah yang mereka terima, tetapi pada keadilan. Demikian pula dengan sistem promosi.

Mengenai sistem upah tersebut Luthans berpendapat bahwa karyawan biasanya melihat upah sebagai pencerminan dari bagaimana manajemen menghargai sumbangan mereka dalam organisasi. Sedangkan mengenai promosi, menurut Luthans lebih memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja di kalangan eksekutif dari pada karyawan pada tingkat yang lebih rendah.

3. Kondisi kerja

Robbins dan Luthans (2011 : 145) sama-sama berpendapat bahwa karyawan biasanya sangat memperhatikan lingkungan tempat kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan untuk mendukung pekerjaan mereka. Mereka cenderung lebih menyukai fisik yang aman dan nyaman. Secara umum, kondisi lingkungan biasanya tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan kerja selama tidak benar-benar buruk.

4. Rekan kerja dan atasan

Robbins menyatakan bahwa bagi kebanyakan karyawan, tempat kerja juga merupakan tempat untuk sosialisasi, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan kerja yang mendukung dan dapat bekerja sama dengan baik. Mendukung pernyataan tersebut, Luthans menekankan pula pada pengaruh atasan pada kepuasan kerja karyawan. Mereka biasanya mengharapkan atasan yang turut memperhatikan kesejahteraan mereka, banyak memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan dan komunikatif serta mau melibatkan diri dalam pekerjaan.

5. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian

Robbins menambahkan suatu unsur yang cukup penting dan berperan dalam kepuasan kerja, yaitu bahwa karyawan cenderung akan merasa puas jika ada kecocokan antara kepribadiannya dan pekerjaannya. Pertimbangannya adalah bahwa karyawan merasa telah menemukan kesamaan antara bakat dan kemampuan yang dimilikinya dengan tuntutan pekerjaannya, sehingga mereka akan merasa puas dengan pekerjaan tersebut.

Variable-variabel terikat adalah dampak yang timbul dari kepuasan kerja atau pengaruh dari kepuasan kerja. Luthans (2011 : 131) menguraikan variabel-variabel tersebut sebagai berikut :

a. Kepuasan dan produktivitas.

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas karyawan. Hubungan tersebut akan kuat bila karyawan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar, misalnya pekerjaan yang sangat tergantung pada mesin. Tingkat

pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas.

b. Kepuasan kerja dan *turnover*.

Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* bersifat *negative*, dengan kekuatan hubungan yang moderat atau tidak terlalu kuat dan tidak pula terlalu lemah. Ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi peran dalam menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*, seperti usia, komitmen terhadap organisasi, kondisi perekonomian secara umum, dan kondisi pasar tenaga kerja. Robbins menambahkan faktor kinerja karyawan sebagai salah satu variabel antara yang mempengaruhi kekuatan hubungan kepuasan dengan *turnover*, karena organisasi cenderung akan mempertahankan karyawan terbaiknya dengan berbagai macam kompensasi sehingga karyawan merasa puas.

c. Kepuasan kerja dengan tingkat absensi

Hubungan yang bersifat negatif antara kepuasan kerja dan tingkat absensi memiliki kekuatan yang lebih lemah bila dibandingkan dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover*. Kekuatan hubungan tersebut dipengaruhi oleh perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dijabatnya, yaitu apakah ia merasa pekerjaannya penting atau tidak. Faktor lain yang juga berpengaruh adalah jika organisasi memiliki kebijakan untuk mengurangi upah bila karyawannya tidak hadir.

Untuk mengetahui apakah individu merasa puas atau tidak puas dalam situasi tertentu, biasanya digunakan empat teori, yaitu teori pemenuhan (*fulfillment theory*), teori imbalan (*reward theory*), teori kesenjangan (*discrepancy theory*), dan teori keadilan (*equity theory*). Cherrington (2011 : 56) menguraikan penjelasan mengenai keempat teori sebagai berikut :

1. Teori pemenuhan (*fulfillment theory*)

Berdasarkan teori ini, kepuasan kerja adalah fungsi dari kepuasan terhadap terpenuhinya kebutuhan individu. Hal itu ditunjukkan oleh derajat kesesuaian antara kebutuhan individu dengan tingkat dipenuhinya kebutuhan tersebut. Jika kebutuhan individu telah dapat dipenuhi, ia akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan akan muncul bila kebutuhan yang penting tidak dapat dipenuhi. Walaupun penjelasan tersebut masuk akal teori tersebut kurang dapat digunakan untuk

meramalkan kepuasan kerja. “Kebutuhan” mengacu pada kekurangan-kekurangan intern dari sifat fisik dan psikis yang tidak dapat diamati secara langsung. Kebutuhan biasanya dapat menerangkan perilaku. Oleh karena itu, sulit untuk dapat mengetahui apakah individu akan memberikan respon terhadap situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tanpa mengetahui adanya kebutuhan itu sendiri.

2. Teori imbalan (*Reward theory*)

Kemungkinan teori yang paling dapat digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja adalah teori imbalan, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari imbalan yang diterima oleh seseorang. Baik jumlah imbalan, maupun saat yang dipilih untuk memberikan imbalan, akan berpengaruh pada tingkat kepuasan. Secara umum, individu akan lebih merasa puas bila mereka memperoleh imbalan yang lebih besar/tinggi. Teori imbalan menekankan pada peran nilai-nilai dalam menentukan kepuasan, karena nilai-nilai individu menentukan apakah peristiwa atau hasil tertentu diberikan imbalan. Pada saat seseorang menerima nilai imbalan yang tinggi, maka tingkat kepuasannya juga tinggi. Sedangkan seseorang tengah dikenakan sanksi, maka ia akan merasa tidak puas.

Salah satu kekurangan dari teori imbalan adalah dalam hal mengetahui apakah suatu kejadian tertentu akan dipersepsikan sebagai pemberian imbalan atau hukuman bagi seseorang.

3. Teori kesenjangan (*Discrepancy theory*)

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan-harapan dari karyawan. Teori *discrepancy*, menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari perbandingan antara apa yang diharapkan dan apa kenyataannya. Perbandingan yang baik, yang menunjukkan bahwa karyawan telah menerima lebih dari yang diharapkan, akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Perbandingan yang tidak baik yang menunjukkan kenyataan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, akan menimbulkan ketidakpuasan.

4. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori lain yang dapat digunakan untuk menentukan kepuasan kerja dengan memfokuskan pada perbandingan relatif antara input dan hasil dari individu dengan input dan hasil dari individu lainnya

adalah teori keadilan. Jika tingkat rasio perbandingan seseorang menunjukkan keseimbangan dengan rasio orang lain, maka ia akan merasa puas, sebaliknya jika terdapat adanya ketidakadilan.

Heskett, Sasser, dan Schlesinger (2011:34) menyimpulkan bahwa jika kualitas pelayanan suatu organisasi baik pada para karyawannya, maka mereka akan merasakan puas, apabila para karyawan merasa puas, maka mereka akan loyal pada organisasi, sehingga akhirnya mereka akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Heskett pun menambahkan bahwa kepuasan kerja para karyawan, jika organisasi mampu memberikan rancangan tempat kerja yang tepat, rancangan pekerjaan yang baik, seleksi dan pengembangan, adanya hadiah/ penghargaan, kejelasan informasi dan komunikasi, serta kelengkapan peralatan kerja untuk melayani konsumen. Karena itu penyebab utama seorang karyawan mengundurkan diri dari pekerjaan adalah rasa ketidakpuasan. Sebagaimana penjelasan di atas, rasa tidak puas tersebut dapat timbul karena ketidaksesuaian dengan atasan, kondisi kerja, profesi pekerjaan itu sendiri, gaji, atau lokasi geografis dari tempat kerjanya atau dengan kata lain ketidak sesuaian antara budaya kerja mereka dengan budaya kerja yang diciptakan oleh perusahaan. Tidak mungkin bagi suatu perusahaan untuk menghilangkan seluruh penyebab potensial dari munculnya rasa tidak puas diantara para karyawannya.

Pernyataan Heskett dapat diartikan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan, terutama karena berkaitan erat dengan sikap dan tingkah laku kerja karyawan dan lebih jauh lagi pada kinerjanya. Hal itu didukung pula oleh Robbins (2013:182) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mengacu pada perilaku umum dari individu mengenai kerjanya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung akan bertingkah laku positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya seseorang yang merasa tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut.

Selanjutnya Robbins (2013:185) juga mengemukakan mengenai dampak dari adanya rasa ketidakpuasan dari seorang karyawan yang terbagi menjadi empat, yaitu *exit*, *voice*, *loyalty*, dan *neglect*. Perilaku *exit* dan *neglect* mempengaruhi kinerja

perusahaan secara umum, yaitu produktivitas, absensi, dan pengunduran diri. Sedangkan *voice* dan *loyalty* mengarah kepada sikap dan perilaku yang sifatnya konstruktif, seperti berusaha mengembangkan kondisi kerja yang menyenangkan, atau menunggu perbaikan kondisi karena adanya rasa percaya dan kesetiaan terhadap perusahaan.

Dikaitkan dengan kondisi lingkungan usaha, kecenderungan yang diperlihatkan oleh karyawan yang tidak puas adalah *exit* dan *neglect*. Tingkah laku tersebut didukung oleh persaingan dalam hal rekrutmen karyawan diantara perusahaan yang sangat ketat, sehingga ada kecenderungan dari karyawan perusahaan lain karena fasilitas yang ditawarkan oleh perusahaan lain tersebut dianggap lebih baik dan lebih memuaskan.

Sedangkan kepuasan kerja itu sendiri yang sebenarnya merupakan pencerminan dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungannya, dapat diukur dengan melihat aspek-aspek dari pekerjaan itu yang dalam *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dikutip oleh (Gu, 2010:34) diuraikan sebagai aspek aktivitas pekerjaan, kemandirian, keragaman, status sosial, hubungan manusiawi dari atasan, kemampuan teknis atasan, nilai moral, keamanan, pelayanan sosial, kewenangan, pemanfaatan kemampuan, kompensasi, kebijakan perusahaan, promosi, tanggungjawab, kreativitas, kondisi kerja, rekan kerja, pengakuan, dan kebanggaan.

