

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Keberhasilan suatu Perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap Perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan Perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sebagainya.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu Perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam pencapaian tujuan Organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018). Pada setiap orang yang bekerja atau dalam suatu kelompok kerja, kinerja selalu diharapkan bisa senantiasa baik kualitas dan kuantitasnya. Untuk mendapatkan hasil itu sendiri haruslah didukung dengan penetapan tujuan dan diawali dengan perencanaan kerja yang rasional. Maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya sebagai pedoman mencapai tujuan, tetapi juga bisa menjadi sarana evaluasi kinerja pada akhir periode dan untuk mengelola keadaan pasca kerja selama periode tersebut (Setiyawan dan Waridin, 2006:184).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan yang disebabkan oleh penilaian pribadi. Kepuasan kerja mempengaruhi pola pikir individu tentang pekerjaan mereka, kepuasan kerja juga mewakili suatu kumpulan tanggapan sikap tertentu terhadap pekerjaan, struktur organisasi mendatang, proses, hubungan bawahan dan pemimpin dalam Organisasi (Yan li, Khalid Mehmood, Xiaoyuan Zhang & Corene M. Crossin, 2019). Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal, dengan kualitas rendah, target tidak terpenuhi dan akhirnya berpengaruh pada kinerja Perusahaan. Banyak sekali

faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi. Motivasi kerja didefinisikan sebagai merancang, membimbing dan mempertahankan perilaku karyawan yang terkait dengan pekerjaan, motivasi karyawan itu sendiri adalah mengarahkan kebutuhan individu untuk perilaku yang memuaskan individu dan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Motivasi karyawan memiliki kaitan dengan banyak variabel seperti kepuasan kerja, perputaran karyawan, tingkat absensi, niat untuk cuti, kinerja dan komitmen (Zafer Adiguzel & Fatma Sonmez Cakir, 2022) Motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menumbuhkan keinginan atau upaya mencapai tujuan yang selanjutnya menimbulkan ketegangan yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan dan akhirnya akan memuaskan keinginan. Faktor kedua adalah budaya organisasi, Budaya organisasi adalah sekumpulan keyakinan dan norma yang melekat dan tidak sadar yang diterima oleh anggota yang mengarahkan perilakunya dan memberikan dasar untuk pemahaman yang sama dari dunia mereka (Schein, 2010). Dalam setiap Perusahaan, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan Perusahaan dicapai. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya Perusahaan akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan Perusahaan.

PT Pelayaran Bahtera Adhiguna (PT BAg) merupakan salah satu anak Perusahaan Sub Holding PT Energi Primer Indonesia (PT EPI) PT PLN yang bergerak dibidang pengangkutan batubara, Perusahaan ini memiliki 2 (dua) Kantor Cabang yaitu:

1. PT BAg Cabang Jepara yang terletak di Jepara Jawa Tengah
2. PT BAg Cabang Pangkalan Susu di PLTU Pangkalan Susu di Sumatera Utara

Kedua PT BAg kantor Cabang tersebut berfungsi untuk mendukung aktivitas bisnis PT BAg dalam jasa pengangkutan batubara melalui alat angkut kapal (*shipping*) dari Tambang batubara menuju Pembangkit Listrik PLTU milik PT PLN Grup dan PLTU IPP (*Independent Power Producer*) yang menyuplai listrik ke PT PLN (Persero) sesuai penugasan dari PT EPI-PT PLN (Persero).

Tabel 1.1: Data Karyawan

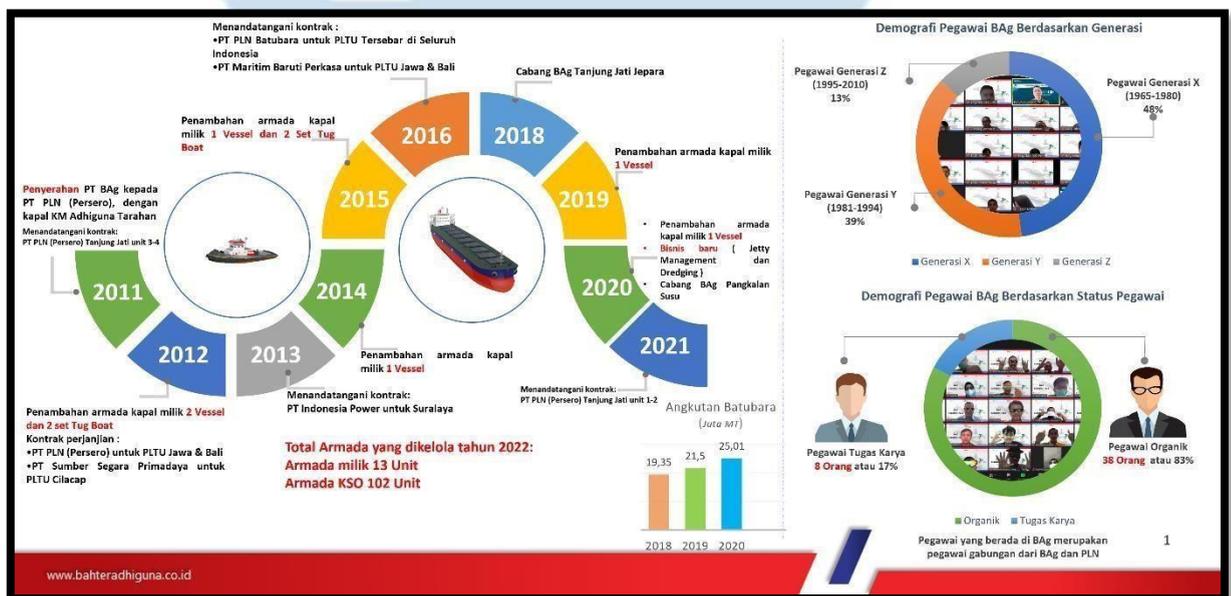
NO	URAIAN	Status	Persentase (%)
1	Jumlah Tenaga kerja	Tenaga Organik = 62 orang Tenaga Expertise = 3 orang Tenaga Ahliday = 61 orang (termasuk tenaga security, Cleaning service & driver) Total Tenaga Kerja = 126 Orang	49,21% 2,38% 48,41%
2	Tingkat Pendidikan (Tenaga Kerja Organik)	S3 = 0 orang S2 = 2 orang S1 = 57 orang D3 = 3 orang SLTA = 0 orang Total Tenaga Kerja Organik = 62 Orang	0 % 3,23% 91,94% 4,84% 0%
3	Background Pendidikan	Pelayaran = 11 orang Non-Pelayaran = 51 orang	17,74% 82,26%
4	Demografi Tenaga Kerja	Generasi X = (1965 – 1976) Generasi Y = (1977 – 1994) Generasi Z = (1995 – 2010)	48% 39 % 13%

