

SKRIPSI



**PENGATURAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI DALAM
PENINGKATAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI
PENDIDIKAN PELATIHAN TRANSPORTASI LAUT KEMENTERIAN
PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA**

Disusun oleh:

Nama : Nafida Rizkia Husna
NPM : 2220011046
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

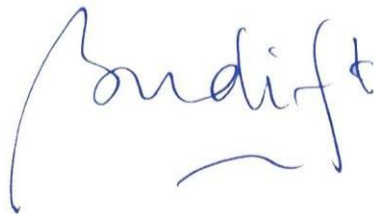
SKRIPSI

NAMA : Nafida Rizkia Husna
NPM 2220011046
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
JUDUL : Pengaturan Kesejahteraan Pegawai Dalam
Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Di Balai Pendidikan
Dan Pelatihan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan
Republik Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada, 12 Desember 2025

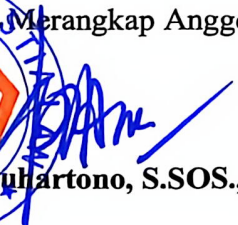
Pembimbing

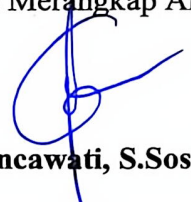
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Budi Fernando Tumanggor', with a stylized flourish at the end.

(Budi Fernando Tumanggor S.S., M.B.A)

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh tim penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 16 Desember 2025.

Ketua Merangkap Anggota

(Bambang Suhartono, S.SOS., M.E)

Sekretaris Merangkap Anggota

(Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si)

Anggota

(Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A)

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama: Nafida Rizkia Husna

NPM: 2220011046

Jurusan: Administrasi Publik

Program Studi: Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian tugas akhir yang telah saya buat dengan judul PENGATURAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI DALAM PENINGKATAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TRANSPORTASI LAUT KEMENTERIAN PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakartadan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan

Jakarta, 12 Desember 2025

Peneliti,



(Nafida Rizkia Husna)

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya, serta terima kasih kepada bapak Budi Fernando Tumanggor selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan, dukungan dan bimbingan selama pelaksanaan penelitian berlangsung. Sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini yang berjudul “ Pengaturan Kesejahteraan Pegawai Dalam Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia” dengan baik dan tepat waktu. Penelitian ini diajukan sebagai pemenuhan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Administrasi Publik di Politeknik STIA LAN Jakarta. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini dapat disusun dengan baik karena adanya bimbingan, kerjasama serta bantuan dari berbagai pihak yang terlibat, maka peneliti ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua peneliti, (Alm) Mukhamad Akhmadi, S.H yang semasa hidupnya telah memberikan kasih sayang dan pengorbanan tanpa batas. Bahkan hingga akhir hayatnya, ayah masih memberikan fasilitas dan nafkah demi memastikan peneliti dapat menyelesaikan pendidikan. Kehilangan ayah menjadi duka yang mendalam, namun doa, perjuangan dan hal baik yang ayah berikan selalu menjadi kekuatan bagi peneliti untuk terus melangkah. Ucapan terima kasih yang tak terhingga peneliti sampaikan untuk mama, Eliya Mardiana, S.E yang disetiap proses peneliti jalani, mama selalu memberi nasihat, dukungan dan doa. Kasih sayang mama menjadi penopang utama ketika peneliti merasa lelah, ragu dan hampir menyerah;
2. Terima kasih kepada kakak dan abang. Nabila Charisa, S.M dan Syamsul Fatih, S.M yang selalu memberikan dukungan dan bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan pendidikan;
3. Terima kasih kepada paman peneliti, bapak AKBP. Gularso yang telah memberikan dukungan setelah kepergian almarhum ayah. Bantuan paman

dalam membiayai pendidikan peneliti menjadi dorongan penting dalam peneliti menyelesaikan perkuliahan hingga tahap akhir;

4. Terima kasih kepada Bapak Suganjar selaku pegawai BP2TL yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses penelitian berlangsung;
5. Seluruh Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu;
6. Amalia Aura Jasmine, Rizky Aulia dan Cikal Edies Sharfina, yang selalu memberikan semangat, canda tawa dan bantuan selama pelaksanaan penelitian berlangsung;
7. Ananda Rizkyna Putri, Kayla Aura Khairunnisa, Aulia Afifa Pratiwi, Puteri Amalia Resvari, Safira Tresa Kayla dan Naurah Awaliyah yang selalu memberikan semangat, bantuan dan canda tawa dari proses awal perkuliahan hingga selesai;
8. Seluruh teman-teman yang selalu memberikan bantuan dan dukungan.
9. Seluruh pegawai BP2TL yang telah menerima dengan baik dan memberikan segala informasi dan pengetahuan selama penelitian berlangsung;
10. Teman-teman pegawai Poltek, Mbak Vivi, Bang Ipul, Bang Hengky, Pak Ari, Ibu Rini dan Bang Soleh yang selalu memberikan hal-hal baik kepada peneliti.

Pada penelitian ini tidak menutup kemungkinan banyaknya kekurangan yang harus diperbaiki. Segala bentuk kritik dan saran dengan senang hati diterima dan diharap dapat membantu dalam penelitian selanjutnya agar lebih baik lagi.

Jakarta, 12 Desember 2025

Nafida Rizkia Husna
NPM: 2220011046

ABSTRAK

Pengaturan kesejahteraan pegawai merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia aparatur yang berperan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pengaturan kesejahteraan pegawai terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut (BP2TL) Kementerian Perhubungan Republik Indonesia serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumentasi terhadap pejabat struktural, widyaiswara, serta pegawai fungsional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan kesejahteraan pegawai di BP2TL, baik dari aspek finansial berupa gaji pokok, tunjangan, dan remunerasi maupun aspek non-finansial berupa fasilitas kerja, jaminan kesehatan, kegiatan sosial, lingkungan kerja yang kondusif, serta kesempatan pengembangan kompetensi, pada dasarnya telah dilaksanakan secara adil dan memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja pegawai dalam memenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Meskipun demikian, masih diperlukan evaluasi, khususnya dalam optimalisasi sistem penilaian kinerja agar pelaksanaan kesejahteraan dapat berjalan lebih objektif dan transparan dalam mendukung peningkatan motivasi kerja pegawai.

Kata kunci: (ASN. Kesejahteraan, Motivasi Kerja)

ABSTRACT

Employee welfare regulation is an important aspect of public sector human resource management that plays a role in improving employee work motivation. This study aims to analyze the impact of employee welfare regulation on the improvement of employee work motivation at the Maritime Transportation Education and Training Center (BP2TL) of the Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia, as well as to identify the supporting and inhibiting factors. This research employs a descriptive qualitative approach with data collection techniques through interviews, observation, and documentation involving structural officials, widyaiswara, and functional employees. The results indicate that the implementation of employee welfare regulation at BP2TL, both in financial aspects such as basic salary, allowances, and remuneration, and in non-financial aspects including work facilities, health insurance, social activities, a conducive work environment, and opportunities for competency development, has essentially been implemented fairly and has had a positive impact on employee work motivation in fulfilling physiological needs, security, social needs, self-esteem, and self-actualization. Nevertheless, further evaluation, particularly in optimizing the performance appraisal system so that the implementation of welfare policies can be more objective and transparent in supporting the enhancement of employee work motivation.

Key words: (Civil Servants, Employee Welfare, Work Motivations)

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	11
1. Undang-Undang No 20 Tahun 2023 Manajemen ASN.....	11
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Manajemen PNS.....	12
3. Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 Gaji Pegawai Negeri Sipil...	13
4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129 Tahun 2020 Pengelolaan Badan Layanan Umum.....	14
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.....	15
B. Tinjauan Teori	16
C. Penelitian Terdahulu	28
D. Konsep Kunci	31
E. Kerangka Berpikir	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33

A. Metode Penelitian	33
B. Teknik Pengumpulan Data	33
C. Instrumen Penelitian.....	34
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	36
BAB IV HASIL PENELITIAN	40
A. Gambaran Lokus dan Lokasi Penelitian.....	40
B. Pembahasan	57
C. Sintetis Pemecahan Masalah	71
BAB V PENUTUP.....	82
A. Kesimpulan.....	82
B. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Capaian Kinerja ASN BPPTL Tahun 2021-2023	7
Tabel 1. 2 Tabel Tingkat Kehadiran Pegawai ASN Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut	8
Tabel 1.4 Perbandingan sebelum dan pasca adanya kebijakan pendistribusian remunerasi yang dilakukan pada saat pra penelitian.....	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	31
Tabel 3. 1 Key Informan	38
Tabel 4. 1 Faktor Pendorong dan Penghambat	57
Tabel 4.2 Temuan hasil penelitian	71
Tabel 4. 3 Sintetis Pemecahan Masalah Gaji Pokok.....	76
Tabel 4. 4 Sintetis Pemecahan Masalah Tunjangan.....	77
Tabel 4. 5 Sintetis Pemecahan Masalah Remunerasi.....	78
Tabel 4. 6 Sintetis Pemecahan Masalah Hubungan Kerja/Lingkungan Kerja.....	79
Tabel 4. 7 Sintetis Pemecahan Masalah Kegiatan Sosial/Pengembangan.....	80
Tabel 4. 8 Sintetis Pemecahan Masalah Kebutuhan Fisiologis	81
Tabel 4. 9 Sintetis Pemecahan Masalah Kebutuhan Keamanan.....	82
Tabel 4. 10 Sintetis Pemecahan Masalah Tunjangan.....	83
Tabel 4. 11 Sintetis Pemecahan Masalah Kebutuhan Harga Diri.....	83
Tabel 4. 12 Sintetis Pemecahan Masalah aktualisasi diri.....	84

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	34
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut	44
Gambar 4. 2 Jumlah Pegawai Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut	44

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Instansi pemerintah merupakan lembaga publik yang memiliki tanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan. Pelaksanaan pelayanan publik yang baik menjadi salah satu indikator keberhasilan instansi pemerintah dalam menjalankan fungsinya. Untuk mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*), instansi pemerintah dituntut untuk memiliki aparatur yang mampu bekerja secara efektif dan bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Nurhayati, (2022) Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bagian dari sumber daya manusia aparatur pemerintah yang berperan langsung dalam penyelenggaraan pelayanan publik. ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik serta pelayan masyarakat sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, kualitas ASN menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Peningkatan kualitas ASN dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi dan motivasi kerja.

ASN memiliki peranan yang besar dalam melakukan aktivitas pemerintah. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aulia, et al. (2024) menjelaskan, salah satu aspek yang memengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Robbins, (2021) menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan individu untuk mengarahkan upaya dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam memenuhi kebutuhannya. Dengan demikian, motivasi kerja yang dapat diberikan oleh instansi pemerintah adalah melalui penyediaan kesejahteraan pegawai.

Secara umum, kesejahteraan terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu kesejahteraan finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial meliputi gaji, tunjangan, bonus, serta berbagai bentuk remunerasi lainnya yang memberikan manfaat ekonomi secara langsung. Adapun kesejahteraan non-finansial mencakup aspek-aspek seperti pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan karier,

lingkungan kerja yang mendukung, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kedua bentuk kompensasi tersebut memegang peran penting dalam membentuk persepsi pegawai mengenai tingkat perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Penelitian Zohriah et al, (2023) mengemukakan bahwa kesejahteraan tidak hanya dipandang sebagai pemenuhan kebutuhan dasar pegawai, tetapi juga memiliki fungsi dalam meningkatkan motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kesejahteraan yang tepat dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Kamila, (2024) menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai yang dibangun melalui sistem yang proporsional tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup pegawai, tetapi juga memperkuat hubungan positif antara pegawai dan organisasi.

Azmi, (2024) melakukan penelitian yang menunjukkan hasil bahwa kesejahteraan yang meliputi gaji, tunjangan dan bonus insentif akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kesejahteraan pegawai. Kesejahteraan yang baik, tidak hanya berfokus pada finansial saja namun juga pada aspek psikologis seperti motivasi pegawai. Lebih lanjut Azmi, (2024), menekankan bahwa penting dalam melakukan lingkungan kerja yang positif dan mendukung secara maksimal dalam memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan pegawai.

Dalam rangka peningkatan kesejahteraan dan motivasi kerja ASN. Beberapa Presiden sebelumnya juga mengeluarkan beberapa kebijakan kenaikan gaji ASN. Adanya regulasi ini dijadikan sebagai salah satu langkah untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja ASN. Dengan pendapatan yang lebih baik, maka diharap dapat meningkatkan semangat kerja para ASN, dan pada akhirnya akan memberikan dampak yang lebih baik pada kualitas pelayanan publik. Dalam kebijakan terkait penyesuaian gaji pada setiap era presiden di Indonesia telah memiliki catatan tersendiri.

Menurut catatan CNN Indonesia, (2024), setiap era pemerintahan di Indonesia kerap kali menerapkan kebijakan kenaikan gaji bagi Aparatur Sipil

Negara (ASN). Kenaikan tersebut dimulai pada masa Presiden K.H. Abdurrahman Wahid yang menaikkan gaji ASN hingga 270%, kemudian dilanjutkan oleh Presiden Megawati Soekarnoputri pada tahun 2001 sebesar 15%, dan kembali terjadi pada tahun 2004 dengan peningkatan sebesar 15%. Puncak kenaikan gaji terjadi pada tahun 2008 sebesar 19,5%. Pada masa pemerintahan Presiden Joko Widodo, kebijakan serupa juga diberlakukan, di antaranya pada tahun 2019 sebesar 5% dan tahun 2024 sebesar 8%. Adanya kebijakan kenaikan gaji tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja ASN sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Kenaikan gaji tersebut pada dasarnya merupakan bagian dari kesejahteraan finansial langsung dalam manajemen sumber daya manusia, karena gaji merupakan salah satu bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai balasan atas kontribusi mereka Dessler, (2020). Menurut Rivai dan Sagala, (2020), kesejahteraan tidak hanya berfungsi sebagai balasan atas kinerja, tetapi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sejalan dengan itu, Febrina dan Rahmat, (2024) menjelaskan bahwa motivasi kerja sering kali dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap keadilan dan kelayakan yang mereka terima. Persepsi atas pemberian kesejahteraan yang dianggap adil menjadi salah satu faktor utama dalam mendorong peningkatan motivasi kerja Mulyani, (2021).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sutinah, (2022) menunjukkan hasil bahwa penerapan tunjangan kinerja pegawai sesuai dengan Peraturan Menteri 11 Tahun 2018 yang diterbitkan oleh Menteri Perhubungan RI menjadi upaya dalam peningkatan kinerja pegawai dengan menerapkan tunjangan kinerja. Namun, evaluasi kinerja pegawai menganggap bahwa praktik ini tidak adil, sehingga mengakibatkan, kebijakan dalam pemberian tunjangan kinerja tidak dilakukan seharusnya, serta manajemen yang baik menekankan kinerja profesional para pejabat pemerintah dan kemampuan pegawai dalam berkontribusi pada organisasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 96 Tahun 2017 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Balai Pendidikan Dan

Pelatihan Transportasi Laut. Balai Pendidikan Dan Pelatihan Transportasi Laut merupakan Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Perhubungan yang bertugas dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan pada teknis fungsional dan kepelautan. BP2TL bertanggung jawab langsung pada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan. Fungsi utama BP2TL adalah menyusun rencana dan strategi pada program pendidikan, melaksanakan diklat pada bidang kepelautan, memberikan fasilitas dalam pelaksanaan diklat, serta melakukan sertifikasi profesi dalam upaya mendukung pengembangan sumber daya manusia yang kompeten pada bidang transportasi laut.

Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 709/KMK.05/2016 Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut (BP2TL) Jakarta telah ditetapkan sebagai satuan kerja yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Satker BLU (Satuan Kerja Badan Layanan Umum) Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Jakarta adalah unit kerja pemerintah yang menyelenggarakan layanan publik dengan fleksibilitas keuangan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Motivasi kerja pada Satker BLU Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Jakarta sangat penting karena kinerja keuangan dan layanan BLU memiliki hubungan langsung, sehingga pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan mampu memberikan layanan yang lebih baik dan meningkatkan pendapatan BLU.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut (BP2TL) dalam melakukan penerapan kesejahteraan pegawai, memberikan tiga komponen pendapatan finansial diantaranya gaji pokok, tunjangan dan remunerasi. Pemberian kesejahteraan berupa finansial tersebut diberikan melalui skema yang terpisah antara gaji pokok, tunjangan kinerja, dan remunerasi. Dalam pemberian kesejahteraan pegawai, BP2TL melakukan alur penggajian terhadap gaji pokok dan tunjangan kinerja dibayar sesuai dengan golongan masing-masing pegawai dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 Tentang Peraturan Gaji PNS. Sementara remunerasi pegawai diberikan berdasarkan pada kinerja dan

jabatan, serta komponen lain seperti golongan, masa kerja, beban kerja, lokasi tugas, dan kondisi kerja

Pada awalnya, kesejahteraan pegawai terdiri atas gaji pokok dan tunjangan tetap yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selanjutnya, dengan diberlakukannya sistem remunerasi, terdapat tambahan komponen finansial berupa tunjangan kinerja yang diberikan dengan mempertimbangkan kinerja instansi dan individu sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kebijakan remunerasi pada dasarnya ditetapkan sebagai bagian dari upaya peningkatan kesejahteraan pegawai. Melalui kebijakan tersebut, diharapkan pegawai memiliki dorongan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih optimal. Selain itu, penerapan remunerasi juga dipandang memiliki keterkaitan dengan upaya peningkatan kinerja aparatur serta kualitas pelayanan publik.

Namun, berdasarkan pra penelitian yang dilakukan, pemberian remunerasi yang terlalu berorientasi pada aspek finansial dapat mengurangi fokus pada kesejahteraan pegawai secara menyeluruh. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi dikalangan pegawai, khususnya terkait dengan keadilan dan transparansi serta kesesuaian antara kontribusi dan imbalan yang diterima. Situasi ini berpotensi dalam memengaruhi sikap dan perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 1.4 Perbandingan sebelum dan pasca adanya kebijakan pendistribusian remunerasi yang dilakukan pada saat pra penelitian

Aspek	Sebelum adanya kebijakan	Pasca adanya kebijakan
Pendapatan	Gaji pokok dan tunjangan diberikan sesuai dengan regulasi yang berlaku.	Gaji pokok, tunjangan dan remunerasi diberikan sesuai dengan regulasi yang berlaku.
Keadilan dalam pemberian remunerasi	Dianggap cukup adil karena sesuai dengan golongan.	Timbul kesenjangan karena pegawai dengan kinerja tinggi maupun

		rendah mendapatkan remunerasi yang sama
Dampak terhadap kinerja dan kesejahteraan	Kinerja berjalan tanpa penilaian	Adanya ketidakpuasan karena persepsi ketidakadilan dalam sistem remunerasi.

Sumber: Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut, diolah oleh Penulis, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, sebelumnya BP2TL memberikan motivasi kepada pegawainya berupa gaji pokok dan tunjangan tetap yang telah diatur oleh negara, sedangkan setelah adanya remunerasi (tunjangan kinerja), gaji dan tunjangan PNS meningkat dengan adanya tambahan komponen finansial yang diberikan berdasarkan kinerja instansi dan individu dengan harapan kesejahteraan PNS diharapkan meningkat, yang kemudian mendorong motivasi, kinerja, dan kualitas pelayanan publik yang lebih baik, serta dapat mengurangi penyimpangan karena pegawai merasa lebih dihargai.