2.4.2. Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinichi (2012:325) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Need fulfillment* (Pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam konteks modern, pemenuhan kebutuhan tidak hanya mencakup kebutuhan dasar seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga kebutuhan yang lebih kompleks. Misalnya, kebutuhan untuk mengembangkan diri, mendapatkan pengakuan atas prestasi, dan memiliki pekerjaan yang bermakna. Organisasi yang berhasil memahami dan

memenuhi berbagai tingkatan kebutuhan karyawannya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penting bagi organisasi untuk secara regular mengevaluasi apakah karakteristik pekerjaan yang ditawarkan memberikan kesempatan yang cukup bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan, baik profesional maupun personal.

b. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Ketika seorang karyawan bergabung dengan sebuah organisasi, yang membawa serangkaian harapan tentang pekerjaan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karir. Jika realitas pekerjaan sesuai atau melebihi harapan ini, kepuasan kerja cenderung tinggi. Sebaliknya, ketika terdapat kesenjangan yang signifikan antara harapan dan kenyataan, karyawan mungkin mengalami ketidakpuasan. Organisasi perlu mengelola harapan karyawan sejak awal melalui komunikasi yang jelas dan realistis tentang peran, tanggung jawab, dan peluang yang tersedia.

c. *Value attainment* (Pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Setiap karyawan memiliki nilai-nilai personal yang dianggap penting dalam pekerjaan. Bagi sebagian orang, nilai ini mungkin berupa kesempatan untuk berinovasi dan berkreasi. Bagi yang lain, mungkin kemampuan untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat atau berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Ketika pekerjaan memungkinkan karyawan untuk mewujudkan nilai-nilai yang mereka junjung tinggi, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Organisasi perlu memahami nilai-nilai individual karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendukung perwujudan nilai-nilai tersebut.

d. *Equity* (Keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Karyawan secara aktif membandingkan kontribusi dan imbalan yang diterima dengan rekan kerja. Persepsi tentang keadilan ini tidak hanya terkait dengan kompensasi finansial, tetapi juga

mencakup aspek-aspek seperti beban kerja, kesempatan pengembangan, dan pengakuan atas prestasi. Organisasi perlu memastikan bahwa sistem manajemen kinerja, kebijakan promosi, dan struktur penghargaan didasarkan pada prinsip keadilan dan transparansi.

e. *Dispositional/genetic components* (Komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Beberapa individu secara alami memiliki kecenderungan untuk melihat sisi positif dari situasi kerja mereka, sementara yang lain mungkin lebih kritis. Pemahaman tentang perbedaan individual ini penting dalam mengelola ekspektasi dan merancang intervensi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang cukup fleksibel untuk mengakomodasi berbagai tipe kepribadian dalam lingkungan kerja.

Dalam konteks kerja modern, teknologi dan digitalisasi membawa dimensi baru dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kemampuan untuk bekerja secara fleksibel, menggunakan tools digital yang efektif, dan tetap terhubung dengan tim dalam setting virtual menjadi aspek penting dalam kepuasan kerja. Organisasi perlu memastikan bahwa infrastruktur teknologi dan sistem kerja digital mereka mendukung, bukan menghambat, pencapaian kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi dan lingkungan kerja juga memainkan peran signifikan dalam membentuk kepuasan kerja. Budaya yang mendukung kolaborasi, menghargai inovasi, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan cenderung menciptakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Interaksi positif dengan rekan kerja, komunikasi yang terbuka dengan manajemen, dan rasa memiliki terhadap organisasi menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan.

Pengembangan karir dan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja modern. Karyawan tidak hanya mencari stabilitas pekerjaan, tetapi juga kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi. Program pengembangan yang terstruktur, mentoring, dan jalur karir yang

jelas dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan rasa progress dan pertumbuhan profesional kepada karyawan.

Keseimbangan kehidupan kerja semakin menjadi faktor kunci dalam kepuasan kerja. Karyawan menginginkan fleksibilitas dalam mengelola waktu dan energi antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Organisasi yang mampu menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan ini, seperti jam kerja fleksibel dan opsi kerja remote, cenderung memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan otonomi dalam pekerjaan menjadi faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa memiliki suara dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan dan diberikan kebebasan untuk mengelola tugas. Organisasi perlu menciptakan mekanisme yang memungkinkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan tingkat otonomi yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab.

Kondisi fisik tempat kerja tetap menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja, bahkan di era digital. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung produktivitas dapat secara signifikan mempengaruhi bagaimana karyawan merasa tentang pekerjaan mereka. Ini mencakup aspek-aspek seperti pencahayaan yang baik, suhu ruangan yang nyaman, peralatan kerja yang ergonomis, dan ruang kerja yang memadai. Dalam konteks kerja hybrid, organisasi juga perlu mempertimbangkan bagaimana mendukung kenyamanan kerja karyawan yang bekerja dari rumah, misalnya melalui bantuan *setup home office* atau panduan ergonomi untuk pekerjaan di rumah.

Kejelasan peran dan ekspektasi juga menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja. Karyawan perlu memahami dengan jelas apa yang diharapkan, bagaimana kinerja akan diukur, dan bagaimana peran dalam berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih besar. Deskripsi pekerjaan yang jelas, target kinerja yang terukur, dan komunikasi regular tentang ekspektasi dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab dan bagaimana dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Struktur dan proses organisasi yang efisien juga berkontribusi pada kepuasan kerja. Birokrasi yang berlebihan, proses yang rumit, atau sistem yang tidak efisien dapat menjadi sumber frustrasi bagi karyawan. Sebaliknya, organisasi yang memiliki proses yang *streamlined*, sistem yang *user-friendly*, dan struktur yang mendukung pengambilan keputusan yang cepat cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan. Penting bagi organisasi untuk secara reguler mengevaluasi dan memperbaiki proses kerja, menghilangkan hambatan yang tidak perlu, dan memastikan bahwa sistem dan struktur mendukung, bukan menghambat, produktivitas karyawan.

2.4.3. Korelasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang paling banyak dipelajari dalam bidang perilaku organisasi. Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan berbagai aspek penting dalam pekerjaan seperti motivasi, komitmen, keterlibatan kerja, absensi, turnover, stres, serta kinerja karyawan. Pemahaman akan korelasi-korelasi ini sangat berguna bagi para manajer dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinichi, 2012:226).

Beberapa korelasi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinichi (2012:228) adalah sebagai berikut :

a. *Motivation* (Motivasi)

Pertama, terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja, karena kepuasan dengan supervise juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi. Faktor kepuasan terhadap atasan juga berkorelasi positif dengan motivasi. Oleh karena itu, seorang manajer perlu memperhatikan perilakunya agar dapat menciptakan suasana kerja yang memuaskan sehingga meningkatkan motivasi karyawan.

b. *Job involvement* (Keterlibatan kerja)

Keterlibatan kerja menunjukkan kenyataan di mana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Hal ini menunjukkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaan serta aktif berpartisipasi di dalamnya

juga memiliki korelasi positif meskipun tidak sekuat motivasi. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi umumnya akan lebih terlibat dengan pekerjaannya. Maka dari itu, penting bagi manajer untuk menciptakan lingkungan dan atmosfer kerja yang memuaskan guna mendorong keterlibatan karyawan.

c. *Organizational citizenship behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja diluar dari apa yang menjadi tugasnya. Sebagai contoh adalah adanya bisik – bisik sebagai pernyataan konstruktif tentang departemen, ekspresi tentang perhatian pribadi atas pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan, melatih orang baru, menghargai semangat, perhatian terhadap kekayaan organisasi dan kehadiran di atas standar yang ditentukan. *Organizational citizenship behavior* lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian pekerja.

d. *Organizational commitment* (Komitmen organisasi)

Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasikan dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Karyawan yang puas akan cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja. Mereka akan mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan perusahaan dan berusaha berkontribusi maksimal untuk mewujudkannya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu penurunan komitmen yang berujung pada keinginan untuk keluar dari perusahaan (turnover).

e. *Absenteeism* (Kemangkiran)

Kemangkiran merupakan hal mahal dan manajer secara tetap mencari cara untuk menguranginya. Satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja. Apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan dan kemangkiran. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkat, kemangkiran akan turun. Karyawan yang tidak puas akan lebih sering mangkir dari pekerjaannya dengan berbagai alasan. Meskipun peningkatan kepuasan tidak serta merta menghilangkan absensi, namun setidaknya dapat menguranginya. Kemangkiran merupakan perilaku yang merugikan perusahaan sehingga perlu ditekan.

f. *Turnover* (Perputaran)

Perputaran sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Semakin tinggi tingkat kepuasan, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan menurun. Mengingat tingginya biaya dan dampak negatif dari turnover, maka manajer perlu berupaya menjaga kepuasan kerja karyawannya. Ketidakpuasan yang dibiarkan dapat memicu munculnya keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain yang dirasa lebih menjanjikan.

g. *Perceived stress* (Perasaan stres)

Stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan individu. Stres secara positif berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, sakit jantung *coroner*, dan pemeriksaan virus. Semakin tinggi tingkat stres yang dialami karyawan, kepuasannya terhadap pekerjaan akan cenderung menurun. Maka dari itu, manajer perlu berupaya meminimalisir sumber-sumber stres dan menciptakan iklim kerja yang nyaman demi menjaga kepuasan karyawan.

h. *Job performance* (Prestasi kerja)

Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan. Penelitian untuk menghapuskan kontroversi tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan kinerja.

Greenberg dan Baron (2010:163) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut :

a. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan dari pada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara *intrinsic* membosankan pekerjaan, tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

b. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa system pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah perjam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan

jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan *control* atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Kepuasan kerja karyawan adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan karyawan, yang diwujudkan dengan sikap emosional dan hasil kerja yang efisien, efektif, dan produktif.

Kepuasan kerja mengacu kepada sikap yang direfleksikan berdasarkan penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman pada waktu tertentu (Schermerhorn, etc, 2010: 153). Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, seorang manajer perlu memastikan keadilan dalam sistem kompensasi, menciptakan pekerjaan yang menarik dan menantang, serta menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan minat dan kompetensinya. Ketika karyawan merasa pekerjaannya menyenangkan, dihargai secara adil, serta selaras dengan preferensi pribadinya, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Kepuasan kerja juga dapat dipicu oleh kondisi lingkungan kerja baik fisik maupun sosial. Kenyamanan fasilitas, ketersediaan sumber daya untuk bekerja, hubungan interpersonal yang harmonis baik dengan rekan kerja maupun atasan, serta budaya organisasi yang suportif merupakan faktor-faktor yang dapat menciptakan atmosfer positif untuk bekerja. Kondisi ini pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Secara keseluruhan, korelasi-korelasi ini menggarisbawahi signifikansi kepuasan kerja sebagai faktor yang perlu dikelola secara strategis oleh organisasi. Manajer perlu berupaya

menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, misalnya dengan merancang pekerjaan yang menantang, memberikan kompensasi yang adil, menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, serta membangun hubungan interpersonal yang positif. Dengan terpenuhinya kepuasan kerja, diharapkan karyawan dapat menunjukkan sikap, perilaku, serta kinerja terbaiknya yang menunjang efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pemahaman akan korelasi-korelasi ini dapat membantu manajer menerapkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja demi terciptanya situasi win-win bagi karyawan dan perusahaan. Karyawan yang puas akan cenderung menunjukkan kinerja, komitmen, motivasi, serta keterlibatan yang optimal. Pada akhirnya, kepuasan kerja yang tinggi merupakan kunci bagi produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.4.4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Dalam meneliti kepuasan kerja, peneliti harus menggunakan ukuran. Ukuran suatu konsep adalah variabel. Variabel satu dengan variabel lain ditentukan berdasarkan dimensi konsep. Dimensi pengukuran kepuasan kerja cukup bervariasi. Stephen Robbins mengajukan empat variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu: (1) Pekerjaan menantang secara mental; (2) *Reward* memadai; (3) Kondisi kerja mendukung; dan (4) Kolega mendukung (Jex. 2012:192)

Pekerjaan yang menantang secara mental pekerja cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami *pleasure* dan kepuasan.