Sumber: Internal Perusahaan

Sebelum Perusahaan bernama PT Pelayaran Bahtera Adhiguna, pada tahun 1959 pemerintah Indonesia menasionalisasikan Perusahaan ini dan pada tahun 1961, Perusahaan ini diubah menjadi Namanya PN Tundabara. Pada tahun 2011, Pemerintah Indonesia menetapkan penambahan negara kedalam modal saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT PLN berasal dari pengalihan seluruh saham milik Negara Republik Indonesia kepada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.

Kementerian BUMN telah menerbitkan surat keputusan tentang pengalihan modal saham milik Negara Republik Indonesia dari Perusahaan perseroan PT BAG kepada Perusahaan perseroan PT PLN.

Fenomena yang terjadi dalam Perusahaan adalah sejak PT PLN mengambil ahli PT BAG tahun 2011, dilakukan penambahan armada kapal dan penandatanganan kontrak kerja antara PT BAG dengan PLTU tersebar milik PLN dan PLTU IPP yang cukup besar seperti yang tertera pada gambar 1.1, dimana penambahan jumlah pegawai yang sangat lambat termasuk mayoritas tenaga kerja baru yang direkrut bukan mempunyai background pelayaran/perkapalan. Hal ini mengakibatkan kesenjangan proses transfer knowledge dari senior ke junior yang mengakibatkan beban kerja pegawai senior cukup berat dan satu sisi pegawai junior harus bekerja keras untuk meningkatkan kemampuannya.

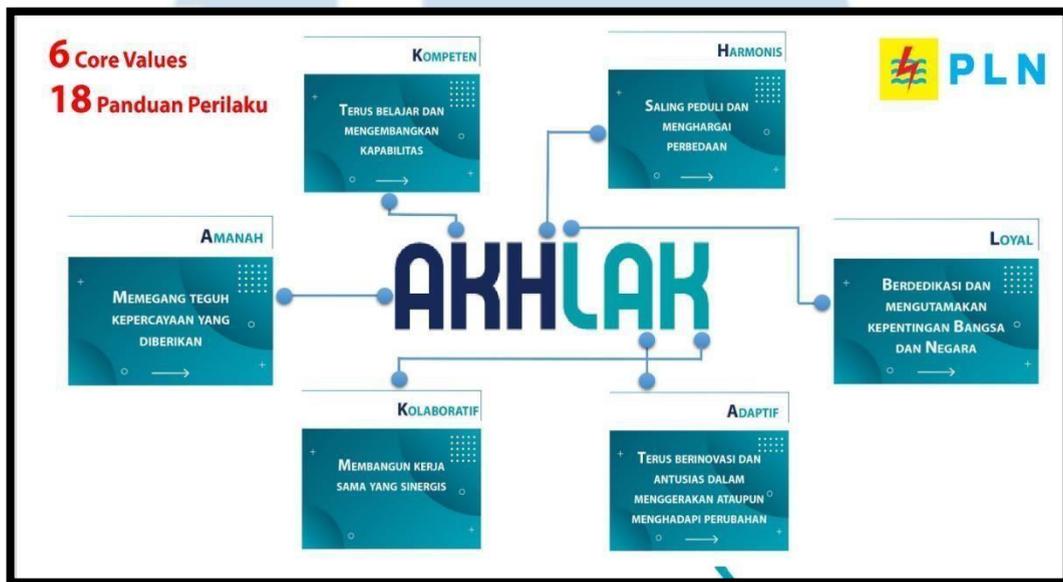


Gambar 1.1: Overview PT BAG

Sumber: Internal Perusahaan

Selain Fenomena yang terjadi pada Perusahaan PT BAg diatas, beberapa fenomena yang terjadi dalam aktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) di PT Pelayaran Bahtera Adhiguna yang diamati, antara lain:

1. **Bergabungnya 2 (dua) budaya kerja antara PT BAg dan PT PLN (Persero) setelah PT BAg diambil alih oleh PT PLN (Persero)**



Gambar 1.2: Budaya Akhlak Perusahaan

Sumber: Internal Perusahaan

Pada tahun 2011 PT PLN (Persero) mengakuisisi PT BAg, dimana dalam pengambil alihan Perusahaan tersebut SDM Organic yang sebelumnya ada di PT BAg diseleksi dan ditetapkan menjadi pegawai baru PT PLN (Persero). Bergabungnya pegawai eks PT BAg lama ke PT BAg baru PT PLN (Persero) memerlukan waktu dalam hal pemahaman budaya Perusahaan yang diterapkan di PT PLN (Persero) dan pada tahap awal masih terdapat keengganan terhadap perubahan pola dan budaya kerja yang baru tersebut. Perubahan pola kerja tersebut memerlukan waktu yang cukup sampai dengan pengertian/pemahaman budaya kerja benar dapat dilaksanakan (membudaya) dan selama proses membudaya tersebut mengakibatkan seluruh TIM Budaya yang dibentuk Direksi bekerja ekstra.