Perbaikan yang dilakukan oleh BP2TL sebenarnya memiliki keterkaitan yang signifikan terhadap motivasi kerja. Kondisi kerja yang baik akan meningkatkan produktivitas pegawai serta mendukung capaian tujuan organisasi. Perbaikan kelemahan tersebut juga dapat memotivasi semangat kerja para pegawai. Selain itu kondisi kerja yang baik akan menciptakan para pegawai yang berkualitas dan pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dan keberhasilan BP2TL

Kinerja organisasi pada umumnya sangat erat kaitannya dengan kinerja masing-masing pegawai. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kontribusi setiap pegawainya, di mana kinerja pegawai yang baik akan mendorong capaian tujuan organisasi. Berdasarkan laporan sasaran kinerja pegawai (SKP) yang harus dicapai oleh pegawai, terdapat beberapa indikator penilaian sasaran kinerja yang berorientasi kepada pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan sebagaimana dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 1 Capaian Kinerja ASN Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut Tahun 2021-2023

No	Sasaran Kinerja	Target	Realisasi		
			2021	2022	2023
1.	Orientasi Pelayanan	100%	82.04%	80.12 %	82.79 %
2.	Integritas	100%	93.45%	91.18 %	93.7 %
3.	Komitmen	100%	79.98%	80.12 %	82.47 %
4.	Disiplin	100%	82.06%	79.86 %	81.79 %
5.	Kerja sama	100%	84.92%	79.95%	82.36 %
6.	Kepemimpinan	100%	89.85%	59.01%	58.51 %

Sumber: Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa sasaran kinerja pegawai pada tahun 2021-2023 masih belum optimal. realisasi kinerja pada seluruh indikator sasaran kinerja belum mencapai target yang telah ditetapkan. Kondisi ini menjelaskan masih adanya kesenjangan antara target kinerja organisasi dengan capaian aktual pegawai dalam tiga tahun terakhir.

Indikator orientasi pelayanan menunjukkan capaian kinerja yang berada pada kisaran 80–83%, yang menandakan bahwa kualitas pelayanan ASN BPPTL masih belum optimal. Sementara itu, indikator integritas memiliki capaian yang relatif lebih tinggi dibandingkan indikator lainnya, meskipun belum mencapai target maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa nilai integritas pegawai telah terbentuk dengan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan.

Selanjutnya, indikator komitmen, disiplin, dan kerja sama menunjukkan capaian kinerja yang belum stabil dan berada di bawah 85%. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi, kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas, serta kemampuan bekerja sama masih perlu ditingkatkan. Adapun indikator kepemimpinan menunjukkan capaian kinerja yang paling rendah dan berpotensi memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan. Berdasarkan capaian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja ASN BPPTL belum sepenuhnya optimal, meskipun sistem pengelolaan kinerja telah diterapkan.

Fenomena adanya penurunan kinerja disebabkan oleh motivasi yang menurun. (Akbar 2022) mengatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Selain itu, terdapat permasalahan lain yang menunjukkan adanya penurunan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Permasalahan ini ditunjukkan dengan kehadiran satu tahun terakhir para pegawai ASN BP2TL.

Tabel 1. 2 Tabel Tingkat Kehadiran Pegawai ASN Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut

No	Bulan	Datang tepat waktu (%)	Datang terlambat (%)
1	Januari	62.26 %	37.74 %
2	Februari	47.17 %	52.83 %
3	Maret	41.51 %	58.49 %
4	April	66.04 %	33.96 %
5	Mei	67.31 %	32.69 %
6	Juni	72.23 %	27.77 %
7	Juli	75.93 %	24.07 %
8	Agustus	66.04 %	33.96 %
9	September	69.82 %	30.18 %
10	Oktober	67.93 %	32.07 %
11	November	63.16 %	36.84 %
12	Desember	75.44 %	24.56 %
	Rata-rata	64.57 %	35.43 %

Sumber: Laporan Bulanan SKP Kepegawaian Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut

Kehadiran memiliki keterkaitan dengan motivasi kerja pegawai. Menurut Judge, (2017) kehadiran tepat waktu dikaitkan dengan adanya dorongan dalam melakukan kegiatan kerja. Hal ini ditunjukkan pada tabel tersebut yang memperlihatkan bahwa persentase kehadiran pegawai BP2TL yang datang tepat waktu memiliki rata-rata 64.57% namun masih terdapat para pegawai yang datang terlambat dengan memiliki rata-rata 35.43%. Maka dengan demikian, masih perlu adanya peningkatan motivasi kerja untuk para pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti ingin mendalami tentang bagaimana **“Pengaturan Kesejahteraan Pegawai dalam Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai di Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini tentang:

1. Bagaimana pengaturan kesejahteraan pegawai dalam peningkatan motivasi di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia?
2. Apa saja faktor pendorong dan penghambat pengaturan kesejahteraan pegawai yang berkaitan dengan peningkatan motivasi kerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia?”

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengetahui bagaimana pengaturan kesejahteraan pegawai dalam peningkatan motivasi di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Kemnterian Perhubungan Republik Indonesia
2. Mengetahui apa saja faktor pendorong dan penghambat pengaturan kesejahteraan pegawai dalam peningkatan motivasi di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Kemnterian Perhubungan Republik Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharap dapat memberikan manfaat dalam kepentingan teoritis dan praktis:

a) Manfaat Teoritis

hasil dari penelitian ini diharap dapat menjadi tambahan refrensi bacaan untuk para pihak yang membutuhkan, serta para mahasiswa yang melakukan kajian dengan topik pengaturan kesejahteraan pegawai dalam peningkatan motivasi

pegawai di Balai Pendidikan dan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

b) Manfaat Praktis

Penelitian praktis diharapkan dapat memberikan masukan dan perbaikan dalam penerapan pengaturan kesejahteraan dalam peningkatan motivasi kerja para pegawai di Balai Pendidikan dan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Undang-Undang No 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN

Undang-Undang No 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN Pada Pasal 21 yang menjelaskan bahwa pegawai ASN berhak mendapatkan apresiasi berupa materi maupun non-materi, apresiasi tersebut memiliki komponen sebagai berikut:

- a. Penghasilan: penghasilan yang diterima ASN meliputi dua komponen yaitu gaji dan upah. ASN berhak mendapatkan gaji atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji yang diterima setiap ASN disesuaikan oleh pangkat, golongan serta masa jabatan.
- b. Penghargaan yang bersifat motivasi: penghargaan ini bertujuan untuk memberikan dorongan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Bentuk penghargaan dapat berupa finansial, seperti bonus atau tunjangan kinerja yang diberikan berdasarkan hasil lebih dari target capaian kinerjanya. Selain itu, dapat berupa non-finansial berupa promosi jabatan, satya lencana maupun bentuk apresiasi lainnya.
- c. Tunjangan dan fasilitas: berguna untuk mendukung pelaksanaan tugas negara. Tunjangan ini dapat berupa tunjangan jabatan maupun individu, seperti tunjangan transportasi, tunjangan rumah tinggal, tunjangan beras dan tunjangan lainnya.
- d. Jaminan sosial: bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada mereka dan keluarga. Beberapa jenis jaminan sosial yang diatur dalam UU ini antara lain:
 - 1) Jaminan Kesehatan: Menjamin ASN mendapatkan pelayanan medis yang mencakup perawatan kesehatan dan obat-obatan.
 - 2) Jaminan Kecelakaan Kerja: Memberikan perlindungan kepada ASN ketika mereka mengalami kecelakaan saat melaksanakan tugas.

- 3) Jaminan Kematian: Sebagai bentuk perlindungan bagi keluarga ASN yang meninggal dunia, jaminan ini memberikan bantuan finansial.
 - 4) Jaminan Pensiun: Memberikan ASN pendapatan yang tetap setelah pensiun, memastikan bahwa masa tua mereka tetap terlindungi.
 - 5) Jaminan Hari Tua: Merupakan bentuk tabungan yang dapat digunakan ASN di masa pensiun untuk menjaga kestabilan finansial mereka.
- e. Lingkungan Kerja: Lingkungan Kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, lingkungan kerja ASN harus mendukung kinerja mereka baik aspek fisik maupun non fisik. Fisik mencakup pada sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran pekerjaan, sedangkan non-fisik mencakup pada budaya yang sehat, dan dapat memiliki kesempatan untuk berkontribusi.
 - f. Pengembangan diri: pengembangan diri dilakukan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir yang dapat meningkatkan kompetensi mereka, selain itu juga memiliki kesempatan untuk berkembang pada karier.
 - g. Bantuan Hukum: apabila ASN menghadapi permasalahan hukum yang terkait dengan tugas atau pekerjaannya, mereka berhak mendapatkan bantuan hukum. Bantuan ini bisa berupa litigasi, yaitu pendampingan hukum di pengadilan, atau nonlitigasi, seperti mediasi atau konsultasi hukum. Bantuan hukum ini diberikan untuk melindungi hak-hak ASN.

2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan regulasi yang mengatur seluruh proses pengelolaan PNS, mulai dari perencanaan, pengadaan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga penghargaan dan pemenuhan kesejahteraan pegawai. Melalui

Pasal 2 dan 3, pemerintah menegaskan bahwa manajemen PNS harus dilaksanakan secara profesional dan berorientasi pada peningkatan kinerja aparatur serta kualitas pelayanan publik

Aspek kesejahteraan pegawai dalam PP 17 Tahun 2020 diatur secara lebih terstruktur dan menyeluruh, terdiri dari kesejahteraan finansial, perlindungan

kerja, fasilitas kerja, dan penghargaan moral. Pasal 79–87 menjelaskan bahwa PNS berhak atas gaji, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, dan tunjangan kinerja yang disusun berdasarkan beban kerja, tanggung jawab, dan risiko jabatan. Pengaturan tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial tidak hanya untuk pemenuhan kebutuhan hidup, tetapi juga untuk mendorong peningkatan produktivitas melalui mekanisme insentif kinerja.

Selain aspek finansial, PP ini memberikan perhatian besar pada kesejahteraan non-finansial. Pasal 105–110 menegaskan bahwa PNS memperoleh jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, serta bantuan hukum dalam menjalankan tugas. Sementara itu, Pasal 111 menekankan pentingnya penyediaan fasilitas kerja yang memadai sebagai bagian dari upaya menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung efektivitas pelaksanaan tugas. Pengaturan ini menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai difokuskan secara menyeluruh, tidak hanya terkait penghasilan, tetapi juga keamanan, kenyamanan, dan psikologis pegawai.

Penghargaan sebagai bagian dari kesejahteraan moral juga diatur dalam Pasal 99–104. Pemerintah memberikan berbagai bentuk apresiasi kepada PNS berprestasi, baik dalam bentuk tanda kehormatan maupun kesempatan promosi. Penghargaan ini berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan psikologis pegawai dalam pengakuan dan pencapaian, yang merupakan salah satu faktor dalam mendorong motivasi kerja. Keterkaitan antara pengaturan kesejahteraan dalam PP 17 Tahun 2020 dan motivasi kerja semakin tampak melalui hubungan dengan sistem penilaian kinerja yang diatur pada Pasal 76. Kinerja pegawai yang dinilai secara objektif memengaruhi pemberian tunjangan kinerja, promosi, dan penghargaan.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 Tentang Gaji Pegawai Negeri Sipil

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 Tentang Peraturan Gaji PNS menjelaskan bahwa dalam rangka meningkatkan dan mensejahterakan pegawai perlu dilakukannya penyesuaian gaji pokok Pegawai

Negeri Sipil. Gaji merupakan penghasilan tetap yang diberikan kepada PNS setiap bulannya berdasarkan pangkat, golongan dan jabatan yang diduduki. Gaji dibayarkan setiap bulannya dengan jumlah yang telah ditetapkan. Gaji pokok diberikan secara konsisten tanpa dipengaruhi oleh faktor lain, selain kenaikan pangkat dan golongan.

4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129 Tahun 2020 Tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum

Peraturan ini mengatur terkait regulasi yang kompmeliputi rehensif terkait remunerasi yang berada pada lingkup badan layanan umum, terkait prinsip pemberian remunerasi berbasis kinerja, kesetaraan dan keadilan. Regulasi ini juga mengatur terkait komponen-komponen remunerasi seperti gaji pokok, tunjangan, honorium, bonus prestasi serta berbagai tunjangan dan remunerasi bulan ketiga belas. Meskipun demikian, dalam penerapannya terdapat tantangan, terutama pada finansial BLU, pengajuan remunerasi baru dan evaluasi kinerja yang terarah.

5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan ini mengatur terkait manajemen kinerja ASN secara keseluruhan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, penilaian, serta tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai. Kebijakan ini menekankan bahwa pengembangan kinerja sebagai inti dari pengelolaan kinerja dengan mengedepankan beberapa prinsip yaitu penguatan peran pimpinan, kolaborasi baik antara pimpinan dan pegawai dan pencapaian hasil kerja yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Selain itu, kebijakan ini menjelaskan mengenai standar perilaku kerja ASN yang berorientasi pada beberapa nilai termasuk pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonis, loyalitas dan adaptif yang semuanya berkontribusi dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan memotivasi. Hal ini memperkuat hubungan antara manajemen kinerja dan peningkatan motivasi kerja sebagai bagian dari upaya meningkatkan kesejahteraan pegawai secara menyeluruh.

6. Keputusan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan Nomor KP-BPSDMP-128 Tahun 2025 Tentang Kebijakan Umum Remunerasi Pada Satuan Kerja Badan Layanan Umum di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan

Peraturan ini menjelaskan bahwa dalam melakukan pemberian remunerasi, komponen tersebut terdiri dari gaji pokok yang dibayarkan sesuai dengan golongan dan kelas jabatan, honorium yang berasal dari penerimaan negara bukan pajak dan telah ditetapkan oleh peraturan menteri keuangan, tunjangan tetap yang bersumber dari penerimaan negara bukan pajak, insentif yang mengacu pada *Key Performance Individu*, bonus prestasi, tunjangan, honorium, pesangon, pensiun, remunerasi bulan ketiga belas yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, tunjangan hari

raya dan tunjangan makan. Komponen tersebut dibayarkan berdasarkan peraturan yang berlaku.

B. Tinjauan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan penggerak penting dalam memberikan kontribusi dengan secara optimal terhadap pencapaian suatu organisasi. Menurut Flippo, (2020) Manajemen Sumber Daya Manusia serangkaian dalam merencanakan, mengarahkan, pengadaan, melatih, pemberian kompensasi, integrasi, mensejahterakan pegawai, dan pelepasan pegawai supaya tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat tercapai. Pengertian tersebut memberikan deskripsi secara menyeluruh mengenai fungsi MSDM dari aspek manajerial maupun operasional. Desler, (2015) menegaskan bahwa MSDM mencakup rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, serta pengembangan pegawai yang menjadikan strategi dari organisasi.

Sejumlah ahli memberikan penjelasan mengenai konsep manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan, (2019) sumber daya manusia merupakan pengelolaan peran pegawai agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, maupun masyarakat. Sedarmayanti, (2017) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan regulasi dalam menentukan aspek sumber daya manusia dalam komponen mengelola, termasuk menyeleksi, menyaring, mengembangkan serta memberi penghargaan dan penilaian. Sedangkan menurut Kasmir, (2016) mengatakan bahwa manajemen SDM merupakan serangkaian mengatur manusia, melalui perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan kerja serta menjaga hubungan industrial guna mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Dari beberapa pengertian tersebut,

dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian dalam mengelola pegawai untuk mencapai suatu tujuan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Daft, (2016) fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan. Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan supaya sumber daya manusia yang berada pada suatu organisasi dapat mencapai berbagai tujuan. Pencapaian tujuan dijadikan sebagai hal utama dari setiap bentuk manajemen apabila tujuan tersebut tidak dapat dicapai dengan secara berlanjut, maka keberadaan organisasi akan rancu. Adanya keberadaan personalia yang bertugas dalam mengatur permasalahan tersebut diharap dapat mewujudkan kondisi kerja yang sehat sehingga para pegawai dapat lebih giat dalam melakukan pekerjaan dengan demikian prestasi pegawai akan lebih meningkat, sehingga membantu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasibuan (2015) mengelompokkan fungsi dari manajemen sumber daya manusia menjadi 2 bagian, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1) Fungsi manajerial

a) Perencanaan

Merupakan serangkaian dalam mempelajari masa yang akan datang serta menyusun program-program kegiatan mengenai segala yang akan dilakukan dalam rencana mencapai tujuan

b) Pengorganisasian

Merupakan rangkaian kegiatan untuk mengelola hubungan, wewenang dan tanggung jawab diantara sekelompok orang yang akan mewujudkan rencana yang sudah disusun.

c) Pengarahan

Fungsi yang mengawasi pihak terkait pada suatu perusahaan, supaya dapat diarahkan pada satu tujuan yang telah ditentukan.

d) Pengendalian

Kegiatan mengawasi dan membimbing supaya aktivitas dapat berjalan sesuai dengan rencana. Selain itu, diadakan juga evaluasi untuk menghadapi hal yang menyimpang.

2) Fungsi operasional

a) Pengadaan

Fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan usaha untuk mendapatkan jenis dan jumlah pegawai

b) Pengembangan

Berguna dalam meningkatkan kompetensi dan keahlian pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan dalam rangka supaya lebih berprestasi pada pekerjaan tertentu.

c) Kompensasi

Fungsi dalam melakukan kebijakan regulasi dalam pemberian kompensasi kepada pegawai sesuai dengan prestasi dan ikut peran yang diberikan oleh pegawai. Kompensasi sifatnya harus bersifat adil.

d) Penyatuan

Usaha dalam mengadakan penyesuaian antara kepentingan individu, organisasi dan sosial. Penyatuan diperlukan karena setiap individu memiliki keinginan berbeda namun keinginan ini dapat disatukan

e) Pemeliharaan

Usaha untuk menjaga pegawai dengan cara meretensi pegawai. Cara ini diharap pegawai dapat memberikan kontribusinya dengan secara optimal.

f) Pemberhentian

Kegiatan dalam pemutusan hubungan kerja. Pemberhentian dapat dilakukan karena adanya pensiun, permintaan pegawai

maupun tindakan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting dalam meningkatkan, mengembangkan, serta mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sinambela, (2016) menyatakan tujuan sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktifitas orang-orang yang berada pada organisasi melalui cara yang strategis, masuk akal dan sosial. Sinambela juga menjelaskan bahwa ada dua tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu sasaran manajemen sumber daya manusia dan organisasi manajemen sumber daya manusia.

d. Kesejahteraan Pegawai

Para pegawai yang telah diseleksi dan dikembangkan perlu diberikan motivasi supaya tetap kompeten dan mencapai tujuan organisasi, untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pegawai maka diberikannya kesejahteraan atau kompensasi. Pemberian kesejahteraan dijadikan sebagai pelengkap balas jasa pegawai dalam meningkatkan loyalitas, ketenangan serta motivasi kerja. Hasibuan, (2016) menjelaskan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan bentuk balas jasa tambahan di luar gaji pokok yang bertujuan untuk memberikan kenyamanan dan peningkatan kinerja. Badriyah, (2015) menegaskan kesejahteraan pegawai merupakan kompensasi tambahan yang diberikan perusahaan kepada pegawai, baik berupa finansial maupun non finansial, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan. Kesejahteraan pun dapat memberikan manfaat bagi pegawai maupun keluarganya. Sementara itu, beberapa ahli memberikan perspektif lain mengenai kesejahteraan pegawai. Manullang, (2015) menyatakan bahwa program kesejahteraan pegawai mencakup berbagai tunjangan yang diberikan perusahaan untuk pegawainya selain upah dan gaji. Sedangkan menurut Marjuni, (2015) kesejahteraan pegawai merupakan remunerasi pelengkap dari segi materil maupun non materil yang diberikan

berdasarkan regulasi yang bertujuan dalam meningkatkan kondisi jasmani maupun rohani pegawai, sehingga nantinya akan meningkatkan produktivitas kerja. Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian tersebut, bahwasannya Kesejahteraan pegawai merupakan bentuk kompensasi tambahan di luar upah dan gaji yang diberikan oleh organisasi, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan, motivasi, loyalitas, serta kondisi jasmani dan rohani pegawai, yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Dalam upaya peningkatan motivasi, produktivitas serta kepuasan pegawai, Balai pendidikan dan pelatihan transportasi laut menerapkan program kesejahteraan yang mencakup dua aspek utama, yaitu finansial maupun non finansial. Kedua aspek ini saling melengkapi, sehingga tidak hanya memberikan kesejahteraan ekonomi namun juga memberikan kenyamanan, kesehatan serta suasana kerja para pegawai.