Reward yang memadai kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal

dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi, dan status sosial.

Kondisi kerja yang mendukung perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Mereka juga cenderung berkerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

Kolega yang mendukung – Pekerja, selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat tatkala supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

Kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dengan berbagai aspek yang saling terkait. Menurut Kreitner dan Kinicki (2012: 225), terdapat lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang nya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Tingkat tantangan dalam pekerjaan perlu dikelola dengan tepat - tidak terlalu rendah hingga membosankan, namun juga tidak terlalu tinggi hingga menimbulkan frustrasi. Pekerjaan yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menggunakan keahlian dan kreativitas mereka cenderung menciptakan tingkat kepuasan yang lebih

tinggi. Organisasi modern perlu merancang pekerjaan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan berinovasi, sambil tetap memastikan bahwa tuntutan pekerjaan masih dalam batas kemampuan.

2. Hubungan dengan atasan (*Supervisor*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. Kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan oleh atasan langsung memiliki dampak signifikan pada bagaimana karyawan memandang pekerjaannya. Atasan yang efektif tidak hanya memberikan arahan yang jelas tetapi juga menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan profesional bawahannya. Mereka mampu memberikan umpan balik konstruktif, mengakui prestasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran. Di era modern, konsep kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan, di mana atasan tidak hanya mengelola kinerja tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan tim.

3. Interaksi dengan rekan kerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Hubungan yang positif dengan rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung. Kolaborasi yang efektif, saling membantu, dan komunikasi yang terbuka antar rekan kerja tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan rasa komunitas di tempat kerja. Di era kerja hybrid, organisasi perlu lebih kreatif dalam memfasilitasi interaksi dan kolaborasi antar karyawan, baik dalam setting fisik maupun virtual.

4. Sistem promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Kejelasan jalur karir dan kesempatan untuk berkembang dalam organisasi memberikan harapan dan motivasi bagi karyawan. Berbagai jenis promosi - dari promosi sementara hingga promosi tetap perlu dikelola dengan transparan dan adil. Organisasi modern perlu mengembangkan sistem promosi yang tidak hanya berdasarkan senioritas tetapi juga mempertimbangkan

kompetensi, kinerja, dan potensi karyawan. Program pengembangan karir yang terstruktur dan kesempatan untuk mengembangkan keahlian baru menjadi komponen penting dalam aspek ini.

Menurut Hasibuan (2013:63), bentuk promosi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

a. Promosi sementara

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus diisi.

b. Promosi tetap

Seseorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

c. Promosi kecil

Menaikkan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan kenaikan/peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

d. Promosi kering

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji.

5. Gaji/Upah (*Pay*)

Kompensasi dalam bentuk gaji dan tunjangan merupakan aspek kelima yang fundamental dalam kepuasan kerja. Sistem kompensasi perlu dirancang untuk memenuhi prinsip keadilan internal dan eksternal. Karyawan mengharapkan gaji yang sesuai dengan kontribusi mereka dan kompetitif dengan standar industri. Namun, kompensasi tidak hanya tentang jumlah nominal - struktur kompensasi yang baik juga mencakup berbagai bentuk tunjangan dan insentif yang sesuai dengan kebutuhan karyawan modern. Menurut Soemarso (2010:288) gaji adalah imbalan kepada pegawai yang diberi tugas-tugas administrative dari pemimpin yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan. Gaji atau upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Dengan indikator gaji/upah tetap, gaji/upah tidak tetap.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja :

1. Kerja yang secara mental menantang

Kebanyakan Karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gajaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mempersepsikan sebagai adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskترم (terlalu banyak atau sedikit). Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung

produktivitas merupakan kebutuhan dasar karyawan. Di era modern, kondisi kerja juga mencakup infrastruktur digital dan sistem kerja yang efisien. Organisasi perlu memastikan bahwa baik lingkungan kerja fisik maupun virtual mendukung kinerja optimal karyawan sambil tetap memperhatikan aspek kesehatan dan keselamatan.

4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja. Fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan tempat kerja, kebijakan cuti yang mendukung, dan penghormatan terhadap waktu pribadi karyawan menjadi faktor penting. Organisasi modern perlu mengembangkan kebijakan yang memungkinkan karyawan mengelola tanggung jawab profesional dan personal mereka secara efektif.

6. Otonomi dan Kebebasan

Otonomi dan kebebasan dalam pengambilan keputusan merupakan aspek yang semakin relevan dalam kepuasan kerja modern. Karyawan ingin memiliki kendali atas bagaimana mereka menyelesaikan tugas mereka dan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam lingkup tanggung jawab mereka. Organisasi yang memberikan tingkat otonomi yang sesuai kepada karyawannya menunjukkan kepercayaan dan menghargai profesionalisme mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui pendelegasian tanggung jawab yang jelas, pemberian wewenang

pengambilan keputusan pada tingkat yang sesuai, dan penciptaan budaya yang mendorong inisiatif dan inovasi.

7. Sistem Manajemen

Sistem manajemen kinerja yang efektif juga berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan perlu memahami dengan jelas bagaimana kinerja diukur dan dievaluasi. Sistem penilaian yang adil, objektif, dan transparan membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja. Umpan balik yang regular dan konstruktif, disertai dengan rencana pengembangan yang jelas, membantu karyawan merasa lebih percaya diri dan puas dengan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kepuasan kerja karyawan menggambarkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan karyawan, yang diwujudkan dengan sikap emosional dan hasil kerja yang efisien, efektif, dan produktif, dengan dimensi: 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), dengan indikator: (a) tantangan pekerjaan, (b) kesempatan menggunakan keahlian kerja. 2) Hubungan dengan atasan (*Supervisor*), dengan indikator: (a) bantuan atasan, (b) penghargaan atasan. 3) Teman sekerja (*Workers*), dengan indikator: (a) dukungan rekan kerja, (b) hubungan harmonis antar rekan kerja. 4) Promosi (*Promotion*), dengan indikator: (a) promosi sementara, (b) promosi tetap 5) Gaji/Upah (*Pay*), dengan indikator: (a) kompensasi yang layak, (b) kesesuaian dengan pekerjaan

2.5. Kinerja Pegawai (*Employee Performance*)

Dalam konteks modern, kinerja pegawai di industri pelabuhan tidak hanya dilihat sebagai hasil kerja semata, tetapi juga mencerminkan kompleksitas operasional pelabuhan yang semakin berkembang. Keberhasilan sebuah pelabuhan sangat bergantung pada bagaimana pegawainya dapat mengintegrasikan berbagai aspek pelayanan, mulai dari penanganan kargo, manajemen pergudangan, hingga koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Hal ini menjadikan pengukuran kinerja

pegawai sebagai aspek vital dalam manajemen pelabuhan modern.

Menurut Andico (2013) mengenai kinerja karyawan pelabuhan khususnya pada T. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Terminal Peti Kemas Semarang menyimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Adapun menurut Nugrahaningsih (2015) mengenai kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon berdasarkan pendapat Sedarmayanti, (2010) Kinerja karyawan pelabuhan adalah merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur / dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Sutrisno, (2013:170) yang mengutip dari Prawirosentono mengartikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Ilyas (2013:34) menerjemahkan *performance* menjadi unjuk kerja, sedangkan Wahyudi (2010:96) menerjemahkan menjadi prestasi kerja. Kinerja didefinisikan sebagai acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Persyaratan dalam pekerjaan menjadi pedoman dan acuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Persyaratan pekerjaan yang dipenuhi dengan optimal merupakan indikasi tercapainya tingkat keberhasilan dalam bekerja. Dengan demikian pencapaian persyaratan pekerjaan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan kinerja karyawan (Henry, 2013:327)

Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada struktural, tetapi juga

kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi Supriatna (2014:173). Berdasarkan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2010:147) bahwa arti *performance* atau kinerja dapat disimpulkan menjadi sebagai berikut: "*performance*" adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Untuk mengetahui kinerja karyawan harus diukur melalui pengukuran kinerja. Martoyo (2011: 29), mengatakan: "Pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkan dengan tingkat prestasi kegiatan menilai kemajuan atau kegagalan organisasi".

Di samping itu, kinerja karyawan (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sesuai hasil kerja tersebut).

Sedangkan Bernardin dan Russel (2010:421), mengatakan bahwa "kinerja karyawan tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *output*". Timpe (2010:112), mengemukakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah: "Tingkat kinerja karyawan individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Sulaiman (2011:310) mengatakan "kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk atau jasa dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau kelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman". Selanjutnya Sulaiman (2011:322), mengatakan bahwa dimensi penilaian kinerja meliputi faktor-faktor antara lain :

- 1) Kehadiran dan ketepatan waktu
- 2) Kemampuan antar personal
- 3) Sikap mendukung kelompok

4) Perencanaan dan koordinasi

Oleh karena itu, kinerja atau *performance* dapat dikatakan juga hasil dari prestasi kerja yang dicapai. Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu.

Kinerja karyawan merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja karyawan. Tiga hal penting dalam kinerja karyawan adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja karyawan yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja karyawan untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja karyawan adalah penilaian kinerja karyawan itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Perkembangan teknologi dan digitalisasi di industri pelabuhan telah menghadirkan paradigma baru dalam menilai kinerja pegawai. Tidak hanya kemampuan teknis tradisional yang menjadi tolok ukur, tetapi juga kemampuan adaptasi terhadap sistem otomatisasi, penggunaan perangkat lunak manajemen pelabuhan, dan pemahaman terhadap integrasi sistem digital. Pegawai pelabuhan dituntut untuk memiliki kombinasi keterampilan yang meliputi pengetahuan operasional klasik dan pemahaman teknologi modern, yang kesemuanya berkontribusi pada efisiensi operasional pelabuhan secara keseluruhan.

Dalam dimensi pelayanan pelanggan, kinerja pegawai pelabuhan tidak lagi hanya diukur dari kecepatan penanganan kargo, tetapi juga dari kemampuan memberikan solusi terintegrasi bagi pengguna jasa pelabuhan. Hal ini mencakup komunikasi efektif dengan berbagai stakeholder, pemahaman terhadap kebutuhan spesifik pelanggan, dan kemampuan untuk

memberikan layanan yang personal namun tetap profesional. Pegawai yang mampu menghadirkan pengalaman pelanggan yang positif sambil tetap menjaga efisiensi operasional mencerminkan standar kinerja yang diharapkan dalam industri pelabuhan kontemporer.