2. **Perbedaan generasi SDM setelah banyaknya generasi baru (*new recruitment*) yang masuk ke PT BAg setelah pengambil alihan PT BAg oleh PT PLN (Persero)**

Tabel 1.2: Jumlah Tenaga Kerja

No	Divisi	Jumlah Tenaga Kerja
1	HCM dan Umum	7
2	Keuangan	11
3	Niaga	12
4	Operasi Armada	4
5	Pangkalan Susu	3
6	Pengadaan	7
7	Perencanaan, Pengendalian dan Pemeliharaan	8
8	Perencanaan Korporat dan Manajemen Risiko	6
9	Sekretariat Perusahaan	5
10	SPI	4
11	Tanjung Jati	5

*Note: Jumlah Tenaga Kerja tidak termasuk: Tenaga security, Cleaning service, Driver (Tenaga alih daya yang kontraknya Tahunan)*

Sumber: Internal Perusahaan

Setelah PT BAg diakuisisi oleh PT PLN (Persero) terjadi penambahan asset kapal setiap tahunnya, dimana saat diakuisisi tahun 2011 kapal yang siap operasional hanya 1 (satu) unit dan s.d. tahun 2022 jumlah kapal yang dimiliki sudah berjumlah 13 (tiga belas) unit dengan berbagai type baik Vessel dan Tug & Barge. Dengan penambahan asset yang sangat signifikan tersebut diikuti dengan penambahan jumlah SDM, dimana pada tahun 2011 jumlah SDM yang tersedia berjumlah 36 Orang dan tahun 2022 jumlah SDM nya menjadi 86 orang. Penambahan SDM ini di dominasi oleh tenaga kerja baru (*fresh graduate*) yang direkrut PT PLN dan beberapa tenaga kerja yang ditugas karyakan dari PT PLN ke PT BAg pada level supervisory atas dan Manager Dasar.

Tenaga kerja baru (*fresh graduate*) tentunya belum dapat bekerja secara cepat dan lancar, mereka masih membutuhkan pelatihan dan perampingan oleh seniornya dan tentunya memerlukan waktu yang cukup, sekitar 6 bulan sampai dengan 1 tahun waktu yang diperlukan sampai tenaga baru tersebut sudah dapat bekerja mandiri dan berkembang. Dalam proses pelatihan dan perampingan

tersebut lah para Seniornya akan terbebani tugas tambahan disamping tugas rutin yang dijalankan.

### **3. Pertumbuhan dan Pengembangan Perusahaan PT BAg yang cukup besar berdampak ke kebutuhan SDM (Sumber Daya Manusia)**

Pesatnya pertumbuhan bisnis inti dan adanya pengembangan bisnis baru di Perusahaan mengakibatkan beban kerja Pegawai menjadi meningkat untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Satu sisi Pengembangan Struktur Organisasi yang align dengan pengembangan Perusahaan tersebut masih dalam proses sehingga berdampak kepada beberapa pekerjaan tidak terdapat pada uraian tugas (*Job Description*) Pegawai. Untuk menangani hal tersebut, Direksi membentuk TIM Kerja yang bertugas untuk menangani (meng *handle*) tugas tambahan baru sehingga penanganannya dapat terlaksana secara *Team Work*. Pembentukan Tim Kerja cukup banyak di PT BAg, seperti:

- TIM Kerja Dredging dan Jetty Management (Bisnis baru)
- TIM Kerja Pengadaan Kapal sumber dana *Share Holder Loan* (SHL)
- TIM Kerja Penanganan Piutang
- TIM Kerja HOP (Hari Operasi) kesiapan batubara di Pembangkit Listrik

PLTU

Tim Kerja tersebut diambil dari pegawai lintas Divisi yang sebenarnya juga sudah mempunyai *Job Description* sesuai status kepegawaiannya, artinya Tim Kerja ini akan bertambah tugasnya disamping tugas keseharian pegawai tersebut karena dalam SK penugasan Tim tercantum bahwa penugasan Tim tidak membebaskan pegawai dari tugas pokoknya. Langkah ini dilakukan Management agar target yang diberikan oleh pemegang saham PT BAg tetap harus bisa tercapai sesuai *Key Performance Indicator* (KPI) yang sudah ditetapkan.

#### 4. Pola Kerja Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO) mempengaruhi pola kerja SDM

**JADWAL KERJA**

No.	Nama	Jabatan	Shift	JUNI 2022																																		
				RAB	KAM	JUM	SAB	MGG	SEN	SEL	RAB	KAM	JUM	SAB	MGG	SEN	SEL	RAB	KAM	JUM	SAB	MGG	SEN	SEL	RAB	KAM	JUM	SAB	MGG	SEN	SEL	RAB	KAM					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
DIVISI NIAGA																																						
1	Nama Pegawai	PLT VP Niaga	Shift 1	x	x			1	1	x	x	x						1	1	x	x	x					1	1	x	x	x			1	1	x	x	
2		Manager Pengembangan Usaha	Shift 1	1	1					x	x	x	1	1							x	x	x	1	1						x	x	x	1	1			
3		Manager Kemirraan	Shift 1	x	1					x	x	1	x	1							x	x	1	x	1							x	x	1	x			
4		Manager Penjualan	Shift 1	x	1					x	1	x	x	1							x	1	x	x	1							x	1	x	x			
5		Fungsional	Shift 1	1	x					x	x	1	1	x							x	x	1	1	x							x	x	1	1	x		
6		Fungsional	Shift 1	x	x					1	x	1	x	x							1	x	1	x	x							1	x	1	x			
7		Fungsional	Shift 1	1	x					x	1	x	1	x							x	1	x	1	x							x	1	x	1	x		
8		Fungsional	Shift 1	x	x					1	x	1	x	x							1	x	1	x	x							1	x	1	x			
9		Fungsional	Shift 1	x	x					1	1	x	x	x							1	1	x	x	x							1	1	x	x			
10		Fungsional	Shift 2	2	2					x	x	x	2	2							x	x	x	2	2							x	x	x	2	2		
11		Fungsional	Shift 1	x	x					x	1	1	x	x							x	1	1	x	x							x	1	1	x	x		
12		Fungsional	Shift 1	x	1					x	x	1	x	1							x	x	1	x	1							x	x	1	x	1		

1 : WFO dengan Jadwal Shift 1  
 2 : WFO dengan Jadwal Shift 2  
 x : WFH

**Keterangan**  
 SHIFT 1: Jam Masuk hari Senin - Kamis masuk pukul 08.00 dan pulang pukul 16.30  
 Jam Masuk hari Jumat masuk pukul 06.00 dan pulang pukul 17.00  
 SHIFT 2: Jam Masuk hari Senin - Kamis masuk pukul 10.00 dan pulang pukul 18.30  
 Jam Masuk hari Jumat masuk pukul 10.00 dan pulang pukul 19.00