Kesejahteraan pada aspek finansial diberikan dalam bentuk gaji pokok dan tunjangan kinerja yang diberikan sesuai dengan golongan masing-masing pegawai dengan mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2024 Tentang Peraturan Gaji PNS. Selain itu juga terdapat pemberian remunerasi pegawai yang diberikan berdasarkan pada kinerja dan jabatan, serta komponen lain seperti golongan, masa kerja, beban kerja, lokasi tugas, dan kondisi kerja. Kesejahteraan pada aspek ini memberikan dukungan yang relevan terhadap kebutuhan dasar pegawai, selain itu juga mendukung stabilitas dan motivasi para pegawai.

Sementara itu, dari sisi aspek non finansial, BP2TL memberikan perhatian kesejahteraan melalui berbagai bentuk dukungan dalam menunjang nyaman dan kualitas hidup pegawai. Salah satu bentuknya yaitu memberikan fasilitas kerja yang memadai baik dari sarana maupun prasarananya untuk mendukung efektivitas kerja. BP2TL juga menyediakan layanan kesehatan gratis berupa *Medical Check-Up* secara berkala, sehingga pegawai dapat menjaga kondisi kesehatan serta melakukan deteksi terhadap

potensi penyakit. Selain itu juga melakukan kegiatan kebugaran seperti senam pagi, olahraga rutin hingga kegiatan gotong royong. Hal ini memberikan dampak untuk mempererat hubungan baik antara pegawai sekaligus menjaga kesehatan tubuh. Tidak hanya itu, pegawai juga diberikan kesempatan dalam mengembangkan kompetensi melalui pelatihan, workshop maupun program pengembangan lainnya. sehingga para pegawai dapat terus meningkatkan kualitas diri dan merasa dihargai.

Dengan demikian, program kesejahteraan yang diberikan oleh BP2TL baik dari aspek finansial maupun non finansial mampu memberikan keseimbangan antara kesejahteraan ekonommi dan psikologis. Hal ini tidak hanya memberikan pegawai merasa aman dan dihargai, tetapi juga menumbuhkan semangat dalam memberikan kontribusi pegawai untuk instansi.

1) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kesejahteraan Pegawai

Menurut Pangabea, (2017), bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pegawai.

- a) Meningkatnya tingkat pendidikan, dapat merubah sikap pegawai
- b) perundang-undang yang disahkan oleh pemerintah
- c) Tuntutan serikat pegawai, dapat mendorong peningkatan kesejahteraan pegawai melalui negoisasi
- d) Pemberian jaminan tambahan kepada pegawai
- e) Pengawasan pemberian upah, di mana kenaikan gaji tetap di tahan namun di gantikan oleh jaminan sosial

2) Indikator-indikator kesejahteraan pegawai

Menurut Badriyah, (2015) indikator kesejahteraan pegawai terbagi menjadi 2 aspek, yaitu:

- a) Kesejahteraan finansial yang meliputi pada:
 - (1) Gaji pokok sebagai imbalan utama atas pekerjaan yang dilakukan

- (2) Tunjangan yang berupa pada tunjangan jabatan, kinerja, maupun lainnya.
- (3) Remunerasi tambahan penghasilan yang diberikan berdasarkan kinerja organisasi dan individu.
- b) Kesejahteraan non-finansial yang mencakup pada:
 - (1) Fasilitas kerja seperti sarana dan prasarana sebagai penunjang kenyamanan dan keselamatan
 - (2) kegiatan sosial serta jaminan kesehatan termasuk pemeriksaan kesejahatan, serta dukungan sosial.
 - (3) Lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung produktivitas pegawai

3) Tujuan dari kesejahteraan pegawai

Program kesejahteraan adalah bentuk penghargaan diluar upah yang diberikan kepada pegawai. Pemberian tersebut tidak berdasarkan pada kinerja karyawan, melainkan pada statusnya sebagai bagian dari organisasi dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang tidak tercakup oleh gaji. Menurut Moekijat, (2013), kesejahteraan memiliki tujuan untuk memberikan tambahan ekonomi diluar gaji pokok dan bentuk apresiasi lainnya. Menurut Hasibuan, (2009) bahwa kesejahteraan pegawai dijadikan sebagai pelengkap imbalan baik secara materil maupun non-materil yang diberikan berdasarkan regulasi.

Tujuan kesejahteraan pegawai pada dasarnya mencakup pemenuhan kebutuhan dasar, peningkatan motivasi dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Kesejahteraan pegawai tidak hanya diberikan fasilitas saja namun juga strategi instansi dalam menjaga produktivitas dan loyalitas pegawai.

a) Pemberian kompensasi yang adil

Kesejahteraan berupa finansial ditujukan untuk memnuhi hak pegawai atas hasil kerjanya. Adanya kompensasi berupa gaji,

tunjangan serta kompensasi, maka kebutuhan para pegawai akan terpenuhi dan pegawai juga merasa dihargai.

b) Meningkatkan motivasi kerja

Program kesejahteraan dapat memberikan semangat kerja para pegawai. Misalnya remunerasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, sedangkan non finansial seperti pelatihan dan suasana kerja yang nyaman akan membuat para pegawai lebih bersemangat.

c) Meningkatkan kepuasan kerja

Pegawai yang merasa sejahtera akan lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ini akan mempengaruhi pada tingkat kehadiran, loyalitas dan capaian kinerja pegawai.

d) Menjamin keamanan dan kesehatan kerja

Layanan kesehatan yang diberikan seperti MCU, hingga lingkungan kerja yang aman termasuk tujuan utama kesejahteraan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

e) Mendukung pengembangan diri pegawai

Program kesejahteraan dalam kesempatan pendidikan dan pelatihan dapat memberikan peningkatan keterampilan pegawai sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan di masa yang akan datang.

f) Meningkatkan produktivitas organisasi

Kesejahteraan pegawai memiliki tujuan dalam mendukung capaian organisasi. Pegawai yang sejahtera akan melakukan pekerjaan yang lebih baik dan profesional

Hal tersebut dipandang untuk tidak menciptakan demotivasi pegawai, karena demotivasi pegawai dapat disebabkan oleh kurangnya kesejahteraan yang didapatkan oleh pegawai karena apabila kesejahteraan yang didapatkan oleh pegawai kurang maka akan menyebabkan produktivitas yang menurun. Mereka akan tidak memiliki minat dalam melakukan pekerjaan, selain itu loyalitas kepada organisasi akan menurun.

Maka dari itu, tingkat kesejahteraan yang adil dan layak sangat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah semangat yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai suatu pekerjaan. Robbins and Judge, (2017) mendefinisikan motivasi sebagai kegiatan yang menjelaskan keterkaitan, arah dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa motivasi tidak hanya mengukur seberapa besar usaha orang, tetapi juga mengarah pada seberapa lama dan jauh usaha tersebut. Hasibuan, (2020) menegaskan bahwa tujuan dari motivasi adalah meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, disiplin serta produktivitas pegawai berjalan sesuai dengan tujuan organisasi.

Beberapa ahli lain juga memberikan perspektif mengenai motivasi kerja. Menurut Andika, (2019) motivasi merupakan hal pendukung seseorang dalam melakukan suatu kegiatan dengan metode tertentu dan membawa pada arah yang optimal. Sedangkan menurut Sunyoto, (2018) motivasi adalah cara seseorang dalam meningkatkan antusias kerjanya supaya tetap berproduktivitas dengan menyalurkan kompetensi dan keahliannya secara baik guna mencapai tujuan organisasi. Perilaku seseorang dapat dipengaruhi oleh antusias yang ada pada dalam dirinya. Oleh karena itu, motivasi dijadikan sebagai alat penggerak yang memiliki tujuan. Setiap organisasi memiliki target capaiannya. Untuk mencapai target tersebut, manusia sebagai peran utama yang terlibat, maka dari itu manusia harus memiliki motivasi karena motivasi tersebut akan melibatkan perilaku orang dalam bekerja.

Menurut Rivai, (2015) motivasi adalah proses sikap manusia yang memiliki pengaruh pada perubahan sikap para individu dalam mencapai hal yang ia tujukan. Menurut Uhing (2019) motivasi merupakan kejadian yang menjadikan dorongan bagi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sunyoto, (2015) motivasi kerja dijadikan sebagai kondisi

dalam meningkatkan keinginan individu untuk melakukan kegiatan yang bertujuan dalam mencapai keinginannya.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang memiliki peranan penting dalam membentuk dan memengaruhi sikap serta perilaku individu. Proses ini mendorong seseorang untuk bertindak secara sadar dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Pada organisasi, motivasi tidak hanya menjadi dorongan internal yang berasal dari dalam diri individu, tetapi juga berkaitan erat dengan faktor eksternal yang mampu menggerakkan pegawai untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, motivasi kerja memiliki fungsi sebagai prinsip penting dalam menumbuhkan semangat, meningkatkan produktivitas, serta mendorong individu untuk berkontribusi demi tercapainya tujuan.

1) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Sutrisno, (2019) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi:

a) Faktor internal

(1) Keinginan untuk hidup

Keinginan ini merupakan kebutuhan pada setiap manusia dalam mempertahankan hidupnya.

(2) Keinginan dapat memiliki

Keinginan ini menjadikan faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan

(3) Keinginan memperoleh penghargaan

Seseorang ingin melakukan suatu pekerjaan supaya dapat status sosial yang nantinya akan dihormati oleh orang lain.

(4) Keinginan memperoleh pengakuan

Keinginan memperoleh pengakuan dapat diliputi oleh adanya hubungan kerja yang sehat, pemimpin yang adil, dan lain sebagainya.

(5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa menjadikan faktor motivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan.

b) Faktor eksternal

(1) Kondisi lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja yang sehat akan memotivasi para pegawai untuk melakukan pekerjaan yang baik

(2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai akan meningkatkan pegawai dalam melakukan pekerjaan

(3) Supervisi yang baik

Memiliki supervisi yang baik akan meningkatkan motivasi para pegawai.

(4) Jaminan pekerjaan

Pegawai akan melakukan suatu pekerjaan dengan baik apabila terdapat jaminan pekerjaan

(5) Status dan tanggung jawab

Pegawai bukan hanya mengharapkan pada kompensasi saja, namun juga mengharapkan status kedudukan pada suatu jabatan

(6) Peraturan yang fleksibel

Prosedur kerja biasanya sudah ditetapkan dan pegawai diwajibkan untuk mematuhi aturan tersebut. adanya aturan tersebut dapat membuat para pegawai menjadi termotivasi.

2) Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow, (1943) ada 5 indikator yang mempengaruhi motivasi, diantaranya sebagai berikut:

a) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar yang diperlukan oleh individu, seperti makan, minum, tempat tinggal dan lainnya.

b) Kebutuhan Keamanan

Diberikannya fasilitas keselamatan dan keamanan kerja supaya pegawai tidak gelisah saat melakukan pekerjaan seperti jaminan kesehatan, jaminan ketenagakerjaan serta perlengkapan kerja lainnya.

c) Kebutuhan sosial

Melakukan pembentukan tim kecil seperti sub-divisi, dengan tujuan menjalin hubungan kerja yang sehat dan melakukan pemecahan masalah dengan secara berdiskusi kelompok.

d) Kebutuhan Harga Diri

Melakukan pemberian bonus kerja, pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan maka pegawai tersebut dapat memfokuskan kompetensi dan keahliannya. Dengan demikian, pegawai akan merasa dihargai kinerja dan potensinya.

e) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Para pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan pengembangan kompetensinya.

3) Tujuan Motivasi

(Hasibuan 2016) menyatakan bahwa tujuan motivasi kerja, terdiri:

- a) Meningkatkan kepuasan kerja pegawai
- b) Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
- c) Mempertahankan kestabilan kerja pegawai
- d) Meningkatkan kedisiplinan pegawai
- e) Mengefisiensi pengadaan pegawai
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g) Meningkatkan loyalitas dan kontribusi pegawai
- h) Meningkatkan kesejahteraan pegawai
- i) Memperkuat tanggung jawab pegawai
- j) Meningkatkan efisiensi penggunaan dan alat bahan baku.

f. Hubungan antara kesejahteraan pegawai dengan motivasi kerja

Kesejahteraan pegawai memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja dalam menunjang produktivitas pegawai. Kesejahteraan berupa finansial maupun non finansial, menjadi faktor utama dalam menunjang motivasi semangat kerja pegawai. Hasibuan, (2016) menyatakan bahwa kesejahteraan adalah bentuk balas jasa tambahan yang diberikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sementara itu, Badriyah, (2015) juga menegaskan bahwa kompensasi tambahan memberikan kepuasan dalam bekerja.

Dalam praktiknya, kesejahteraan tidak hanya mencakup aspek finansial saja, seperti gaji, tunjangan dan remunerasi tetapi juga mencakup aspek non finansial seperti jaminan kesehatan, lingkungan kerja yang sehat dan program pengembangan pelatihan. Hal ini menunjukkan apabila kesejahteraan pegawai diperhatikan, maka pegawai tersebut akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Robbins *and* judge, (2017) mengatakan bahwa motivasi adalah ketertarikan pegawai dalam mencapai tujuan kerja.

Dapat disimpulkan bahwasannya kesejahteraan pegawai memiliki peranan penting dalam memberikan motivasi kerja pegawai dalam mendukung capaian kinerja yang optimal. Program kesejahteraan yang dirancang dengan baik tidak hanya memberikan manfaat kepada pegawai namun juga memberikan strategi kepada organisasi supaya para pegawai dapat memberikan kinerja yang optimal sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO. JUDUL	TAHUN PENELITI	PERTANYAAN PENELITI	METODE PENELITI	TEMUAN PENELITIAN
1. Analisis Pengaruh Kesejahteraan	2022	Bagaimana pengaruh kesejahteraan	Kuantitatif	Kesejahteraan pegawai berpengaruh

Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Medan		karyawan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Medan ?		signifikan pada motivasi kerja Kesejahteraan pegawai dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan promosi serta pemberian tunjangan
2. Efektivitas Pemberian Insentif Terhadap Kesejahteraan Pegawai Dan Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Angkatan Laut Dr. Soedibjo Sardadi Jayapura)	2024	Mengetahui Efektivitas insentif terhadap kesejahteraan pegawai dan motivasi kerja secara simultan di Rumah Sakit Angkatan Laut dr. Soedibjo Sardadi Jayapura	kuantitatif	Pemberian insentif memiliki dampak yang efektif terhadap kesejahteraan pegawai
3. Peran Kompensasi dalam	2025	Bagaimana pemberian kompensasi	kualitatif	Kompensasi mampu memenuhi

Mencapai Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Karyawan		yang terencana dan terintegrasi dapat memberikan manfaat yang optimal bagi karyawan maupun organisasi, serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kompensasi yang relevan dengan kebutuhan karyawan di era modern		kebutuhan karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.
--	--	---	--	--

Dari hasil penelusuran penelitian terdahulu, peneliti memilih 1 yang mengacu pada penelitian ini yaitu penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Medan” dari Dra. Betniar Purba, M. Si, (2022) yang melihat pada Bagaimana pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap semangat kerja karyawan. Kebaharuan pada penelitian ini adalah melihat dari sisi kesejahteraan pegawai dan motivasi kerja di lingkungan Unit Pelaksana Teknis Kementerian Perhubungan (sebelumnya penelitian dilakukan pada

lingkungan Persero) dan akan mendeskripsikan lebih jelas dan fokus mengenai dampak kesejahteraan yang sesuai dengan judul dan apa saja faktor pendorong dan penghambat dalam motivasi kerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

D. Konsep Kunci

1. Kesejahteraan Pegawai

Kesejahteraan pegawai merupakan kondisi yang merujuk pada tingkat kepuasan, kenyamanan, dan kualitas hidup pegawai baik dari aspek fisik, mental, sosial, maupun ekonomi yang memungkinkan mereka bekerja secara produktif dan berkelanjutan. Kesejahteraan pegawai merupakan salah satu variabel yang menjadi fokus penelitian ini. Menurut Badriyah, (2015) bahwa kesejahteraan terbagi menjadi dua bentuk utama, yaitu:

- a. Kesejahteraan finansial yang meliputi pada:
 - 1) Gaji pokok sebagai imbalan utama atas pekerjaan yang dilakukan
 - 2) Tunjangan yang berupa pada tunjangan jabatan, kinerja, maupun lainnya.
 - 3) Remunerasi tambahan penghasilan yang diberikan berdasarkan kinerja organisasi dan individu.
- b. Kesejahteraan non-finansial yang mencakup pada:
 - 1) Fasilitas kerja seperti sarana dan prasarana sebagai penunjang kenyamanan dan keselamatan
 - 2) kegiatan sosial serta jaminan kesehatan termasuk pemeriksaan kesejahatan, serta dukungan sosial.
 - 3) Lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung produktivitas pegawai

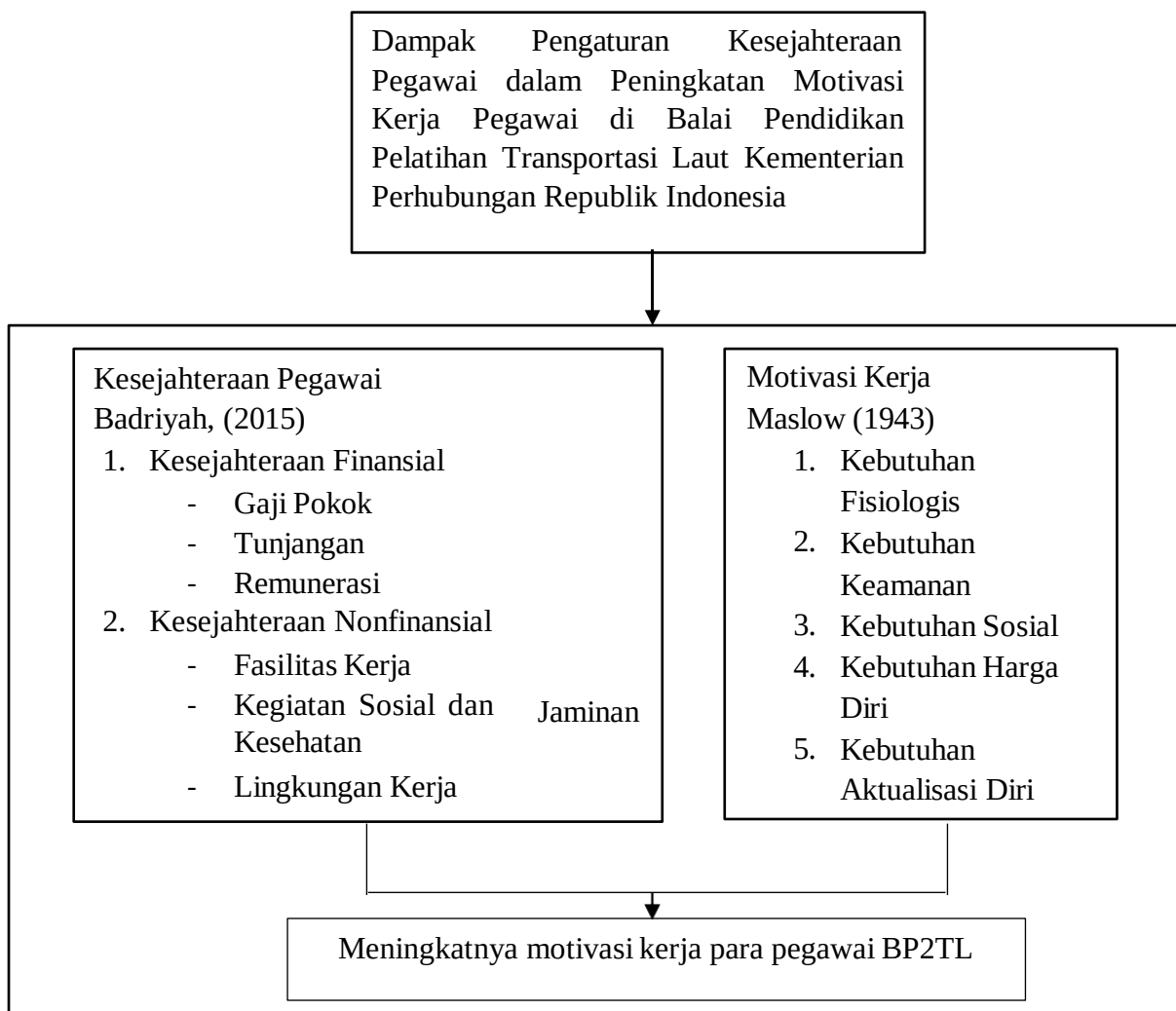
2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi sikap dan perilaku individu dalam lingkungan kerja agar mau melakukan pekerjaan secara optimal demi mencapai tujuan tertentu, baik yang

bersifat pribadi maupun organisasi. Menurut Maslow, (1943) menjelaskan bahwa motivasi kerja dijadikan sebagai kegiatan dalam menentukan beberapa komponen, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis
- b. Kebutuhan Keamanan
- c. Kebutuhan Sosial
- d. Kebutuhan Harga Diri
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

E. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang menghasilkan data berupa deskripsi dalam bentuk kata-kata berupa lisan maupun tertulis dari individu yang diamati. Peneliti memilih pendekatan secara kualitatif dengan alasan, peneliti memahami konteks penelitian secara lebih mendalam, serta menghasilkan konsep-konsep baru karena mampu mengungkapkan pengetahuan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Metode kualitatif menghasilkan data yang detail dan bersifat deskriptif. Pendekatan deskriptif dalam penelitian, melibatkan penyajian detail mengenai seluruh data atau kondisi maupun objek penelitian. Pendekatan menggunakan metode kualitatif memiliki fleksibilitas untuk diterapkan pada berbagai situasi permasalahan. Secara umum, pendekatan deskriptif adalah proses penelitian yang memiliki tujuan untuk mendeskripsikan peristiwa atau fenomena secara sistematis, berdasarkan pada fakta yang tepat dan akurat. Karena Kriteria data yang digunakan pada penelitian kualitatif adalah data yang pasti.

