

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan perusahaan dilakukan melalui kerangka kerja yang dikenal sebagai bisnis, yang mengintegrasikan berbagai komponen untuk menyelesaikan banyak tugas guna mencapai tujuan perusahaan (Risda Wachidatur Rahmah, 2020). Dalam proses ini, yaitu ekspansi dan pertumbuhan organisasi, SDM memainkan peran penting. Kesuksesan suatu perusahaan ditopang oleh tingginya produktivitas pegawai atau timnya. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus menciptakan lingkungan dan kondisi yang memotivasi dan memfasilitasi pegawai untuk mewujudkan potensi dan kemampuannya secara maksimal (Yopi Risma Fitri et al., 2021).

Produktivitas pegawai itu sendiri merupakan faktor penting dalam memastikan kondisi perusahaan yang konsisten. Produktivitas didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk menyelesaikan tugasnya secara maksimal (Safitri & Frianto, 2021). PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang biasa dikenal dengan Pelindo dianggap sebagai perusahaan dengan produktivitas kerja yang luar biasa yang sangat penting untuk mendukung proses pembangunan. Pelindo melakukan merger pada 1 Oktober 2021, setelah itu membukukan pendapatan usaha Rp 28,8 triliun pada 2021, pendapatan usaha naik dibandingkan tahun 2020 senilai Rp 26,6 triliun. Selain itu, Pelindo berkontribusi kepada Negara dengan memberikan pembayaran dividen, PNBPN, konsesi, PPH, PPN, dan PBB, dengan total Rp4,7 triliun pada tahun buku 2021 (BUMN, 2022).

Setelah merger, Pelindo mampu mencapai prestasi luar biasa lainnya, yaitu peningkatan signifikan dalam kinerja dan produktivitas bongkar muat peti kemas di beberapa terminal. Perkembangan ini memungkinkan Pelindo untuk menekan biaya operasional melalui waktu *docking* dan bongkar muat yang lebih pendek, dan diperkirakan akan berdampak pada peningkatan lalu lintas kapal. Selain itu, pelanggan seperti pemilik kargo dan perusahaan pelayaran bisa memanfaatkan peningkatan efisiensi biaya dan perluasan peluang bisnis (Pelindo, 2022). Seperti dikemukakan Safitri & Frianto (2021) produktivitas kerja merupakan aspek krusial dalam pengelolaan SDM perusahaan, yang bisa berkontribusi pada peningkatan

kinerja melalui pemanfaatan seluruh sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hal ini, pada gilirannya, bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi semua operasi bisnis, sehingga mendorong pertumbuhan bisnis.

Berlandaskan Ajabar (2020, hlm. 53) produktivitas kerja merupakan hasil atau *output* dan sumber daya organisasi atau *input* yang berupa suatu perbandingan sehingga mampu diukur bahwa *input* yang dihasilkan bisa mempengaruhi *output* yang ada. Produktivitas kerja berhubungan dengan keahlian dari seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan ataupun memproduksi dengan *input* yang dimanfaatkan, pegawai dinyatakan produktif jika bisa menghasilkan *output* sesuai yang diharapkan pegawai dalam tenggang waktu yang sesuai, dengan begitu adanya efisiensi dalam hal waktu (Bagus & Wahyuni, 2019). Dalam melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan, pegawai Pelindo memiliki pencapaian yang harus dipenuhi. Berikut yaitu data produktivitas pegawai PT Pelabuhan Indonesia (Persero):

Tabel 1 Produktivitas Pegawai

Produktivitas Pegawai	Target TW 4 2022	Realisasi TW 4 2022
<i>Revenue</i>	28.702.437.589	29.958.410.655
Jumlah Pegawai Organik	7268	7204
Produktivitas	3.949.152	4.158.580

Sumber: PT Pelabuhan Indonesia (Persero), 2023

Di tahun 2022, PT Pelindo memiliki target *revenue* Rp 28.702.437.589 dengan jumlah pegawai 7268 orang, dalam realisasinya perusahaan mampu mencapai angka produktivitas melebihi target yaitu Rp 29.958.410.655 dengan jumlah pegawai 7204. Meskipun jumlah pegawai tidak sesuai dengan target, namun perusahaan dapat membuktikan bahwa *merger* yang dilakukan dapat meningkatkan kekuatan operasional, finansial, dan SDM dengan mengimplementasikan manajemen perubahan yang mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi pegawai.

