

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era global yang ditandai dengan percepatan perubahan teknologi, digitalisasi, dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Banyak perusahaan di berbagai negara menerapkan strategi fleksibilitas kerja dan otonomi karyawan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas (Nakayama, 2022). Di samping itu, kemampuan untuk mengelola perubahan baik pada sistem, struktur, maupun proses kerja, menjadi bagian integral dari kesuksesan organisasi modern (Mukhlis et al., 2024). Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi indikator penting untuk mengukur sejauh mana organisasi dapat memanfaatkan perubahan sebagai peluang, dan bukan sebagai hambatan.

Otonomi kerja merupakan salah satu karakteristik pekerjaan yang semakin dipandang strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di tengah dinamika organisasi modern yang sarat dengan tuntutan kecepatan, ketepatan, dan adaptasi perubahan. Otonomi kerja (*job autonomy*) didefinisikan sebagai tingkat kebebasan dan kendali yang dimiliki karyawan dalam menentukan cara, waktu, serta keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas kerja. Otonomi kerja memungkinkan individu untuk menyesuaikan metode dan ritme kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kemampuan pribadi, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja (Parker et al., 2021). Dalam konteks organisasi modern, otonomi kerja dipandang sebagai sumber daya pekerjaan yang penting karena memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif, beradaptasi terhadap perubahan, dan mengelola pekerjaannya secara mandiri, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan (Lemp et al., 2021).

Selain itu, penelitian terbaru menegaskan bahwa tingkat otonomi kerja yang tinggi berperan dalam memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, khususnya kebutuhan akan otonomi, yang selanjutnya mendorong motivasi intrinsik dan efektivitas kerja (Mcanally & Hagger, 2024).

Dalam konteks organisasi yang menghadapi perubahan cepat, seperti perusahaan jasa logistik dan kepelabuhanan, peran otonomi kerja terhadap kinerja pegawai menjadi semakin signifikan. Transformasi sistem kerja pasca-pandemi, digitalisasi operasional, serta tekanan target pelayanan menuntut pegawai untuk lebih adaptif, responsif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Studi (Contreras et al., 2020) dan (Chung et al., 2022) menunjukkan bahwa otonomi kerja tidak hanya meningkatkan fleksibilitas kerja, tetapi juga berdampak langsung terhadap produktivitas dan keberlanjutan kinerja pegawai dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan. Pegawai yang diberi kepercayaan untuk mengelola pekerjaan secara mandiri merasa lebih dihargai dan termotivasi secara intrinsik, sehingga kinerjanya meningkat baik dari sisi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (Wang et al., 2023). Dengan demikian, otonomi kerja menjadi salah satu faktor kunci yang secara teoritis dan empiris berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, termasuk dalam konteks PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan yang beroperasi dalam lingkungan kerja operasional yang dinamis dan berisiko tinggi.

Secara nasional, Indonesia menghadapi situasi yang serupa, di mana arus globalisasi dan digitalisasi mendorong terjadinya transformasi di berbagai sektor industri, termasuk bidang kepelabuhanan. Melalui program integrasi logistik dan digitalisasi pelabuhan, BUMN seperti PT Pelabuhan Indonesia (Persero) berupaya meningkatkan efisiensi dan daya saing melalui inovasi berbasis teknologi (Pelindo, 2023). Transformasi ini menuntut karyawan di berbagai cabang, termasuk PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan, untuk tidak hanya menjalankan tugas secara rutin, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja, mengelola metode kerja yang fleksibel, serta berpikir cepat dalam menghadapi dinamika operasional.

Hasil penelitian sebelumnya turut memperkuat pentingnya aspek tersebut, di mana otonomi kerja (*job autonomy*) dan agilitas perubahan (*change agility*) terbukti memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan (Suryowibowo & Syakarofath, 2024).

Namun, kondisi lapangan menunjukkan bahwa tidak semua karyawan mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap tuntutan perubahan organisasi. Di Pelindo Belawan, proses transformasi memang diarahkan untuk memperkuat kapasitas layanan dan efisiensi operasional, namun kesiapan sumber daya manusia masih menjadi tantangan utama (Pelindo, 2023). Karyawan pada bagian operasional, bongkar muat, hingga teknik dihadapkan pada situasi kerja yang menuntut fleksibilitas metode kerja, koordinasi lintas shift, serta adaptasi terhadap sistem teknologi baru. Rendahnya tingkat otonomi dalam menentukan metode kerja dan keterbatasan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sering kali berdampak pada menurunnya efektivitas kerja serta pencapaian target operasional.

