

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Proses industrialisasi memiliki peran penting dalam perkembangan dan pertumbuhan suatu negara, baik saat ini maupun di masa depan. Keberhasilan suatu perusahaan atau instansi sangat bergantung pada kontribusi tenaga kerja, karena sumber daya manusia merupakan aset utama yang memerlukan perhatian dan pengelolaan khusus. Pengelolaan yang baik diperlukan agar tenaga kerja mampu bersaing di era globalisasi dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan dengan tujuan memaksimalkan potensi individu, sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2017:2). Karyawan yang disebut sebagai aset utama perusahaan menurut Hasibuan (2017:97), sering menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaannya yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan riset Robert Walters, pada tahun 2025 lebih dari 50% karyawan di Indonesia secara aktif mencari pekerjaan baru yang dipicu oleh budaya kerja yang tidak sehat dan tingkat kepuasan kerja yang rendah (kompas.id). Temuan ini sejalan dengan hasil survei *Venteny Employee* dan *SWA online* (swa.co.id) yang menunjukkan adanya pergeseran prioritas di dunia kerja. Kesejahteraan karyawan kini tidak lagi hanya berfokus pada gaji dan fasilitas semata, melainkan mencakup kebutuhan akan fleksibilitas jam kerja, dukungan terhadap kesehatan mental,

tunjangan yang lebih personal, serta kesempatan pengembangan karier. Survei majalah SWA mencatat bahwa 83% profesional mengutamakan fleksibilitas kerja, sementara 44% menempatkan kesejahteraan sebagai prioritas utama. Adanya fenomena terkait dengan kesejahteraan karyawan perusahaan perlu untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menjaga keberlangsungan talenta terbaik di tengah dinamika ketenagakerjaan saat ini.

Handoko (2020:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja tercermin dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya di tempat kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung cenderung lebih termotivasi, produktif, serta berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah, terutama akibat beban kerja yang berlebihan, dapat memicu stres, kelelahan, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor menurut Busro (2018:110), terdapat empat faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu aspek psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Faktor psikologis berkaitan dengan kondisi mental dan emosional karyawan, termasuk minat terhadap pekerjaan, tingkat stres, serta kesesuaian keterampilan dengan tugas yang diberikan. Ketika pekerjaan sesuai dengan minat dan kemampuan individu, karyawan akan merasa lebih nyaman. Faktor sosial meliputi hubungan dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan, di mana lingkungan kerja yang harmonis serta komunikasi yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis, sementara konflik dapat menurunkan

kepuasan kerja.

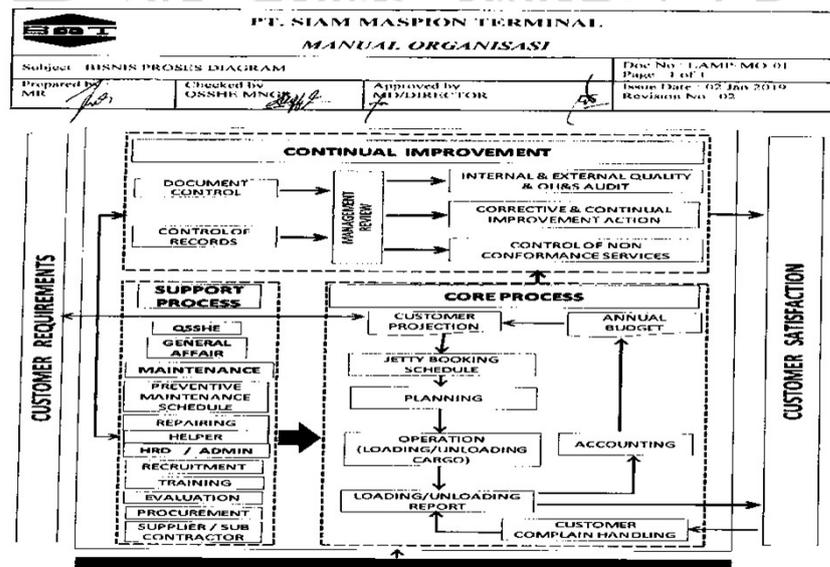
Faktor fisik mencakup kenyamanan tempat kerja, keseimbangan beban kerja, fasilitas yang memadai, serta penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Faktor finansial juga berperan penting, di mana gaji yang layak, tunjangan yang memadai, serta jaminan sosial dapat memberikan rasa aman dan meningkatkan motivasi kerja. Apabila karyawan merasa dihargai secara finansial, mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Pelabuhan memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, terutama bagi Indonesia sebagai negara maritim dengan wilayah laut yang luas. Sesuai dengan Undang-Undang No. 17 Tahun 2008, pelabuhan berfungsi sebagai tempat bersandar kapal, bongkar muat barang, serta perpindahan antarmoda transportasi. Keberhasilan operasional pelabuhan sangat bergantung pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan. PT Siam Maspion Terminal (SMT), yang berlokasi di Kawasan Industri Maspion, Manyar-Gresik, Jawa Timur, merupakan perusahaan penyedia jasa kepelabuhanan bagi kapal domestik maupun internasional, termasuk kapal pengangkut muatan curah cair (*liquid bulk*), gas, curah kering (*dry bulk*), dan kargo umum. PT Siam Maspion Terminal mengoperasikan lima dermaga khusus untuk aktivitas bongkar muat kargo cair dan gas bagi perusahaan-perusahaan manufaktur di kawasan tersebut dan sekitarnya.