Tanda  
Tangan  
Direktorat  
Keuangan

Tanda  
Tangan VP  
SDM dan  
Umum

Gambar 1.3: Jadwal Kerja  
Sumber: Internal Perusahaan

Sejak Pandemic Covid-19 berlangsung, kegiatan perkantoran melakukan pola kerja Work From Home (WFH) dimana dengan pola kerja baru tersebut terjadi perubahan pola yang drastis, seperti: Rapat dan koordinasi harus dilakukan secara online, proses invoicing yang selama ini dilakukan dengan dokumen hard dan cap/tanda tangan basah yang harus dilakukan oleh person sesuai wewenangnya dan lainnya. Kebiasaan baru tersebut berdampak pada meningkatnya beban kerja terkait pengaturan alur proses baru, aturan dan aspek legal baru, termasuk penyediaan fasilitas baru yang erat kaitannya dengan fasilitas IT. Kesemua proses/prosedur baru tersebut harus bisa dilakukan dalam tempo yang singkat, cepat dan aman.

Seluruh Divisi harus bisa berkoordinasi dengan baik dan benar sehingga dampak pandemic tersebut tidak mempengaruhi operasional dan keuangan Perusahaan.

## 5. Gencarnya program digitalisasi dalam semua proses Bisnis

PT Pelayaran Bahtera Adhiguna telah mengimplementasikan beberapa inovasi dalam teknologi informasi, diantaranya:

### 1. Aplikasi Planned Maintenance System

Aplikasi ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai pemeliharaan periodic pada armada kapal milik dan informasi mengenai penggunaan spare part yang tersedia di atas kapal.

PERBANDINGAN SEBELUM & SESUDAH IMPLEMENTASI PMS 	
SEBELUM IMPLEMENTASI PMS	SESUDAH IMPLEMENTASI PMS
1 Data Pemeliharaan Kapal diterima 1 bulan sekali setiap akhir bulan dalam bentuk excel/pdf.	1 Data Pemeliharaan Kapal dapat diakses secara real time setiap saat dalam bentuk <b>web based</b> yang dapat diakses melalui laprop/PC/handphone/tablet
2 Kurang efisien waktu karena harus diinput secara manual ke dalam excel dan transfer data menggunakan email/whatsapp dan potensi keterlambatan informasi yang diperoleh oleh pengambil keputusan	2 Pengawasan terhadap pemeliharaan kapal dapat dilakukan oleh pihak terkait yang diberi akses secara real time baik waktu pemeliharaan, status logistic, running hours dll
3 Tidak bisa dimonitor secara online / tidak real time sehingga fungsi pengambilan keputusan lamban termasuk Divisi di luar Armada tidak mempunyai akses untuk memonitor kondisi sistem	3 Terjadi sinergi dan kolaborasi pihak yang berhubungan (Divisi Armada, Divisi Pengadaan : proses pengadaan part, Divisi Keuangan: merekap nilai asset operasi dan Divisi SDM: pengelolaan IT, Divisi Usaha: Koordinasi kesiapan Kapal) sehingga keterlibatan seluruh divisi terjalin.
4 Potensi terjadi breakdown maintenance (corrective maintenance) yang mengakibatkan kehandalan kapal rendah dan meningkatnya biaya.	4 Meningkatnya soliditas antar sektoral untuk mencapai tujuan perusahaan
5 Sulit untuk melihat historis pemeliharaan	5 Historis pemeliharaan terekam secara otomatis

www.bahteraadhiguna.co.id

Gambar 1.4: Perbandingan Sebelum & Sesudah Implementasi PMS

Sumber: Internal Perusahaan

### 2. Aplikasi Tracking Fuel Monitoring System

Aplikasi ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai pemeliharaan periodic pada armada kapal milik dan informasi mengenai penggunaan spare part yang tersedia diatas kapal.

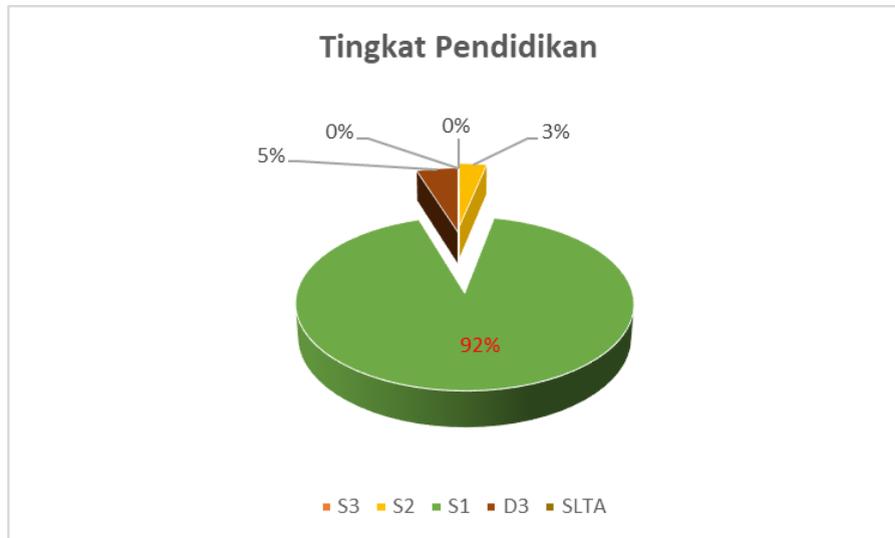
### 3. Aplikasi Backhaul Cargo

Aplikasi ini bertujuan untuk monitoring kinerja divisi usaha dan proses penjadwalan pengangkutan cargo mulai dari darat sampai laut. Aplikasi Backhaul Cargo berbasis Android untuk tracking darat dan Website untuk tracking laut.

