

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini yang sangat ketat dengan berbagai persaingan, akibat kebutuhan manusia yang terus bertambah, memerlukan kesiapan organisasi-organisasi agar dapat terus meningkatkan kualitas sumber daya manusiannya. Sumber daya manusia adalah faktor kunci berjalannya aktivitas di dalam organisasi dan penentu kesuksesan organisasinya. Sumber daya manusia yang optimal adalah kunci yang harus dimiliki oleh tiap-tiap organisasi karena kinerja karyawan dalam sebuah organisasi sangat tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki. Asrunputri (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang dominan dalam proses pencapaian tujuan organisasi karena mencerminkan ide-ide baru serta keterampilan penyelesaian masalah dan penemuan peluang yang dapat menentukan ketepatan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, setiap organisasi senantiasa berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai upaya peningkatan kinerja karyawan diharapkan dapat membuat karyawan dapat meningkatkan kemampuan

optimalnya demi kepentingan organisasi (Efendi dan Pratama, 2020; Majid et al., 2021; Sinambela dan Sinambela, 2019).

Kinerja karyawan dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan dalam suatu organisasi. Semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu perkembangan organisasi tersebut. Kinerja merupakan ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya dan menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai dan diperoleh seseorang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing. Data kinerja karyawan PT. Pelindo terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. 1 Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pelindo Cabang Kupang

Tahun	Jumlah Karyawan	Kriteria			
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Buruk
2020	88	15	38	27	8
2021	88	17	48	14	9
2022	88	19	53	12	4

Sumber: PT. Pelindo Cabang Kupang, Tahun 2023

Data pada tabel 1.1 menunjukkan hasil penilaian kinerja selama tiga tahun terakhir dan dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan dari tahun ketahun mengalami fluktuatif dengan tingkat kinerja terendah pada tahun 2020. Kinerja karyawan PT. Pelindo Cabang Kupang mengalami fluktuatif dan hanya pada kategori baik dan cukup yang disebabkan oleh beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh pihak manajernya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja

Karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan adalah Motivasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Motivasi kerja adalah keadaan psikologis internal atau dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu dalam konteks pekerjaan. Ini melibatkan keinginan, hasrat, atau energi yang mendorong individu untuk melakukan tindakan atau menyelesaikan tugas dengan maksimal (Fikri et al., 2022), (Syahyuni, 2021). Motivasi kerja melibatkan dorongan untuk mencapai tujuan tertentu, baik itu tujuan pribadi maupun tujuan yang terkait dengan pekerjaan (Thoha, 2017). Motivasi kerja juga sering kali terkait dengan kepuasan pribadi, baik dalam hal pencapaian, pengakuan, atau pemenuhan kebutuhan individu (Sari et al., 2022). Tingkat motivasi tercermin dalam energi dan komitmen seseorang terhadap tugas atau pekerjaan yang dijalankannya.

Faktor selanjutnya adalah budaya organisasi yang merupakan sesuatu kebiasaan yang dianut dalam sebuah organisasi sebagai sebuah nilai yang membentuk perilaku seluruh elemen organisasi (Syauqi dan Riyadi, 2023). Dalam suatu organisasi atau perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk suatu aturan dan pedoman dalam cara berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik tentunya akan mampu memacu kemajuan suatu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Namun, tekanan

utama dalam mewujudkan perubahan dan pengembangan budaya suatu organisasi adalah mencoba untuk mengubah sikap, nilai, dan perilaku dari keseluruhan anggota organisasi tersebut (Putra et al., 2023).

Budaya organisasi yang sudah terbentuk dan menjadi suatu sistem yang kuat di dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan (Wahyu et al., 2022). Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan dan motivasi masing-masing. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi kuat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Kekuatan organisasi terletak pada kerja sama yang merupakan wujud keberadaan dari organisasi, yang di dalamnya terdapat bermacam manusia dan budaya yang berbeda-beda (*multicultural*) yang saling membutuhkan, hidup berkelompok, bermasyarakat, bergotong royong sesuai dengan tingkat kebudayaan dan peradaban manusia itu sendiri. Dengan adanya kerja sama yang teratur maka tujuan akan mudah dicapai, kebutuhan pun akan terpenuhi sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang berdaya guna dan menghasilkan (Jismin et al., 2022).

Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan

kepuasan kerja dalam kerjanya. Aspek tersebut bisa berwujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif (Silahul Mukmin & Indra Prasetyo, 2021).

Budaya organisasi yang baik dapat menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi terhadap sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi motivasi eksternal bagi seorang karyawan, sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi perlu memperhatikan motivasi kerja karyawan (Putra et al., 2023), baik motivasi dari dalam diri seorang karyawan maupun motivasi dari luar diri seorang karyawan dengan salah satu caranya adalah menghadirkan pemimpin-pemimpin organisasi yang memiliki jiwa *leadership* yang baik.

Pimpinan memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja karyawan, karena keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada. Gaya kepemimpinan inilah sangat menentukan suasana kerja dalam sebuah organisasi (Feri et al., 2020). Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dan telah mengalami pergeseran dari waktu ke waktu yang dilatar belakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya (Evi Silvana Muchsinati & Yuliana Lenda Mea, 2022). Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal

untuk segala situasi dan lingkungan (Wahyu et al., 2022). Masing-masing perusahaan memiliki ciri dan karakteristik gaya kepemimpinan yang unik dalam upayanya menciptakan budaya organisasi sebagai motivasi kerja bagi karyawan-karyawan. Kepemimpinan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Kupang saat ini tidak memahami secara detail situasi dan kondisi di lapangan berkaitan dengan kinerja karyawannya, serta kurang membangun komunikasi yang baik dengan karyawan-karyawannya. Salah satu penyebabnya adalah perbedaan latar belakang suku, dimana pimpinan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Kupang berasal dari Jawa, sedangkan karyawan berasal dari Nusa Tenggara Timur.

Kementerian BUMN telah berupaya untuk membentuk budaya organisasi yang selalu ditanamkan kepada seluruh pejabat dan karyawan BUMN, seperti (1) integritas, (2) profesional, (3) pelayanan, (4) sinergi, dan (5) pengembangan diri. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu BUMN yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal Pelabuhan. Pada tanggal 1 Oktober 2021 telah dilakukan penggabungan BUMN pelabuhan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2021 tentang Penggabungan PT Pelindo I, III, dan IV (Persero) ke dalam PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Merger yang dilakukan oleh PT Pelabuhan Indonesia (Persero) mempermudah koordinasi pengelolaan pelabuhan di seluruh Indonesia.

Hal ini menjadi strategi penting untuk meningkatkan daya saing Pelabuhan Indonesia secara global. Namun, upaya tersebut harus disertai dengan penataan jaringan pelabuhan yang tidak mudah dan perlu dijadikan prioritas jangka panjang.

Oleh karena itu, PT Pelindo cabang Kupang mengalami kesulitan dalam upaya pembentukan budaya organisasi karena lemahnya budaya kreativitas untuk memunculkan ide-ide, lebih fokus pada pencapaian laba dan mengabaikan pengembangan profesionalisme SDM. Hal ini tercermin pada kinerja karyawan yaitu belum optimal pada sikap pegawai dalam memberikan pelayanan, inovasi, dan kualitas SDM yang mengarah pada budaya organisasi yang unggul.

Pelayanan PT. Pelindo Cabang Kupang durasi truck container bongkar muat masuk hingga keluar rata-rata melebihi durasi yang ideal yaitu 30 menit. Pada tanggal 2 September 2023 terjadi 5 aktivitas bongkar muat di pelabuhan PT. Pelindo dengan waktu yang digunakan 1.070 menit melebihi waktu yang seharusnya digunakan yaitu 150 menit.

Tabel 1. 2 Data Durasi Bongkar Muat PT. Pelindo Cabang Kupang

No.	SERVICE NAME	CONTAINER NO	CONTAINER SIZE	IN GATE TIME	OUT GATE TIME	DURASI (Menit)
1	DELIVERY	FSCU9938245	40 FEET	02/09/2023 10.18	02/09/2023 15.47	329
2	DELIVERY	TRLU3449203	20 FEET	02/09/2023 10.19	02/09/2023 12.51	152
3	DELIVERY	EMCU3192218	20 FEET	02/09/2023 10.23	02/09/2023 12.44	140
4	DELIVERY	PRSU2285581	20 FEET	02/09/2023 10.51	02/09/2023 13.00	129
5	DELIVERY	TTNU1960365	20 FEET	02/09/2023 11.20	02/09/2023 16.41	320