Dalam sektor ekonomi strategis seperti kepelabuhanan, termasuk di PT Siam Maspion Terminal, pengelolaan sumber daya manusia menjadi tantangan penting yang harus dihadapi. Salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia terdapat pada Divisi Operasional, yang bertanggung jawab langsung terhadap kelancaran proses bisnis perusahaan dan menjadi ujung tombak dalam

pencapaian kinerja layanan kepelabuhanan. Divisi Operasional PT Siam Maspion Terminal memiliki peran sentral dalam memastikan kelancaran seluruh aktivitas perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Manager HRD PT Siam Maspion Terminal. Beliau menyampaikan, "Perusahaan itu sudah menentukan bisnis proses. Di mana bisnis proses semacam rencana kegiatan operasional perusahaan. Nah, perencanaan kegiatan perusahaan ditentukan oleh kebijakan yang mengatur regulasi semua yang ada di perusahaan dimana yang masuk di alur bisnis proses itu ada tiga. Pertama, Continual Improvement. Kedua, Core Process. Dan ketiga, Support Success. Operasional ini terletak pada core bisnis utama atau kegiatan utama yang merupakan jantung perusahaan dan dilakukan di dermaga. Manajemen ataupun semua bagian saling mendukung dan men-support bagian operasional. Jika memang dinilai kurang valid oleh pihak operasional. Operasional akan memberikan *feedback*. " sebagaimana tergambar dalam proses bisnis PT Siam Maspion Terminal

Gambar 1.1 Proses Bisnis PT Siam Maspion Terminal



UNCONTROLLED COPY
PT. SIAM MASPION TERMINAL

Rahasia - Dokumen ini tidak dapat disebarluaskan tanpa ijin dari MANAJEMEN PT. SIAM MASPION TERMINAL.

Sumber : PT Siam Maspion Terminal (2025)

Berdasarkan Gambar 1.1 dari bisnis proses di atas, Divisi Operasional di PT. Siam Maspion Terminal memiliki peran yang sangat krusial karena menjadi inti dari seluruh kegiatan utama perusahaan. Divisi Operasional menangani rangkaian proses penting mulai dari penyusunan jadwal pemakaian dermaga (*jetty booking schedule*), perencanaan kegiatan (*planning*), pelaksanaan bongkar muat kargo (*operation loading/unloading cargo*), hingga pelaporan kegiatan dan penanganan keluhan pelanggan. Seluruh aktivitas tersebut tergolong dalam *core process* yang secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Efisiensi dan ketepatan kerja dari divisi ini sangat menentukan kelancaran arus logistik serta kualitas layanan yang diberikan perusahaan. Selain itu, laporan hasil operasional juga menjadi dasar bagi divisi akuntansi dalam menyusun anggaran tahunan. Divisi ini tidak berjalan sendiri, tetapi mendapat dukungan penuh dari berbagai divisi pendukung (*support process*) seperti HRD, *maintenance*, *general affair*, serta QSSHE, yang memastikan kesiapan tenaga kerja, fasilitas, dan keselamatan kerja. Dengan peran sentral yang ditunjukkan dalam diagram, Divisi Operasional dapat dikatakan sebagai jantung perusahaan dalam mewujudkan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan bisnis.

Beroperasi selama 24 jam penuh dengan sistem kerja *shift* Divisi Operasional menghadapi tantangan besar terkait beban kerja yang berat akibat jadwal yang padat menuntut efisiensi tinggi dalam manajemen waktu serta koordinasi tim yang optimal. Selain itu, penulis melakukan wawancara dengan salah satu karyawan Divisi Operasional yang menyatakan bahwa adanya permasalahan yang berkaitan dengan pemberian penghargaan secara financial yang memengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan, sehingga PT. Siam

Maspion Terminal harus melakukan strategi yang tepat dalam menjaga keseimbangan kesejahteraan pekerja. Permasalahan ini menuntut PT. Siam Maspion Terminal untuk memahami secara mendalam tingkat kepuasan kerja karyawan di Divisi Operasional.

Dalam mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional berdasarkan indikator-indikator kepuasan kerja, penulis melakukan observasi awal melalui pra-survei untuk mengetahui permasalahan kepuasan kerja di PT Siam Maspion Terminal. Hasil pra-survei terhadap 18 karyawan PT Siam Maspion Terminal mengenai kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1 Pra-Survey kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional
PT. Siam Maspion Terminal**

No	Indikator	Jumlah Jawaban Responden				Jumla Responden
		Setuju	Persentase Setuju	Tidak Setuju	Persentase Tidak Setuju	
1.	Pekerjaan					
	Saya merasa waktu istirahat antara keseimbangan beban cukup memadai.	7	38,89%	11	61,11%	18
	Lingkungan kerja yang selalu dirawat secara rutin oleh perusahaan selama ini memberikan rasa aman dalam bekerja.	8	44,44%	10	55,56%	18
	Saya mendapatkan informasi yang jelas dan tepat waktu mengenai pekerjaan dan perubahan prosedur	8	44,44%	10	55,56%	18
2.	Upah					
	Upah yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dibandingkan dengan tingkat kesulitan dan risiko pekerjaan.	6	33,33%	12	66,67%	18
	Saya puas dengan cara	5	27,78%	13	72,22%	18