Fokus penelitian ini bermaksud untuk mengetahui bagaimana pengaturan kesejahteraan pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja serta apa saja faktor pendukung dan penghambat pengaturan kesejahteraan pegawai dalam peningkatan kesejahteraan pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah dalam melakukan penelitian, karena memiliki tujuan untuk mengumpulkan data-data yang digunakan untuk meneliti penelitian saat ini. Adanya teknik pengumpulan data ini supaya dapat mencari dan menggali data. Bila dilihat dari segi metode pengumpulan data, metode yang digunakan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi

1. Wawancara

Metode wawancara adalah metode mendapatkan informasi, menggali data dan bertukar informasi dengan menggunakan cara bertanya langsung kepada narasumber dengan pertanyaan yang terperinci. Ketika menggunakan metode ini, peneliti menggunakan wawancara dengan terbuka, yaitu wawancara dilakukan di suasana terbuka maupun via telepon, dalam melakukan wawancara hal yang paling penting adalah peneliti mencatat atau merekam informasi yang diberikan oleh narasumber.

Pada kegiatan wawancara ini, penulis akan menanyakan terkait pokok-pokok permasalahan yang ingin diteliti melalui pendekatan ini menjadikan peneliti lebih mudah dalam mengarahkan pertanyaan kepada narasumber. Penulis akan mengajukan pertanyaan kepada para pegawai widyaiswara untuk mengetahui informasi yang akan penulis teliti. Selanjutnya, dalam kegiatan wawancara penulis langsung mengikuti situasi sehingga nantinya penulis akan mengetahui informasi lebih dalam.

2. Telaah Dokumentasi

Telaah dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara pengambilan data-data berupa foto, rekaman, catatan, dan sebagainya yang terkait. Pengumpulan data dengan Teknik dokumentasi ini melibatkan mengumpulkan data dengan merekam ataupun mencatat peristiwa-peristiwa relevan yang terjadi pada para narasumber. Menurut Sugiyono, (2018) dokumentasi merupakan metode yang digunakan dalam memperoleh data dalam bentuk buku, arsip, dokumen lain berbentuk angka dan data gambar yang dapat menjadikan faktor pendukung penelitian.

C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), instrumen penelitian merupakan metode yang digunakan oleh peneliti ketika melakukan kegiatan penelitiannya untuk mengumpulkan data dengan tujuan agar kegiatan tersebut menjadi lebih terstruktur, dan mudah. Instrumen akan membantu peneliti dalam menggabungkan data- data yang asli, valid, akurat, dan bermanfaat dalam menjawab permasalahan penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti adalah instrumen utama yang mencari dan mengumpulkan data dengan cara mengamati langsung, seperti melihat, mendengar dan merasakannya langsung dari responden sebagai sumber data yang diperlukan. Oleh karena itu, peneliti harus memastikan bahwa narasumber yang dipilih sesuai dengan kebutuhan data agar kebenaran informasi yang diperoleh dapat diakui, selain itu juga terdapat instrumen pendukung peneliti untuk mengumpulkan data penelitian, seperti pedoman wawancara, pedoman observasi dan catatan dokumentasi.

1. Pedoman Wawancara

Instrumen penelitian ini merupakan bentuk percakapan dua arah antara peneliti dengan narasumber dengan tujuan untuk mendapatkan data informasi dengan menggunakan susunan pedoman wawancara. Dalam pembuatan pedoman wawancara membutuhkan alat bantu yang meliputi alat tulis, perekam suara serta daftar pertanyaan yang akan ditujukan kepada key informan di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Adapun beberapa pegawai yang dijadikan *Key Informant*, diantaranya:

Tabel 3. 1 Key Informan

<i>Key Informant</i>	Alasan Memilih <i>Key Informant</i>	Jumlah	Keterangan
Kepala Subbagian Keuangan dan Umum	Memiliki peran penting dalam mengelola kesejahteraan pegawai secara finansial	1	<i>Key Informant 1</i>
Kepala Seksi Diklat	Memiliki peran penting dalam melakukan pengelolaan	1	<i>Key Informant 2</i>

	kesejahteraan pegawai secara non finansial, seperti pengembangan kompetensi		
Instruktur	Terlibat langsung dalam melakukan pekerjaan kesejahteraan non finansial sehingga memberikan gambaran nyata	2	<i>Key Informant 3 dan 4</i>
Kelompok Jabatan Fungsional	Memiliki tugas dalam melakukan kegiatan pelayanan	2	Key Informant 5 dan 6

2. Telaah Dokumen

Instrumen penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan, membaca, menelaah, menganalisis dokumen tertulis, gambar, arsip laporan maupun catatannlain yang mendukung data informasi dalam penelitian. Alat bantu yang digunakan adalah bahan file dokumen tertulis berupa laporan capaian kinerja pegawai BP2TL serta Laporan Kinerja Instansi Pemerintah yang lengkap dengan tabel angka dan persentase capaian instansi dan jurnal lain yang membahas tentang kesejahteraan pegawai yang memiliki pengaruh pada motivasi kerja lengkap dengan regulasi yang berlaku. Instrumen ini bertujuan untuk memperkuat temuan hasil wawancara di lapangan.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Analisis data adalah mengolah serta memecahkan dalam kelompok yang lebih kecil. Analisis data ini menyusun secara terstruktur hasil dari pengumpulan data, dan menafsirkannya untuk menghasilkan pemikiran, pendapat, atau gagasan baru. Kegiatan analisis data didasarkan pada teori Miles

dan Huberman Sugiyono, (2016). Dalam teori ini kegiatan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga tercapai kejenuhan data. Kegiatan analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses penyederhanaan yang berfokus pada penyusutan, dan abstraksi yang didapat dari hasil lapangan. Mereduksi data yaitu meringkas hal-hal yang bermakna dengan cara mencari tema dan pola. Hal inilah nantinya akan menghasilkan data yang lebih rinci setelah direduksi, dan penulis menjadi mudah dalam mengumpulkan data-data selanjutnya.

Dalam penelitian ini reduksi data dimanfaatkan untuk memilih data-data yang penting dari banyaknya data yang diperoleh dari tempat penelitian. Kemudian membuang data-data yang tidak perlu untuk dipaparkan dalam penelitian ini. Saat pengumpulan data terjadi, reduksi data meliputi pembuatan ringkasan, pengkodean, identifikasi tema, pengelompokkan, serta pembuatan memo. Proses ini berlanjut hingga penelitian lapangan selesai dan laporan akhir disusun.

2. Penyajian Data

Menurut Sugiyono, (2016) Penyajian data akan mempermudah untuk memahami yang terjadi, merencanakan langkah selanjutnya berdasarkan yang telah dipahami. Data yang terkumpul kemudian dipaparkan dalam bentuk uraian singkat, data yang baik adalah hal yang utama untuk mendapatkan kualitatif yang valid. Dalam penelitian ini peneliti menyampaikan data dalam bentuk uraian deskriptif reduksi. Data-data yang tersusun dengan akurat dalam penyajian data memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan dengan valid dan menunjukkan arah analisis yang perlu dilanjutkan.

3. Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan salah satu langkah dalam penelitian kualitatif. Kesimpulan awal yang diambil hanya bersifat sementara dan dapat

berubah apabila ditemukan bukti-bukti yang lebih meyakinkan pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Dengan demikian, kesimpulannya bisa menjawab rumusan masalah, bisa juga tidak. Sebab, sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, pertanyaan dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan terus berkembang bahkan setelah penelitian dilakukan di lapangan Sugiono, (2016).

Jika kesimpulannya kurang tepat, sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut, terutama dengan mencari data lebih lanjut pada bidang tersebut. Oleh karena itu, analisis data merupakan suatu proses interaksi antara ketiga unsur analisis dan pengumpulan data, serta merupakan suatu proses yang bersiklus hingga kegiatan penelitian selesai

4. Validasi Data Dengan Triangulasi Sumber Data

Denkin, (2012) mendefinisikan triangulasi merupakan gabungan berbagai teknik cara yang digunakan dalam mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif berbeda. Konsep Denkin sampai saat ini masih banyak digunakan untuk penelitian kualitatif di berbagai bidang. Prastowo, (2012) mengatakan bahwa dalam mengkaji fenomena dapat dilakukan dengan cara, yaitu

- a. Triangulasi sumber, pada penelitian ini dilakukan pada pegawai ASN, pegawai sub bagian keuangan dan umum, serta salah satu pimpinan dan kepala seksi penyelenggara diklat di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut.
- b. Triangulasi data, dalam melakukan penelitian ini, penulis akan menggunakan triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data merupakan penggalan informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain metode wawancara dan observasi, penulis juga dapat melakukan wawancara, dokumen arsip, dokumen tertulis, sejarah, dan catatan (baik catatan resmi maupun catatan pribadi) serta gambar dan foto. Dengan adanya beberapa teknik metode tersebut, hal ini akan menghasilkan data yang berbeda dan selanjutnya akan memberikan

sudut pandang yang berbeda juga. Dari adanya berbagai pandangan tersebut, maka akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Setelah menjelaskan hal yang melatarbelakangi penelitian, teori yang telah mendukung penelitian dan metode penelitian yang digunakan, maka bab ini dipaparkan mengenai hasil dari penelitian. Hasil penelitian ditampilkan berdasarkan wawancara, observasi data dan dokumentasi. Pembahasan dalam bab ini diperoleh dari pengumpulan data wawancara, observasi data dan dokumentasi informan yang dibutuhkan pada penelitian. Pada bagian bab ini, hasil penelitian dan pembahasan, akan diuraikan dari data hasil penelitian melalui wawancara yang telah dilakukan di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Jakarta terkait dengan dampak pengaturan kesejahteraan pegawai dalam peningkatan motivasi kerja pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Jakarta.

A. Gambaran Lokus dan Lokasi Penelitian

Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut (BP2TL) merupakan Unit Pelaksana Teknis yang berada pada naungan Kementerian Perhubungan dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan, sesuai dengan PM 96 Tahun 2017. Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Jakarta guna mewujudkan Visi dan Misi. Tujuan dan Sasaran Strategis Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Jakarta tertuang dalam Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. PM 85 Tahun 2020 terkait Tugas dan Fungsi.

BP2TL dalam pelaksanaan tugasnya melakukan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional dan manajerial di bidang pelayanan. Dalam pelaksanaan tugasnya, BP2TL menjalankan berbagai program Diklat yang diantaranya adalah Diklat Fungsional dan Kepelautan yang ditujukan untuk para aparatur, tenaga maritim maupun masyarakat umum. Program-program tersebut bertujuan untuk membentuk tenaga kerja yang kompeten di bidang pelayanan

Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 709/KMK.05/2016, Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut (BP2TL) Jakarta telah ditetapkan

sebagai satuan kerja yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Satker BLU (Satuan Kerja Badan Layanan Umum) Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut Jakarta adalah unit kerja pemerintah yang menyelenggarakan layanan publik dengan fleksibilitas keuangan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

1. Visi dan Misi Instansi

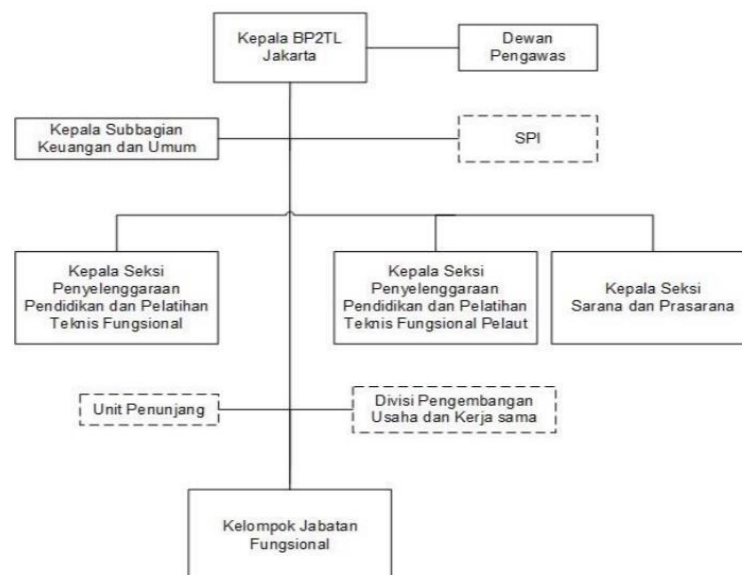
Visi:

“Menciptakan SDM Profesional di Bidang Transportasi Laut yang Berstandar Nasional dan Internasional”

Misi:

- Melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang transportasi laut sesuai standar nasional dan internasional
- Melaksanakan pembinaan sikap, mental, moral dan disiplin kepada peserta diklat
- Mewujudkan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan sesuai dengan perkembangan IPTEK
- Melaksanakan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel

2. Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut

Sumber: Laporan Capaian Kinerja Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut BP2TL dalam menjalankan organisasinya memiliki beberapa *stakeholders* yang terdiri dari berbagai jabatan guna untuk mencapai tujuan organisasinya.

Gambar 4. 2 Jumlah Pegawai BP2TL

Sumber: Laporan Capaian Kinerja BP2TL

NO	NAMA	JUMLAH	ESELON					
			I	II	III	IV	V	STAF
1	BPPTL JAKARTA	108	0	0	1	4	0	103

BP2TL Jakarta memiliki total 108 pegawai yang terdiri dari 54 orang PNS, 21 orang P3K, dan 33 orang PPNPN. Komposisi ini menunjukkan bahwa BP2TL memiliki sumber daya manusia yang cukup untuk mendukung seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan di bidang transportasi laut. Pegawai dengan status PNS umumnya memegang peran struktural maupun fungsional inti yang memastikan keberlangsungan tata kelola organisasi. Sementara itu, pegawai P3K berkontribusi dalam pelaksanaan fungsi teknis dan administratif sesuai perjanjian kerja yang berlaku. Adapun PPNPN berperan dalam mendukung operasional harian, sehingga kegiatan diklat dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Keberagaman status kepegawaian tersebut memberikan fleksibilitas dalam pembagian tugas, memastikan tidak adanya tumpang tindih pekerjaan, serta memungkinkan koordinasi yang lebih optimal antar unit. Dengan jumlah pegawai yang memadai, BP2TL mampu menjaga kualitas pelayanan, memenuhi target capaian organisasi, serta menjalankan program-program diklat yang ditetapkan. Struktur pegawai ini juga mencerminkan kapasitas BP2TL sebagai satuan kerja dengan layanan publik yang tinggi, yang membutuhkan dukungan SDM yang kompeten dan terdistribusi secara proporsional.

2. Penyajian Data

Penelitian ini akan membahas terkait pengolahan dan analisis data yang telah diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan di BP2TL Jakarta. Data tersebut di dapatkan oleh penulis melalui wawancara sebagai metode utama dalam mendapatkan suatu keputusan yang objektif. Selain itu, penulis menggunakan metode telaah dokumentasi serta triangulasi sumber sebagai metode penunjang dalam melengkapi data yang telah penulis dapatkan.

a. Peran kesejahteraan dalam peningkatan motivasi kerja pegawai

Kesejahteraan pada dasarnya dijadikan sebagai motivasi para pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Instansi dituntut untuk memberikan kesejahteraan yang baik dan memadai untuk para pegawainya. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan para informan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut (BP2TL), dapat disimpulkan bahwa penerapan kesejahteraan pegawai di lingkungan BP2TL telah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN. Berdasarkan pasal 21 disebutkan bahwa ASN mendapatkan kesejahteraan berupa penghasilan, penghargaan, tunjangan, fasilitas, jaminan sosial, lingkungan kerja, pengembangan diri serta bantuan hukum. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan yang diberikan untuk ASN bersifat finansial maupun non finansial.

Selain memberikan pengaturan yang jelas dan mengacu pada UU ASN Nomor 20 Tahun 2023, BP2TL juga menyadari bahwa perlu adanya keseimbangan yang baik dalam memotivasi para pegawainya. Oleh karena itu, instansi melakukan berbagai kegiatan yang mendukung seperti penghargaan pegawai, olahraga dan aktivitas kebersamaan lainnya. Kegiatan ini bertujuan untuk mendukung kesejahteraan pegawai dalam aspek mempererat hubungan kerja antar pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Berdasarkan penjelasan mengenai penerapan kesejahteraan di BP2TL yang telah disampaikan sebelumnya masih bersifat umum. Oleh karena itu, berikut disajikan uraian mengenai indikator Kesejahteraan Pegawai menurut Badriyah, (2015) sebagai dasar dalam memahami penerapan kesejahteraan di BP2TL Jakarta.

a. Gaji

1) Gaji Pokok

Gaji pokok merupakan salah satu indikator yang dijadikan sebagai motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Gaji pokok yang didistribusikan oleh instansi kepada pegawai

Sebagaimana hasil wawancara dengan key informan 3, mengenai proporsi gaji yang diberikan dengan beban kerja yang dilakukan menyatakan bahwa:

“untuk proposorsi gaji pokok dengan beban kerja saat ini sudah sesuai diterapin di BP2TL, apalagi gaji pokok itu sudah tertera di SK. Jadinya kita dibayarkan sesuai dengan peraturan yang berlaku”.