Dengan latar tersebut, variabel Otonomi Kerja (kebebasan dan kendali yang dimiliki karyawan dalam menentukan cara, waktu, serta keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas kerja.) serta Agilitas Perubahan (kemampuan karyawan dan organisasi dalam merespon perubahan sistem, struktur, teknologi, atau proses kerja) menjadi sangat relevan untuk diteliti dalam kaitannya dengan Kinerja Karyawan. Kedua variabel tersebut dianggap sebagai kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan produktif, sehingga mendukung tercapainya hasil kerja yang lebih baik dalam konteks industri pelabuhan yang dinamis.

Penelitian ini akan bertujuan untuk menganalisis pengaruh keduanya, otonomi kerja dan agilitas perubahan, terhadap kinerja karyawan di Pelindo Multi Terminal Branch Belawan. Dengan memahami kontribusi masing-masing variabel dan bagaimana mereka berinteraksi dalam konteks perubahan operasional dan struktural organisasi, diharapkan dapat memberikan insight praktis bagi manajemen perusahaan untuk meningkatkan efektivitas SDM dan kinerja secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil observasi awal di PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas kerja dan koordinasi antarbagian dalam operasional perusahaan. Pada

bagian operasional, misalnya, kegiatan bongkar muat masih terdapat 35 % Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM) yang tidak menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) sesuai dengan prosedur keselamatan kerja yang berlaku. Hal ini tidak hanya menunjukkan rendahnya kedisiplinan dalam penerapan standar keselamatan, tetapi juga mengindikasikan kurangnya kesadaran akan pentingnya budaya kerja yang aman dan bertanggung jawab. Selain itu, akurasi waktu kerja juga belum maksimal, di mana keterlambatan atau ketidaksesuaian waktu kerja dengan target operasional masih kerap terjadi, sehingga mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kegiatan bongkar muat di lapangan.

Masalah lain yang muncul adalah terkait dengan pembagian waktu shift dan komunikasi antara shift malam dan pagi yang belum berjalan secara efektif. Kurangnya koordinasi antartim pada pergantian shift sering menyebabkan keterlambatan informasi serta ketidaksesuaian dalam pelaksanaan pekerjaan berikutnya. Hal ini berimplikasi pada menurunnya kesinambungan operasional dan meningkatnya risiko kesalahan dalam proses kerja. Tidak hanya di bagian operasional, di bagian teknik juga ditemukan kendala seperti laporan antarshift yang belum maksimal dan ketersediaan spare part yang terbatas, yang dapat memperlambat proses perawatan atau perbaikan peralatan kerja.

Selain itu, perusahaan juga menghadapi kendala pada sistem aplikasi internal, yang seharusnya menjadi sarana utama dalam mendukung kelancaran administrasi dan pelaporan kerja. Ketidaksempurnaan sistem ini menyebabkan hambatan dalam koordinasi antarbagian dan keterlambatan informasi yang penting bagi pengambilan keputusan. Permasalahan tersebut semakin kompleks akibat proses merger perusahaan Pelindo yang belum sepenuhnya diikuti dengan reformasi manajemen dan penyesuaian karyawan, sehingga menimbulkan ketimpangan dalam sistem kerja, budaya organisasi, dan distribusi tanggung jawab. Secara keseluruhan, fenomena-fenomena ini menunjukkan bahwa masih terdapat aspek otonomi kerja dan agilitas perubahan yang perlu diperkuat agar kinerja karyawan dan efektivitas organisasi dapat meningkat secara menyeluruh.

Temuan awal melalui hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 20 responden pegawai PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan, diperoleh gambaran umum bahwa sebagian besar pegawai masih menghadapi kendala dalam aspek kinerja, otonomi kerja, dan agilitas terhadap perubahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa dinamika lingkungan kerja yang terus berubah belum sepenuhnya diimbangi dengan kemampuan adaptif dan tingkat kebebasan kerja yang optimal dari pegawai.

