

PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MAKASSAR

Erwin Agus¹, Jihan Safira Rospitasari Harun Sally², Melisa Yanuar Susilo³, Sirajuddin⁴
^{1,2,3,4}Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Haris Makassar, Dangko No. 2, Sulawesi Selatan, Indonesia
Email: erwinagus4@gmail.com

Article History

Received: 28-04-2026

Revision: 11-05-2026

Accepted: 14-05-2026

Published: 16-05-2026

Abstract. This study aims to analyze the influence of competence and work environment on employee job satisfaction at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Job satisfaction is a strategic issue because it is closely related to productivity, loyalty, job stability, and the quality of organizational services. This study uses a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to employees as research respondents. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method to test the relationship between variables simultaneously. The competency variable is measured through indicators of knowledge, skills, work ability, and professionalism. The work environment variable is measured through physical conditions, work comfort, communication, inter-employee relationships, and organizational support. Meanwhile, job satisfaction is measured based on employee perceptions of work, comfort, rewards, and overall work experience. The results show that competence has a positive and significant effect on employee job satisfaction. The work environment is also proven to have a positive and significant effect on job satisfaction. Simultaneously, competence and the work environment provide a meaningful contribution in explaining variations in employee job satisfaction. These findings emphasize the importance of strengthening individual competencies and creating a conducive work environment as a strategy to increase job satisfaction and sustainable organizational performance.

Keywords: Competence, Work Environment, Job Satisfaction, Human Resources

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Kepuasan kerja menjadi isu strategis karena berkaitan erat dengan produktivitas, loyalitas, stabilitas kerja, serta kualitas layanan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel secara simultan. Variabel kompetensi diukur melalui indikator pengetahuan, keterampilan, kemampuan kerja, dan profesionalisme. Variabel lingkungan kerja diukur melalui kondisi fisik, kenyamanan kerja, komunikasi, hubungan antarpegawai, serta dukungan organisasi. Sementara itu, kepuasan kerja diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap pekerjaan, kenyamanan, penghargaan, dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, kompetensi dan lingkungan kerja memberikan kontribusi yang bermakna dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kompetensi individu dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif sebagai strategi peningkatan kepuasan kerja dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Sumber Daya Manusia

How to Cite: Agus, E., Sally, J. S. R. H., Susilo, M. Y., & Sirajuddin. (2026). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 604-618. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.5496>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam organisasi modern, dipandang sebagai aset strategis yang menentukan kualitas layanan, keberlanjutan organisasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Hal ini semakin relevan pada sektor jasa dan logistik, di mana kinerja organisasi sangat bergantung pada ketepatan koordinasi, kecepatan pelayanan, serta konsistensi perilaku kerja karyawan dalam situasi operasional yang dinamis. Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja menjadi indikator penting karena berkaitan langsung dengan produktivitas, loyalitas, disiplin kerja, dan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Ketika kepuasan kerja berada pada tingkat yang baik, organisasi cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih stabil dan kooperatif; sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu kelelahan emosional, konflik kerja, hingga meningkatnya niat keluar dari perusahaan.

Urgensi isu kepuasan kerja juga tercermin pada kondisi ketenagakerjaan di Indonesia yang semakin kompetitif. Laporan *State of the Global Workplace* yang diterbitkan oleh Gallup (2023) menunjukkan bahwa hanya sekitar 27 persen pekerja di Indonesia yang tergolong engaged, sementara sebagian besar pekerja menilai peluang kerja di wilayahnya relatif terbuka. Temuan ini mengindikasikan adanya tantangan serius bagi organisasi dalam mempertahankan keterikatan dan kepuasan karyawan, terutama di tengah meningkatnya mobilitas tenaga kerja. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi.

Konteks tersebut relevan dengan karakteristik PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar sebagai bagian dari BUMN strategis di bidang jasa kepelabuhanan. Regional ini mengelola jaringan pelabuhan di kawasan Indonesia Timur, termasuk Makassar New Port yang beroperasi sebagai hub besar dengan layanan 24 jam. Karakter operasional kepelabuhanan menuntut ketepatan, koordinasi lintas unit, kesiapan teknologi, serta kepatuhan terhadap standar keselamatan yang tinggi. Dalam lingkungan kerja seperti ini, kepuasan kerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari kemampuan individu dalam menjalankan tugas serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal.