Selaras dengan jawaban key informan 6, mengenai proporsi gaji dan beban kerja yang diberikan

“Karena kan beban kerja maupun gaji pokok kan sudah ada peraturannya kan. Jadi semua memang sudah sesuai dan telah dijalankan sesuai dengan aturan berlaku, kalau beban kerja itu nggak bisa setiap hari, setiap bulan itu stabil, ada grafik dimana banyak banget, tapi ada kadang yang biasa saja. Maksudnya nggak berat, tapi nggak ringan juga ya, pokoknya semua masih bisa ke-handle tapi ada kalanya di saat kebijakan baru atau apa yang membuat kita bekerja dengan cepat, butuh waktunya cepat, jadi kita punya beban kerja yang lebih berat.”

Dari wawancara yang dilakukan, dapat diketahui bahwa proporsi gaji pokok dengan beban kerja di BP2TL dinilai sudah sesuai karena seluruh ketentuannya telah diatur secara jelas dalam SK dan peraturan yang berlaku. Para informan juga menjelaskan bahwa meskipun beban kerja tidak selalu stabil dan terkadang meningkat saat adanya kebijakan baru, pekerjaan tersebut masih dapat ditangani dengan baik. Hal ini sejalan dengan teori kesejahteraan Badriyah, (2015) yang menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai tercermin dari kesesuaian antara kompensasi yang diterima dengan

beban kerja yang dijalankan. Dengan demikian, penerapan gaji pokok di BP2TL dinilai telah mendukung tercapainya kesejahteraan pegawai.

2) Kompensasi

Dijelaskan oleh Key Informan ke 3 yang menjelaskan bahwa

“Kompensasi yang didapat itu, pertama gaji pokok karena status kita sebagai PNS ya. Kedua, kita dibayarkan melalui remunerasi yaitu P1 dan P4 position itu posisi kita sebagai instruktur. Kita dibayar juga, yang sudah melengkap dalam status kita sebagai instruktur”

Key informan 1 menyebutkan hal yang sejalan dengan kompensasi yang diberikan oleh BP2TL kepada pegawainya

“Dapat remun, dan gaji, tunjangan insentif, bonus ya. Terus kenjangan jabatan, kalau yang standar sih, uang dinas.

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa BP2TL dinilai telah memberikan kompensasi yang lengkap dan sesuai ketentuan bagi ASN. Pegawai menerima gaji pokok, remunerasi P1 dan P4 sesuai posisi sebagai instruktur, serta beragam kompensasi tambahan seperti tunjangan insentif, bonus, tunjangan jabatan, dan uang dinas. Keseluruhan komponen ini menunjukkan bahwa hak-hak pegawai telah dipenuhi secara struktural dan formal.

Temuan ini sejalan dengan teori kesejahteraan Badriyah, (2015) yang menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai dapat tercapai ketika organisasi mampu menyediakan kompensasi yang adil, layak, dan mencakup berbagai aspek finansial yang mendukung pelaksanaan tugas. Dalam konteks ini, skema kompensasi di BP2TL telah memenuhi indikator tersebut, sehingga berkontribusi positif terhadap persepsi kesejahteraan pegawai.

b. Tunjangan

1) Tunjangan yang diberikan dan kontribusi yang dilakukan Tunjangan merupakan salah satu bentuk untuk mendukung kesejahteraan pegawai, meningkatkan motivasi, serta memastikan pegawai dapat bekerja dengan nyaman dan produktif. Secara keseluruhan, tunjangan menjadi bagian penting dalam sistem

kompensasi karena tidak hanya berfungsi sebagai bentuk kesejahteraan tambahan, tetapi juga sebagai upaya organisasi dalam mendorong loyalitas, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap instansi. Dijelaskan oleh Key Informant ke 3 bahwa

“untuk tunjangan itu, namanya remunerasi. Jadi kita dibayarkannya itu, pertama ada pay for position yang dimana posisi kita sebagai instruktur. Kedua, kita dibayar P2 (pay performance). Dibayarkan sesuai dengan performa kinerja kita, jadi kalau kinerjanya 100 persen, kita juga dibayarkan sesuai P2 itu. Jadi kalau ditanya ada gap atau nggak, enggak ada gap karena memang sudah sesuai dengan tupoksi dan peraturannya dan sejauh ini sudah sesuai sih”

Kemudian lebih lanjut dijelaskan oleh key informan ke 6 yang menjelaskan mengenai aspek tunjangan

“Jadi untuk ASN itu tiga komponen, gaji, uang makan, dan tunjangan kinerja itu. pembagian nominal tunjangan itu sudah diatur dalam peraturan sesuai dengan grade-nya. Grade jabatan itu juga sudah disesuaikan dengan pendidikannya, misal S1 jabatannya ini, grade-nya segini. Jadi semua sudah ada di aturan”

2) Pengaruh tunjangan

“tunjangan itu memicu memotivasi karena kalau kinerja kita ga 100% nanti kita akan dibayarkan sesuai dengan performa kita. Misalkan, dalam satu bulan performa kita dibawah 100%, kita juga pasti dibayarnya sesuai dengan persentase kinerja kita. Jadi untuk motivasi juga para pegawai lainnya, supaya tunjangan kita dibayarkan 100% ya kita juga harus melakukan performanya 100% juga”

Selain itu, dipertegas oleh Key informan ke 2 yang menjelaskan bahwa

“Oh sangat berpengaruh, karena untuk mendapatkan tunjangan kinerja itu didapatkan berdasarkan dua aspek. Pertama itu berdasarkan dari kinerja prestasi, prestasi kerja. Nah yang kedua itu dari kedisiplinan. Nah kedisiplinan itu berarti kan ketaatan aturan ya. Jadi yang pertama dari prestasi kinerja, prestasi kinerja itu kalau remunerasi itu untuk mendapatkan remunerasi kita harus menyesuaikan dengan apa yang menjadi target kita. Nah misalkan karena BLU tadi misalkan target BP2TL ini untuk pendapatan itu dalam satu tahun ini harus mendapatkan 38M. Nah kita harus bisa mendapatkan target pendapatan tersebut 38M dengan cara seperti apa ya? Teman-teman disini semuanya berusaha untuk mendapatkan itu dari segi pelayanan agar teman-teman di luar sana masyarakat itu bisa diklat di tempat kita. Nah itu dari prestasi kerja kita. Nah yang kedua kita juga berdasarkan indeks dari apa yang kita kerjakan di institusi kita nih sebagai pegawai. Nah itu kan ada capaiannya gitu. Nah

terus yang ketiga itu dari kedisiplinan yang tadi ketatan aturan. Ketatan aturan itu ya absen. Absen kita harus sesuai, sesuai dengan rulesnya, terus dari kerapihan kita, kan seperti itu.”

Dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja menjadi faktor penting yang mendorong motivasi pegawai. Kedua informan menjelaskan bahwa besaran tunjangan sangat bergantung pada pencapaian kinerja dan kedisiplinan. Pegawai yang tidak mencapai 100% kinerja akan menerima tunjangan sesuai persentase performanya, sehingga menumbuhkan dorongan untuk bekerja lebih optimal. Hal ini sejalan dengan teori Badriyah, (2015), yang menyatakan bahwa tunjangan kinerja, berfungsi sebagai pendorong motivasi karena diberikan berdasarkan kontribusi dan prestasi kerja.

c. Remunerasi

Remunerasi adalah bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi dan kinerjanya kepada instansi. Remunerasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga berbagai komponen lain seperti tunjangan kinerja, tunjangan jabatan, insentif, dan fasilitas yang mendukung pelaksanaan tugas. Sistem remunerasi bertujuan menciptakan kompensasi yang adil, transparan, serta mampu mendorong peningkatan produktivitas dan motivasi kerja pegawai. Pada BP2TL, remunerasi biasanya disusun berdasarkan penilaian jabatan, beban kerja, dan capaian kinerja sehingga setiap pegawai mendapatkan imbalan sesuai tanggung jawab dan hasil kerjanya.

Lebih lanjut dijelaskan oleh key informan ke 4 yang menjelaskan bahwa

“Sudah bagus, karena kan sudah jelas dasar hukumnya kan, ada SK, ada BA dan sebagainya itu. Nanti kan dari pihaknya kepegawaian SDM itu. Misal, saya ini instruktur, nanti saya itu mengupload jadwal pembelajaran saya itu apa, sudah berapa JP, terus jadwalnya, dokumentasilah saya mengajar, itu ada di berkas mereka, jadi enggak asal 60 JP itu, nanti kan pasti ditanya itu 60 JP pembuktiannya dari mana gitu kan, itu jadinya nanti pembuktiannya itu. Kita sebagai instruktur itu mengupload gitu, ke link yang sudah disiapkan sama pihak kepegawaiannya. Berapa remunerasinya kan balik lagi sudah ditetapkan

gradingnya karena instruktur itu kan sudah ada jabatannya instruktur, sudah tahu nih jelas gradingnya sekian, tapi untuk mendapat remunerasi grading instruktur itu, ada beberapa part yang harus diselesaikan, balik lagi instruktur kan kita harus mengajar, instruktur itu kalau full instruktur itu kan 80 JP, tapi berhubung saya ini ada tugas tambahan, jadi JPnya jadi 60”.

Sistem pendistribusian remunerasi di BP2TL dinilai sudah baik karena prosesnya jelas, berbasis dasar hukum, dan dilakukan melalui mekanisme pembuktian kinerja yang terstruktur. Setiap instruktur diwajibkan mengunggah jadwal mengajar, jumlah JP, dan dokumentasi pembelajaran sehingga perhitungan remunerasi diberikan sesuai beban kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Namun key informan ke 3 menjelaskan bahwa di tahun 2021 sempat terjadi adanya gap.

“kalau sejauh ini sudah enggak ada sih, mungkin kalau di awal itu masih ada gap ya, karena kita itu baru ngejalanin remunerasi itu di tahun 2021. Tapi, so far di tahun 2025 sudah berjalan sesuai sistem. Sebelumnya itu sistem remunerasi di setiap instruktur kan punya kewajiban mengajar untuk berapa JP dalam satu bulan, nah pada saat itu belum diterapkan dan baru banget diterapkan di trimester keempat tahun 2025. Sistem pendistribusiannya pun, so far sudah adil karena udah sesuai dengan peraturan pemerintah juga”.

Dari wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pendistribusian remunerasi di BP2TL dinilai sudah baik karena prosesnya jelas, berbasis dasar hukum, serta menggunakan pembuktian kinerja seperti unggahan jadwal mengajar, jumlah JP, dan dokumentasi pembelajaran. Meskipun pada tahun 2021 sempat terjadi gap saat awal penerapan, sistem tersebut semakin stabil pada tahun 2025, terutama setelah kewajiban JP diterapkan penuh pada trimester keempat. Hal ini membuat pendistribusian remunerasi menjadi lebih adil dan sesuai ketentuan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Badriyah, (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi harus diberikan secara adil, layak, dan berdasarkan kontribusi serta kinerja pegawai. Mekanisme remunerasi di BP2TL sudah mencerminkan prinsip tersebut karena besaran remunerasi ditentukan melalui bukti kerja nyata dan grading jabatan yang transparan.

Dengan demikian, sistem remunerasi BP2TL dapat dikategorikan sesuai dengan prinsip kompensasi berbasis kinerja menurut Badriyah.

d. Lingkungan Kerja/Hubungan Kerja

Lingkungan kerja atau hubungan kerja merujuk pada kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang membentuk interaksi antarpegawai dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik ditandai oleh komunikasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, dukungan antarrekan, serta koordinasi yang harmonis sehingga menciptakan rasa nyaman dan aman bagi pegawai. Hubungan kerja yang positif tidak hanya memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan kolaborasi, mengurangi konflik, dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Dengan kata lain, kualitas lingkungan kerja menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas dan keberhasilan organisasi.

1) Hubungan antar pegawai

Dijelaskan oleh *Key Informant* ke 4 yang menjelaskan bahwa

“selama saya kerja disini, enak sih lingkungannya pada support terus juga pembagian tugas dan fungsi orang itu kan sudah jelas, jadi kita untuk kerja itu lebih enak, nggak serinng di tumpang tindih pekerjaan gitu”

Lebih lanjut dijelaskan oleh *key informan* ke 6 yang menjelaskan mengenai hal terkait

“Kalau secara pribadi kan saya juga pegawai ya, mau nggak mau memang harus berkoordinasi karena kan aku harus ngasih info-info yang terbaru, kayak gitu kan. Jadi hubungannya emang baik, saling support, saling meng-info gitu. karena emang selalu ada koordinasi dan komunikasi gitu.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa lingkungan kerja di BP2TL dinilai nyaman karena adanya dukungan antarrekan, pembagian tugas yang jelas, serta koordinasi dan komunikasi yang berjalan baik. Pegawai merasa hubungan kerja harmonis dan tidak mengalami tumpang tindih pekerjaan.

2) Fasilitas kerja

Menurut *Key Informan* ke 5 bahwa

“Nah untuk fasilitasnya tersendiri juga sudah memadai, seperti halnya teman-teman ini untuk bekerja sudah dipersiapkan fasilitas sarana-perasarana, seperti komputer, saya dapat komputer ya, walaupun

komputer tidak bisa dibawa pulang, untuk di kantor. Nah terus juga disediakan untuk media seperti laptop, yang dimana laptop itu juga digunakan untuk kedinasan. Jadi tidak hanya di kantor, tapi kita juga bisa bawa ketika kita ada kegiatan dinas luar. Nah itu bisa kita bawa juga untuk menunjang kegiatan"

Dijelaskan oleh Key Informant ke 4 yang menjelaskan bahwa

"untuk fasilitas disini tu udah memadai banget. Fasilitas untuk mengajar udah bagus sih, disini pakai smart tv yang papan interaktif gitu terus ruang ngajarnya juga udah enak karena kalo pun mau ngajar yang banyak orang gitu, itu dua ruangan nanti bisa dijadikan satu gitu"

Berdasarkan hasil wawancara, lingkungan kerja di BP2TL dinilai cukup kondusif. Hubungan antarpegawai berjalan dengan baik, ditandai oleh komunikasi dan koordinasi yang efektif, saling mendukung, serta pembagian tugas yang jelas sehingga meminimalkan tumpang tindih pekerjaan. Kondisi tersebut menciptakan rasa nyaman dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu, fasilitas kerja yang tersedia dinilai memadai dan mampu menunjang pelaksanaan pekerjaan pegawai, baik kegiatan di dalam kantor maupun kedinasan di luar kantor. Ketersediaan sarana dan prasarana kerja serta fasilitas pembelajaran mendukung kelancaran tugas dan aktivitas pegawai.

Temuan ini sejalan dengan teori kesejahteraan menurut Badriyah, (2015) yang menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja, hubungan kerja yang harmonis, dan ketersediaan fasilitas kerja yang memadai sebagai bentuk kesejahteraan nonfinansial.

e. Kegiatan Sosial/Pengembangan

Kegiatan sosial dan pengembangan merupakan upaya instansi dalam memperkuat kebersamaan sekaligus meningkatkan kapasitas pegawai melalui aktivitas-aktivitas positif. Kegiatan ini dapat berupa pelatihan, seminar, gathering, maupun aktivitas sosial yang mendorong kerja sama, empati, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Melalui kegiatan tersebut, pegawai tidak hanya memperoleh peningkatan kompetensi, tetapi juga

mempererat hubungan antar pegawai, memperbaiki komunikasi, dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis.

1. Kegiatan sosial

Dijelaskan oleh *Key Informant* ke 4 yang menjelaskan bahwa

“iya disini itu juga ada kegiatan sosial, kalau dari segi instruktur kemarin itu ada korpri mengajar jadi BP2TL itu ikut meramaikan istilahnya. Nah kita kemarin itu ngajar di SMK sekitaran sini yang jurusannya tentu nyambung sama kita, laut gitu. Kita juga ada kegiatan sosial lainnya, kayak CSR. Jadi Dinas Perhubungan (Dishub) punya kapal di Kepulauan Seribu dan kita itu menyumbangkan life jacket. Selain itu, kita juga ngadain santunan anak yatim, bagi-bagi takjil ramadhan dan kegiatan sosial bersih-bersih di setu babakan. Sebenarnya dari kegiatan ini kan juga nantinya mempererat para pegawai ya dan juga ketika kita mengeluarkan energy positif nantinya hasilnya juga positif dan itu yang meningkatkan kesejahteraan pegawai”

2. Pengembangan

Disampaikan juga oleh *Key Informant* Ke 4 bahwa

“Disini itu pengembangan pegawai sangat di dukung banget, kayak saya kemarin diikutkan beberapa diklat yang diharuskan punya oleh instruktur. Kita itu bisa disarankan untuk mengikuti diklat itu dan kita juga bisa mengajukan diri untuk mengikuti diklatnya asal sesuai dengan kebutuhan kita, jadi kalau emang relevan dan menunjang pekerjaan kita akan diusahakan oleh kantor, karena kita sudah diberikan kemudahan dari segala sisi jadi bikin kita semangat dan tinggal kasih performa yang baik”

Kemudian dilanjut oleh *key informan* 6 yang menjelaskan bahwa pengembangan sangat diberi kesempatan oleh BP2TL

“dikasih kesempatan. Saya kemarin sempat itu diklat TUT, ini teman-teman juga ada beberapa yang mengikuti TUT. Disini, sangat didukung sekali, karena kan tadi, kesejahteraan itu tidak hanya berupa finansial ya.”

Selanjutnya ditegaskan oleh *Key Informant* ke 2 yang menjelaskan bahwa

“Kami diberikan kesempatan yang luas untuk mengikuti diklat, pegawai yang udah lama apalagi itu banyak dikasih arahan untuk mengikuti diklat jadinya menambahkan skill dan knowledge apalagi BP2TL jadi instansi badan dan layanan umum yang menyediakan berbagai diklat”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa BP2TL mendukung kesejahteraan pegawai melalui dua cara, yaitu kegiatan sosial dan

pengembangan kompetensi. Berbagai aktivitas sosial seperti Korpri Mengajar, CSR, santunan, dan kegiatan kebersihan dinilai mampu mempererat hubungan antarpegawai serta menciptakan energi positif yang berdampak pada kesejahteraan psikologis. Selain itu, pegawai juga diberikan kesempatan luas mengikuti pelatihan dan diklat sesuai kebutuhan pekerjaan, sehingga mendorong peningkatan kompetensi dan motivasi. Temuan ini sejalan dengan teori Badriyah, (2015), yang menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai tidak hanya dilihat dari sisi finansial, tetapi juga dari pemenuhan kebutuhan pengembangan diri, lingkungan kerja yang positif, serta kesempatan untuk berkontribusi secara sosial.

f. Jaminan Kesehatan

Jaminan kesehatan merupakan bentuk perlindungan yang diberikan instansi kepada pegawai untuk memastikan mereka memperoleh akses layanan kesehatan yang layak, aman, dan berkualitas. Fasilitas ini tidak hanya mencakup pelayanan medis ketika pegawai mengalami sakit atau kecelakaan kerja, tetapi juga upaya untuk mencegah seperti pemeriksaan rutin dan dukungan kesehatan lainnya. Secara keseluruhan, jaminan kesehatan menjadi salah satu elemen penting dalam kesejahteraan pegawai karena mampu meningkatkan kenyamanan, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi.