No	Indikator	Jumlah Jawaban Responden				Jumla Responden
		Setuju	Persentase Setuju	Tidak Setuju	Persentase Tidak Setuju	
	perusahaan menghargai kontribusi saya melalui sistem kompensasi yang ada.					
	Upah yang diterima sepadan dengan pekerjaan dan mencukupi untuk memenuhi kebutuhan	6	33,33%	12	66,67%	18
3.	Promosi					
	Saya senang perusahaan memberikan promosi secara adil berdasarkan kinerja.	10	55,56%	8	44,44%	18
	Saya puas dengan kejelasan kriteria dan proses untuk naik jabatan di PT Siam Maspion Terminal	14	77,78%	4	22,22%	18
	Sistem promosi saat ini sudah memadai dan mampu mengakomodasi pengembangan karier karyawan.	13	72,22%	5	27,78%	18
4.	Pengawas					
	Pengawas memberikan arahan yang jelas	17	94,44%	1	5,56%	18
	Pengawas memastikan standar keselamatan kerja diterapkan dengan baik oleh karyawan Divisi Operasional	15	83,33%	3	16,67%	18
	Saya merasa diawasi dengan baik dan bisa berdiskusi tanpa takut saat ada masalah.	13	72,22%	5	27,78%	18
5.	Rekan Kerja					
	Komunikasi dengan rekan kerja efektif dalam menyelesaikan tugas.	15	83,33%	3	16,67%	18
	Saya selalu bisa mengandalkan bantuan rekan kerja saat menghadapi tekanan dalam pekerjaan	11	61,11%	7	38,89%	18
	Saya merasa lingkungan	15	83,33%	3	16,67%	18

No	Indikator	Jumlah Jawaban Responden				Jumla Responden
		Setuju	Persentase Setuju	Tidak Setuju	Persentase Tidak Setuju	
	kerja ini membentuk tim yang solid dan saling mempercayai.					

Sumber : Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 18 karyawan Divisi Operasional PT Siam Maspion Terminal yang ditampilkan pada Tabel 1.1, ditemukan dua permasalahan utama yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu pada aspek pekerjaan dan upah. Pada aspek pekerjaan, sebanyak 61,11% karyawan menyatakan tidak setuju bahwa waktu istirahat yang diberikan cukup untuk menyeimbangkan beban kerja, yang menandakan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan waktu pemulihan. Hal ini diperparah oleh sistem kerja shift dan kondisi kerja yang dinamis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa ketika beberapa kapal datang secara bersamaan, terjadi lonjakan aktivitas bongkar muat yang menyebabkan tekanan kerja meningkat secara drastis. Seorang karyawan menyampaikan, “Kalau ada dua kapal masuk sekaligus, kita bisa kerja terus dari pagi sampai malam, istirahat cuma sebentar. Belum lagi kalau alatnya bermasalah, ya makin molor semua.” Beban kerja menjadi lebih berat saat target bongkar muat harus disesuaikan dengan jenis kargo, kapasitas alat, serta kondisi eksternal seperti cuaca, keterlambatan armada truk, atau permasalahan pembayaran oleh pemilik kargo.

Target bongkar muat per hari ditentukan berdasarkan jenis kargo, misalnya batu bara ditargetkan 3.700 ton per hari untuk dua gang, atau 1.850 ton per hari per gang. Jika target tidak tercapai, dilakukan evaluasi teknis yang mencakup kesiapan kapal, alat, gudang, dan armada pengangkut. Wawancara juga mengungkapkan

bahwa dalam satu gang kerja terdiri dari 10 orang (1 operator dan 9 buruh), dan target kerja bersifat fluktuatif tergantung jenis kargo dan kesepakatan dalam manajemen review tahunan. Seorang operator menyatakan, “Kadang targetnya berubah-ubah, tergantung kargo dan kapal. Kita harus siap kapan saja, tapi kadang capek juga karena jam kerja enggak pasti.” Kendala lain yang sering muncul adalah ketidaksesuaian waktu antara kedatangan kapal dan kesiapan infrastruktur, serta perintah penghentian aktivitas secara mendadak dari pemilik barang karena persoalan kontrak atau pembayaran.