Tabel 1.1
Hasil Pra Penelitian Kinerja Karyawan (Y) Pada PT. Pelindo Multi
Terminal Branch Belawan

No	Indikator	Pertanyaan Pra-Survei	Ya	Tidak
1	Kualitas hasil kerja	Lingkungan kerja yang kurang kondusif menyebabkan hasil pekerjaan tidak mencapai standar kualitas.	55 % (11)	45% (9)
2	Ketepatan waktu penyelesaian tugas	Suasana kerja yang kurang kondusif membuat saya sulit mencapai target pekerjaan.	60 % (12)	40 % (8)
3	Efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan	Fasilitas kerja dan sarana pendukung di lingkungan kerja yang kurang memadai membuat pekerjaan tidak efisien.	30 % (6)	70% (14)
4	Kemampuan mencapai target kerja	Lingkungan kerja yang kurang mendukung dan komunikasi antar bagian yang kurang baik membuat saya sulit mencapai target kerja.	65 % (13)	35% (7)

Dari sisi kinerja pegawai, terlihat bahwa masih terdapat tantangan dalam mencapai standar hasil kerja yang diharapkan. Sebanyak 55% responden menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kurang kondusif menyebabkan hasil pekerjaan tidak mencapai standar kualitas, dan 60% mengaku kesulitan mencapai target pekerjaan akibat suasana kerja yang tidak mendukung. Selain itu, 65% responden juga menyatakan bahwa komunikasi antarbagian yang kurang baik membuat mereka sulit mencapai target kerja. Meskipun demikian, hanya 30% responden yang menilai fasilitas kerja kurang memadai sehingga pekerjaan menjadi tidak efisien. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan utama dalam kinerja bukan

hanya pada aspek fasilitas, tetapi juga pada iklim kerja dan koordinasi antarbagian yang mempengaruhi efektivitas serta ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Tabel 1.2
Hasil Pra Penelitian Kinerja Otonomi Kerja (X₁) Pada PT. Pelindo Multi
Terminal Branch Belawan

No	Indikator	Pertanyaan Pra-Survei	Ya	Tidak
1	Otonomi pengaturan waktu	Pengaturan waktu kerja masih mengikuti jadwal tetap dari perusahaan.	55 % (11)	45% (9)
2	Otonomi metode kerja	Cara kerja masih ditentukan berdasarkan prosedur perusahaan	70% (14)	30 % (6)
3	Otonomi pengambilan Keputusan	Keputusan pekerjaan tidak menunggu arahan atasan	35% (7)	65 % (13)
4	Otonomi tanggung jawab	Tanggung jawab pekerjaan masih bergantung pada pembagian tugas atasan	60 % (12)	40 % (8)

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 20 responden pada variabel Otonomi Kerja (X₁) di PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan, terlihat bahwa tingkat otonomi pegawai masih tergolong belum optimal pada seluruh dimensi. Pada indikator otonomi pengaturan waktu, sebanyak 55% responden (11 orang) menyatakan bahwa pengaturan waktu kerja masih sepenuhnya mengikuti jadwal tetap dari perusahaan, sementara 45% responden (9 orang) menyatakan tidak. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai belum memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu kerja secara mandiri sesuai dengan ritme dan beban kerjanya.

Selanjutnya, pada indikator otonomi metode kerja, sebesar 70% responden (14 orang) menyatakan bahwa cara kerja masih ditentukan berdasarkan prosedur perusahaan, sedangkan hanya 30% responden (6 orang) yang menyatakan sebaliknya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pegawai masih sangat bergantung

pada SOP yang bersifat baku dan memiliki keterbatasan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien sesuai situasi kerja di lapangan.

Pada indikator otonomi pengambilan keputusan, hanya 35% responden (7 orang) yang menyatakan bahwa keputusan pekerjaan tidak menunggu arahan atasan, sedangkan 65% responden (13 orang) menyatakan masih harus menunggu instruksi atasan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemandirian pegawai dalam mengambil keputusan operasional masih rendah dan masih didominasi oleh sistem kerja yang bersifat hierarkis.

Sementara itu, pada indikator otonomi tanggung jawab, sebanyak 60% responden (12 orang) menyatakan bahwa tanggung jawab pekerjaan masih bergantung pada pembagian tugas dari atasan, sedangkan 40% responden (8 orang) menyatakan tidak. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai belum sepenuhnya memiliki kendali atas tanggung jawab kerja yang diemban secara mandiri.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa pelaksanaan otonomi kerja di PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan masih cenderung rendah, terutama pada aspek kebebasan dalam menentukan metode kerja, pengambilan keputusan, serta pengaturan tanggung jawab tugas. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi intrinsik pegawai dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000), yang menyatakan bahwa otonomi merupakan salah satu kebutuhan psikologis dasar yang jika tidak terpenuhi dapat menurunkan motivasi, kinerja, serta kreativitas individu dalam bekerja.