Manajemen pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan menjadi aspek yang semakin penting dalam evaluasi kinerja pegawai pelabuhan. Kemampuan untuk terus memperbarui pengetahuan, berbagi pengalaman dengan rekan kerja, dan berkontribusi pada pengembangan best practices menunjukkan komitmen terhadap peningkatan kualitas layanan pelabuhan secara keseluruhan. Pegawai yang aktif dalam program pengembangan kompetensi dan mampu mengaplikasikan pengetahuan baru dalam pekerjaan sehari-hari mendemonstrasikan kinerja yang lebih baik dalam perspektif pengembangan organisasi.

Fleksibilitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan juga menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja pegawai pelabuhan modern. Dalam menghadapi dinamika perdagangan global dan perubahan regulasi, pegawai dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan cepat tanpa mengorbankan kualitas layanan. Kemampuan untuk mengelola perubahan, baik dalam aspek operasional maupun administratif, menjadi cerminan profesionalisme dan kontribusi positif terhadap pertumbuhan organisasi.

Kolaborasi dan kerja tim dalam lingkungan pelabuhan modern memerlukan pendekatan yang lebih sophisticated dalam pengukuran kinerja. Tidak hanya kemampuan individual yang dinilai, tetapi juga bagaimana seorang pegawai dapat berkontribusi dalam dinamika tim, mengelola konflik dengan efektif, dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Penilaian kinerja yang mempertimbangkan aspek kolaboratif ini membantu menciptakan budaya kerja yang lebih kohesif dan produktif.

Aspek sustainability dan kesadaran lingkungan juga menjadi komponen baru dalam evaluasi kinerja pegawai pelabuhan. Kemampuan untuk mengintegrasikan praktik-praktik ramah lingkungan dalam operasional sehari-hari, memahami dampak lingkungan dari aktivitas pelabuhan, dan berkontribusi

pada inisiatif green port menunjukkan pemahaman komprehensif terhadap tanggung jawab industri pelabuhan modern. Pegawai yang mampu menyeimbangkan efisiensi operasional dengan kepedulian lingkungan mencerminkan kematangan profesional yang dibutuhkan dalam industri pelabuhan berkelanjutan.

Inovasi dan kreativitas dalam penyelesaian masalah menjadi indikator kinerja yang semakin relevan dalam konteks pelabuhan modern. Pegawai yang mampu menghadirkan solusi inovatif untuk tantangan operasional, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan berkontribusi pada peningkatan efisiensi menunjukkan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi. Kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan sambil tetap mempertahankan standar keamanan dan kualitas layanan mencerminkan profesionalisme tingkat tinggi dalam industri pelabuhan.

Kinerja pegawai di industri pelabuhan modern merupakan konstruk multidimensi yang memerlukan pendekatan evaluasi yang holistik dan dinamis. Kombinasi antara kompetensi teknis, soft skills, kesadaran lingkungan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan menjadi fondasi dalam pengembangan standar kinerja yang relevan dengan tuntutan industri pelabuhan kontemporer.

2.5.1. Faktor- Faktor Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi kunci utama dalam pengembangan sumber daya manusia yang efektif di lingkungan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, menurut Nawawi (2014:97) yaitu:

1. Variabel individu: Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Dalam konteks ini, variabel individu memegang peranan fundamental dalam membentuk kapasitas kerja seseorang. Kemampuan dan keterampilan mental serta fisik yang dimiliki setiap pegawai tidak hanya mencerminkan potensi dasar mereka, tetapi juga menjadi landasan utama dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Latar belakang keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman kerja sebelumnya membentuk

pola pikir dan pendekatan kerja yang unik pada setiap individu, sementara faktor demografis seperti umur, etnis, dan jenis kelamin memberikan dimensi keberagaman yang dapat memperkaya dinamika kerja dalam organisasi.

2. Variabel organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur. Ketersediaan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk infrastruktur, teknologi, maupun dukungan administratif, menjadi fondasi penting bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Kualitas kepemimpinan dalam organisasi tidak hanya berperan dalam memberikan arahan dan pengawasan, tetapi juga dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung produktivitas. Sistem imbalan yang adil dan transparan, serta struktur organisasi yang jelas dan efisien, berkontribusi signifikan dalam memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya.
3. Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi kerja. Persepsi individu terhadap peran dan tanggung jawabnya, sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, serta kepribadian yang terbentuk dari pengalaman hidup semuanya berperan dalam membentuk pendekatan kerja seseorang. Proses pembelajaran berkelanjutan dan motivasi kerja yang kuat menjadi katalis dalam mengoptimalkan potensi individu, mendorong inovasi, dan meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan.

Interaksi antara ketiga variabel tersebut menciptakan dinamika kompleks yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengharmonisasi ketiga variabel ini menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Pemahaman mendalam terhadap interaksi ini memungkinkan manajemen untuk mengembangkan strategi pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran dan efektif. Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja karyawan adalah:

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi kerja) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja. Program pengembangan kompetensi yang

terstruktur dan berkelanjutan menjadi investasi penting dalam meningkatkan kapabilitas pegawai secara keseluruhan.

2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat. Kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, membimbing, dan mendorong pegawai untuk bekerja dengan usaha maksimal menciptakan momentum positif dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga membangun komitmen jangka panjang terhadap visi dan misi organisasi.
3. Sistem evaluasi kinerja yang komprehensif perlu mempertimbangkan kompleksitas interaksi antara berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pendekatan holistik dalam penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area pengembangan yang memerlukan perhatian khusus, sekaligus mengakui dan menghargai kontribusi positif pegawai dalam berbagai dimensi.
4. Pengembangan strategi manajemen kinerja yang efektif memerlukan pemahaman mendalam terhadap karakteristik unik setiap pegawai. Pendekatan one-size-fits-all dalam pengelolaan kinerja tidak lagi relevan dalam konteks modern yang menuntut fleksibilitas dan personalisasi. Strategi yang mempertimbangkan keunikan individual sambil tetap menjaga keselarasan dengan tujuan organisasi menjadi kunci keberhasilan dalam optimalisasi kinerja pegawai.
5. Integrasi teknologi dalam manajemen kinerja membuka peluang baru dalam monitoring, evaluasi, dan pengembangan kinerja pegawai. Sistem manajemen kinerja berbasis data memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren, menganalisis pola, dan mengembangkan intervensi yang lebih tepat sasaran dalam upaya optimalisasi kinerja pegawai secara keseluruhan.

2.5.2. Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan

untuk mengukur dan mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Dalam konteks industri pelabuhan, penerapan sistem penilaian kinerja yang efektif sangat diperlukan untuk memastikan optimalnya kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kekuatan dan kelemahan setiap individu karyawan, sehingga dapat diambil langkah-langkah strategis untuk pengembangan kompetensi dan peningkatan produktivitas kerja. Tulus (2011:127) antara lain menyatakan:

1. Penilaian kinerja karyawan

Proses penilaian kinerja pada dasarnya melibatkan tiga aspek utama, yaitu:

- a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilik perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- b. Pengukuran, yang dilakukan dengan membandingkan prestasi kerja seorang karyawan terhadap standar atau uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.
- c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi kerja karyawan mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuandan potensi yang ada pada dirinya.

Ketiga aspek ini perlu dilaksanakan secara terintegrasi agar hasil penilaian kinerja dapat memberikan manfaat optimal bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri.

2. Tujuan penilaian kinerja karyawan

Tujuan utama dari sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan prestasi kerja karyawan. Semakin akurat dan sahih informasi yang dihasilkan, semakin besar pula potensi nilai yang dapat disumbangkan bagi perusahaan.

a. Menilai kemampuan karyawan

Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai karyawan secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.

b. Pengembangan karyawan

Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi,

terminasi dan penyesuaian kompensasi.

1) Secara spesifik penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk:

- a) Mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan
- b) Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi
- c) Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
- d) Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan

2) Tujuan utama sistem penilaian kinerja karyawan adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja karyawan, semakin besar potensi nilainya bagi perusahaan.

3) Tujuan penilaian kinerja karyawan secara khusus:

Walaupun semua perusahaan masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja karyawan, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi perusahaan. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: evaluasi dan pengembangan.

3. Aspek evaluasi penilaian kinerja karyawan

Untuk melakukan evaluasi, maka manajer atau pihak penilai akan meninjau prestasi kerja karyawan di masa lalu dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja karyawan dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompetensi. Teknik evaluatif membandingkan semua karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja karyawan mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus karyawan, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji. Tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja karyawan adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan karyawan (*staffing*). Penilaian kinerja karyawan masa lalu merupakan faktor kunci dalam

menentukan karyawan yang diinginkan lainnya. Penilaian kinerja karyawan dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

4. Aspek pengembangan penilaian kinerja karyawan

Aspek pengembangan dalam penilaian kinerja lebih berfokus pada upaya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan di masa mendatang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja karyawan mendorong pertumbuhan karyawan dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Melalui penilaian kinerja, dapat diidentifikasi keahlian atau pengetahuan apa saja yang perlu dikuasai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya saat ini maupun untuk mempersiapkan diri menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Dengan kata lain, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai pedoman bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dirinya secara optimal.

Penilaian kinerja karyawan yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada karyawan untuk kinerja karyawannya di masa depan. Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja karyawan masa lalu dan menentukan arah yang harus diambil karyawan untuk memperbaikinya. Karyawan ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di masa depan. Karena penilaian kinerja karyawan dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja karyawan yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan karyawan dengan lebih baik.

5. Agar sistem penilaian kinerja dapat berjalan efektif, terdapat beberapa konsep dasar yang perlu dipahami.
 - a. Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan
 - b. Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
 - c. Dokumen legal yang dapat digunakan sebagai bukti pendukung dalam pengambilan keputusan
 - d. Proses penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal maupun informal sesuai kebutuhan organisasi
6. Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai metode, disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan tujuan penilaian. Beberapa metode yang umum

digunakan antara lain:

- a. Penilaian teknik esai
- b. Penilaian komparasi
- c. Penilaian daftar periksa
- d. Penilaian langsung ke lapangan
- e. Penilaian berdasarkan perilaku
- f. Penilaian berdasarkan insiden kritis
- g. Penilaian berdasarkan keefektifan

Masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga organisasi perlu secara cermat memilih metode yang paling sesuai dengan kebutuhannya. Terlepas dari metode yang dipilih, yang terpenting adalah bahwa penilaian kinerja dilakukan secara objektif, konsisten, dan menyeluruh agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.

7. Karakteristik

Agar pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan secara efektif, terdapat beberapa karakteristik yang perlu diperhatikan.