Mengingat peran yang sangat penting ini, perusahaan harus bisa memenuhi kebutuhan pegawai sebaik mungkin di tempat kerja sehingga mereka merasa puas dalam bekerja pegawai terdorong untuk melakukan yang terbaik. Kepuasan kerja

mengacu pada faktor-faktor emosional yang mempengaruhi perasaan pegawai tentang pekerjaan mereka, seperti apakah perusahaan secara keseluruhan telah memenuhi kebutuhan pegawai nya atau tidak, dan seberapa puas mereka dengan berbagai aspek pengembangan pribadi dan kehidupan sosial di luar pekerjaan (Garaika, 2020). Berlandaskan Sunarta (2019) pegawai mengalami kepuasan kerja sebagai emosi, yang bisa positif atau negatif tergantung pada bagaimana mereka memandang pekerjaan mereka. Perasaan positif pegawai di tempat kerja merupakan indikasi bahwa tugas mereka telah diselesaikan secara efektif dan senang dengan hasil kerjanya. Sebaliknya jika pekerjaan pegawai tidak didukung oleh alat-alat yang memadai, lingkungan kerja yang kurang baik, dan kepemimpinan yang tidak tanggap, maka akan mengakibatkan ketidakpuasan kerja.

Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*), seperti yang didefinisikan oleh Septiani & Wijono (2022) merupakan salah satu faktor kunci yang secara signifikan bisa mempengaruhi tingkat produktivitas pegawai. POS merujuk pada pandangan yang dimiliki oleh pegawai mengenai sejauh mana organisasi mereka mengapresiasi kontribusi yang diberikan oleh pegawai dan memperhatikan kesejahteraan mereka, seperti yang dinyatakan oleh Azifah & Hidayati (2022). Dengan membina lingkungan POS, perusahaan bisa memberikan rasa nyaman kepada pegawai, menyelaraskan pekerjaan mereka dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kualitas kerja, seperti yang diamati oleh Sumardjo & Supriadi (2023).

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) mempertimbangkan beberapa indikator dalam mengevaluasi persepsi dukungan organisasi, seperti penerapan tunjangan pegawai, termasuk insentif, promosi, bonus, dan kebijakan lainnya. Manfaat ini bisa menyebabkan kepuasan kerja dan akibatnya, tingkat persepsi dukungan organisasi yang lebih tinggi. Namun, kenyataannya pegawai tidak merasa bahwa upaya perusahaan sudah cukup. Banyak pegawai memandang upaya perusahaan untuk memberikan penghargaan dan kesejahteraan hanya sebagai kewajiban yang dituangkan dalam buku Perjanjian Kerja Bersama. Terlepas dari upaya ini, pemberian apresiasi seperti ungkapan terima kasih atau pujian dari pimpinan atas kontribusi mereka belum dirasakan. Berlandaskan Gunaldi et al., (2022) memberikan pujian dan penghargaan kepada pegawai bisa berdampak signifikan

pada kinerja dan produktivitas mereka, yang mengarah pada etos kerja yang lebih tulus serta rasa loyalitas yang meningkat kepada perusahaan.

Penulis melakukan pra survei terkait fenomena persepsi dukungan organisasi pada PT pelabuhan Indonesia (Persero) dengan jumlah 10 responden yang berasal dari Direktorat SDM dan Umum kantor pusat dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2 Pra Survei Persepsi Dukungan Organisasi

No	Uraian	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Selama bekerja di perusahaan, kebutuhan pribadi saya dapat terpenuhi.	9	1
2	Saya mendapat penghargaan atas pencapaian yang didapat.	5	5
3	Perusahaan memberikan fasilitas yang cukup untuk saya bekerja	10	0

Sumber: Hasil Analisis Data (2023)

Berdasarkan data pra survei yang diperoleh pada tabel 2 mengenai Persepsi Dukungan Organisasi, pada pernyataan pertama dapat dilihat bahwa hanya 1 dari 10 orang pegawai merasa tidak dapat memenuhi kebutuhan pribadinya selama bekerja, pada pernyataan hasil jawaban seimbang, 5 dari 10 orang pegawai merasa tidak mendapat apresiasi atau penghargaan terkait pencapaiannya, dan pada pernyataan ketiga hasilnya 10 orang pegawai merasa fasilitas yang diberikan telah memadai. Fasilitas ini berupa pemberian perangkat elektronik untuk menunjang pekerjaan, alat tulis kantor yang selalu tersedia, lahan parkir yang luas, terbebas dari akses masuk kendaraan, hingga ketersediaan *pantry* pada tiap ruang kantor.

Sebagai salah satu fungsi MSDM, pendidikan dan pelatihan menjadi faktor untuk mengembangkan kemampuan kerja pegawai (FoEh & Papote, 2021). Manusia adalah faktor utama dalam berpikir dan merencanakan untuk mencapai tujuan organisasi, karenanya perusahaan harus fokus pada pelatihan dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka (Gustiana et al., 2022). Pelatihan adalah prosedur yang mencakup sejumlah kegiatan yang dilakukan dalam bentuk bantuan profesional yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan meningkatkan kemampuan kerja dan kompetensi di bidang pekerjaan yang bermanfaat bagi efektivitas dan produktivitas dalam suatu

perusahaan. Pegawai harus terlibat dalam pengembangan diri untuk mengatasi tantangan dan hambatan dalam bekerja (Hermawati et al., 2021).