Tabel 1.3

Hasil Pra Penelitian Agilitas Perubahan (X₂) Pada PT. Pelindo Multi Terminal Branch Belawan

No	Indikator	Pertanyaan Pra-Survei	Ya	Tidak
1	Kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru	Mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan penerapan sistem atau aplikasi kerja yang baru.	60 % (12)	40 % (8)

No	Indikator	Pertanyaan Pra-Survei	Ya	Tidak
2	Kesiapan menerima perubahan prosedur kerja	Saya dapat Menerima perubahan prosedur kerja sebagai bagian dari peningkatan efisiensi organisasi.	55 % (11)	45% (9)
3	Fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja	Saya Sulit menyesuaikan diri ketika terjadi perubahan jadwal atau lingkungan kerja.	65 % (13)	35% (7)
4	Kemampuan mempelajari hal baru dengan cepat	Membutuhkan waktu lama untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja.	55 % (11)	45% (9)

Dari sisi Agilitas Perubahan, terlihat bahwa sebagian pegawai masih mengalami kesulitan dalam beradaptasi terhadap dinamika perubahan organisasi. Penerapan Pelindo Terminal Operating System (PTOS) sebagai sistem internal perusahaan merupakan bagian dari upaya digitalisasi dan perubahan proses kerja di PT Pelindo Multi Terminal. Implementasi sistem ini menuntut karyawan untuk mampu beradaptasi dengan prosedur kerja dan teknologi baru. Namun, berdasarkan hasil pra-survei pada variabel Agilitas Perubahan, sebanyak 60% responden menyatakan masih mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan penerapan sistem atau aplikasi baru, termasuk penggunaan PTOS. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan teknologi belum sepenuhnya diimbangi dengan kemampuan adaptasi karyawan, sehingga penguatan agilitas perubahan menjadi penting agar sistem kerja berbasis digital dapat berjalan efektif dan mendukung kinerja karyawan, dan 65% merasa sulit menyesuaikan diri ketika terjadi perubahan jadwal atau lingkungan kerja. Selain itu, 55% responden membutuhkan waktu lama untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja. Namun, terdapat sisi positif di mana 55% responden menyatakan siap menerima perubahan prosedur kerja sebagai bagian dari peningkatan efisiensi organisasi. Data ini menunjukkan bahwa meskipun ada kemauan untuk berubah, namun masih terdapat kendala pada aspek kemampuan adaptasi teknis dan fleksibilitas personal terhadap perubahan.

Fenomena ini menunjukkan bahwa otonomi kerja dan agilitas perubahan saling berkaitan dengan kinerja pegawai. Karyawan yang tidak memiliki kebebasan

dalam menentukan metode kerja cenderung sulit mengembangkan cara kerja baru yang lebih efisien. Di sisi lain, keterbatasan kemampuan beradaptasi dengan sistem dan prosedur baru dapat menghambat produktivitas dan pencapaian target kerja. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan antara kebijakan organisasi yang mendorong transformasi dan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan secara efektif.

Temuan hasil pra-survei ini menegaskan bahwa adanya indikasi masih belum berjalan secara optimal pada otonomi kerja dan penguatan agilitas perubahan menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai sejauh mana kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja, serta menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan produktif.

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan di PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan, ditemukan bahwa sebagian besar pegawai masih menghadapi kendala dalam hal kinerja, terutama dalam mencapai target pekerjaan dan menjaga kualitas hasil kerja. Lingkungan kerja yang kurang kondusif serta komunikasi antarbagian yang belum optimal menjadi faktor penghambat utama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, sebagian pegawai merasa belum memiliki kebebasan penuh dalam menentukan metode kerja yang paling sesuai, yang menunjukkan bahwa penerapan otonomi kerja di perusahaan belum sepenuhnya berjalan maksimal.