- a. Pengukuran kinerja karyawan nonfinansial harus dimasukkan dalam suatu sistem karena banyak tujuan perusahaan yang tidak mendasarkan pada biaya, seperti waktu, ketersediaan alat, ketepatan jadwal, dan presentase produk yang tidak cacat.
- b. Pengukuran kinerja karyawan harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah
- c. Pengukuran kinerja karyawan harus dapat memotivasi kerja karyawan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.
- d. Pengukuran kinerja karyawan harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produk merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa daerah.

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi karyawan. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid karyawan. Jika informasi ini diumpan-balikkan kepada karyawan secara jelas dan dengan cara yang tidak mengancam,

maka informasi itu dapat memenuhi dua tujuan:

1. Bila informasi mengindikasikan bahwa karyawan sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan karyawan karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi kerjanya.
2. Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses untuk kelemahan yang ada. Bagi manajemen SDM, hasil penilaian kinerja juga dapat mengindikasikan perlunya program pengembangan tambahan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Untuk manajemen sumber daya manusia, proses penilaian kinerja karyawan dapat menunjukkan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya hasil penilaian kinerja karyawan yang mengindikasikan bahwa seorang karyawan mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka karyawan tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi.

Kinerja karyawan adalah bertujuan pengembangan yang mencakup pemberian pedoman kinerja karyawan di kemudian hari. Melalui umpan balik yang konstruktif, karyawan dapat menyadari kekuatan dan kelemahan dalam kinerjanya serta menentukan langkah-langkah perbaikan yang perlu diambil. Karyawan perlu memperoleh kejelasan tentang bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensinya di masa mendatang. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja harus dirancang tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja saat ini, tetapi juga untuk mengembangkan potensi karyawan secara optimal di masa depan. Sistem penilaian kinerja merupakan komponen vital dalam manajemen sumber daya manusia di industri pelabuhan. Melalui penilaian kinerja yang efektif, organisasi dapat memperoleh informasi yang akurat tentang prestasi kerja karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, serta mengambil keputusan strategis terkait kompensasi, promosi, dan penyusunan staf. Agar dapat menghasilkan manfaat optimal,

sistem penilaian kinerja harus dirancang secara komprehensif dengan memperhatikan aspek evaluasi dan pengembangan, dilaksanakan secara objektif dan konsisten, serta menghasilkan umpan balik yang konstruktif bagi karyawan. Dengan penerapan sistem penilaian kinerja yang tepat, organisasi dapat memastikan tercapainya tujuan perusahaan melalui optimalisasi kinerja dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya.

BAB III

ASPEK DAN PENERAPAN KINERJA PELABUHAN

3.1.1. Kompetensi kerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dalam konteks industri pelabuhan modern, kompetensi kerja menjadi semakin krusial mengingat kompleksitas operasional yang terus meningkat. Pelabuhan tidak lagi sekadar menjadi tempat bongkar muat barang, tetapi telah berkembang menjadi pusat logistik terintegrasi yang membutuhkan berbagai tingkat keahlian dan kompetensi. Pegawai pelabuhan dituntut untuk memahami tidak hanya aspek teknis operasional, tetapi juga sistem manajemen modern, teknologi informasi, dan regulasi internasional yang terus berkembang. Ketika pegawai merasa mampu menguasai berbagai aspek ini, cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena merasa dapat berkontribusi secara signifikan terhadap efisiensi operasional pelabuhan.

Kompetensi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya cenderung merasa lebih puas dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dikarenakan mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Ketika seorang pegawai merasa mampu dan percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, ia akan merasakan kepuasan intrinsik yang lebih besar. Kompetensi atau kemampuan merupakan perpaduan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak (Gordon dalam Mulyasa, 2012:34).

Selain itu, pegawai yang kompeten juga cenderung mendapatkan apresiasi dan pengakuan dari atasan dan rekan kerjanya. Apresiasi dan pengakuan ini dapat meningkatkan rasa harga diri dan kepuasan kerja pegawai. Ketika seorang pegawai merasa dihargai atas kompetensi dan kontribusinya terhadap

organisasi, ia akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Apresiasi dan pengakuan ini juga dapat berupa peluang pengembangan karir, kenaikan gaji, atau penghargaan lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Wibowo (2012:324) mengatakan, “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.” Dari uraian tersebut jelas bahwa kemampuan dan keterampilan seseorang sangat berperan dalam menunjang keberhasilan tugasnya. Kemudian Jackson, Schuler, and Werner (2010;205) mengatakan, “bahwa kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang baik”.

Di sisi lain, pegawai yang kurang kompeten cenderung mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Mereka mungkin merasa frustrasi, stres, dan tidak puas dengan pekerjaannya. Kurangnya kompetensi dapat menyebabkan kinerja yang buruk, kesalahan kerja, dan ketidakmampuan untuk memenuhi standar yang ditetapkan. Hal ini dapat menimbulkan perasaan tidak berharga, rendah diri, dan ketidakpuasan kerja pada pegawai.

Kompetensi kerja juga berkaitan erat dengan peluang pengembangan diri dan karir pegawai. Organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi pegawainya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketika pegawai diberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensinya melalui pelatihan, seminar, atau program pengembangan lainnya, mereka merasa dihargai dan diinvestasikan oleh organisasi. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Selanjutnya, kompetensi kerja juga mempengaruhi kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan dan tantangan dalam lingkungan kerja. Pegawai yang kompeten lebih mampu menghadapi perubahan teknologi, prosedur kerja, atau tuntutan pelanggan yang terus berkembang. Mereka dapat menyesuaikan diri dengan lebih cepat dan efektif, sehingga

mereka merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, pegawai yang kurang kompeten mungkin merasa kewalahan dan stres ketika menghadapi perubahan, yang dapat menurunkan kepuasan kerja.

Kompetensi kerja juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis. Pegawai yang kompeten cenderung memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja dan atasan. Mereka mampu berkomunikasi dengan efektif, bekerja sama dalam tim, dan menyelesaikan konflik dengan baik. Lingkungan kerja yang positif dan hubungan interpersonal yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, pegawai yang kurang kompeten mungkin mengalami kesulitan dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, yang dapat menciptakan ketegangan dan menurunkan kepuasan kerja.

Kompetensi kerja juga terkait dengan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Pegawai yang kompeten cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bermakna dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Rasa tanggung jawab dan kepemilikan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Mereka merasa bangga dengan pencapaian mereka dan termotivasi untuk terus berkontribusi dengan baik.

Selain itu, kompetensi kerja juga mempengaruhi kemampuan pegawai dalam menghadapi tekanan dan stres kerja. Pegawai yang kompeten lebih mampu mengelola tekanan dan stres dengan lebih baik. Mereka memiliki strategi coping yang efektif dan dapat menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Kemampuan mengelola stres dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, pegawai yang kurang kompeten mungkin merasa kewalahan dengan tekanan kerja, yang dapat menyebabkan burnout dan menurunkan kepuasan kerja.

Organisasi yang menghargai dan mengembangkan kompetensi kerja pegawainya juga cenderung memiliki budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan pengembangan diri dapat

meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai merasa bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi dan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak mendukung pengembangan kompetensi dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Kompetensi kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja melalui dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, kinerja organisasi cenderung meningkat. Organisasi yang berkinerja baik dapat memberikan kompensasi yang lebih baik, peluang pengembangan karir yang lebih luas, dan lingkungan kerja yang lebih stabil kepada pegawainya. Faktor-faktor ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, kinerja organisasi yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja pada pegawai.

Di era digitalisasi pelabuhan, kompetensi dalam penggunaan teknologi informasi dan sistem otomatisasi menjadi sangat penting. Pegawai yang memiliki kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru seperti Terminal Operating System (TOS), sistem manajemen pergudangan, atau peralatan handling otomatis, cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka merasa relevan dengan perkembangan industri dan mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi. Sebaliknya, pegawai yang kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru mungkin mengalami frustrasi dan ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

Keterkaitan kemampuan dalam bekerja dengan tingkat kepuasan didukung oleh hasil laporan tahunan PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) untuk tahun 2015 dinyatakan bahwa melalui survey yang dilakukan perusahaan dengan menggunakan metode Importance-Performance (IMP) dihasilkan bahwa kemampuan pelayanan dan peningkatan kualitas layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan yang menjadi sasaran perusahaan adalah untuk memenuhi angka capaian KPI Kontrak Manajemen tahun 2013 untuk nilai KPI Indeks Kepuasan Pelanggan. Hasil Perolehan CSI Overall tahun 2015 mencapai angka indeks 3,72, atau masuk ke dalam kategori puas atas kemampuan yang dimiliki pegawai dan layanan yang diberikan.

Pegawai yang berkompetensi akan bekerja sesuai dengan standar dari sertifikasi yang dimiliki. Adanya standar kerja yang dilaksanakan dengan optimal akan membuat pegawai merasakan kepuasan tersendiri dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, kompetensi kerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang kompeten cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya karena mereka memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas dengan baik, mendapatkan apresiasi dan pengakuan, memiliki peluang pengembangan diri dan karir, dapat beradaptasi dengan perubahan, memiliki hubungan kerja yang baik, merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya, mampu mengelola stres dengan baik, dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi yang positif. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan mengembangkan kompetensi kerja pegawainya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

3.1.2. Motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Dalam konteks industri pelabuhan, motivasi kerja memegang peranan yang sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai. Pelabuhan sebagai pintu gerbang ekonomi suatu negara memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut ketahanan fisik dan mental yang tinggi, kecepatan dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan bekerja dalam tekanan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung mampu menghadapi berbagai tantangan tersebut dengan lebih baik, yang pada gilirannya menciptakan rasa kepuasan dalam bekerja. Motivasi kerja yang kuat membuat pegawai lebih tahan terhadap stress, lebih fokus dalam menyelesaikan tugas, dan lebih positif dalam menghadapi berbagai kendala operasional pelabuhan.

Sulaiman (2010:195) menjelaskan bahwa motif adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari sesuatu kepuasan atau mencapai suatu tujuan. Atau dapat juga dikatakan, motif adalah daya gerak yang mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu sedangkan motivasi adalah kegiatan memberikan

dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil atau tindakan yang dikehendaki. Jadi motivasi berarti membangkitkan motif, daya gerak atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam mencapai suatu kepuasan atau tujuan.

Perilaku manusia pada dasarnya berorientasi pada tujuan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa perilaku manusia pada umumnya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu. Bertitik tolak dari hal tersebut maka para pemimpin di dalam memotivasi para bawahan dan segenap pegawai atau anggota organisasi hendaknya harus selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para bawahan sebagai mitra kerja. Sebab tanpa bantuan serta kerja keras pegawai, pimpinan tak akan pernah memiliki hasil kinerja.

Kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Dapat disimpulkan disini bahwa motivasi sebagai daya penggerak di dalam diri seseorang berpengaruh secara langsung dalam meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja yang diwujudkan dengan sikap kerja yang penuh berenergi, terarah dan tahan lama, sehingga apabila sikap kerja yang tidak penuh energi, tidak terarah dan tidak tahan lama mengindikasikan bahwa motivasinya berkurang, sehingga kepuasan kerja akan berkurang.

Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction motivation*), biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut, antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*).

Aspek pengakuan dan penghargaan dalam pekerjaan merupakan faktor motivasi intrinsik yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pelabuhan. Ketika pegawai mendapatkan pengakuan atas prestasi kerjanya, baik dalam bentuk pujian, penghargaan, maupun promosi, hal ini menciptakan

perasaan dihargai dan diapresiasi. Pengakuan ini menjadi pendorong motivasi yang kuat untuk terus meningkatkan kinerja dan mencapai target yang lebih tinggi. Pegawai yang merasa dihargai atas kontribusinya cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi.

Faktor tanggung jawab dalam pekerjaan juga memainkan peran penting dalam hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Di lingkungan pelabuhan, setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang spesifik dalam menjaga kelancaran operasional. Ketika pegawai diberikan kepercayaan dan otonomi dalam menjalankan tanggung jawabnya, hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Rasa kepemilikan dan kontrol atas pekerjaan membuat pegawai merasa lebih bertanggung jawab atas hasil kerjanya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Kebijakan dan administrasi perusahaan juga memainkan peran krusial dalam mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja pegawai pelabuhan. Kebijakan yang adil, transparan, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja. Sistem administrasi yang efisien dan mendukung kelancaran kerja pegawai juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang positif. Ketika pegawai merasa bahwa kebijakan perusahaan mendukung kepentingan mereka, motivasi untuk berkinerja optimal akan meningkat.

Motivasi kerja pegawai merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam industri pelabuhan. Di lingkungan pelabuhan yang dinamis, dengan beban kerja tinggi dan operasi non-stop, motivasi pegawai menjadi pendorong utama kinerja optimal. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi, yang secara langsung berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja mereka.

Dalam industri pelabuhan, motivasi intrinsik dan ekstrinsik sama-sama berperan penting. Motivasi intrinsik, seperti rasa bangga menjadi bagian dari rantai logistik global dan kepuasan menyelesaikan tugas kompleks, mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik. Sementara itu, motivasi ekstrinsik seperti sistem penghargaan, insentif keuangan, dan jenjang karir

yang jelas, membantu mempertahankan komitmen jangka panjang pegawai terhadap organisasi pelabuhan.

Kepuasan kerja di industri pelabuhan sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja, keamanan, dan kesempatan pengembangan diri. Ketika pegawai merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan ada keseimbangan antara upaya dan imbalan, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Sebaliknya, motivasi yang rendah akibat manajemen yang buruk, kurangnya pengakuan, atau ketidakjelasan peran dapat menurunkan kepuasan kerja dan berujung pada penurunan produktivitas, peningkatan absensi, dan tingginya tingkat perputaran pegawai.

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, dan motivasi yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Lingkaran positif ini dapat dimanfaatkan oleh manajemen pelabuhan melalui implementasi program pengembangan kepemimpinan, komunikasi yang efektif, dan budaya organisasi yang mendukung pengembangan keterampilan dan kolaborasi tim.

a. Hubungan Langsung antara Motivasi dan Kepuasan Kerja

Terdapat korelasi positif antara tingkat motivasi pegawai dan kepuasan kerja. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, sementara kepuasan kerja juga memperkuat motivasi, menciptakan siklus positif dalam lingkungan kerja pelabuhan.

b. Faktor Motivasi Intrinsik

Motivasi dari dalam diri seperti rasa bangga menjadi bagian dari rantai logistik global, kepuasan menyelesaikan tugas kompleks, dan pengakuan profesional berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan pelabuhan.

c. Faktor Motivasi Ekstrinsik

Sistem penghargaan, insentif keuangan, jenjang karir yang jelas, dan kondisi kerja yang baik merupakan pendorong motivasi eksternal yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen jangka panjang pegawai.

d. Dampak Kondisi Kerja

Lingkungan kerja pelabuhan yang seringkali menantang (operasional 24 jam, cuaca ekstrem, risiko keamanan) membutuhkan perhatian khusus terhadap keselamatan dan

kenyamanan kerja untuk mempertahankan motivasi dan kepuasan pegawai.

e. Pengaruh Manajemen dan Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, kejelasan komunikasi, dan dukungan dari manajemen sangat mempengaruhi motivasi pegawai yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja mereka di industri pelabuhan.

f. Konsekuensi Motivasi Rendah

Motivasi yang rendah dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja yang berujung pada produktivitas menurun, tingkat absensi meningkat, dan perputaran pegawai tinggi – semua ini sangat merugikan untuk operasional pelabuhan yang membutuhkan kontinuitas.

g. Pengembangan Karir dan Pelatihan

Kesempatan pengembangan keterampilan, pelatihan berkelanjutan, dan jalur karir yang jelas merupakan komponen penting untuk memotivasi pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja di sektor pelabuhan.

h. Keseimbangan Upaya dan Imbalan

Persepsi keadilan dalam sistem kompensasi dan pengakuan berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Pegawai pelabuhan perlu merasa bahwa upaya mereka dihargai secara proporsional.

i. Budaya Organisasi yang Mendukung

Lingkungan kerja yang kolaboratif, inklusif, dan menghargai kontribusi setiap pegawai membantu membangun motivasi kolektif yang berdampak positif pada kepuasan kerja di seluruh organisasi pelabuhan.

3.1.3. Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan beraksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Dari sekian banyak budaya yang diadaptasikan oleh para pegawai hal ini akan memberikan dampak pada perkembangan organisasi dengan lingkup aktivitas yang lebih luas, seperti dikatakan oleh Newstrom

(2011:105) yang mengatakan, *“eventually a culture of employees with cross cultural adaptability can be developed in organization with*

Menurut Ivancevich (2010: 66) budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan para pegawai dan bagaimana persepsi tersebut menciptakan pola keyakinan nilai dan harapan-harapan.

Budaya organisasi juga disebutkan oleh Kreitner & Kinichi (2003) yang mengatakan bahwa “budaya organisasi dapat dikatakan merupakan karakteristik nilai, tradisi dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para pegawai.” Dalam hal ini yang kita ketahui bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Hal ini lebih jauh dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang

Peran budaya organisasi dengan kompetensi dalam kaitannya dengan keberhasilan kinerja organisasi adalah bahwa pimpinan harus bekerjasama dengan para bawahannya untuk menyelesaikan tugas perusahaan karena dengan demikian para bawahannya akan memiliki kesempatan mengeluarkan inisiatif untuk melakukan tindakan yang mencerminkan visinya.

Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Bagaimana pegawai berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut, atau diistilahkan sebagai budaya organisasi. Rollinson, dkk (2002:567) mengutip definisi mengenai budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein yaitu :

A pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal intergration-that has worked well enough to be considered valuable and, there for to be taught to new members as the correct way to receive, think, and feel in relation to those problems.

Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan

masalah-masalah eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi menurut Wibowo (2012:52) mengatakan, “suatu perusahaan dengan budaya yang sangat kuat akan mendukung kepuasan kerja, pekerja memiliki pedoman tentang bagaimana harus berperilaku”, yang dimaksud dengan budaya yang sangat baik adalah budaya kinerja tinggi oleh setiap individu yang tercermin dalam menjalani aktivitas pekerjaannya. Selanjutnya Hofstede (2010) secara khusus mengatakan bahwa proses pelibatan terhadap pegawai dalam rangka pencapaian visi misi organisasi bisa melalui penciptaan budaya organisasi yang baik, dan jika para pegawai diberi pelibatan atau kepercayaan dalam bekerja maka niscaya itu akan memberikan kepuasan tersendiri karena pegawai itu merasa dihargai dalam bentuk pengakuan.

Berdasarkan berbagai pernyataan mengenai budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kerja dapat dijadikan sebagai fondasi bagi organisasi agar dapat terus berdiri dan bertahan. Sebagaimana layaknya sebuah bangunan, maka fondasi yang kuat dan sesuai dengan lingkungan tempatnya berdiri, akan dapat bertahan dalam waktu yang lama. Demikian pula dengan organisasi tersebut memiliki kesempatan lebih besar untuk dapat terus berdiri dan memproduksi. Akan tetapi faktor penempatan sumber daya manusia dalam berbagai posisi oleh seorang pegawai dalam organisasi seperti pemberian kesempatan untuk berkarir akan turut mempengaruhi pada tingkat kepuasan dan motivasi seorang pegawai, karena hal itu bagian daripada strategi manajemen perusahaan, seperti yang diungkapkan dalam jurnal penelitian oleh Forrester (2012:37): “The process require a dedicate balance empowerment and control, which is achievable only in an atmosphere of trust” bahwa dalam pengembangan dan pengendalian pegawai harus dilakukan dalam suasana saling mempercayai antara organisasi dan para pegawainya, jika hal itu terwujud maka secara langsung atau tidak akan turut mendorong pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menciptakan budaya yang menghargai orang memungkinkan beberapa perusahaan karyawan dengan tingkat kepuasan yang baik. Dengan demikian dapat dinyatakan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

3.1.4. Kompetensi kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai

Dalam era transformasi digital pelabuhan, interaksi antara kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi menghadapi tantangan dan peluang baru dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Otomatisasi terminal, implementasi sistem operasi pelabuhan yang terintegrasi, dan adopsi teknologi baru seperti Internet of Things (IoT) dan kecerdasan buatan menuntut pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola ketiga faktor ini. Pegawai tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis yang tinggi, tetapi juga motivasi yang kuat untuk terus belajar dan beradaptasi, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Keselarasan ketiga faktor ini menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja di era digital.

Motivasi kerja berpengaruh secara positif dalam meningkatkan kepuasan kerja yang diwujudkan dengan motivasi intrinsik yaitu bagaimana pekerjaan itu sendiri membuat seseorang termotivasi, sehingga mendapatkan kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut, bukan karena rangsangan lain seperti status atau uang dan motivasi ekstrinsik yaitu bagaimana bukan karena pekerjaan tersebut yang membuat seseorang menjadi termotivasi, sehingga mendapatkan kepuasan, namun karena faktor dari luar yaitu status dan kompensasi. Jadi dapat dikatakan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh positif ataupun negatif terhadap kepuasan kerja tergantung dari pekerjaan itu sendiri ataupun dari status kompensasi yang diberikan, sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Dapat disimpulkan disini bahwa motivasi sebagai Sedangkan Gibson (2000:106) yang menyatakan kepuasan kerja daya penggerak di dalam diri seseorang berpengaruh secara langsung dalam

meningkatkan kepuasan kerja.