Dari sisi non-teknis, beban kerja juga dipengaruhi oleh manajemen waktu dan kemampuan pekerja dalam mengatur diri. Sejumlah karyawan menyatakan bahwa tekanan kerja bisa dikelola jika ada koordinasi yang baik antara shift serta pembawaan diri yang positif. Namun demikian, faktor-faktor seperti tidak stabilnya jumlah tenaga kerja pada masing-masing dermaga dan beban kerja yang menyebar ke beberapa titik kerja menyebabkan tambahan tekanan tersendiri. Selain itu, ketidakpuasan juga tampak jelas pada aspek upah, di mana 66,7% karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan risiko dan beban kerja yang ditanggung. Rata-rata hanya 40,74% karyawan yang menyatakan puas terhadap sistem upah yang berlaku. Wawancara lebih lanjut mengungkapkan bahwa penghasilan yang diterima belum mencukupi kebutuhan rumah tangga. Salah satu karyawan menyampaikan, “Kerjaan berat, kadang sampai malam, tapi gaji segitu-segitu aja. Buat kebutuhan rumah tangga sekarang rasanya pas-pasan.” Ketidaksesuaian antara upah dan beban kerja ini tidak hanya menimbulkan ketidakpuasan, tetapi juga berdampak pada ketidakstabilan finansial, kecemasan, serta ketidakpastian terhadap masa depan para pekerja. Permasalahan beban kerja

dan sistem kompensasi menjadi dua isu sentral yang harus diperhatikan lebih dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional PT Siam Maspion Terminal.

Di sisi lain, terdapat beberapa aspek positif yang menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Pada aspek pengawas, sebanyak 94,44% karyawan menyatakan setuju bahwa pengawas memberikan arahan yang jelas, dan 83,33% setuju bahwa pengawas menjamin standar keselamatan kerja diterapkan dengan baik. Selain itu, 72,22% menyatakan bahwa mereka diawasi dengan baik dan dapat berdiskusi tanpa takut saat ada masalah. Aspek ini menunjukkan bahwa peran pengawas dalam mendampingi dan menjaga kualitas kerja operasional sangat diapresiasi oleh karyawan. Pada aspek rekan kerja, tingkat kepuasan juga tinggi sebanyak 83,33% karyawan menyatakan komunikasi dengan rekan kerja berjalan efektif dalam menyelesaikan tugas, dan lingkungan kerja membentuk tim yang solid serta saling mempercayai. Selain itu, 61,11% menyatakan rekan kerja siap membantu jika ada kesulitan dalam pekerjaan. Hal ini menggambarkan bahwa iklim sosial dalam tim kerja sangat mendukung dan memberikan rasa nyaman bagi karyawan, meskipun tekanan pekerjaan cukup tinggi. Untuk mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan yang stabil, Dalam menjaga konsistensi kepuasan kerja karyawan, PT Siam Maspion Terminal perlu mencermati berbagai aspek yang berpengaruh terhadapnya. Berdasarkan kondisi yang ada, munculnya rasa tidak puas di kalangan karyawan menunjukkan bahwa beban kerja serta sistem imbalan di divisi operasional PT. Siam Maspion Terminal masih dirasa belum optimal sesuai dengan harapan mereka.

Dalam teori Keseimbangan (*Equity Theory*), dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan muncul ketika terdapat keseimbangan antara beban kerja (*input*) dan imbalan yang diterima (*output*). Beban kerja yang dimaksud mencakup jumlah tugas, tanggung jawab, serta tuntutan fisik maupun mental dalam pekerjaan. Sementara itu, hasil atau output mencakup gaji, status, pengakuan, hingga kesempatan pengembangan diri. Ketika karyawan merasa bahwa beban kerja yang mereka jalani sepadan dengan hasil yang diperoleh, maka mereka akan merasakan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika beban kerja dianggap tidak adil dibandingkan dengan hasilnya, maka akan timbul rasa ketidakpuasan.. Menurut Budiasa (2021:30), merujuk pada pandangan pekerja terhadap pekerjaan yang memiliki batas waktu dan upaya yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan tersebut. Beban kerja seseorang dipengaruhi oleh jenis pekerjaan yang dihadapi serta adanya standar kerja yang jelas dan tegas. Sebagaimana dijelaskan oleh Yurida Radha (2022), beban kerja perusahaan merupakan akumulasi dari semua tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Beban kerja yang terlalu berat atau tidak jelas dapat memengaruhi efektivitas perusahaan dan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, dengan pengelolaan yang baik, beban kerja yang terorganisir dengan tepat dapat meningkatkan efisiensi serta kualitas hasil kerja, yang berdampak pada perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.

Beban kerja yang seimbang sangat penting dalam menjaga kepuasan kerja karyawan. Perusahaan harus mampu mengelola beban kerja dengan baik agar karyawan tetap bekerja dengan optimal tanpa mengalami kelelahan berlebihan. Menurut PwC (*Pricewaterhouse Coopers*) melalui survei *Global Workforce Hopes*

& *Fears* (2024) menunjukkan bahwa 46% pekerja di Indonesia menghadapi peningkatan beban kerja dalam setahun terakhir, yang berpotensi mengurangi kepuasan kerja (Pwc.com). Fenomena serupa terjadi pada Divisi Operasional PT Siam Maspion Terminal sebagai perusahaan penyedia jasa kepelabuhanan yang menangani bongkar muat kargo cair dan gas menghadapi tantangan beban kerja tinggi yang mengurangi kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional. Hal ini terlihat dari pra-survei yang dilakukan oleh penulis diketahui bahwa ketidakseimbangan beban kerja karyawan dapat terlihat melalui jam kerja mereka yang tidak memiliki waktu istirahat yang cukup.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja), terdapat dua skema jam kerja yang berlaku di perusahaan-perusahaan di Indonesia, yakni 7 jam per hari atau 40 jam per minggu untuk 6 hari kerja dengan 1 hari libur, dan 8 jam per hari atau 40 jam per minggu untuk 5 hari kerja dengan 2 hari libur. Perusahaan diperbolehkan untuk menyesuaikan aturan jam kerja sesuai dengan kebutuhan internal perusahaan, termasuk dalam hal penentuan hari libur yang bisa diberikan di akhir pekan atau hari lainnya.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, penulis telah melakukan observasi terhadap 18 karyawan Divisi Operasional yang bekerja di PT. Siam Maspion Terminal. Data yang dikumpulkan mencakup informasi mengenai durasi kerja harian serta pola kerja yang diterapkan di perusahaan. Berikut ini adalah rincian jam kerja dari 18 karyawan yang terdaftar di PT. Siam Maspion Terminal.