Di sisi lain, hasil pra-survei juga mengindikasikan bahwa tingkat agilitas perubahan pegawai masih perlu ditingkatkan. Sebagian besar responden mengalami kesulitan beradaptasi terhadap perubahan sistem, prosedur, dan teknologi kerja baru, meskipun ada kecenderungan positif dalam menerima perubahan sebagai upaya peningkatan efisiensi. Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal, perusahaan perlu memperkuat otonomi kerja dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh Otonomi Kerja dan Agilitas

Perubahan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan, sebagai dasar bagi peningkatan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan adaptif.

Tabel 1.4
Hasil Pra Penelitian Agilitas Perubahan (X₂) Pada PT. Pelindo Multi
Terminal Branch Belawan

Keterangan	Oktober 2025		November 2025	
	Hari	Persentase	Hari	Persentase
Hadir Sesuai Jadwal Kerja	21,03	80,88%	14,31	71,55%
Tidak hadir tanpa Keterangan	0,13	0,48%	1,54	7,69%
Terlambat Masuk	3,05	11,73%	1,97	9,87%
Cuti & Perjalanan Dinas	1,80	6,91%	2,18	10,89%
Total Hari	26,00	100,00%	20,00	100,00%

Sumber : Pelindo 2025

Pada bulan Oktober 2025, tingkat kehadiran pegawai berada pada kondisi yang cukup baik, dengan rata-rata kehadiran sesuai jadwal mencapai 80,88%. Keterlambatan masih terjadi namun berada pada angka 11,73%, sementara ketidakhadiran tanpa keterangan sangat rendah yaitu 0,48%. Cuti dan perjalanan dinas tercatat sebesar 6,91%, sehingga secara umum kondisi kehadiran pegawai masih relatif stabil dan terkendali.

Namun, pada bulan November 2025 terjadi penurunan kualitas kehadiran. Kehadiran tepat waktu turun menjadi 71,55%, sementara ketidakhadiran tanpa keterangan meningkat signifikan menjadi 7,69%, menunjukkan adanya penurunan kedisiplinan. Meskipun keterlambatan sedikit menurun menjadi 9,87%, total indikasi ketidakhadiran meningkat. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi dan tindakan perbaikan dari perusahaan untuk menjaga konsistensi kehadiran pegawai.

Selain itu kinerja pegawai merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi, dan salah satu elemen penting yang memengaruhinya adalah bagaimana pegawai diberi ruang untuk bekerja secara mandiri serta kemampuan mereka dalam beradaptasi terhadap perubahan. Otonomi metode kerja, yang mengacu pada kebebasan individu dalam menentukan cara terbaik menyelesaikan

tugas, dapat meningkatkan motivasi intrinsik, kreativitas, dan rasa tanggung jawab pegawai. Penelitian oleh (Deci et al., 2009), menegaskan bahwa otonomi berperan besar dalam memenuhi kebutuhan psikologis dasar seperti kompetensi dan kemandirian, yang berujung pada peningkatan kinerja. Demikian pula, (Morgeson & Humphrey, 2006) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki otonomi tinggi dalam pekerjaan cenderung menunjukkan produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih baik karena merasa dipercaya untuk mengelola tugasnya.

Tabel 1.5
Jadwal Shift Kerja

TANGGAL SHIFT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu	Senin
08.00 - 18.00	III	II	II	I	I	III	III	II	II	I	I	III	III	II	II
18.00 - 08.00	I	III	III	II	II	I	I	III	III	II	II	I	I	III	III
OFF	II	I	I	III	III	II	II	I	I	III	III	II	II	I	I

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jum'at	Sabtu	Minggu	Senin	Selasa	Rabu
I	I	III	III	II	II	I	I	III	III	II	II	I	I	III	III
II	II	I	I	III	III	II	II	I	I	III	III	II	II	I	I
III	III	II	II	I	I	III	III	II	II	I	I	III	III	II	II

Sumber : Pelindo 2025

Masing- masing shift terdiri dari Regu Foremen, Regu Foremen Pipa, dan Regu Plug / Unplug. Khusus untuk shift 1 ada tambahan Regu Administrasi.

Namun, tingkat otonomi yang berlebihan juga berpotensi menimbulkan efek negatif terhadap kinerja. (Langfred, 2004) menemukan bahwa otonomi yang terlalu luas dapat menghambat koordinasi tim dan menurunkan efektivitas kerja kolektif karena setiap individu lebih fokus pada kebebasan pribadi daripada tujuan bersama. Hal serupa diungkapkan oleh (Chiang & Shawn, 2008), bahwa pegawai dengan pengalaman atau kompetensi rendah dapat mengalami kebingungan dan stres kerja ketika diberikan otonomi tanpa dukungan dan arahan yang cukup. Artinya, efek otonomi kerja terhadap kinerja pegawai sangat bergantung pada keseimbangan antara kebebasan individu dan struktur organisasi yang jelas.