Sub Holding PLN EPI (Energi Primer Indonesia) PLN (Persero) sebagai Holding PT BAg mewajibkan seluruh Holding dan Sub Holding termasuk anak Perusahaan di PLN Group harus mendigitalisasi seluruh proses bisnis secara bertahap.

PT BAg termasuk anak Perusahaan Sub Holding PLN EPI yang cukup konsisten dalam digitalisasi proses bisnisnya, baik dari sisi Operasional (aplikasi Plan Maintenance System, aplikasi Ship Tracking), dari sisi Keuangan (*Cash Management System*), dari sisi Administrasi (Aplikasi Manajemen Surat). Aplikasi-aplikasi tersebut merupakan Sebagian system yang sebelumnya prosesnya secara manual dan saat ini sudah berupa aplikasi yang dapat di akses via web. Digitalisasi system ini mengharuskan seluruh pegawai yang bertugas di PT BAg, baik pegawai organik maupun pegawai status Tenaga Alih Daya harus merubah pola kerja dari manual menjadi pola Digital.

Fenomena lain yang terjadi dalam Perusahaan PT BAg adalah tenaga kerja organik PT BAg yang mempunyai background ilmu pelayaran sangat sedikit yaitu 11 orang atau 17,74% dari jumlah total tenaga kerja 62 Orang sementara selebihnya merupakan pegawai tugas karya dari PT PLN Persero (PLN Holding) dan ditambah pegawai fresh graduate yang direkrut oleh PT PLN Persero. Perbedaan kemampuan pegawai dalam hal ilmu pelayaran ini memberi dampak terhadap dibutuhkan kecepatan proses sharing knowledge dan proses kaderisasi menuju pemerataan kemampuan pegawai secara berjenjang.



Grafik 1.1: Tingkat Pendidikan

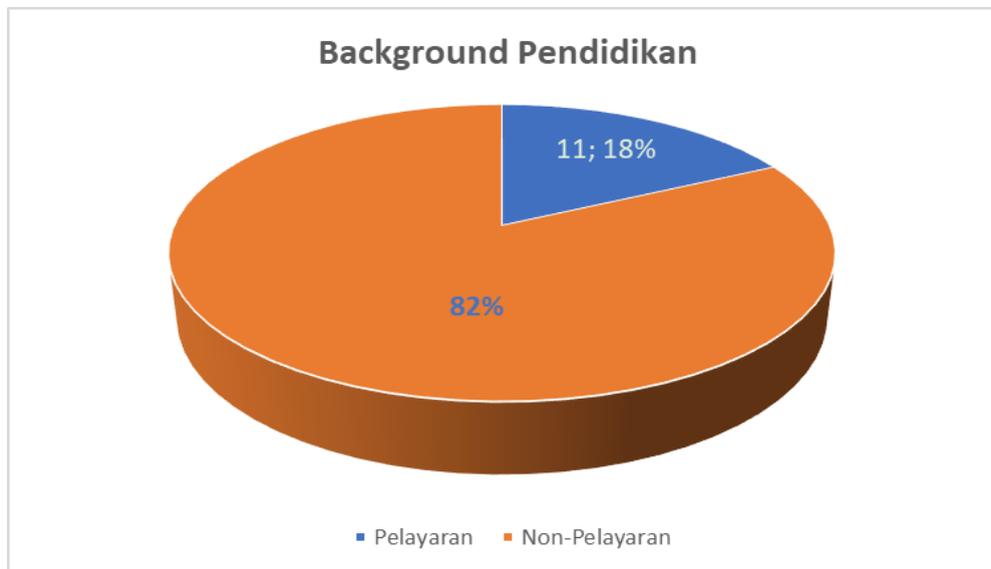
Sumber: Internal Perusahaan

Tabel 1.3: Tingkat Pendidikan

<b>Tingkat Pendidikan (Orang)</b>	
S3	0
S2	2
S1	57
D3	3
SLTA	0

Sumber: Internal Perusahaan

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA



Grafik 1.2: Background Pendidikan

Sumber: Internal Perusahaan

Tabel 1.4: Background Pendidikan

<b>Background Pendidikan (Orang)</b>	
Pelayaran	11
Non-Pelayaran	51

Sumber: Internal Perusahaan

Dalam hal Pegawai berasal dari 3 sumber yang berbeda, yaitu: Dari Pegawai PLN Tugas Karya, Pegawai Organik PT BAg dan fresh Graduate (Rekrutmen baru), dimana masing masing membawa budaya dan pola fikir yang berbeda dalam bekerja, termasuk fenomena ada pegawai yang berfikiran maju, yaitu:

- Memanfaatkan teknologi terkini dalam bekerja
- Terbuka terhadap ide-ide baru
- Kreatif dan Inovatif dalam mengembangkan ide
- Mencari solusi di luar kebiasaan (out of box) dengan tetap mempertimbangkan kaidah-kaidah Perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Vice President SDM dan Umum pada tanggal 2 Maret 2023 dinyatakan bahwa masih ada pegawai yang stagnan dan tidak dapat merubah mindset, seperti:

- Tidak terbuka terhadap ide-ide yang baru
- Tidak memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi dalam bekerja (penggunaan aplikasi, media online, media social, dan sebagainya)
- Tidak kreatif dan inovatif dalam mengembangkan ide sehingga tidak dapat menghasilkan kinerja terbaik untuk Perusahaan.
- Tidak bisa menemukan solusi dalam menghadapi masalah, sehingga ketika ada masalah diluar kebiasaan, penyelesaian masalah dialihkan kepada karyawan yang overload (karyawan yang memiliki skill yang baik).