**Tabel 1.2 Jam Kerja Karyawan Divisi Operasional
PT. Siam Maspion Terminal Bulan Desember 2023**

Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Lembur		Jam Kerja Per Hari	Jumlah Jam Kerja	Standar Kerja UU Cipta Kerja 2020	Kelebihan Jam Kerja Bulan Desember
		Sabtu & Minggu	Hari Besar				
Karyawan 1	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 2	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 3	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 4	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 5	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 6	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 7	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 8	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 9	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 10	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 11	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 12	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 13	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 14	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 15	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 16	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 17	20	5	2	10 Jam	270	173	97
Karyawan 18	20	5	2	10 Jam	270	173	97

Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti (2025)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa di PT. Siam Maspion Terminal, jam kerja karyawan di divisi operasional melebihi ketentuan dalam Undang-Undang Cipta Kerja Tahun 2020 yang menetapkan batas waktu kerja sebesar 173 jam per bulan. Seluruh karyawan tercatat bekerja selama 10 jam per hari, yang berarti melebihi standar 8 jam kerja harian. Meskipun pada bulan Desember jumlah hari kerja menurun menjadi 20 hari karena libur nasional dan cuti bersama, karyawan tetap diwajibkan masuk kerja pada hari libur, termasuk akhir pekan dan hari besar. Hal ini menyebabkan akumulasi kelelahan fisik dan mental karena tidak adanya waktu istirahat yang memadai. Kondisi tersebut diperkuat oleh pernyataan salah satu

karyawan divisi operasional yang mengungkapkan bahwa beban kerja mereka terasa sangat berat, terutama ketika beberapa kapal datang secara bersamaan, sehingga menyebabkan lonjakan aktivitas dalam waktu singkat. Situasi ini diperparah oleh keterlambatan operasional akibat kurangnya koordinasi antar *shift* serta gangguan cuaca ekstrem, yang membuat pekerjaan di lapangan menjadi lebih menekan. Kombinasi dari jam kerja panjang, tekanan beban kerja yang tinggi, dan kurangnya waktu istirahat, berkontribusi besar terhadap penurunan kepuasan kerja di kalangan karyawan.

Berdasarkan hasil observasi mendalam yang dilakukan penulis bersama pihak HRD PT Siam Maspion Terminal, diketahui bahwa penyebab utama terjadinya kelebihan jam kerja di perusahaan tersebut adalah tingginya beban operasional harian yang harus diselesaikan oleh Divisi Operasional. Berbeda dengan divisi lain yang hanya bekerja pada jam kerja reguler, yakni dari pagi hingga sore tanpa sistem kerja *shift* dan tidak diwajibkan masuk pada hari libur, Divisi Operasional memiliki tanggung jawab yang lebih besar sehingga memerlukan jam kerja yang lebih panjang. Volume pekerjaan yang besar, terutama dalam bongkar muat barang seperti *dry bulk & GC* menuntut karyawan untuk bekerja lebih lama agar target tercapai. Hal ini dapat dilihat dari data target volume yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara waktu istirahat yang diakibatkan jam kerja tidak ada libur yang menjadi beban kerja karyawan Divisi Operasional, yang didukung oleh tabel target volume PT. Siam Maspion Terminal tahun 2023 sebagai berikut :

**Tabel 1.3 Target Volume PT. Siam Maspion Terminal
Tahun 2023**

Bulan	Dry Bulk & GC (JT 4)
	Target
January	284,500
February	232,500
March	273,000
April	234,500
May	277,500
June	279,000
July	282,500
August	261,500
September	266,000
October	272,500
November	286,500
December	290,000
Total	3,240,000

Sumber : PT Siam Maspion Terminal (2025)

Berdasarkan Tabel 1.3, target volume penanganan muatan *Dry Bulk* dan *General Cargo* (GC) di *Jetty 4* PT. Siam Maspion Terminal selama tahun 2023 ditetapkan sebesar 3.240.000 ton. Target ini terbagi secara bulanan, dengan rata-rata target sekitar 270.000 ton per bulan. Variasi target menunjukkan perubahan setiap bulannya, di mana bulan dengan target tertinggi adalah Desember sebesar 290.000 ton, sementara target terendah terjadi pada Februari sebesar 232.500 ton. Menurut keterangan penanggungjawab Divisi Operasional perubahan jumlah target ini dipengaruhi oleh pola musiman serta perhitungan kebutuhan operasional dan permintaan pelanggan. Selain itu, peningkatan target pada akhir tahun mengindikasikan adanya kecenderungan peningkatan aktivitas bongkar muat menjelang penutupan tahun. Target bulanan menjadi acuan penting bagi Divisi Operasional dalam mengatur strategi kerja, pembagian tugas, serta pengelolaan beban kerja karyawan agar tercapai efisiensi dan kepuasan kerja secara optimal.