Sementara itu, agilitas perubahan atau *change agility* menjadi semakin penting di era organisasi modern yang dinamis. Karyawan yang memiliki

kemampuan beradaptasi tinggi terhadap perubahan prosedur, teknologi, dan lingkungan kerja cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mampu menyesuaikan diri secara cepat terhadap tantangan baru (Joiner, 2019). Penelitian oleh (Alavi et al., 2014) juga mengungkapkan bahwa organisasi yang mendukung pengembangan agilitas perubahan pegawai memiliki tingkat kinerja dan daya saing yang lebih tinggi karena pegawai dapat belajar dan bertindak adaptif dalam menghadapi dinamika bisnis. Dengan kata lain, kemampuan untuk belajar cepat dan beradaptasi dengan perubahan menjadi modal penting dalam menjaga produktivitas dan efektivitas kerja.

Namun, peningkatan agilitas perubahan juga dapat membawa dampak negatif jika tidak diimbangi dengan kesiapan psikologis dan komunikasi yang memadai. (Pulakos & Kantrowitz, T. M Schneider, 2019) memperingatkan bahwa perubahan yang terlalu sering dan cepat dapat menyebabkan *change fatigue*, yaitu kelelahan akibat tekanan adaptasi yang terus-menerus, yang pada akhirnya menurunkan kinerja. (Oreg et al., 2016) menambahkan bahwa resistensi terhadap perubahan juga sering muncul ketika pegawai merasa tidak dilibatkan atau tidak memahami arah transformasi organisasi. Oleh karena itu, meskipun agilitas perubahan berpotensi besar meningkatkan kinerja, implementasinya perlu dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan stres dan kelelahan kerja.

Secara keseluruhan, baik otonomi kerja maupun agilitas perubahan memiliki hubungan yang erat dan saling melengkapi dalam memengaruhi kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki otonomi kerja tinggi akan lebih siap menghadapi perubahan karena terbiasa mengambil keputusan dan berinovasi secara mandiri. Sebaliknya, pegawai yang adaptif terhadap perubahan akan mampu memanfaatkan otonomi kerja dengan lebih efektif untuk mencapai hasil optimal. Namun, keseimbangan antara kebebasan individu, dukungan organisasi, dan manajemen perubahan tetap menjadi kunci untuk memastikan bahwa kedua variabel tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan konteks yang melatarbelakangi serta guna mengisi pada penelitian sebelumnya, peneliti merasa tertarik untuk

memilih topik penelitian berjudul **“Pengaruh Otonomi Kerja dan Agilitas Perubahan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil observasi dan fenomena yang terjadi di PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang berkaitan dengan Otonomi Metode Kerja, Agilitas Perubahan, dan Kinerja Karyawan, sebagai berikut:

1. Masih rendahnya penerapan otonomi kerja di bagian operasional, yang tercermin dari masih adanya tenaga kerja bongkar muat (TKBM) yang tidak menggunakan alat pelindung diri (APD) sesuai standar keselamatan kerja, sehingga menunjukkan lemahnya kemandirian dan tanggung jawab individu dalam mengatur serta mematuhi prosedur kerja.
2. Akurasi waktu kerja yang belum maksimal, di mana beberapa kegiatan operasional mengalami keterlambatan atau tidak sesuai target, yang mengindikasikan keterbatasan karyawan dalam mengelola metode dan jadwal kerja secara mandiri.
3. Kurangnya koordinasi dan komunikasi antarshift kerja, khususnya antara shift malam dan pagi, yang berdampak pada ketidaksinambungan pekerjaan dan menunjukkan belum optimalnya kemampuan adaptasi karyawan terhadap dinamika kerja.
4. Kualitas laporan antarshift di bagian teknik yang masih rendah, yang menandakan belum optimalnya tanggung jawab karyawan dalam pelaksanaan administrasi dan pelaporan pekerjaan secara sistematis.
5. Keterbatasan ketersediaan spare part di bagian teknik yang menghambat efisiensi perbaikan dan pemeliharaan peralatan kerja, sehingga berdampak pada kelancaran proses operasional dan pencapaian kinerja karyawan.
6. Kendala dalam penerapan sistem aplikasi internal perusahaan yang menyebabkan keterlambatan proses kerja dan distribusi informasi, yang menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan sistem dan teknologi kerja masih perlu ditingkatkan.