Kemampuan seseorang merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dan seluruh kemampuan seorang individu. Hasil penelitian yang dilakukan Ginoga (2017) menemukan bahwa budaya organisasi, berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pelindo IV (Persero) di Makassar

Manajemen kinerja di industri pelabuhan juga mencerminkan kompleksitas interaksi antara ketiga faktor ini. Sistem manajemen kinerja yang efektif membutuhkan pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan, motivasi untuk mencapai dan melampaui target tersebut, serta budaya organisasi yang mendukung pencapaian kinerja tinggi. Ketika organisasi mampu menyelaraskan ketiga elemen ini dalam sistem manajemen kinerja, pegawai cenderung merasa lebih puas karena mereka memahami ekspektasi kinerja, memiliki kemampuan dan motivasi untuk mencapainya, serta didukung oleh lingkungan yang menghargai kinerja baik.

Aspek keberlanjutan lingkungan dalam operasi pelabuhan juga menunjukkan pentingnya integrasi ketiga faktor ini. Kompetensi dalam menerapkan praktik operasional yang ramah lingkungan perlu didukung oleh motivasi untuk menjaga kelestarian lingkungan. Budaya organisasi yang memprioritaskan keberlanjutan lingkungan memberikan kerangka kerja yang mendukung. Ketika pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam praktik ramah lingkungan, termotivasi untuk berkontribusi pada pelestarian lingkungan, dan didukung oleh budaya yang peduli lingkungan, mereka cenderung merasa lebih puas karena dapat berkontribusi pada tujuan keberlanjutan yang lebih besar.

Manajemen risiko dan kepatuhan di industri pelabuhan juga memperlihatkan keterkaitan erat antara ketiga faktor ini. Pegawai perlu memiliki kompetensi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko, motivasi untuk menjaga kepatuhan terhadap regulasi dan standar, serta budaya organisasi yang menekankan pentingnya manajemen risiko dan kepatuhan. Ketika ketiga elemen ini berjalan selaras, pegawai merasa lebih aman dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya, yang pada gilirannya meningkatkan

kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri merupakan cerminan perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya yang terungkap melalui penghargaan, kesempatan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kerja sama. Oleh karena itu, apabila kompetensi pegawai ditingkatkan maka tingkat kepuasan akan semakin meningkat, maka berdasarkan hal tersebut, dengan demikian dapat diduga bahwa kompetensi kerja, motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3.1.5. Kompetensi kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dalam konteks industri pelabuhan modern, kompetensi kerja menjadi faktor fundamental yang menentukan kinerja pegawai. Di era digitalisasi dan otomatisasi pelabuhan, tuntutan terhadap kompetensi pegawai semakin kompleks dan beragam. Pegawai tidak hanya dituntut untuk memiliki keterampilan teknis tradisional dalam operasi pelabuhan, tetapi juga harus menguasai teknologi digital, sistem informasi terintegrasi, dan berbagai perangkat modern yang digunakan dalam operasional pelabuhan. Kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai kompetensi ini secara efektif akan menentukan tingkat kinerja yang dapat dicapai. Pegawai yang memiliki kompetensi komprehensif cenderung mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, membuat keputusan yang lebih baik, dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Robbins & Hunsaker (2012:286) mengatakan, *“Therefore, each members individual contribution also should be identified and made a part of his or her overall performance appraisal”*. Oleh karenanya kontribusi dari masing-masing individu dalam organisasi dapat dijadikan bahan identifikasi kinerja organisasi secara keseluruhan, hal ini berarti bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan apakah memiliki daya saing atau tidak salah satunya adalah faktor peran sumber daya manusia yang kompeten.

Selanjutnya untuk membedakan kemampuan seseorang dalam bekerja Sedarmayanti (2010:127) mengatakan, “kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik, dalam suatu kolektif

kompetitif merupakan faktor kunci dalam penentu keberhasilan organisasi”, artinya bahwa kemampuan seseorang yang memiliki tingkat pencapaian kinerja tinggi maka hal itu akan memiliki dampak pula terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian dari berbagai kajian di atas mengetahui kompetensi sumber daya manusia maka dapat disimpulkan sebagai sintesa bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik yang berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan maupun pengalaman yang melekat pada diri seseorang sehingga hal ini akan membedakan seseorang tersebut dengan orang lain dalam melakukan pekerjaan dan mampu memberikan kontribusi kemampuannya, adapun dimensinya terhadap masalah kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini mencakup ; *conseptual skill, human skill, technical skill*, dan *political skill* dan indikatornya adalah ; 1). Koordinasi dan perencanaan dalam berbagai kegiatan organisasi ; 2). Peningkatan kemampuan pegawai; 3). Komitmen pekerjaan; 4). Kemampuan melakukan evaluasi pekerjaan ; 5). Kemampuan membangun komunikasi; 6). Lingkungan kerja dan sikap toleransi; 7). Kemampuan adaptasi dengan lingkungan; 8). Kemampuan teknis dan procedural tugas ; 9). Kemampuan adaptasi terhadap perkembangan IT; 10). Implementasi teknologi dalam pekerjaan ; 11). Kemampuan dalam perencanaan dan pengendalian pekerjaan; 12). Kemampuan membangun kewenangan untuk memperkuat posisi; 13). Penciptaan lingkungan yang kondusif; 14). Kemampuan membina komunikasi dan hubungan internal dan eksternal; 15). Kemampuan untuk menjaga kenyamanan lingkungan kerja.

Kreitner & Kinicki (2012:85) yang mengatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggungjawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal dengan kemampuan kerja mental maupun fisik. Dalam memahami jenis kompetensi tersebut maka ada beberapa jenis kompetensi yang dipahami antara lain keterampilan dan pengetahuan, di mana dua jenis kompetensi ini mudah dibentuk dan dikembangkan melalui suatu proses belajar dan pelatihan. Untuk memperbaiki kinerja seorang pegawai dalam kaitannya dengan kemampuan maka harus ada suatu mekanisme dukungan (*including support mechanism*). Hal ini untuk memperbaiki perilaku

pegawai, seperti yang diungkapkan Wibowo (2012 : 346), yang mengatakan bahwa secara sadar sumber daya manusia dalam organisasi harus meningkatkan perilaku kemampuannya dengan cara lebih kreatif, pihak organisasi tempat mereka bernaung dalam hal ini dapat membantu para pekerja tersebut untuk meningkatkan kompetensi sebagai salah satu upaya memperbaiki kinerjanya. Perilaku kreatif dari para pegawai sangatlah diperlukan dalam menyikapi tantangan, mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk memastikan rencana kinerja pekerja adalah; 1) mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak, 2) mengkomunikasikan kemajuan kepada orang lain, 3) menggunakan penghargaan.

Selanjutnya Spencer dalam Moeheriono (2010:18) mengatakan “hubungan kompetensi dengan kinerja sangat erat sekali yaitu hubungan sebab akibat (*causally related*) bahkan jika pegawai ingin meningkatkan kinerjanya maka harus mempunyai kemampuan yang sesuai dengan tugas pekerjaannya.

Dalam konteks manajemen supply chain dan logistik pelabuhan, kompetensi pegawai memiliki dampak langsung terhadap efisiensi operasional dan kinerja keseluruhan. Pegawai yang memiliki pemahaman mendalam tentang rantai pasok, sistem logistik, dan manajemen pergudangan dapat mengoptimalkan aliran barang dan informasi dengan lebih efektif. Kompetensi dalam menggunakan sistem manajemen pergudangan modern, melacak pergerakan kontainer, dan mengkoordinasikan berbagai moda transportasi menjadi kunci dalam meningkatkan throughput pelabuhan. Pegawai dengan kompetensi yang kuat dalam bidang ini dapat mengidentifikasi bottleneck dalam proses logistik, mengusulkan solusi untuk meningkatkan efisiensi, dan mengimplementasikan praktik terbaik dalam manajemen rantai pasok.

Dalam era green port dan sustainability, kompetensi pegawai dalam menerapkan praktik ramah lingkungan menjadi semakin penting dalam menentukan kinerja. Pegawai yang memahami prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan, regulasi emisi, dan manajemen limbah dapat berkontribusi pada pencapaian target lingkungan pelabuhan. Kemampuan untuk mengoperasikan peralatan dengan efisiensi energi, menerapkan

prosedur penanganan limbah yang tepat, dan mengimplementasikan inisiatif pengurangan emisi menjadi bagian integral dari kinerja. Pegawai yang kompeten dalam aspek ini tidak hanya membantu pelabuhan memenuhi standar lingkungan tetapi juga berkontribusi pada pengurangan biaya operasional melalui efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor kompetensi seseorang akan memberikan dampak pada pencapaian kinerjanya

3.2. Motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dalam konteks operasional pelabuhan modern, peran motivasi kerja mengalami evolusi signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Sebagai gerbang utama arus perdagangan, pelabuhan memiliki karakteristik operasional yang menuntut ketahanan fisik dan mental yang tinggi, kedisiplinan yang kuat, serta komitmen untuk memberikan layanan berkualitas secara konsisten. Motivasi kerja yang kuat menjadi pendorong utama bagi pegawai untuk mengatasi berbagai tantangan operasional, bekerja dalam tekanan waktu yang ketat, dan tetap mempertahankan standar kinerja yang tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih tangguh dalam menghadapi kesulitan, lebih fokus dalam mencapai target, dan lebih konsisten dalam memberikan kinerja terbaik.

Masalah motivasi merupakan permasalahan dalam hal mengupayakan terdapatnya anggota organisasi atau terdapatnya pegawai yang mau bekerja dengan ikhlas dan penuh semangat sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Motivasi juga dapat berbentuk dari alat yang dipengaruhi oleh adanya hubungan-hubungan yang terjadi di dalam organisasi karena terdapat berbagai macam-macam individu dan kelompok-kelompok yang terbentuk karena kesamaan motivasi. Bagaimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan para anggotanya baik secara individu maupun secara kelompok sesuai dengan kemampuan organisasi, sehingga anggotanya tersebut dapat berprestasi secara maksimal demi kepentingan organisasi.

Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil

sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Kerja sebagai suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Faktor perangsang keinginan dan daya penggerak tersebut dimaksudkan untuk menggiatkan orang-orang, agar mereka bersemangat dalam melakukan pekerjaannya dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki. Motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa intensitas motivasi yang diberikan.

Selain itu menurut Mangkunegara (2011:93) motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Menurut pandangan Sulistiyani (2011:76) motivasi kerja adalah dorongan yang berhubungan dengan kesediaan melakukan kegiatan yang disebut bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan yang dipercayakan oleh organisasi. Motivasi merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buahnya supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna memncapai tujuan organisasi secara optimal.