Lebih lanjut dijelaskan oleh *Key Informant* ke 3 yang menjelaskan:

“Jaminan kesehatan itu kan sudah hak kantor ya, jadi emang sudah dibayarkan dan sistemnya itu setiap bulan udah ditarik dari gaji gitu, disini juga ada poliklinik yang buka 24 jam jadi semisal tiba-tiba sakit bisa berobat dan ini disediakan untuk pegawai dan peserta diklat. Polikliniknya pun termasuk sudah memadai karena disana ada kayak dokter gigi, dokter mata, dokter kandungan, dokter umum gitu terus juga bisa dibuatkan surat rujukan untuk ke lab. Selain itu disini juga ada Medical Check Up, untuk MCU diadakannya di awal tahun biasanya dan itu bersifat rutinitas setiap tahunnya.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa jaminan kesehatan di BP2TL telah terpenuhi dengan baik melalui BPJS, fasilitas poliklinik 24 jam dengan layanan dokter lengkap, serta Medical Check Up tahunan yang

memastikan kondisi kesehatan pegawai terpantau secara berkala. Fasilitas yang memadai ini memberi rasa aman dan kemudahan akses layanan kesehatan bagi pegawai. Hal tersebut sejalan dengan Badriyah, (2015) yang menegaskan bahwa jaminan kesehatan merupakan bagian penting dari kesejahteraan pegawai karena mampu meningkatkan rasa aman, motivasi, dan loyalitas kerja.

g. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kebutuhan manusia yang berkaitan dengan keberlangsungan hidup fisik. Kebutuhan ini mencakup hal-hal dasar seperti makan, minum, udara, istirahat, tempat tinggal, serta kesehatan. Oleh karena itu, pemenuhannya menjadi prioritas utama sebelum seseorang dapat berfokus pada kebutuhan tingkat berikutnya. Pemenuhan kebutuhan fisiologis dapat diwujudkan melalui pemberian gaji yang layak, fasilitas kesehatan, waktu istirahat yang cukup, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

Dijelaskan oleh *Key Informant* ke 2 yang menjelaskan bahwa

“iya disini itu ada asrama untuk Diklat, tapi ga semua bisa pakai. Jadi biasanya itu ngajuin ke bagian kepegawaian dan nanti bagian kepegawaian ngeliat apakah emang bisa atau nggak, jadi sesuai dengan persyaratan yang berlaku tapi biasanya diliat dari sisi tempat tinggal yang jauh. Asrama disini juga memadai banget fasilitasnya, udah kayak mirip hotel gitu”.

Lebih lanjut dijelaskan juga oleh *key informan* 1 yang menjelaskan bahwa

“aspek ini sangat mendukung, karena di sini kan ada MES juga. Untuk MES itu. Untuk manajemen dan sebagian operasional.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa ketersediaan asrama di BP2TL memberikan dukungan signifikan bagi pegawai maupun peserta diklat, terutama bagi mereka yang tinggal jauh. Fasilitas asrama yang memadai dan dapat digunakan berdasarkan persyaratan tertentu. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Maslow, di mana penyediaan tempat tinggal yang aman dan layak memenuhi kebutuhan dasar dan kebutuhan akan rasa aman (*physiological and safety needs*). Ketika kebutuhan ini terpenuhi,

pegawai dapat bekerja lebih nyaman, dan termotivasi untuk mencapai kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

h. Kebutuhan keamanan

Kebutuhan keamanan merupakan salah satu kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar individu dapat bekerja produktif. Keamanan tidak hanya mencakup perlindungan fisik dari potensi bahaya, tetapi juga jaminan stabilitas kerja, kepastian terhadap kondisi lingkungan kerja, serta perlindungan atas hak-hak sebagai pegawai. Ketika kebutuhan keamanan terpenuhi melalui fasilitas kerja yang memadai, prosedur penanganan risiko yang jelas, serta jaminan kepastian status dan perlindungan pegawai akan merasa lebih terlindungi dan mampu fokus pada pelaksanaan tugas tanpa rasa khawatir.

Menurut key informan 5 bahwa:

“Kita bicara di ruang kantor dulu ya. Kalau semisal ada kerusakan kursi atau apa pun, tinggal kita keluarkan lalu kita laporkan ke pihak terkait dengan nota dinas. Kalau memang ada kerusakan, nanti akan diganti. Jadi yang penting kita memberikan informasi melalui nota dinas kepada unit yang mengurus hal tersebut, nanti mereka yang akan mengganti. Kalau untuk fasilitas kerja seperti PC atau komputer, misalnya rusak, nanti ada teknisi yang memperbaikinya. Printer atau perangkat lain juga tinggal hubungi teknisinya, dan mereka akan datang untuk memperbaiki. Kalau harus dibawa ke servis, teknisi yang bawa. Jangka waktunya pun enggak lama, tergantung tingkat kerusakannya. Untuk stabilitas pekerjaan sendiri, namanya kerja di lingkungan diklat, kegiatan itu kan bergantung pada permintaan. Tapi sejauh ini, sebanyak apa pun diklat yang dihadapi, semuanya masih aman dan dapat ditangani dengan baik.”

Selain dari segi keamanan fasilitas, key informan 4 pun juga menjelaskan terkait keamanan yang berkaitan dengan jaminan keselamatan kerja, di mana ia menyebutkan bahwa bentuk perlindungan keselamatan belum sepenuhnya tersedia

“jaminan keselamatan so far engga ada sih kecuali kalau kita melakukan praktek ke lapangan gitu itupun juga paling dikasihnya Cuma APD tapi kalo di kantor sih engga ada yaa, hal ini yang dijadikan sebagai gap-nya sih”

Berdasarkan hasil wawancara, terlihat bahwa keamanan fasilitas kerja seperti perbaikan sarana dan dukungan teknis sudah terpenuhi dengan baik, sehingga pegawai merasa terlindungi dari risiko gangguan dalam bekerja. Namun, aspek keamanan keselamatan kerja belum sepenuhnya terpenuhi, terutama di lingkungan kantor yang tidak memiliki perlindungan khusus selain APD saat praktik lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan keamanan menurut Maslow yang mencakup rasa aman secara fisik, stabilitas kerja, dan perlindungan dari risiko belum sepenuhnya optimal.

i. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial adalah kebutuhan manusia untuk membangun hubungan yang baik dari suatu kelompok. Kebutuhan ini muncul melalui interaksi yang harmonis, kerjasama yang baik, serta dukungan antar rekan kerja. Ketika hubungan sosial berjalan positif, pegawai merasa dihargai, nyaman, dan termotivasi untuk berkontribusi lebih, karena mereka merasakan adanya ikatan dan kebersamaan dalam lingkungan kerja.

Menurut key informant ke 6 bahwa

“kantor pernah ada kegiatan employee gathering tapi sifatnya situasional sih, bukan yang setiap tahun gitu jadi semua pegawai itu kumpul makan bareng, main game bareng dan kalau bulan ramadhan itu kita kaya buka bersama gitu. Kegiatan-kegiatan itu yang bikin para pegawai jadi erat”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci ke-6, dapat disimpulkan bahwa pemenuhan kebutuhan sosial pegawai telah diupayakan melalui kegiatan kebersamaan seperti *employee gathering* dan kegiatan informal lainnya. Meskipun pelaksanaannya bersifat situasional dan belum dilakukan secara rutin, kegiatan tersebut dinilai berkontribusi dalam mempererat hubungan antarpegawai serta menciptakan rasa kebersamaan di lingkungan kerja.

j. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri mencakup keinginan individu untuk dihargai, diakui, dan dianggap mampu dalam pekerjaannya. Dalam lingkungan kerja,

kebutuhan ini terpenuhi ketika pegawai diberikan kepercayaan, dihormati atas kontribusinya, serta mendapat apresiasi atas kinerjanya. Ketika kebutuhan harga diri terpenuhi, pegawai merasa lebih percaya diri, termotivasi, dan memiliki komitmen lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Dijelaskan oleh *Key Informant* ke 5 bahwa

“setiap tahun itu, kantor memberikan nominasi pegawai terbaik. Misal ada pegawai yang datang tepat waktu, berpakaian rapih, kinerjanya baik dan sebagainya itu nanti akan diberikan penghargaan kayak fotonya dipajang dan diberikan LM tapi hadiahnya tergantung juga sih. Hal ini yang buat para pegawai lain untuk semangat dan lebih termotivasi lagi.”

Berdasarkan wawancara tersebut, pemberian nominasi beserta bentuk apresiasi seperti pemajangan foto dan pemberian hadiah menjadi salah satu mekanisme organisasi untuk meningkatkan motivasi pegawai. Praktik ini sejalan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow, pada tingkat kebutuhan harga diri, di mana individu membutuhkan pengakuan, penghargaan, serta penghormatan atas kinerjanya. Penghargaan tersebut tidak hanya memberikan rasa bangga bagi pegawai yang terpilih, tetapi juga mendorong pegawai lain untuk meningkatkan kedisiplinan dan kualitas kerja agar mendapatkan pengakuan serupa.

k. Aktualisasi Diri

Aspek ini adalah tahap tertinggi dalam teori Maslow, ketika seseorang berusaha mencapai versi terbaik dari dirinya. Dalam konteks kerja, kebutuhan ini terpenuhi ketika pegawai diberi ruang untuk berkembang, berkreasi, mengambil tanggung jawab lebih besar, dan memaksimalkan potensi yang ia miliki. Ketika aktualisasi diri tercapai, pegawai bekerja bukan lagi sekadar memenuhi kewajiban, tetapi karena adanya dorongan internal untuk memberi kontribusi yang bermakna.

Dijelaskan oleh *Key Informant* ke 2 bahwa

“disini pegawai yang berinovasi itu yang dibutuhkan disini sih mbak, karena namanya kita program diklat itu kan pasti banyak kegiatan dan pekerjaan juga, jadi ide dan inovasi yang relevan juga dibutuhin disini buat program pengembangan diklat kita”

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa BP2TL memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi dan mengembangkan ide-ide baru, khususnya dalam mendukung program diklat yang terus berkembang. Lingkungan kerja menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya menuntut pemenuhan tugas rutin, tetapi juga mendorong kontribusi yang lebih tinggi melalui inovasi. Hal ini sejalan dengan kebutuhan aktualisasi diri dalam teori Maslow, di mana individu terdorong untuk mengembangkan potensi terbaiknya, berkreasi, dan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dengan demikian, kesempatan untuk berinovasi menjadi indikator bahwa kebutuhan aktualisasi diri pegawai di BP2TL telah difasilitasi dengan baik.

B. Pembahasan

Pada bagian ini, peneliti melakukan analisis serta pendalaman terhadap data yang telah dipaparkan sebelumnya, pembahasan disusun dengan menyesuaikan pada fokus penelitian yang ditentukan. Pembahasan dimulai dari aspek kesejahteraan finansial yang meliputi gaji, tunjangan pokok dan remunerasi, selain itu mengenai aspek kesejahteraan non finansial yang mencakup lingkungan kerja, kegiatan sosial dan jaminan kesehatan, kemudian dilanjutkan dengan pembahasan mengenai peningkatan motivasi kerja pegawai yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa sub aspek yang dijadikan sebagai faktor pendorong dan penghambat, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Faktor Pendorong dan Penghambat

Faktor Pendorong	Faktor penghambat
1. Gaji Pokok	1. Kebutuhan Fisiologis
2. Tunjangan	2. Kebutuhan
3. Remunerasi	Keamanan

4. Lingkungan Kerja / Hubungan Kerja	
5. Kegiatan sosial/ Pengembang	
6. Jaminan Kesehatan	
7. Kebutuhan Sosialisasi	
8. Kebutuhan Harga Diri	
9. Kebutuhan Aktualisasi Diri	

Lebih lanjut, berikut merupakan pembahasan terkait dengan pengaturan kesejahteraan pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut (BP2TL):

1. Gaji Pokok

Gaji pokok merupakan salah satu sumber pendapatan dasar secara finansial yang dijadikan sebagai indikator penting dalam menunjang kesejahteraan pegawai. Selain itu, menurut Komarrudin (2013) gaji memiliki fungsi untuk mendorong pekerja agar menunjukkan prestasi yang tinggi. Pada dasarnya, besaran gaji pokok telah diatur sesuai dengan tanggung jawab, pendidikan, jabatan dan sebagainya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian gaji pokok kepada pegawai di BP2TL sudah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini ditegaskan oleh key informan ke 3 yang menjelaskan bahwa proporsi gaji pokok yang diterima oleh pegawai telah ditetapkan dalam Surat Keputusan yang berlaku. Selain itu, juga sesuai dengan peraturan yang menjadi dasar dalam penggajian. Sehingga, hal ini memberikan kejelasan mengenai nominal yang diterima.

Sejalan dengan hal tersebut, key informan ke 6 juga menjelaskan bahwa beban kerja dan gaji pokok telah ditentukan dengan jelas sehingga beban kerja yang dilakukan tidak bersifat subjektif. Meskipun pada periode

tertentu beban kerja tidak stabil karena adanya kebijakan baru atau peningkatan aktivitas, namun kondisi tersebut masih dapat diatasi dan tidak menimbulkan keseimbangan antara beban kerja dan gaji yang diterima.

Segala bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai dalam memberikan kesejahteraan pegawai menjadi hal yang penting. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, BP2TL tidak hanya memberikan kompensasi kepada pegawainya berupa gaji saja, namun terdapat aspek lainnya. Hal ini disampaikan oleh Key Informan 1 yang menjelaskan bahwa selain gaji pokok, pegawai juga menerima remunerasi P1 dan P4 yang diberikan sesuai jabatan instruktur. Selain itu, pegawai juga memperoleh berbagai kompensasi lainnya seperti tunjangan, bonus dan uang dinas. Pemberian segala bentuk kompensasi ini menunjukkan bahwa BP2TL telah memberikan kesejahteraan secara finansial yang dapat membantu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Rianto, (2022) yang menunjukkan bahwa gaji memberikan pengaruh positif terhadap kinerjanya.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa gaji pokok dan bentuk kompensasi yang diterapkan oleh BP2TL sudah sesuai dengan regulasi dan mampu dalam mendukung kesejahteraan pegawainya. Gaji pokok dinilai sejalan dengan beban kerja karena sudah diatur dalam SK dan peraturan yang berlaku, sehingga pegawai melakukan beban kerja secara konsisten meskipun terdapat beberapa waktu beban kerja tersebut meningkat karena adanya kebijakan baru. Selain itu, kompensasi tambahan yang diberikan juga terstruktur. Dengan demikian, sistem kompensasi di BP2TL dikatakan telah mendukung kesejahteraan pegawai secara keseluruhan.

2. Tunjangan

Selain gaji pokok, tunjangan merupakan salah satu bentuk kesejahteraan finansial yang diberikan instansi kepada pegawainya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan yang diberikan

kepada pegawai telah diatur dalam peraturan remunerasi ASN. Sistem pendistribusian remunerasi telah mencakup pay for position yang diberikan sesuai jabatan dan pay for performance yang diberikan berdasarkan capaian kinerja pegawai.

Lebih lanjut key informan ke 6 menegaskan bahwa tunjangan yang diberikan oleh BP2TL telah disesuaikan dengan jenjang pendidikan dan telah disesuaikan dengan grade jabatan yang sesuai dengan peraturan. Hal ini disampaikan oleh key informan “pembagian nominal tunjangan itu sudah diatur dalam peraturan sesuai grade-nya. Grade jabatan itu sudah disesuaikan dengan pendidikan, semua sudah ada di aturan.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa BP2TL tidak akan menimbulkan persepsi ketidakselarasan antara tugas yang dijalankan para pegawainya dengan kompensasi yang diterima.

Tunjangan di BP2TL berkaitan erat dengan kontribusi pegawai terhadap capaian instansi yang berstatus BLU. Pegawai merasa bahwa capaian target organisasi seperti pendapatan tahunan dari layanan diklat menjadi tanggung jawab para pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan bukan hanya berdasarkan penilaian individu saja, namun juga kontribusi dalam mencapai tujuan sasaran organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan di BP2TL telah berjalan secara efektif dan memberikan dampak yang baik bagi kesejahteraan dalam peningkatan motivasi pegawai. Tunjangan tidak hanya dipandang sebagai tambahan gaji saja, tetapi juga sebagai pendukung dalam keberhasilan organisasi.

3. Remunerasi

Remunerasi merupakan bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sistem remunerasi diharapkan mampu menciptakan keadilan dan mendorong peningkatan produktivitas pegawai melalui mekanisme penilaian yang transparan.

Berdasarkan hasil wawancara, pegawai menilai sistem remunerasi di BP2TL telah tersusun sesuai dengan regulasi yang berlaku. Remunerasi bagi instruktur dibuat melalui pengunggahan jadwal mengajar, jumlah pelajaran, serta dokumentasi kegiatan pembelajaran. Proses tersebut dijadikan sebagai bukti dalam penentuan besaran remunerasi nantinya. Besaran remunerasi juga mengikuti grading jabatan yang telah ditetapkan.

Meskipun awalnya proses remunerasi sempat mengalami gap. Tahun 2021, pegawai sempat merasakan adanya ketidakseimbangan karena sistem remunerasi baru diberlakukan dan semua instruktur memenuhi kewajiban JP sesuai ketentuan. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan perhitungan remunerasi antarpegawai. Namun, di tahun 2025 sistem remunerasi sudah menjadi lebih baik. Pegawai menyatakan bahwa saat ini pendistribusian remunerasi telah berjalan dengan secara adil karena prosesnya yang mengikuti regulasi pemerintah dan peraturan internal yang telah diformalkan

Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi tidak hanya sebagai imbalan finansial saja, tetapi juga sebagai penggerak kinerja. Mekanisme pembuktian mengajar dapat mendorong pegawai untuk lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, kejelasan grade jabatan dan peraturan pemerintah membuat pegawai mengurangi potensi ketidakpuasan terhadap sistem remunerasi yang diberikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi di BP2TL telah menjadi transparan dan adil. Perbaikan yang dilakukan menunjukkan bahwa BP2TL mendorong kinerja para pegawai secara objektif. Remunerasi yang diberikan kepada pegawai menjadi faktor dalam meningkatkan motivasi pegawai dalam mencapai tujuan instansi

4. Lingkungan kerja/Hubungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, sosial dan sebagainya yang membentuk interaksi antarpegawai dalam menjalankan fungsi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut pegawai di BP2TL,

lingkungan kerja berada dalam kondisi yang harmonis serta fasilitas kerja yang memadai. Kondisi ini menciptakan pegawai untuk bekerja secara nyaman dan efektif sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Hubungan antarpegawai menunjukkan bahwa berlangsung positif karena adanya komunikasi yang terbuka antarpegawai dan sikap yang saling mendukung. Pembagian tugas yang jelas membuat pegawai bekerja tanpa tumpang tindih pekerjaan dan mencegah potensi konflik serta bertanggung jawab terhadap masing-masing tugasnya. Selain itu, koordinasi yang baik juga membantu kerja sama dan capaian instansi. Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di BP2TL memiliki hubungan yang sehat.

Selain hubungan sosial, fasilitas kerja juga menjadi faktor kenyamanan pegawai dalam bekerja. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai menilai sarana dan prasarana yang tersedia sudah mendukung pelaksanaan kerja, terutama dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan. Penggunaan smart TV dan papan interaktif mempermudah dalam penyampaian materi, ruang kelas juga dapat disesuaikan dengan jumlah peserta, sehingga membuat proses pembelajaran lebih efektif. Adanya fasilitas yang memadai dapat menjalankan pekerjaannya dengan secara optimal

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja di BP2TL telah memiliki kondisi yang positif, baik dari segi hubungan kerja antarpegawai maupun fasilitas kerja. Hubungan yang baik serta sarana prasarana yang memadai menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai. Kondisi ini mendukung tercapainya efektivitas kerja dan meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

5. Kegiatan sosial/pengembangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BP2TL memiliki upaya dalam pemberian kesejahteraan pegawai tidak hanya melalui aspek finansial saja, tetapi juga melalui kegiatan sosial dan program pengembangan. Kedua aspek ini memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang

positif serta mendukung kompetensi individu dalam menjalankan pekerjaannya.