7. Ketimpangan pasca-merger perusahaan Pelindo yang tidak diikuti dengan reformasi pegawai, sehingga menimbulkan perbedaan budaya kerja, pembagian tanggung jawab yang tidak seimbang, serta resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi.
8. Belum optimalnya pencapaian target kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas karyawan, yang merupakan dampak dari rendahnya otonomi kerja dan belum optimalnya agilitas perubahan dalam lingkungan kerja.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka batasan masalah dalam penelitian berjudul “Pengaruh Otonomi Kerja dan Agilitas Perubahan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan” ditetapkan agar penelitian ini lebih terarah dan fokus pada ruang lingkup yang relevan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi dan batasan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian berjudul “Pengaruh Otonomi Kerja dan Agilitas Perubahan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan” dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah Otonomi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan?
2. Apakah Agilitas Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan?
3. Apakah Otonomi Kerja dan Agilitas Perubahan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan penelitian dengan judul “Pengaruh Otonomi Kerja dan Agilitas Perubahan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan” adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Agilitas Perubahan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Otonomi Kerja dan Agilitas Perubahan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan.

Tujuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai bagaimana tingkat kebebasan dalam metode kerja serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan memengaruhi efektivitas dan produktivitas pegawai, terutama dalam konteks perubahan organisasi pasca-merger yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

1.6. Manfaat Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan, maka manfaat penelitian dengan judul “Pengaruh Otonomi Kerja dan Agilitas Perubahan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan” dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami pengaruh otonomi kerja dan agilitas perubahan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat memperkuat teori-teori yang berkaitan, yang menjelaskan bagaimana kebebasan dalam metode kerja serta

kemampuan beradaptasi terhadap perubahan organisasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan produktivitas pegawai.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai. Dengan memahami pentingnya pemberian otonomi dalam metode kerja dan peningkatan agilitas terhadap perubahan, perusahaan dapat mengoptimalkan efektivitas kerja, memperbaiki komunikasi antar shift, serta menyesuaikan kebijakan internal agar lebih adaptif terhadap dinamika organisasi pasca-merger.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Bagi peneliti sendiri, penelitian ini menjadi sarana untuk memperdalam pemahaman tentang konsep otonomi kerja, agilitas perubahan, dan kinerja pegawai, sekaligus sebagai pengalaman empiris dalam menerapkan teori manajemen ke dalam praktik nyata di lingkungan kerja.

4. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau acuan bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji topik serupa, baik dengan objek yang berbeda maupun dengan penambahan variabel lain, seperti kepemimpinan adaptif, budaya organisasi, atau keterlibatan pegawai, guna memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perubahan organisasi.

5. Manfaat Bagi Perusahaan

Bagi PT Pelindo Multi Terminal Branch Belawan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai kondisi otonomi kerja dan tingkat agilitas perubahan pegawai dalam mendukung pencapaian kinerja. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar evaluasi terhadap kebijakan kerja, sistem operasional, serta penerapan teknologi dan prosedur kerja pasca-merger. Selain itu, penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran, khususnya dalam peningkatan

kemandirian kerja, penguatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta penyesuaian budaya kerja antar unit dan antar shift, sehingga kinerja operasional perusahaan dapat meningkat secara berkelanjutan.

6. Manfaat Bagi Universitas Negeri Medan

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi Universitas Negeri Medan, khususnya Program Studi Manajemen, sebagai referensi studi kasus empiris yang memperkaya bahan ajar Manajemen Sumber Daya Manusia. Temuan terkait kemandirian kerja dan adaptasi perubahan dapat menjadi masukan dalam pengembangan kurikulum serta penguatan soft skills mahasiswa agar lebih selaras dengan dinamika industri. Selain itu, kolaborasi ini diharapkan mampu memperluas sinergi strategis antara perguruan tinggi dan dunia profesional, sekaligus memperkaya literatur akademik bagi civitas akademika yang mendalami kajian manajemen perubahan dan perilaku organisasi.