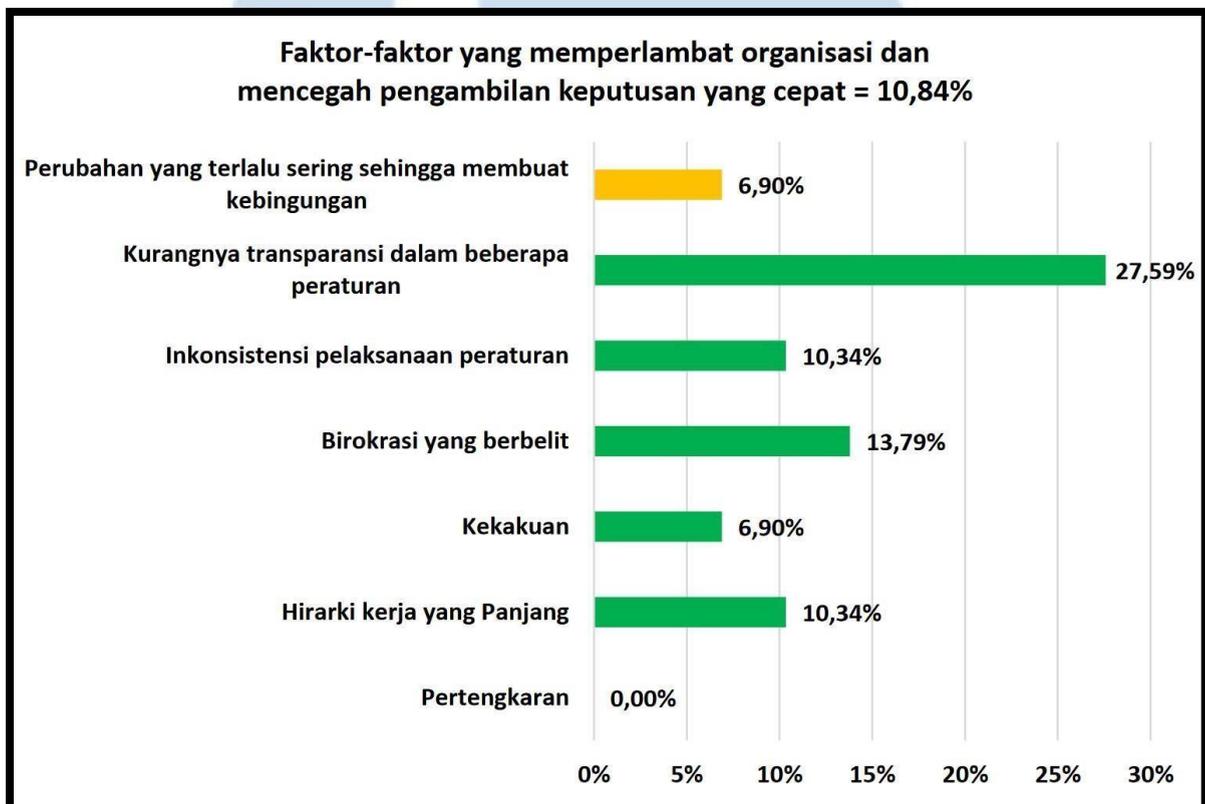
Hal hal tersebut diatas, Manajemen membutuhkan waktu dalam mensinkronkannya sehingga menjadi satu gerak dalam menuju dan mencapai target Perusahaan.

Keseluruhan Fenomena seperti yang tertera diatas secara umum memberi dampak timbulnya beban kerja yang lebih terutama pada level manajerial dan pegawai yang memiliki skill yang baik karena harus bekerja ekstra dalam membagi pengetahuannya ke masing masing juniornya atau pegawai yang belummemahami ilmu pelayaran secara baik. Sejauh ini Perusahaan menghadapi tugas dalam peningkatan kerja atau produktivitas yang secara terus menerus sesuai permintaan Pemegang Saham.

Beberapa pegawai merespon beban tambahan tersebut dengan permintaan fasilitas kerja yang lebih lengkap, penyesuaian remunerasi, peningkatan grade, transparansi hak-hak pegawai dan lainnya, hal ini terlihat dari hasil survey pegawai saat dilakukannya survey budaya AKHLAK (Amanah – Kompeten – Harmonis – Loyal – Adaptif – Kolaboratif) yang didalamnya digali pemahaman Karyawan terhadap budaya AKHLAK dan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam Lingkungan Kerja.

Survey yang dilakukan oleh PT BAg pada tahun 2020 terhadap seluruh karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap manajemen Perusahaan ditemukan fakta atau fenomena sebagai berikut:

- **Faktor-faktor yang memperlambat organisasi dan mencegah pengambilan keputusan yang cepat**



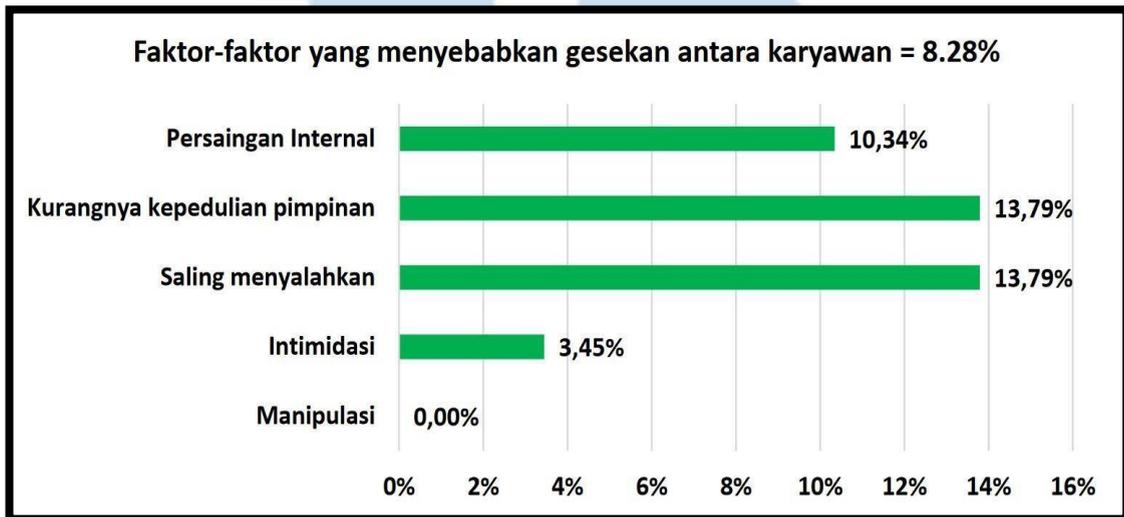
Gambar 1.5: Faktor-faktor yang memperlambat organisasi dan mencegah pengambilan keputusan yang cepat

Sumber: Internal Perusahaan

Dari diagram diatas diketahui bahwa pada “Faktor-faktor yang memperlambat organisasi dan mencegah pengambilan keputusan yang cepat”, Indikator “Kurangnya transparansi dalam beberapa peraturan”, menjadi item yang masuk kategori *significant issues* (membutuhkan transformasi kultural dan struktural dan *leadership coaching* (Pembinaan dan pengajaran bagi pimpinan Perusahaan untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan dalam

Organisasi)). Inkonsistensi pelaksanaan peraturan, birokrasi yang berbelit dan hirarki kerja yang Panjang termasuk *Minor issue* (membutuhkan adjustment kultural dan structural), sementara item-item lain tergolong kategori prime/sehat.