Pada aspek kegiatan sosial, key informan menjelaskan bahwa BP2TL kerap kali melaksanakan berbagai aktivitas yang melibatkan pegawaiya, baik edukatif maupun kepedulian sosial. Banyak kegiatan yang dilakukan oleh BP2TL, diantaranya program mengajar di sekolah, kegiatan CSR, pemberian santunan, hingga kegiatan kebersihan lingkungan yang bertujuan untuk mempererat kebersamaan antarpegawai. Hal ini akan memberikan hubungan yang baik dan pada akhirnya akan menciptakan dampak kesejahteraan dalam melakukan pekerjaan.

Selain kegiatan sosial, BP2TL juga memberikan perhatian kepada pegawainya melalui program pengembangan kompetensi. Key informan merasa mendapatkan dukungan yang penuh untuk mengikuti diklat yang sesuai dengan jabatannya, baik dari keinginan diri sendiri maupun arahan instansi. Pegawai merasa difasilitasi oleh instansi dalam mengikuti kegiatan pengembangan, karena instansi memberikan kemudahan dalam mengakses pelatihan. Dukungan ini akan mendorong pegawai dalam peningkatan performa.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan sosial dan program pengembangan memiliki peranan dalam membentuk lingkungan yang positif. Kegiatan sosial memperkuat hubungan antarsesama pegawai, sedangkan program pengembangan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dalam bekerja.

6. Jaminan kesehatan

Jaminan kesehatan merupakan salah satu indikator penting dalam mendukung kesejahteraan pegawai karena berkaitan dengan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Menurut Badriyah, (2015), jaminan kesehatan yang memadai tidak hanya memastikan pegawai mendapatkan perlindungan ketika mengalami gangguan kesehatan, tetapi juga memberikan rasa tenang sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jaminan kesehatan yang diberikan kepada pegawai telah cukup baik. Pegawai mendapatkan jaminan kesehatan melalui BPJS yang dibayar setiap bulan dari gaji. Selain itu, BP2TL juga menyediakan fasilitas kesehatan berupa poliklinik 24 jam yang dapat diakses oleh pegawai maupun peserta diklat. Poliklinik yang disediakan memiliki layanan yang cukup lengkap, seperti dokter umum, dokter gigi, dokter kandungan, dokter mata, serta fasilitas pemeriksaan lanjut seperti surat rujukan. Fasilitas ini memberikan kemudahan dalam layanan kesehatan.

Selain fasilitas jaminan kesehatan tersebut, BP2TL juga menyelenggarakan Medical Check up yang dilakukan secara rutin tiap awal tahun. Pemeriksaan ini bertujuan untuk memantau kondisi kesehatan pegawai secara berkala dan mendeteksi risiko penyakit. Key informan menganggap MCU tahunan merupakan bentuk perhatian instansi terhadap kesehatan para pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa aspek jaminan kesehatan telah berjalan dalam menciptakan kesejahteraan pegawai. Pegawai mendapatkan akses layanan dengan mudah, fasilitas yang memadai serta dukungan pemeriksaan rutin. Dengan demikian, jaminan kesehatan yang diberikan oleh BP2TL telah memiliki dampak yang positif dalam menciptakan kesejahteraan pegawainya.

7. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini merupakan tingkat kebutuhan paling dasar dalam hierarki kebutuhan Maslow, karena kebutuhan ini berkaitan dengan secara langsung pada keberlangsungan hidup individu. Kebutuhan ini mencakup makan, minum, istirahat, tempat tinggal serta kondisi kesehatan yang baik. Kebutuhan ini menjadi faktor utama sebelum individu fokus pada kebutuhan tingkat selanjutnya, sehingga instansi dapat memastikan bahwa pegawai telah mencukupi kebutuhan dasar tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan, pemenuhan kebutuhan fisiologis di BP2TL telah didukung melalui penyediaan fasilitas asrama yang dapat digunakan oleh pegawai maupun peserta diklat. Meskipun penggunaannya memiliki persyaratan dan harus melalui persetujuan bagoan kepegawaian, tetapi fasilitas ini sangat membantu bagi para pegawai yang memiliki jarak tempat tinggal yang jauh. Asrama yang disediakan juga dinilai sudah memadai dan nyaman.

Secara keseluruhan, penelitian pada aspek ini sejalan dengan teori Maslow. Penyediaan asrama memenuhi kebutuhan dasar pegawai yang di mana, ketika kebutuhan dasar ini terpenuhi maka pegawai akan merasa lebih nyaman dan memiliki energi yang cukup dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini memungkinkan para pegawai untuk fokus pada tingkat kebutuhan selanjutnya.

8. Kebutuhan keamanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan aman di BP2TL telah disediakan melalui fasilitas kerja yang dapat digunakan dengan secara aman dan adanya mekanisme penanganan kerusakan yang jelas. Pada BP2TL, pegawai merasa terlindungi karena setiap permasalahan terkait alat kerja dapat langsung ditangani dengan cepat melalui pelaporan resmi menggunakan nota dinas. Setelah laporan disampaikan, unit terkait akan melakukan perbaikan. Mekanisme ini memberi kepastian bahwa gangguan fasilitas tidak akan menghambat pegawai untuk melakukan pekerjaannya.

Namun, penelitian menemukan adanya kenyamanan yang belum terpenuhi secara optimal, khususnya keselamatan kerja di lingkungan kantor. *Key Informant* menyampaikan bahwa jaminan keselamatan di kantor masih belum disediakan dengan baik. Perlindungan keselamatan baru disediakan apabila melakukan praktik lapangan dengan disediakannya Alat Perlindungan Diri. Belum adanya keselamatan khusus di area perkantoran dapat menjadi celah adanya gap dalam pemenuhan kebutuhan keamanan.

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan keamanan menurut teori Maslow masih bersifat parsial. Sebagian kebutuhan seperti keamanan fasilitas, dukungan teknis, dan stabilitas pekerjaan telah terpenuhi sehingga pegawai merasa cukup terlindungi dalam menjalankan tugas. Namun, aspek keselamatan fisik di lingkungan kerja belum sepenuhnya tersedia. Oleh karena itu, meskipun pegawai dapat bekerja dengan nyaman dalam beberapa aspek, rasa aman secara menyeluruh belum tercapai sepenuhnya.

9. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan individu untuk menjalin hubungan positif dengan orang lain dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini melalui interaksi yang harmonis, kerja sama yang baik, serta dukungan antarpegawai. Ketika kebutuhan sosial terpenuhi, pegawai merasa lebih dihargai, dan memiliki rasa kebersamaan, sehingga mendorong mereka untuk berkontribusi secara optimal.

Pemenuhan kebutuhan sosial terlihat dari adanya kegiatan kebersamaan yang memungkinkan pegawai untuk saling berinteraksi di luar aktivitas pekerjaan utama. Kegiatan seperti *employee gathering*, makan bersama, permainan kelompok, maupun buka puasa bersama saat bulan Ramadan memberikan ruang bagi pegawai untuk mempererat hubungan dan membangun suasana kerja yang lebih hangat. Melalui aktivitas tersebut, ikatan sosial antarpegawai menjadi lebih kuat sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung produktivitas.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan Maslow bahwa kebutuhan sosial berkaitan dengan rasa memiliki dan hubungan interpersonal yang sehat. Ketika organisasi menyediakan ruang untuk membangun kebersamaan, maka aspek kebutuhan sosial pegawai dapat terpenuhi dengan lebih baik.

10. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri merupakan salah satu tingkat penting dalam hierarki kebutuhan Maslow, yang menggambarkan dorongan individu untuk dihargai, diakui kemampuan dirinya, serta mendapatkan penghormatan atas kontribusinya dalam organisasi. Dalam konteks kerja, pemenuhan kebutuhan ini dapat diwujudkan melalui pemberian kepercayaan, kesempatan untuk menunjukkan kompetensi, serta mekanisme penghargaan atas pencapaian. Ketika kebutuhan harga diri terpenuhi, pegawai akan memiliki rasa percaya diri yang lebih kuat, motivasi kerja yang meningkat, serta komitmen yang lebih besar terhadap tugas dan organisasi. Oleh karena itu, pemberian apresiasi yang terstruktur dan adil menjadi salah satu strategi penting dalam mendukung kesejahteraan psikologis pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh gambaran bahwa BP2TL menerapkan mekanisme penghargaan melalui pemberian nominasi pegawai terbaik setiap tahunnya. Melalui nominasi ini, pegawai yang menunjukkan kedisiplinan, mampu menjaga penampilan profesional, serta memiliki kinerja yang baik diberikan bentuk apresiasi seperti pemajangan foto dan pemberian hadiah atau penghargaan tertentu. Sistem ini menjadi cara instansi untuk mengakui kontribusi pegawai dan memberi ruang bagi mereka untuk mendapatkan pengakuan formal atas kinerja yang telah ditunjukkan. Keberadaan sistem penghargaan ini menunjukkan bahwa organisasi menaruh perhatian pada upaya membangun budaya kerja yang menghargai prestasi dan perilaku positif pegawai.

Selain memberikan penghargaan kepada pegawai terpilih, praktik tersebut juga memiliki dampak psikologis bagi pegawai lainnya. Pengakuan yang diberikan kepada rekan kerja dapat menjadi sumber motivasi bagi pegawai lain untuk meningkatkan kedisiplinan dan kualitas kerja agar dapat memperoleh apresiasi yang serupa. Dengan demikian, mekanisme nominasi tidak hanya menguntungkan pegawai yang terpilih, tetapi juga berperan sebagai strategi organisasi dalam membangun kompetisi sehat dan

meningkatkan budaya kerja yang produktif. Hal ini sejalan dengan gagasan Maslow bahwa kebutuhan harga diri tidak hanya berkaitan dengan penghargaan eksternal, tetapi juga dorongan internal untuk membuktikan kemampuan diri.

Temuan ini memperlihatkan bahwa BP2TL telah menerapkan sistem penghargaan yang dapat memperkuat rasa percaya diri dan motivasi pegawai. Dengan adanya pengakuan formal, pegawai merasa dihargai dan dianggap mampu, sehingga semakin terdorong untuk berkontribusi lebih optimal. Selain itu, pemberian penghargaan juga menciptakan iklim kerja yang kondusif di mana prestasi dihargai dan usaha individu mendapat pengakuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi telah memberi perhatian pada perkembangan psikologis pegawai melalui pemenuhan kebutuhan harga diri.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan harga diri pegawai di BP2TL telah terpenuhi melalui mekanisme penghargaan yang terstruktur seperti nominasi pegawai terbaik, pemajangan foto, dan pemberian hadiah. Praktik ini sejalan dengan teori Maslow yang menekankan pentingnya pengakuan dan penghargaan dalam membangun motivasi kerja. Selain meningkatkan rasa bangga bagi pegawai penerima penghargaan, mekanisme tersebut juga mendorong pegawai lain untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Dengan demikian, pemenuhan kebutuhan harga diri ini berkontribusi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan kualitas kerja pegawai secara keseluruhan.

11. Aktualisasi diri

Aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi dalam teori hierarki kebutuhan Maslow, yang menggambarkan dorongan individu untuk mencapai potensi maksimal, mengembangkan kemampuan, serta memberikan kontribusi yang bermakna bagi lingkungan kerjanya. Dalam konteks organisasi, aktualisasi diri tercapai ketika pegawai memiliki ruang untuk berkreasi, mengambil peran lebih besar, mengembangkan ide-ide

baru, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau pengembangan program. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, pegawai tidak lagi bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban atau imbalan finansial, melainkan terdorong oleh motivasi internal untuk memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan SDM.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh gambaran bahwa BP2TL telah memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan ide dan menunjukkan kreativitasnya. *Key Informant* menyampaikan bahwa pegawai didorong untuk memberikan inovasi yang relevan dengan pelaksanaan program diklat, mengingat banyaknya kegiatan dan dinamika pekerjaan yang harus dikelola. Penyampaian tersebut mengindikasikan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada pelaksanaan tugas rutin, tetapi juga memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan gagasan yang dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas program. Lingkungan kerja semacam ini menunjukkan bahwa instansi memberikan kepercayaan kepada pegawai untuk mengambil peran strategis, terutama dalam proses pengembangan program diklat yang membutuhkan pemikiran kreatif dan inovatif.

Selain itu, adanya ruang untuk berinovasi juga menunjukkan bahwa pegawai memperoleh kesempatan untuk memperluas kemampuan profesionalnya. Dengan diperbolehkan memberikan masukan dan ide baru, pegawai merasa keterlibatannya dihargai dan kontribusinya memiliki dampak terhadap perkembangan organisasi. Kondisi ini berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karena pegawai merasa memiliki otonomi, tanggung jawab, dan kebebasan untuk mengeksplorasi potensi diri. Pegawai yang diberi ruang untuk berinovasi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik karena mereka merasa dipercaya dan dianggap mampu oleh organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Maslow, yang menjelaskan bahwa aktualisasi

diri tercapai ketika individu ditempatkan pada posisi yang memungkinkan dirinya mengembangkan kemampuan secara maksimal.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa BP2TL telah menyediakan lingkungan yang mendukung upaya pegawai dalam meningkatkan kualitas diri melalui inovasi dan kreativitas. Ruang partisipasi dalam pengembangan program menunjukkan adanya orientasi organisasi yang tidak hanya terfokus pada struktur kerja birokratis, tetapi juga membuka peluang kolaborasi dan ide baru. Dengan begitu, pegawai dapat merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bukan hanya bentuk pelaksanaan instruksi, tetapi juga kontribusi nyata terhadap keberhasilan program dan pelayanan yang diberikan oleh instansi.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri pegawai di BP2TL telah terfasilitasi dengan baik melalui pemberian ruang untuk berinovasi, berkontribusi dalam pengembangan program, dan mengembangkan ide-ide baru. Kesempatan tersebut mencerminkan pemenuhan kebutuhan tingkat tertinggi dalam hierarki Maslow, di mana pegawai didorong untuk mencapai versi terbaik dari dirinya. Lingkungan kerja yang memberikan kepercayaan dan ruang kreatif ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai, tetapi juga berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas program diklat dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian wawancara menunjukkan bahwa:

Tabel 4. 2 Temuan hasil penelitian

Aspek	Sebelum adanya kebijakan	Pasca adanya kebijakan
Pendapatan	Gaji pokok dan tunjangan diberikan sesuai dengan regulasi yang berlaku.	Gaji pokok, tunjangan dan remunerasi diberikan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Keadilan dalam pemberian remunerasi	Dianggap cukup adil karena sesuai dengan golongan.	Pendistribusian sistem remunerasi di BP2TL telah tersusun sesuai dengan regulasi yang berlaku
Dampak terhadap kinerja dan kesejahteraan	Kinerja berjalan tanpa penilaian	Adanya proses penilaian yang dijadikan sebagai penentu jumlah besaran kesejahteraan finansial yang diterima oleh para pegawai.

Sumber: Balai Pendidikan Pelatihan Transportasi Laut, (2025).

Diolah oleh Penulis, (2025)

Berdasarkan hasil temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan kebijakan remunerasi memberikan perubahan yang signifikan terhadap sistem pengelolaan pendapatan dan kinerja pegawai. Sebelum adanya kebijakan, pendapatan pegawai terbatas pada gaji pokok dan tunjangan sesuai regulasi, dengan kinerja yang belum diukur secara sistematis. Setelah kebijakan diterapkan, pendapatan pegawai tidak hanya mencakup gaji pokok dan tunjangan, tetapi juga remunerasi yang didistribusikan berdasarkan ketentuan yang berlaku. Selain itu, sistem remunerasi dinilai lebih terstruktur dan adil karena disesuaikan dengan regulasi yang jelas. Dampak lainnya terlihat pada peningkatan akuntabilitas kinerja, di mana terdapat proses penilaian kinerja yang dijadikan dasar dalam penentuan besaran kesejahteraan finansial pegawai.

C. Sintetis Pemecahan Masalah

Pada bagian ini, dari hasil pembahasan yang disampaikan oleh 6 *Key Informant* terkait kesejahteraan pegawai dan motivasi pegawai, peneliti memfokuskan permasalahan dan solusi pada kesejahteraan pegawai yang mencakup pada kesejahteraan finansial maupun non finansial yang meliputi, gaji pokok, tunjangan, remunerasi, lingkungan kerja, kegiatan sosial dan

pengembangan serta jaminan kesehatan. Kemudian untuk motivasi meliputi aspek kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

1. Gaji Pokok

Tabel 4. 1 Sintetis Pemecahan Masalah Gaji Pokok

Masalah	Pemecahan Masalah
Saat ada kebijakan baru, pegawai harus melakukan tugas diluar rutinitasnya sehingga memicu beban kerja yang tidak stabil	a. Melakukan analisis beban kerja dengan cara yang terstruktur b. Melakukan pembagian tugas dengan secara adil

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Key Informant* mengenai proporsi gaji pokok dengan beban kerja, dapat dilihat bahwa para pegawai BP2TL menilai proporsi gaji pokok yang diberikan kepada pegawai sudah sesuai dengan porsi masing-masing para individu karena pemberian gaji yang sudah ditentukan oleh peraturan. Mereka menyampaikan bahwa seluruh komponen hak, mulai dari gaji pokok, remunerasi P1 dan P4, hingga berbagai tunjangan seperti insentif, bonus, tunjangan jabatan, dan uang dinas, sudah diberlakukan sebagaimana mestinya. Namun, para informan juga mengatakan bahwa beban kerja yang mereka hadapi tidak selalu stabil. Ada kalanya pekerjaan meningkat secara tiba-tiba, terutama ketika ada kebijakan baru yang mengharuskan pegawai bergerak lebih cepat.

Pemecahan masalah terkait gaji pokok di BP2TL dapat diarahkan melalui beberapa strategi. Pertama, instansi dapat melakukan analisis beban kerja dengan cara yang terukur ketika adanya kebijakan baru, sehingga pendistribusian kerja yang diberikan kepada pegawai masih tetap proposional. Kedua, melakukan pembagian beban kerja dengan secara adil sehingga pembagian tugas antarpegawai tidak mengalami penumpukan

beban kerja pada pegawai tertentu. Dengan langkah-langkah tersebut, beban kerja para pegawai dapat terdistribusi dengan secara seimbang, sehingga ketidakstabilan tugas yang muncul akibat perubahan kebijakan tidak lagi menimbulkan tekanan berlebih. Selain itu, keseimbangan antara beban kerja dan gaji pokok yang diterima pegawai dapat tetap terjaga dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Tunjangan

Tabel 4. 2 Sintetis Pemecahan Masalah Tunjangan

Masalah	Pemecahan Masalah
Pegawai dituntut untuk selalu memberikan performa 100%	Memperkuat komunikasi mengenai target dan standar kerja

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan hasil wawancara, tunjangan yang diberikan BP2TL pada dasarnya sudah berjalan sesuai aturan dan struktur yang berlaku. Para informan menjelaskan bahwa tunjangan kinerja dibayarkan melalui beberapa komponen, mulai dari *pay for position* sesuai jabatan, hingga *pay for performance* yang sangat bergantung pada capaian kinerja individu. Selain itu, ASN juga menerima tunjangan lain seperti uang makan dan tunjangan kinerja yang besarnya ditentukan berdasarkan grade jabatan. Seluruh ketentuan tersebut telah tertuang dalam regulasi, sehingga pegawai merasa tidak ada ketimpangan dalam pemberiannya.

Meskipun sistem tunjangan sudah berjalan dengan baik, namun pekerjaan yang menuntut pencapaian target tertentu dapat menimbulkan tantangan tersendiri bagi pegawai. Tunjangan yang berbasis kinerja membuat pegawai harus selalu memastikan bahwa performanya mencapai 100%, sehingga ketika kinerja sedikit menurun, maka akan berdampak pada besaran tunjangan yang diterima.