Menurut pandangan Sulistiyani (2011:76) motivasi kerja adalah dorongan yang berhubungan dengan kesediaan melakukan kegiatan yang disebut bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan yang dipercayakan oleh organisasi. Motivasi mrupakan proses pemberian dorongan kepada anak buahnya supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna memncapai tujuan organisasi secara optimal.

Lebih lanjut Sumidjo (2012:177) mengutip dua pendapat tentang definisi motivasi. Pertama, pendapat Berelson dan Steiner yang mengemukakan “ *a motive is an inner state that enegizes, activates or move (hence motivation), and that directs or channels behavior toward goals*”. Kedua, pendapat Duncan yang mengemukakan “*from a managerial perspective, motivation reers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organizational goals*”. Wahjosumidjo

(2002:180) memberi rumusan terhadap dua pendapat di atas sebagai berikut, motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi.

Motivasi diperlukan untuk mengurangi tingkat melakukan kesalahan serta menumbuhkan dan meningkatkan inisiatif karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Peneliti lainnya dilakukan oleh Prasetyo, dkk (2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Terminal Peti Kemas Semarang adalah motivasi.

Berdasarkan hal di atas terlihat betapa penting dan berperannya motivasi dalam mengoptimalkan kemampuan serta membuat kinerja lebih baik bagi seseorang dalam bekerja. Motivasi adalah elemen yang kuat terhadap terbentuknya kinerja yang maksimal. Rivai (2010:12).

3.3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck dalam Brahmasari (2010:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan *reliable* dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Budaya organisasi mengacu ke system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Definisi menggambarkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-

nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya terdiri dari 3 level yaitu ; artifacts yang merupakan berbagai hal yang dapat diamati, espoused values dapat berupa strategi, goal, atau filosofi yang menjadi acuan budaya dan level berikutnya underlying assumptions yaitu sesuatu yang sudah melekat sangat kuat dalam pikiran dan perasaan anggota organisasi.

Budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. (Marcoulides dan Heck dalam Brahmasari (2010:16).

Schein (2011:29) mendefinisikan budaya organisasi sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota kelompok atau organisasi. Asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu dan ruang lingkup, sifat manusia, dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan-keyakinan yang mendasari (yang dapat tidak didasari) dan nilai-nilai yang menyertai, yang dapat konsisten maupun tidak dengan keyakinan-keyakinan tersebut. Nilai-nilai pendukung yang mendasari pelajaran sebelumnya, tidak akan secara akurat mencerminkan budaya tersebut. Fungsi penting dari budaya adalah untuk membantu memahami lingkungan, menentukan, dan menanggapi. Dengan demikian budaya organisasi dapat mengurangi ketegangan, ketidakpastian.

Budaya organisasi pada sektor publik lebih menekankan kepada pelayanan publik karena berpengaruh dalam menciptakan pelayanan publik yang baik. Pelayanan yang diberikan kepada publik merupakan bentuk output yang selama ini diproses oleh pegawai dan pekerja yang berada dalam organisasi. Dengan adanya interaksi atau komunikasi antar pegawai maupun interaksi komunikasi antara pegawai dengan publik, maka akan memupuk budaya organisasi yang baik. Pelayanan yang baik tidak lagi menjadi kewajiban melainkan sudah menjadi kebiasaan atau

budaya. Sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.4. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dalam konteks industri pelabuhan modern, hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan dinamika yang kompleks dan multidimensional. Kepuasan kerja, sebagai respon emosional positif terhadap berbagai aspek pekerjaan, memiliki dampak signifikan terhadap bagaimana pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Di lingkungan pelabuhan yang memiliki karakteristik operasional yang kompleks dan dinamis, pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, tidak hanya lebih fokus dalam menjalankan tugas tetapi juga lebih proaktif dalam menghadapi tantangan operasional sehari-hari. Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan kondisi mental positif yang memungkinkan pegawai untuk mengerahkan potensi terbaik mereka dalam mencapai target kinerja.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2013:78). Greenberg dan Baron (2010:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, selain itu juga kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2012:224). Definisi ini menunjukkan bahwa *satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja

merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan, yaitu : (1) menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja; dan (2) merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi. Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun - tahun. Namun, banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan kausal tersebut. Peneliti yang memiliki nilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang *legitimate* suatu organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung jawab menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau perspsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan reaksi afektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya (*individual difference*). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Sering ada pendapat yang mengemukakan bahwa para pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi akan menimbulkan kinerja yang tinggi pula. Pegawai yang puas boleh jadi merupakan kinerja yang produktivitasnya tinggi, sedang atau rendah dan mereka cenderung meneruskan tingkat kinerja yang menimbulkan kepuasan bagi mereka. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.5. Kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Dalam konteks operasional pelabuhan modern, interaksi simultan antara kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja menciptakan dinamika kompleks yang mempengaruhi kinerja pegawai. Keempat faktor ini tidak beroperasi secara terpisah, melainkan membentuk sistem yang saling terkait dan saling memperkuat dalam mempengaruhi kinerja. Di lingkungan pelabuhan yang memiliki karakteristik operasional yang kompleks dan dinamis, sinergitas keempat faktor ini menjadi kunci dalam mencapai kinerja optimal. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, didukung oleh motivasi kuat, berada dalam budaya organisasi yang positif, dan mengalami kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang jauh melampaui ekspektasi standar.

Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Umam (2010:16) yang menyatakan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Kinerja yang maksimal dari para Pegawai sangat dibutuhkan di sebuah Badan Usaha Pelabuhan. Namun berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan, dijumpai sebagian besar Pegawai terlihat belum mencapai target kerja yang sesuai dengan harapan manajemen Badan Usaha Pelabuhan. Rendahnya kinerja pegawai terlihat dari banyaknya keluhan yang disampaikan para pengguna jasa pelayanan kapal dan barang di pelabuhan hal ini merupakan salah satu indikasi rendahnya kinerja pegawai.

Badan Usaha Pelabuhan di wilayah DKI Jakarta selalu menginginkan hasil kerja yang lebih baik daripada pegawainya, sehingga Badan Usaha Pelabuhan di wilayah DKI Jakarta selalu meninjau kinerja/prestasi kerja pegawai agar dapat memperbaikinya apabila ada salah seorang Pegawai yang melakukan suatu kesalahan atau penyimpangan dari pekerjaannya.

Dalam aspek manajemen krisis dan situasi darurat, interaksi keempat faktor ini menjadi sangat krusial. Kompetensi dalam menangani situasi darurat perlu didukung oleh motivasi untuk bertindak cepat dan tepat, diperkuat oleh budaya kesiapsiagaan yang kuat, dan didukung oleh kepuasan terhadap protokol dan sistem tanggap darurat yang ada. Ketika keempat faktor ini bekerja secara harmonis, organisasi dapat menangani krisis dengan lebih efektif dan meminimalkan dampak negatif terhadap operasional.

Keberlanjutan lingkungan dan praktik green port juga memperlihatkan pentingnya sinergi keempat faktor ini. Kompetensi dalam implementasi praktik ramah lingkungan perlu didukung oleh motivasi untuk menjaga kelestarian lingkungan, diperkuat oleh budaya keberlanjutan, dan didukung oleh kepuasan terhadap inisiatif lingkungan yang dijalankan. Integrasi ini memungkinkan pencapaian target lingkungan yang lebih efektif dan kontribusi positif terhadap keberlanjutan operasional pelabuhan.

Manajemen kualitas dan standarisasi juga memperlihatkan pentingnya interaksi keempat faktor ini. Kompetensi dalam implementasi standar kualitas perlu didukung oleh motivasi untuk mencapai excellence, diperkuat oleh budaya kualitas yang kuat, dan didukung oleh kepuasan terhadap sistem manajemen kualitas yang ada. Keselarasan ini memungkinkan pencapaian dan pemeliharaan standar kualitas yang tinggi secara konsisten.

Work-life balance dan kesejahteraan pegawai juga menunjukkan bagaimana keempat faktor ini berinteraksi. Kompetensi dalam mengelola waktu dan prioritas perlu didukung oleh motivasi untuk menjaga keseimbangan hidup, diperkuat oleh budaya yang menghargai kesejahteraan pegawai, dan didukung oleh kepuasan terhadap kebijakan *work-life balance* yang ada. Sinergi ini memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif secara berkelanjutan.

Terdapat kecenderungan hubungan yang positif antara motif berprestasi tinggi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi tinggi adalah suatu dorongan dalam diri Pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja pegawai dengan predikat terpuji.

DAFTAR PUSTAKA

- Aczel, A. D., & Jayavel, S. (2014). *Complete business statistic*. Boston: McGraw-Hill.
- Alam, T. M., Alhabsji, T., & Rahardjo, K. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai (Studi pada pegawai kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), Surabaya). *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 15(43).
- Andico, C., Hadi, S. P., & Dewi, R. S. (2013). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Terminal Peti Kemas Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politics*, 1–9.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur penelitian* (Edisi ke-4). Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, P. (2010). *Teori organisasi*. Jakarta: STIA-Lembaga Administrasi Negara Press.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Erlangga.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2010). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bernardin, J. H., & Russell, J. E. A. (2010). *Human resources management: An experiential approach* (D. Wahid, Penerj.). Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2010). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan container. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–131.
- Budi, M. S., & Nashirin, A. (2015). Analisis pengaruh budaya organisasi, kedisiplinan, kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Pelindo III (Persero) Cabang

- Tanjung Emas Semarang. *JOINT Journal Media Manajemen Jasa (MMJ)*, 9(12).
- Budiyanto, E. H., & Gurning, R. O. S. (2007). *Manajemen bisnis pelabuhan*. Jakarta: Ape Publishing.
- Carrell, M. R., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management: Global strategy for managing a diverse workforce* (Edisi ke-5). New Jersey: Prentice Hall.
- Cherrington, D. J. (2011). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. London: Allyn & Bacon.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper, D. R., & Emory, W. (2013). *Metode penelitian bisnis* (W. Soecipto & U. Wikarya, Penerj., Jilid 11). Jakarta: Erlangga.
- Dale, T. (2010). *Seri manajemen sumber daya manusia kinerja* (S. Budhi Dharma, Penerj.). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management* (Edisi ke-11). New Jersey: Pearson Education.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen sumber daya manusia* (P. Rahayu, Penerj.). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Ermayanti. (2011). *Latihan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Flippo, E. B. (2012). *Manajemen personalia* (M. Masud, Penerj., Edisi ke-6). Jakarta: Raja Grafindo.
- Ginoga, V. (2017). Pengaruh budaya organisasi, kecerdasan spiritual, dan motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT Pelindo IV (Persero) di Makassar. *Journal of Applied Business and Economics*, 4(1), 66–79.
- Rahmadi, A. (2016). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi jasa bongkar muat container di Pelabuhan Batu Ampar – Batam. *Jurnal Sains dan Teknologi Maritim*, 4(2).