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) memandang SDM perusahaan sebagai sumber daya terpenting untuk mencapai tujuannya, sehingga perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas SDM agar dapat bekerja lebih baik lagi sejalan dengan standarisasi operasional pelabuhan dan petikemas. Salah satu fasilitas yang didapatkan pegawai untuk membantu mengembangkan *skill* dan kompetensi adalah *Pelindo learning wallet*, berupa pelatihan yang dapat dilakukan secara online. Dalam wawancara dengan *General Head* Pengelola SDM Pelindo, Dessy Emastari yang diperoleh dari *Business News*, menyatakan, *Pelindo Learning Wallet* sebagai media pelatihan untuk pegawai dimana pegawai dapat memilih training sesuai dengan minat dan kebutuhannya.

Dalam pengimplementasiannya, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai dan pengamatan pada program ini ialah kurangnya monitoring dan evaluasi terkait pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh pegawai. Pelatihan ini merupakan syarat yang wajib dipenuhi untuk penilaian kinerja, dengan durasi minimal 5 jam. Namun pelatihan jenis ini dirasa kurang efektif karena pegawai biasa mengikuti pelatihan di waktu kerja atau biasa disebut *multitasking*, yang menurut hasil penelitian oleh Sanda (2018) pegawai yang memiliki tingkat *multitasking* yang tinggi cenderung mengalami penurunan dalam pencapaian *job performance*. Pembagian tugas-tugas yang terpecah mengakibatkan penurunan kecepatan otak dalam menyelesaikan suatu tugas, dalam hal ini pegawai cenderung lebih fokus pada pekerjaan yang sedang dilakukan sehingga pelatihan yang dilakukan secara *online* seringkali hanya sebagai pemenuhan syarat penilaian.

Penulis melakukan pra survei terkait pelaksanaan pelatihan pada PT pelabuhan Indonesia (Persero) dengan jumlah 10 (sepuluh) responden yang berasal dari kantor pusat dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3 Pra Survei Pelatihan

No	Uraian	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Saya merasa bersemangat dalam mengikuti pelatihan	3	7

2	Saya dapat mengikuti dan memahami materi pelatihan sesuai dengan ketersediaan waktu pelatihan yang ada	5	5
3	Saya dapat menggunakan pelatihan yang saya terima untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan saya dalam bidang pekerjaan saya.	5	5

Sumber: Hasil Analisis Data (2023)

Berdasarkan data pra survei yang diperoleh pada tabel 3 mengenai pelatihan, pada pernyataan pertama dapat dilihat bahwa 7 dari 10 orang pegawai merasa tidak bersemangat ketika mengikuti pelatihan, pada pernyataan kedua 5 dari 10 orang pegawai merasa tidak cukup waktu untuk mengikuti dan memahami materi yang disajikan ketika pelatihan berlangsung, dan pada pernyataan ketiga hasil dari jawaban adalah seimbang, artinya dari 10 orang pegawai sebagian pegawai merasa pelatihan jenis ini tidak cukup mampu untuk memberikan manfaat secara langsung pada pengetahuan maupun keterampilan untuk bidang pekerjaannya. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Cahya et al., 2021) yaitu pegawai melakukan pelatihan untuk memberi mereka informasi dan keterampilan khusus yang dapat langsung mereka gunakan untuk pekerjaan mereka. Ini menjelaskan bahwa individu diharapkan mampu mengembangkan keterampilannya untuk pekerjaan tertentu melalui kegiatan pelatihan.

Peneliti tertarik untuk melakukan studi SDM dengan mengangkat judul **“Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Direktorat SDM dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero)”** sesuai dengan uraian yang telah diberikan di atas.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun latar belakang di atas, penulis merumuskan beberapa permasalahan yaitu:

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero)?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero)?

3. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang di mediasi oleh kepuasan kerja?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang di mediasi oleh kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diinginkan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan membuktikan:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja Pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero).
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja Pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero).
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja Pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang di mediasi oleh kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja Pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang di mediasi oleh kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja Pegawai Direktorat SDM dan Umum pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, studi tentang isu yang diangkat diharapkan memajukan pemahaman tentang MSDM di bidang persepsi dukungan organisasi, pelatihan, produktivitas kerja, dan kepuasan kerja. Studi ini juga diharapkan dapat

menjadi acuan bagi akademisi lain yang ingin meneliti unsur-unsur yang mempengaruhi produktivitas kerja secara lebih dalam.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Institusi atau Perusahaan

Perusahaan dapat mempertimbangkan aspek-aspek seperti persepsi dukungan organisasi, pelatihan, dan kepuasan kerja dalam upaya mengembangkan sumber daya manusianya. Penelitian ini dapat sebagai saran yang berguna untuk merencanakan dan mengembangkan sumber daya manusia dengan tujuan memaksimalkan produktivitas karyawan.

b. Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini akan memperdalam pemahaman akademisi tentang MSDM, produktivitas kerja, persepsi dukungan organisasi, pelatihan, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajari peneliti selama mengikuti Program Studi Sarjana Manajemen pada bidang manajemen SDM.