Maka dari itu, diperlukan strategi yang mampu menjaga keseimbangan antara sistem tunjangan yang bersifat meritokratis dengan kondisi kerja sehari-hari pegawai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan

adalah memperkuat komunikasi mengenai target dan standar kinerja, sehingga pegawai memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai apa yang harus dicapai. Selain itu, unit kerja juga perlu melakukan monitoring agar pegawai tidak hanya mengejar penghasilan, tetapi juga memahami kualitas pekerjaan yang harus dipenuhi.

Organisasi juga dapat menyediakan wadah evaluasi berkala agar hambatan yang dialami pegawai dalam mencapai kinerja dapat diatasi lebih cepat. Evaluasi ini penting untuk mencegah penurunan performa yang berulang dan memastikan pegawai tetap berada di jalur yang sesuai dengan target. Langkah pendukung lain seperti pemberian penghargaan secara non-finansial dan penciptaan lingkungan kerja yang lebih suportif akan membantu pegawai menjaga performanya tanpa merasa terbebani secara berlebihan.

3. Remunerasi

Tabel 4. 3 Sintetis Pemecahan Masalah Remunerasi

Masalah	Pemecahan Masalah
Tahun 2021 mengalami kesenjangan karena adanya ketidakadilan	a. Mengikuti regulasi pemerintah b. Memformalkan peraturan internal

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Remunerasi merupakan salah satu aspek kesejahteraan finansial yang dapat membantu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Key Informant* mengenai remunerasi, para pegawai BP2TL menyatakan bahwa pendistribusian remunerasi sudah diberikan dengan secara adil yang di mana dibayar sesuai dengan performa yang dilakukan.

Namun menurut *Key Informant*, pada awalnya proses remunerasi sempat mengalami kesenjangan. Tahun 2021, pegawai sempat merasakan adanya ketidakseimbangan karena sistem remunerasi baru diberlakukan dan

semua instruktur memenuhi kewajiban JP sesuai ketentuan. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan perhitungan remunerasi antarpegawai.

Untuk pemecahan masalah tersebut, diperlukan strategi pemecahan masalah yang berfokus pada dua aspek utama. Pertama, mengikuti regulasi pemerintah. Kedua, membuat peraturan internal yang diformalkan. Dengan adanya strategi tersebut diharap para pegawai mendapatkan remunerasi sesuai dengan performa yang mereka keluarkan untuk instansi. Namun, di tahun 2025 sistem remunerasi sudah menjadi lebih baik.

4. Hubungan kerja/Lingkungan kerja

Tabel 4. 4 Sintetis Pemecahan Masalah Hubungan Kerja/Lingkungan Kerja

Masalah	Pemecahan Masalah
a. Fasilitas belum dilakukan evaluasi secara berkala untuk tetap memastikan teknologi tersebut masih sesuai dengan kebutuhan pegawai b. Belum ada evaluasi apabila terjadinya perubahan struktur atau kebijakan baru	a. Melakukan evaluasi secara berkala dan menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai b. Melakukan evaluasi rutin terkait lingkungan kerja, termasuk kepuasan pegawai.

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Key Informant*, lingkungan kerja di BP2TL dinilai positif dan mendukung produktivitas kinerja pegawai. Hubungan antarpegawai telah berjalan dengan positif, yang di mana ditandai dengan komunikasi yang terbuka, koordinasi baik serta dukungan antar rekan kerja. Adanya pembagian kerja yang sesuai dapat mencegah tumpang tindih pekerjaan, sehingga pegawai melakukan pekerjaannya secara efektif.

Selain itu, fasilitas kerja di BP2TL juga dianggap memadai dalam menunjang pekerjaan. Ruang belajar diklat yang nyaman, dilengkapi dengan smart TV dan efisiennya penggabungan ruangan untuk kapasitas peserta yang lebih banyak, dapat membuat proses pembelajaran dapat berlangsung optimal.

Meskipun lingkungan kerja dan fasilitas sudah memadai, namun masih terdapat beberapa langkahstrategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas lebih lanjut. Pertama, instansi dapat melakukan evaluasi rutin secara berkala untuk memastikan bahwa masih sesuai dengan kebutuhan pegawai. Kedua, melakukan evaluasi rutin lingkungan kerja mengenai kepuasan kerja. Dengan langkah ini, diharapkan lingkungan kerja di BP2TL tetap dapat berjalan dengan kondusif dan meningkatkan produktivitas para pegawai.

5. Kegiatan sosial/pengembangan

Tabel 4. 5 Sintetis Pemecahan Masalah Kegiatan Sosial/Pengembangan

Masalah	Pemecahan masalah
a. Belum ada pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi secara individu untuk memastikan pegawai memperoleh pelatihan yang tepat	a. Menyusun program pengembangan berbasis kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan jabatan b. Menilai hasil peningkatan kompetensi setelah pelatihan

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Hasil wawancara yang telah dilakukan dengan key informan menunjukkan bahwa BP2TL telah mendukung kesejahteraan pegawai tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga melalui kegiatan sosial dan pengembangan. Beragam kegiatan sosial yang diselenggarakan oleh BP2TL, seperti santunan anak yatim, kegiatan kebersihan, dan sebagainya

yang mampu mempererat hubungan antarpegawai. Disisi lain, pengembangan pegawai melalui Diklat yang relevan dengan pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja para pegawainya. Namun, pada penerapannya, masih terdapat kesenjangan yang di mana belum ada pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi para individu untuk memastikan pegawai memperoleh pelatihan yang tepat.

Terdapat strategi yang dapat dilakukan untuk menghadapi kesenjangan tersebut yaitu menyusun program pengembangan berbasis kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan jabatan serta menilai hasil peningkatan kompetensi setelah pelatihan. Dengan adanya strategi tersebut, diharap pelatihan yang diikuti oleh pegawai dapat berjalan dengan secara efektif.

6. Kebutuhan Fisiologis

Tabel 4. 6 Sintetis Pemecahan Masalah Kebutuhan Fisiologis

Masalah	Pemecahan masalah
Asrama dipergunakan oleh pegawai apabila memenuhi persyaratan tertentu.	Menyusun mekanisme akses yang adil, sehingga pegawai dapat merasakan fasilitas.

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar yang berkaitan dengan keberlangsungan hidup, meliputi makan, tempat tinggal, dan sebagainya. Kebutuhan ini dijadikan sebagai prioritas utama sebelum individu dapat memenuhi kebutuhan tingkat selanjutnya. Di BP2TL, pemenuhan kebutuhan ini diwujudkan melalui fasilitas yang memadai, salah satunya adalah asrama yang sudah layak.

Meskipun fasilitas sudah memadai, namun masih terdapat gap yang perlu diperhatikan yaitu asrama yang disediakan harus memenuhi persyaratan tertentu. Terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan, diantaranya menyusun mekanisme akses yang adil sehingga pegawai yang membutuhkan dapat memperoleh fasilitas. Dengan pemenuhan kebutuhan

yang memadai, diharap dapat melakukan pekerjaan yang nantinya akan memotivasi para pegawai untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

7. Kebutuhan keamanan

Tabel 4. 7 Sintetis Pemecahan Masalah Kebutuhan Keamanan

Masalah	Pemecahan masalah
Keselamatan fisik di kantor masih belum disediakan dengan secara optimal, perlindungan hanya disediakan ketika melakukan praktik lapangan	Menyediakan keselamatan fisik di area kantor agar kebutuhan keamanan pegawai terpenuhi secara menyeluruh

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Hasil penelitian wawancara dengan *Key Informant* menunjukkan bahwa kebutuhan keamanan pegawai di BP2TL telah terpenuhi dalam beberapa aspek, seperti penggunaan fasilitas kerja yang aman dan adanya mekanisme penanganan kerusakan yang jelas. Seperti dikatakan oleh key informan yang menjelaskan bahwa setiap permasalahan terkait alat kerja dapat langsung ditangani melalui pelaporan resmi menggunakan nota dinas, dan unit terkait akan melakukan perbaikan secara cepat. Kondisi ini memberikan kepastian bahwa jika ada gangguan fasilitas maka tidak akan menghambat pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Namun, masih terdapatnya gap dalam pemenuhan kebutuhan aman, khususnya terkait keselamatan fisik di lingkungan kantor. Saat ini, perlindungan keselamatan baru disediakan ketika pegawai melakukan praktik lapangan dengan Alat Pelindung Diri (APD), sementara di area kantor belum ada keamanan yang memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan keamanan secara menyeluruh masih bersifat parsial. Untuk mengatasi gap tersebut, BP2TL perlu menyediakan langkah-langkah keselamatan fisik di area kantor dan melakukan sosialisasi terkait keamanan kerja. Dengan adanya langkah-langkah ini, kebutuhan keamanan pegawai dapat terpenuhi secara baik.

8. Kebutuhan Sosial

Tabel 4. 8 Sintetis Pemecahan Masalah Tunjangan

Masalah	Pemecahan masalah
Kegiatan sosial belum dilakukan secara rutin	Menjadwalkan kegiatan sosial secara rutin untuk meningkatkan kebersamaan antarpegawai

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang dapat membangun hubungan dengan baik yang muncul melalui interaksi positif. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai BP2TL merasa hubungan sosial yang diselenggarakan bersifat positif. Kegiatan yang dilakukan dapat memberikan rasa kebersamaan dan nantinya akan meningkatkan motivasi pegawai.

Meskipun demikian, kegiatan sosial yang diselenggarakan belum dilakukan secara rutin setiap tahun. Kondisi ini dianggap sebagai gap dalam pemenuhan kebutuhan sosial karena kesempatan dalam memperkuat hubungan antarpegawai menjadi tidak konsisten. Terdapat strategi yang dapat dilakukan, yaitu BP2TL dapat menjadwalkan kegiatan sosial secara rutin. Dengan langkah ini, ikatan sosial antarpegawai dapat diperkuat secara berkelanjutan, sehingga dapat mendukung kenyamanan dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

9. Kebutuhan harga diri

Tabel 4. 9 Sintetis Pemecahan Masalah Kebutuhan Harga Diri

Masalah	Pemecahan masalah
Reward bersifat tahunan, sehingga tidak semua pegawai secara konsisten merasakan pengakuan atas kontribusi	Penghargaan diberi setiap bulan untuk memotivasi para pegawai

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Kebutuhan harga diri mencakup keinginan individu untuk dihargai, diakui, dan dianggap mampu dalam pekerjaannya. Di lingkungan BP2TL, kebutuhan ini terpenuhi ketika pegawai diberikan kepercayaan atas kontribusinya, serta menerima apresiasi terhadap kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BP2TL memenuhi kebutuhan harga diri pegawai melalui pemberian nominasi pegawai terbaik setiap tahun. prosedur ini meliputi pemajangan foto pegawai yang terpilih dan pemberian hadiah yang berguna bukan hanya meningkatkan rasa bangga bagi penerima, tetapi juga mendorong pegawai lain untuk meningkatkan kedisiplinan dan kualitas kerja agar mendapatkan pengakuan serupa.

Meskipun demikian, penghargaan yang ada bersifat tahunan dan hanya terbatas pada beberapa pegawai, sehingga tidak semua individu merasakan pengakuan secara konsisten. Untuk mengatasi kesenjangan ini, BP2TL dapat mengembangkan prosedur penghargaan yang lebih berkelanjutan, seperti melalui apresiasi bulanan. Dengan strategi ini, kebutuhan harga diri pegawai dapat terpenuhi secara lebih merata, sehingga meningkatkan motivasi

10. Aktualisasi Diri

Tabel 4. 10 Sintetis Pemecahan Masalah aktualisasi diri

Masalah	Pemecahan masalah
Belum ada prosedur formal untuk menilai inovasi para pegawai	Menyusun prosedur inovasi untuk memaksimalkan potensi dan kreativitas pegawai

Sumber: diolah oleh penulis, 2025

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tahap tertinggi dalam teori hierarki kebutuhan Maslow, di mana individu terdorong untuk mencapai titik terbaik hidupnya. Dalam lingkungan kerja, kebutuhan ini terpenuhi ketika pegawai diberi ruang untuk berkembang, mengambil tanggung jawab lebih besar, dan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Hasil wawancara menunjukkan bahwa BP2TL memberikan kesempatan bagi pegawai untuk

berinovasi dan mengembangkan ide-ide baru, khususnya dalam mendukung program diklat yang terus berkembang. Lingkungan kerja di BP2TL tidak hanya menekankan pemenuhan tugas rutin, tetapi juga mendorong kontribusi yang lebih tinggi melalui inovasi.

Meskipun demikian, penelitian menemukan adanya gap terkait mekanisme formal dalam menilai dan menindaklanjuti inovasi pegawai. Tanpa sistem yang jelas, potensi kontribusi kreatif pegawai dapat kurang teroptimalkan. Untuk mengatasi gap ini, BP2TL dapat menyusun sistem penghargaan dan monitoring inovasi, termasuk pengakuan atas ide-ide baru, dokumentasi, serta penerapan inovasi yang relevan. Dengan adanya sistem ini, pegawai tidak hanya terdorong untuk berinovasi, tetapi kontribusi mereka juga dapat memberikan nilai tambah bagi instansi, sekaligus memfasilitasi terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri secara optimal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Kesejahteraan pegawai di BP2TL sudah berjalan cukup baik. BP2TL telah menyediakan berbagai bentuk kesejahteraan, baik secara finansial maupun non finansial. Gaji, tunjangan, remunerasi, fasilitas kerja, kegiatan sosial, hingga dukungan pengembangan kompetensi memberikan rasa aman dan menghargai bagi pegawai. Hal ini membantu menciptakan keseimbangan antara kebutuhan finansial maupun non finansial para pegawai.
2. Pemberian gaji pokok, tunjangan, dan remunerasi sudah mengikuti aturan yang berlaku. Gaji pokok telah sesuai dengan ketentuan yang tertuang dalam regulasi pemerintah dan SK internal instansi. Tunjangan kinerja juga berjalan baik karena dikaitkan dengan capaian organisasi sebagai BLU. Sementara itu, sistem remunerasi yang sebelumnya sempat menimbulkan ketidakseimbangan kini sudah lebih transparan dan dianggap adil.
3. Lingkungan kerja yang kondusif mendukung motivasi pegawai. Pegawai merasa bahwa hubungan kerja di BP2TL berjalan positif, komunikasi antarpegawai terbuka, dan fasilitas kerja mendukung kelancaran tugas. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman membantu meningkatkan produktivitas dan semangat kerja.
4. Kegiatan sosial dan kesempatan pengembangan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Berbagai kegiatan sosial seperti CSR, kebersihan lingkungan, dan program kebersamaan mampu membangun kedekatan dan menciptakan suasana kerja yang positif. Di sisi lain, kesempatan mengikuti diklat dan pelatihan membuat pegawai merasa didukung untuk berkembang.
5. Motivasi kerja pegawai yang mencakup pada kebutuhan dasar, rasa aman, hubungan sosial, kebutuhan dihargai, hingga aktualisasi diri sudah terfasilitasi dengan cukup baik di BP2TL. Penghargaan pegawai, lingkungan yang suportif, dan ruang inovasi yang diberikan juga memperkuat motivasi par pegawai.

6. Masih terdapat beberapa kekurangan dalam implementasi kesejahteraan. Penelitian menemukan adanya beberapa hal yang perlu diperbaiki, seperti belum adanya evaluasi rutin terhadap lingkungan kerja, belum adanya pemetaan kebutuhan pengembangan individu, serta belum adanya sistem penilaian inovasi pegawai secara formal. Kekurangan ini berpotensi menghambat optimalisasi kinerja pegawai.

B. Saran

1. Melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan kesejahteraan. BP2TL perlu melakukan evaluasi berkala terhadap gaji, tunjangan, remunerasi, dan fasilitas kerja agar seluruh program kesejahteraan tetap relevan dengan kebutuhan pegawai dan perubahan regulasi.
2. Memperkuat Pengembangan Kompetensi Berbasis Kebutuhan Jabatan. Perlu adanya perencanaan pelatihan yang lebih sistematis dan berbasis kebutuhan individu agar pelatihan tidak hanya memenuhi jumlah JP, tetapi benar-benar meningkatkan kompetensi kerja pegawai.
3. Mengatur Mekanisme Pembagian Beban Kerja Saat Ada Perubahan Kebijakan. BP2TL memberikan usulan kepada Kementerian Perhubungan untuk melakukan pengaturan pembagian beban kerja ketika ada program baru agar pegawai tidak mengalami beban kerja mendadak yang berlebihan.
4. Mengembangkan sistem penghargaan yang berkesan, seperti pemberian sertifikat, pemberian voucher belanja dan sebagainya.
5. Memperkuat bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai, melalui penghargaan formal maupun pengakuan non-formal, sebagai upaya memenuhi kebutuhan harga diri dan meningkatkan semangat kerja.
6. Melakukan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan kesejahteraan pegawai untuk menyesuaikan dengan perubahan organisasi dan kebutuhan pegawai. Evaluasi ini diharapkan dapat menjaga efektivitas kebijakan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Andika, D. (2019). Motivasi kerja karyawan dalam organisasi modern. Yogyakarta: Deepublish.
- Badriyah, M. (2015). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Daft, R. L. (2016). Organization theory and design (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Desler, G. (2015). Human resource management (14th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Flippo, E. B. (2020). Personnel management (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Manullang, M. (2015). Dasar-dasar manajemen. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Marjuni, M. (2015). Kesejahteraan pegawai dalam organisasi modern. Makassar: Universitas Negeri Makassar Press.
- Moekijat. (2013). Manajemen tenaga kerja dan hubungan industrial. Bandung: Mandar Maju.
- Pangabean, M. (2017). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, V. (2015). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 45

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk organisasi modern*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soepomo, I. (2017). *Hukum perburuhan di Indonesia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Sunyoto, D. (2018). *Teori, kuesioner, dan analisis data sumber daya manusia*. Jakarta: Center for Academic Publishing Service.

B. Artikel Jurnal

- Amin, M. (2025). *The effect of compensation and work motivation on employee performance*. Indonesian Journal of Economy and Education Economy, 3(1), 97–113. <https://jurnal.academiccenter.org/index.php/IJEN/article/view/686>
- Magister, G. N. A., & Fitriansyah, F. (2024). *How compensation and motivation give impact to employee performance*. International Journal of Economics, Business and Accounting Research, 4(01). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.855>
- Prabowo, R. A., & Bahrin, K. (2024). *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus PT Putra Kembar Utama)*. **Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)**, 6(2). <https://doi.org/10.36085/jems.v6i2.8380>
- Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja karyawan PT Mitra Jaya Gung. (2024). *Value: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 19(1), 139–153. <https://doi.org/10.32534/jv.v19i1.5105>
- Wibowo, I. R., Ali, S. A., & Husniati, R. (2023). *Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja* (Jurnal Ekonomi STIEP, 8(2). <https://doi.org/10.54526/jes.v8i2.163>
- Suprihatiningsih, S., Tanto Gatot, T., Sunardi, S., & Dyah Setyawati, D. (2021). *Effect of work motivation and compensation on employee performance through job satisfaction at STIE Kertanegara Malang of Indonesia*.

International Journal of Research in Social Science and Humanities, 2(3), 13–21. <https://doi.org/10.47505/IJRSS.2021.9176> IJRSS

Amindrawati, T., Bodroastuti, T., & Ginanjar, R. (2024). *Work motivation and compensation on employee performance*. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v9i1.10761>

Ilmi, M., & Juliana, S. S. (2025). *The effect of motivation and compensation on employee performance in South Tangerang*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), Article 2169. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2169>

C. Peraturan

Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 96 Tahun 2017 tentang organisasi dan tata kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Laut.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang manajemen pegawai negeri sipil.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 129/PMK.05/2020 tentang pengelolaan badan layanan umum.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai aparatur sipil negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang aparatur sipil negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2024 tentang gaji pegawai negeri sipil.

Keputusan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perhubungan Nomor KP-BPSDMP-128 Tahun 2025 tentang kebijakan umum remunerasi pada satuan kerja badan layanan umum.