**- Faktor yang menyebabkan gesekan antara karyawan**

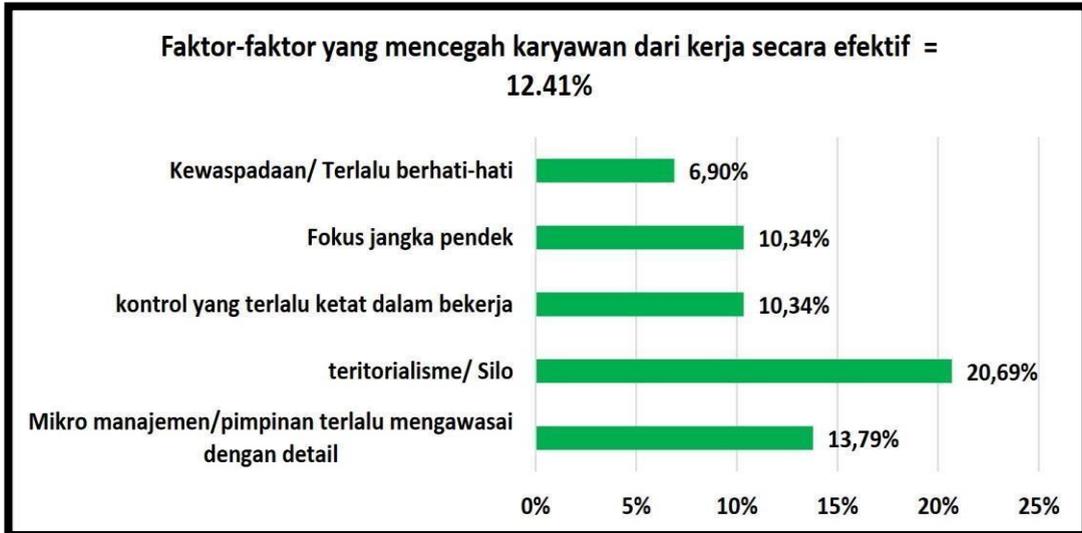


Gambar 1.6: Faktor yang menyebabkan gesekan antara karyawan

Sumber: Internal Perusahaan

Dalam diagram diatas, diketahui bahwa indikator dari “faktor yang menyebabkan gesekan antara karyawan” adalah “kurangnya kepedulian pimpinan dan saling menyalahkan” yang menjadi item yang masuk kategori *minor issue* (membutuhkan adjustment kultural dan structural). Sedangkan indikator lain masuk dalam kategori *prime* (sehat).

- **Faktor-faktor yang mencegah karyawan dari kerja secara efektif**



Gambar 1.7: Faktor-faktor yang mencegah karyawan dari kerja secara efektif

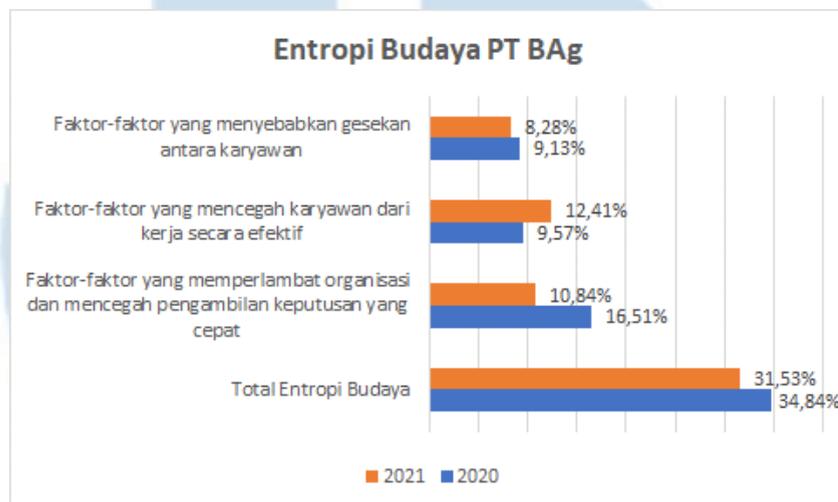
Sumber: Internal Perusahaan

Pada “faktor-faktor yang mencegah karyawan dari kerja secara efektif, indikatornya adalah teritorialisme/silo yang menjadi item yang masuk kategori *significant issue* (membutuhkan transformasi kultural dan struktural dan *leadership coaching* (Pembinaan dan pengajaran bagi pimpinan Perusahaan untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan dalam Organisasi)). Fokus jangka pendek, kontrol yang terlalu ketat dalam bekerja dan mikro manajemen/pimpinan terlalu mengawasi dengan detail termasuk *minor issue* (membutuhkan adjustment kultural dan structural), sementara item-item lain tergolong kategori *prime* (sehat)

Dari hasil survey diatas, Manajemen melakukan Langkah Langkah perbaikan untuk meminimalkan faktor yang dinilai sebagai penyebab yang mempengaruhi kinerja Perusahaan. Selanjutnya setelah dilakukan Langkah perbaikan, dilakukan Kembali pengukuran efektivitas Langkah perbaikan tersebut dan hasilnya diperoleh seperti data Entropi dibawah.

Entropi Budaya adalah energi yang terpakai untuk kegiatan tidak produktif disebuah lingkungan kerja. Entropi menunjukkan tingkat konflik, friksi dan frustrasi dilingkungan tersebut.