Sumber: PT. Pelindo Cabang Kupang (2023)

Berdasarkan hasil pengamatan pra penelitian penyebab utama waktu yang molor adalah perilaku dan sikap sumberdaya manusia Karyawan di PT. Pelindo yang tidak disiplin dalam melaksanakan pekerjaan, karena budaya organisasi yang ada kurang memberikan motivasi kepada karyawan PT. Pelindo, selain itu gaya kepemimpinan yang kurang perhatian dan empathy pada karyawan, sehingga

karyawan PT. Pelindo bekerja tidak disiplin, terutama pada karyawan bagian operator dan penjaga pintu masuk container. Untuk menambah kelancaran aktivitas bongkar muat di pelabuhan hal utama yang harus diperhatikan oleh manajemen PT. Pelindo adalah aspek sumberdaya manusia.

Tantangan dan masalah akan terus berlangsung seiring dinamika yang terjadi dengan melihat berbagai aspek. PT Pelindo Cabang Kupang perlu memperbaiki yang dimulai dari budaya organisasi melalui gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan motivasi karyawan dalam bekerja agar dapat memberikan kontribusi yang optimal untuk menciptakan profesionalisme dalam bekerja, iklim yang mendukung untuk proses pengembangan pengetahuan, pemeliharaan, pengetahuan, transfer pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dukungan kepemimpinan, dan teknologi untuk menciptakan iklim inovasi. Sehingga kinerja unggul dari sumber daya manusia dapat tercapai untuk mendukung dan memperbaiki citra PT Pelindo Cabang Kupang dimata para pengguna jasa bongkar muat PT Pelindo Kupang. Dengan terwujudnya budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan yang baik tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya dimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan (Prasetyo et al., 2023), kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah metode analisis menggunakan pendekatan metode kualitatif dengan dua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening, kemudian yang membedakan adalah dalam penelitian

ini terdapat tiga variabel bebas yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja serta variabel dependen kinerja karyawan, sedangkan pada variabel dependen pada penelitian terdahulu adalah komitmen organisasi. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sasongko et al. (2021) dengan variabel bebas yang sama, namun gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kemudian penelitian yang lain mengkaji kepuasan kerja sebagai variabel bebas yang punya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Sri Sumarwinati, 2019).

Pembahasan tentang kepuasan kerja tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Mengenai kepuasan kerja karyawan PT Pelindo Cabang Kupang lebih kepada gaya kepemimpinan yang kurang memotivasi karyawan, kurang adanya komunikasi yang akrab, sehingga terjadi kesenjangan antara karyawan dengan pimpinan di PT. Pelindo Cabang Kupang. Jika kondisi ini dibiarkan, maka akan sangat mempengaruhi kinerja.

Penelitian ini mengkaji tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT. Pelindo Cabang Kupang.

1.2. Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Bagaimana persepsi responden terhadap budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja Karyawan PT. Pelindo Cabang Kupang?
- 2 Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pelindo Cabang Kupang?
- 3 Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pelindo Cabang Kupang?
- 4 Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pelindo Cabang Kupang?
- 5 Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang?
- 6 Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang?
- 7 Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang?

- 8 Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang?
- 9 Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1 Untuk mengetahui persepsi responden terhadap budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan dengan kinerja Karyawan PT. Pelindo Cabang Kupang.
- 2 Untuk mengetahui pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Pelindo Cabang Kupang.
- 3 Untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Pelindo Cabang Kupang.
- 4 Untuk mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pelindo Cabang Kupang.
- 5 Untuk mengetahui pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang.
- 6 Untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang.
- 7 Untuk mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang.

- 8 Untuk mengetahui pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang.
- 9 Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelindo Cabang Kupang.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

- 1 Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain di Perguruan Tinggi
- 2 Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak lain yang berkepentingan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

b. Manfaat Praktis

- 1 Memberikan sumbangan pikiran bagi pimpinan PT Pelindo Cabang Kupang sehingga dapat mengetahui bagaimana sikap karyawan terhadap pimpinan, serta permasalahan yang timbul sehubungan dengan kepuasan kerja karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 2 Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pimpinan dalam menentukan kebijakn-kebijakan yang berhubungan dengan

kepemimpinan dalam kaitannya dengan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja.

- 3 Sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna mencapai kepuasan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.