Menurut penjelasan penanggung jawab divisi operasional, agar target

volume tahunan ini dapat tercapai perusahaan melakukan strategi melalui sistem kerja yang diterapkan, di mana divisi operasional bekerja selama 24 jam sehari dalam beberapa *shift* secara bergantian tanpa hari libur, termasuk akhir pekan dan hari besar. Meskipun sistem ini memungkinkan kontinuitas operasional, karyawan harus bekerja dalam tekanan waktu dan fisik yang tinggi, sering kali tanpa jeda istirahat yang memadai. Menurut Suparman, N. Z. A., Suparman, N., & Wirayudha, N. A. (2023), beban kerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, terutama standar yang ditetapkan, yang secara langsung dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut sejalan dengan pernyataan beberapa karyawan yang menyampaikan bahwa beban kerja terasa sangat berat, terutama saat kapal datang secara bersamaan dan terjadi *delay* operasional akibat cuaca ekstrem serta kurangnya koordinasi antar *shift*. Situasi ini berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa kelelahan, kehilangan waktu istirahat, dan tidak memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dengan demikian, pencapaian target yang tinggi tidak selalu mencerminkan kondisi kerja yang ideal, dan dapat menjadi indikator awal menurunnya tingkat kepuasan kerja di lingkungan operasional.

Motivasi adalah salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Busro (2018:110) faktor finansial juga berperan penting, di mana gaji yang layak, tunjangan yang memadai, serta jaminan sosial dapat memberikan rasa aman dan meningkatkan motivasi kerja. Menurut Mangkunegara (2017:61), motivasi merupakan suatu kondisi atau energi yang mendorong dan menggerakkan karyawan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Motivasi ini penting karena dapat menjadi faktor pendorong yang membuat karyawan memiliki

keinginan kuat untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik, bahkan ketika menghadapi tantangan atau hambatan. Berdasarkan *survei Worldwide* (dalam cartenzhrd.com,2019) ditemukan bahwa tingkat motivasi karyawan di Indonesia tergolong rendah yaitu hanya 8% yang merasa termotivasi dengan pekerjaan mereka. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain ketidaksesuaian antara gaji dan beban kerja, rutinitas pekerjaan yang monoton, serta kurangnya peluang pengembangan karir. Sejalan dengan termuan tersebut, salah satu faktor krusial yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT Siam Maspion Terminal Gresik adalah motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Motivasi pada PT. Siam Maspion Terminal Gresik diwujudkan melalui implementasi sistem *reward* (penghargaan) dan tunjangan yang terstruktur. Rincian sistem *reward* dan tunjangan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.4 Reward dan Tunjangan di PT. Siam Maspion Terminal

No	Jenis	Frekuensi Pemberian	Keterangan	
			Ada	Tidak
1.	Reward/Bonus			
	Bonus akhir tahun	Tahunan	√	
	THR	Tahunan	√	
	Insentif kinerja	Bulanan/Triwulan		√
	Penghargaan non-materi	Insidental	√	
	Penghargaan karyawan terbaik	Tahunan	√	
2.	Tunjangan			
	Kesehatan	Rutin	√	
	Transportasi	Rutin	√	
	Makan	Rutin	√	
	Pendidikan/Pelatihan	Insidental	√	

Sumber : *Human Resource* Departemen PT. Siam Maspion Terminal (2024)

Tabel 1.4 memaparkan sistem penghargaan dan tunjangan di PT. Siam Maspion Terminal yang bertujuan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sistem penghargaan ini terdiri atas Tunjangan Hari Raya (THR), penghargaan non-materi,

dan penghargaan bagi karyawan berprestasi. Akan tetapi, perusahaan tidak memberlakukan insentif capaian target per triwulan dengan alasan pemberiannya bergantung pada capaian perusahaan. Sementara itu, tunjangan yang diberikan mencakup tunjangan kesehatan melalui BPJS yang terintegrasi dengan gaji, tunjangan transportasi berupa fasilitas kendaraan operasional, dan pelatihan berupa penyediaan fasilitas dan peralatan yang mendukung keterampilan

Penulis melakukan pra-survei yang dilakukan terhadap 18 karyawan PT. Siam Maspion Terminal dengan menggunakan indikator motivasi yang disesuaikan, menemukan beberapa hal terkait kepuasan kerja karyawan terhadap upaya motivasi yang diberikan perusahaan yang akan dipaparkan sebagai berikut:

**Tabel 1.5 Pra Survey Motivasi Karyawan Divisi Operasional
PT. Siam Maspion Terminal 2025**

No	Indikator	Jumlah Jawaban Responden				Jumlah Responden
		Setuju	Persentase Setuju	Tidak Setuju	Persentase Tidak Setuju	
1.	Balas Jasa					
	Saya merasa dihargai secara adil atas semua kerja keras dan dedikasi yang saya berikan.	6	33,33%	12	66,67%	18
	Saya memperoleh kompensasi yang cukup dan diakui perusahaan	6	33,33%	12	66,67%	18
	Saya lebih semangat bekerja ketika tahu hasil kerja saya akan dibalas dengan kompensasi yang layak.	10	55,56%	8	16,67%	18
2.	Kondisi Kerja					
	PT Siam Maspion Terminal menjaga lingkungan kerja tetap aman, bersih, dan nyaman.	8	44,44%	10	55,56%	18
	PT Siam Maspion Terminal memberikan	6	33,33%	12	66,67%	18

No	Indikator	Jumlah Jawaban Responden				Jumla Responden
		Setuju	Persentase Setuju	Tidak Setuju	Persentase Tidak Setuju	
	penghargaan keselamatan kerja seperti Zero Accident dan Safety Award					
	Kondisi kerja yang baik di perusahaan ini menjadi salah satu alasan saya bertahan.	10	55,56%	8	44,44%	18
3.	Fasilitas Kerja					
	Perusahaan menyediakan fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung kelancaran aktivitas kerja.	11	61,11%	7	38,89%	18
	PT Siam Maspion Terminal memperhatikan fasilitas pendukung seperti saluran air di area kerja dirawat agar tidak mengganggu pekerjaan.	7	38,89%	13	61,11%	18
	Perusahaan rutin melakukan perawatan terhadap fasilitas kerja.	6	33,33%	12	66,67%	18
4.	Prestasi Kerja					
	Saya merasa kerja keras saya diakui oleh perusahaan	11	61,11%	7	38,89%	18
	Saya merasa terpacu untuk meningkatkan prestasi karena adanya penghargaan dan pengakuan.	14	77,78%	4	22,22%	18
	Ketika saya berhasil menyelesaikan tugas dengan baik saya merasa puas secara pribadi.	17	94,44%	1	5,56%	18
5.	Pengakuan dari Atasan					
	Saya merasa dihargai ketika atasan secara langsung mengapresiasi hasil kerja saya.	14	77,78%	4	22,22%	18
	Apresiasi dari atasan membuat saya merasa kerja keras saya tidak sia-sia.	12	66,67%	6	33,33%	18
	Pujian dari atasan	14	77,78%	4	22,22%	18

No	Indikator	Jumlah Jawaban Responden				Jumla Responden
		Setuju	Persentase Setuju	Tidak Setuju	Persentase Tidak Setuju	
	memberikan semangat bagi saya					
6.	Pekerjaan itu Sendiri					
	Saya merasa pekerjaan saya di divisi operasional menantang dan membuat saya bersemangat untuk bekerja setiap hari.	3	16,67%	15	83,33%	18
	Pekerjaan saya memberi ruang untuk saya berkembang dan belajar hal baru.	14	77,78%	4	22,22%	18
	Pekerjaan saya sesuai minat dan memberi kepuasan	9	50%	9	50%	18

Sumber: Data Primer Diolah Oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.5 hasil pra-survei motivasi kerja karyawan Divisi Operasional PT. Siam Maspion Terminal, terlihat bahwa tingkat motivasi karyawan menunjukkan adanya ketidakpuasan pada beberapa aspek. Pada indikator balas jasa, mayoritas responden mengindikasikan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan. Meskipun perusahaan telah memberikan gaji tetap dan Tunjangan Hari Raya (THR), sebanyak 66,67% responden menyatakan tidak puas dengan imbalan yang diterima. Hal ini menunjukkan bahwa faktor higienis, sebagaimana dijelaskan dalam teori motivasi *Herzberg*, belum sepenuhnya terpenuhi. Ketidakpuasan ini terutama disebabkan oleh tidak adanya insentif berbasis kinerja yang bersifat rutin. Dalam wawancara, salah satu operator menyampaikan bahwa gaji dan tunjangan yang diterima belum sesuai ekspektasi, serta menganggap bonus akhir tahun kurang efektif dalam memotivasi, karena sifatnya yang tahunan dan tidak langsung dirasakan sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras. Operator tersebut menyarankan agar perusahaan memberikan insentif triwulanan berbasis

capaian target, yang dinilai lebih relevan dan dapat meningkatkan semangat kerja secara langsung. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara harapan karyawan terhadap sistem balas jasa dan realitas kebijakan kompensasi di perusahaan, yang berisiko menurunkan kepuasan kerja sekaligus motivasi dalam jangka panjang. Ketika penghargaan terhadap kinerja tidak dirasakan secara nyata dan cepat, maka karyawan cenderung merasa usahanya kurang dihargai. Ketidakhadiran insentif rutin, serta penghargaan financial atas pencapaian individu dan tim, menjadi permasalahan krusial yang perlu ditelaah secara lebih mendalam di PT. Siam Maspion Terminal.