**- Entropi budaya 2020-2021**



Gambar 1.8: Entropi budaya 2020-2021

Sumber: Internal Perusahaan

Pada tahun 2021, Entropi Budaya mengalami penurunan dibanding tahun 2020, namun masih tetap berada kategori serious issue.

PT Pelayaran Bahtera Adhiguna juga memiliki kantor Cabang yang terletak di Pangkalan Susu di Sumatera Utara yaitu PT BAg cabang Pangkalan Susu yang merupakan kantor cabang PT BAg yang bergerak pada bidang pembangkit listrik tenaga uap berbahan bakar batubara. Perusahaan ini merupakan Perusahaan yang termasuk program Fast Track Program (FTP). Tugas dari cabang pangkalan susu ini adalah melakukan pembinaan fungsi cabang, tetapi tidak terbatas dalam memastikan SLA transportasi kapal tepat jumlah dan waktu, dan kesiapan sertifikasi yang dibutuhkan dan K3LH operasi armada yang berbasis resiko. Tugas lain dari cabang pangkalan susu PT BAg adalah sebagai berikut:

1. Untuk memastikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi manajemen operasi pemuatan dan pembongkaran muatan kapal di Pelabuhan muat dan bongkar Cabang Tanjung Jati sesuai SLA waktu.
2. Untuk memastikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi jumlah kuantitas batubara yang diangkut ke PLTU Tanjung Jati sesuai SLA waktu dan jumlah.
3. Untuk memastikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengelolaan manajemen keagenan pada cabang tanjung jati.
4. Untuk memastikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengelolaan fasilitas kantor dan administrasi keuangan di cabang Tanjung Jati.
5. Untuk memastikan pengelolaan revenue assurance (billing & collection) di cabang Tanjung Jati sesuai target.
6. Untuk memastikan pelaksanaan implementasi budaya Perusahaan di cabang Tanjung Jati.
7. Untuk memastikan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi atas seluruh proses bisnis di cabangnya berbasiskan *Good Corporate Governance*, manajemen risiko, Keselamatan, Kesehatan Kerja & Lingkungan (K3L) dan kepatuhan.

Dalam penelitian ini penulis fokus pada peningkatan kinerja Organisasi dengan melihat pengaruh Motivasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap peningkatan kinerja Organisasi. Motivasi Organisasi adalah kegiatan dalam merancang, membimbing dan mempertahankan perilaku karyawan yang terkait dengan Pekerjaan. Kepuasan Kerja menggambarkan seberapa puas seseorang terhadap Pekerjaannya. Kepuasan kerja sering dianggap sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari evaluasi atau penilaian Pekerjaan atau Pengalaman kerja seseorang. Kepuasan Kerja juga memiliki keterkaitan dengan fenomena-fenomena Organisasi seperti motivasi, kinerja, kepemimpinan, sikap, konflik dan lain-lain. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu gaji, lingkungan kerja, otonomi, komunikasi dan Organisasi komitmen. Pada Kinerja Organisasi terdapat tiga faktor dalam mengukur kinerja Perusahaan yaitu Kinerja Keuangan (seperti laba investasi, laba persaham), Kinerja Operasional (Seperti pangsa pasar, kualitas produk) dan Efektivitas Organisasi (Seperti moral karyawan, suasana kerja). (Zaker Adiguzel & Fatma Sonmez Cakir, 2022)

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah terjadinya masalah penurunan kinerja perusahaan. Untuk menyelesaikan masalah ini maka akan dilakukan penelitian dengan cara menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Motivasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ?
2. Bagaimana pengaruh Motivasi Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan ?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perusahaan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah memahami:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi organisasi terhadap Kinerja Perusahaan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Perusahaan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun non akademis, yang dimana dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1.4.1 Manfaat Penelitian Secara Akademis**

Secara akademis Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan teori terkait manajemen sumber daya manusia, khususnya pada variabel motivasi organisasi, kepuasan kerja dan kinerja Perusahaan. Penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi penelitian berikutnya yang membahas objek dan variabel yang sama.

### **1.4.2 Manfaat Penelitian Secara Praktis**

Secara praktis penelitian ini bertujuan untuk memberi masukan bagi manajemen Perusahaan untuk membuat kebijakan dan program kerja guna meningkatkan kinerja perusahaan melalui motivasi organisasi dan kepuasan kerja.

## **1.5 Batasan Penelitian**

Batasan Penelitian dari Penulisan ini adalah:

Dalam penulisan skripsi ini penulis membatasi penelitian pada faktor beban kerja dan lingkungan kerja yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja untuk mencapai kinerja Perusahaan. Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dan informasi melalui:

- a. Responden yaitu pegawai yang bekerja di PT Pelayaran Bahtera Adhiguna.
- b. Sumber data mengacu kepada data HCM dan Umum Direktorat Keuangan
- c. Penelitian dilakukan pada waktu jam kerja normal

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan laporan penelitian ini terdapat tata cara sistematika penulisan laporan penelitian sebagai berikut:

### **BAB I: Pendahuluan**

Pada bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, Tujuan Penelitian, Batasan Penelitian, Manfaat penelitian dan Sistematika Penulisan.

### **BAB II: Landasan Teori**

Pada Bab ini berisi landasan teori yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi Pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam pembahasan dan pemecahan masalah.

### **BAB III: Metodologi Penelitian**

Pada Bab ini berisi objek penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, metode analisis data dan kerangka alur penelitian.

#### **BAB IV: Analisa dan Pembahasan Penelitian**

Pada Bab ini menjelaskan deskripsi objek penelitian, pengolahan data serta analisis yang membahas tentang Motivasi Organisasi dan Kepuasan kerja dalam mengukur Kinerja Organisasi.

#### **BAB V: Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari Penelitian yang dilakukan oleh penulis dan saran yang diberikan kepada PT Pelayaran Bahtera Adhiguna untuk kedepannya.

A large, light blue watermark logo of Universitas Multimedia Nusantara (UMMN) is centered on the page. It features a circular emblem with a grid of squares inside, and the letters 'UMMN' in a bold, sans-serif font below it.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A