Aspek fasilitas kerja sebanyak 61,11% responden yang menyatakan bahwa fasilitas utama sudah memadai untuk mendukung aktivitas operasional. Namun, di sisi lain, responden juga secara jelas menunjukkan ketidakpuasan terhadap kondisi fasilitas pendukung, khususnya pemeliharaan saluran air kerja, dengan persentase yang sama sebanyak 61,11% menyatakan ketidaksetujuan bahwa fasilitas tersebut terawat. Ketidakpuasan ini diperkuat oleh pernyataan operator yang mengeluhkan sempitnya saluran air di Jetty 4, menyebabkan aliran air tersendat berpotensi menimbulkan genangan air. Akibatnya lingkungan kerja menjadi kotor, lembab, dan berbau tidak sedap, sehingga mengurangi kenyamanan karyawan saat bekerja. Hal ini menunjukkan adanya potensi risiko dalam lingkungan kerja yang dapat berdampak pada kenyamanan dan keselamatan karyawan. yang menyebabkan genangan dan mengganggu kelancaran aktivitas kerja di area tersebut.

Pada indikator kondisi kerja dan jenis pekerjaan, sebanyak 75,93% karyawan menunjukkan bahwa lingkungan kerja dinilai nyaman dan tugas yang dijalankan umumnya sesuai dengan minat individu. Meski demikian, sebanyak

83,33% responden menyatakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan kurang menantang. Hal ini mengindikasikan adanya kejenuhan akibat rutinitas operasional yang monoton, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja dalam jangka panjang. Salah satu responden menyatakan, “Pekerjaannya memang sesuai dengan kemampuan saya, tapi rasanya terlalu berulang dan kurang ada tantangan baru.” Pernyataan ini mempertegas pentingnya inovasi dalam penyusunan beban kerja agar karyawan tetap merasa tertantang dan berkembang.

Studi oleh Anggara dan Ingkadijaya (2023) menemukan bahwa semakin tinggi motivasi seorang karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya-upaya peningkatan motivasi di tempat kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Namun, hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan oleh Lebang dan Paulina (2022). bahwa peningkatan motivasi tidak serta merta diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Sementara itu, indikator prestasi kerja dan pengakuan dari atasan menunjukkan hasil yang relatif positif. Mayoritas responden merasa bahwa upaya mereka dihargai dan mendapat pengakuan secara lisan atau informal dari atasan. Namun, hasil wawancara mengungkapkan bahwa belum ada sistem penghargaan formal yang diterapkan secara konsisten. Seorang karyawan menyampaikan, “Kami sering mendengar pujian dari atasan, tapi belum pernah ada bentuk penghargaan resmi seperti *Safety Award* atau *Zero Accident*.” Ketidakhadiran *reward* semacam ini menunjukkan lemahnya penguatan motivasi ekstrinsik berbasis pencapaian, padahal insentif seperti itu berpotensi besar meningkatkan semangat kerja dan rasa bangga terhadap pencapaian profesional.

Berdasarkan uraian fenomena dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dan motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Siam Maspion Terminal, sehingga peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian melalui judul “Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Siam Maspion Terminal Gresik”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan, maka rumusan masalah yang diambil adalah sebagai berikut :

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional di PT Siam Maspion Terminal?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional di PT Siam Maspion Terminal?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional di PT Siam Maspion Terminal
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional di PT Siam Maspion Terminal

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi pengembangan program-program yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, dengan fokus pada isu beban kerja dan motivasi.

b. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini dapat berfungsi sebagai titik acuan untuk melakukan perbandingan antara seluruh literatur manajemen sumber daya manusia yang telah dikaji dengan realitas empiris di lingkungan bisnis.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi PT Siam Maspion Terminal Gresik dalam mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui upaya peningkatan motivasi karyawan.

b. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada dunia akademik, khususnya bagi perguruan tinggi, dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan memahami pengaruh beban kerja dan motivasi, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja di perusahaan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Temuan dalam penelitian ini dapat dijadikan rujukan untuk penelitian selanjutnya. Dengan menambahkan atau mengembangkan variabel, penelitian berikutnya dapat memberikan kontribusi lebih besar bagi perusahaan dalam

mengidentifikasi faktor-faktor penentu kepuasan kerja karyawan

1.5 Kesenjangan Penelitian (*Research Gap*)

Penelitian ini berfokus pada pengaruh beban kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja di PT. Siam Maspion Terminal Gresik. Penelitian-penelitian terdahulu telah menyinggung topik ini, seperti yang dilakukan oleh Yuridha (2022), yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, temuan yang berbeda ditemukan oleh Suparman, N. Z. A., Suparman, N., & Wirayudha, N. A. (2023), yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Pada variabel motivasi, penelitian Anggara & Ingkadijaya (2023) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berbeda dengan temuan Lebang & Paulina (2022) yang menunjukkan pengaruh negatif dan tidak signifikan.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, masih terdapat kesenjangan yang perlu diisi, yaitu pengaruh variabel beban kerja dan motivasi tersebut terhadap kepuasan kerja dalam konteks industri jasa pelabuhan yang memiliki dinamika pekerjaan yang berbeda dengan sektor industri lainnya. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya perbedaan variasi dalam faktor-faktor yang diterapkan serta kepuasan kerja yang berbeda antar sektor. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh beban kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Divisi Operasional di PT. Siam Maspion Terminal, dan dapat menjadi acuan untuk studi serupa di sektor jasa pelabuhan lainnya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis yang dapat digunakan untuk merancang kebijakan atau program yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.