Secara konseptual, kepuasan kerja dibentuk melalui interaksi antara faktor individual dan faktor situasional. Kompetensi merefleksikan kapasitas karyawan dalam menjalankan peran secara efektif melalui penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja, sementara lingkungan kerja menyediakan konteks fisik dan psikososial yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, serta kualitas interaksi kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang memadai akan meningkatkan rasa percaya diri dan efektivitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja (Amin, 2022; Biagioli et al., 2018; Chang et al.,

2021). Namun, pengaruh tersebut akan lebih kuat apabila didukung oleh lingkungan kerja yang aman, suportif, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan (Donley, 2021; Erro-Garcés & Ferreira, 2019). Dengan demikian, kompetensi dan lingkungan kerja tidak berdiri sendiri, tetapi saling melengkapi dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Meskipun demikian, kajian empiris yang secara spesifik menguji hubungan kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada sektor kepelabuhanan di Indonesia masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor kesehatan, pendidikan, atau hospitality, sehingga karakteristik operasional kepelabuhanan yang memiliki tekanan kerja tinggi dan tuntutan keselamatan ketat belum banyak dieksplorasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar perumusan kebijakan pengelolaan karyawan yang lebih efektif dalam mendukung kinerja organisasi dan keberlanjutan operasional pelabuhan.

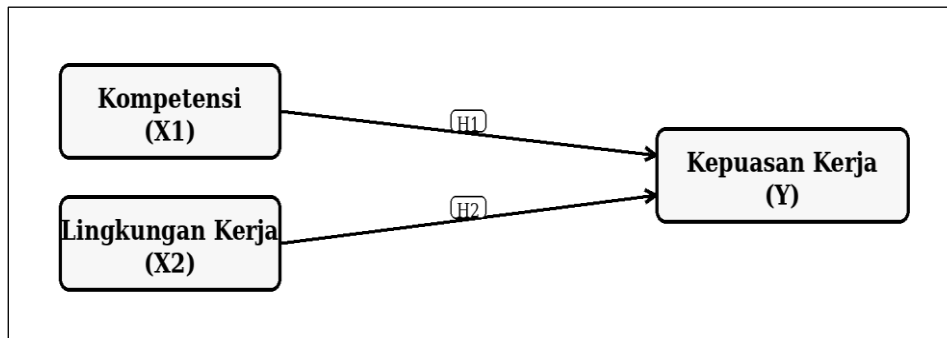
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory survey* untuk menguji pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Desain ini dipilih karena penelitian bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel secara empiris berdasarkan persepsi karyawan. Unit analisis penelitian adalah individu karyawan yang bekerja pada berbagai unit kerja di lingkungan Regional 4 Makassar, dengan fokus pada kompetensi yang dimiliki, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan aktif, baik karyawan tetap maupun kontrak, dengan masa kerja minimal satu tahun. Sampel ditentukan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* agar mewakili variasi unit kerja, seperti operasional, pelayanan, administrasi, dan unit pendukung. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima tingkat. Kualitas instrumen diuji melalui validitas dan reliabilitas dengan mengevaluasi *loading factor*, *average variance extracted*, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*, serta memastikan validitas diskriminan antar konstruk.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis meliputi evaluasi model pengukuran dan model struktural untuk menilai koefisien jalur, koefisien determinasi, serta

signifikansi pengaruh antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping, dengan kriteria signifikansi pada taraf 5 persen. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk model dengan konstruk laten dan ukuran sampel menengah, serta tidak menuntut asumsi normalitas yang ketat.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL

Berdasarkan proses penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar, sebanyak 160 instrumen didistribusikan kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Dari jumlah tersebut, 151 kuesioner kembali, namun hanya 148 yang dinyatakan layak diolah karena tiga kuesioner terindikasi memiliki pola jawaban tidak lengkap dan inkonsisten. Dengan demikian, tingkat usable response rate mencapai 92,50%, yang menunjukkan bahwa partisipasi responden berada pada kategori sangat baik dan memadai untuk analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares.

Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat kecenderungan jawaban responden terhadap setiap indikator penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa secara umum ketiga variabel berada pada kategori tinggi. Variabel kompetensi memperoleh rerata 4,18, variabel lingkungan kerja 4,05, dan variabel kepuasan kerja 4,11 pada skala lima poin. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung menilai kemampuan kerja personal dan situasi kerja organisasi dalam kondisi relatif baik, walaupun masih terdapat beberapa aspek yang belum sepenuhnya optimal. Pada variabel kompetensi, indikator komunikasi dan kerja sama serta orientasi pelayanan menempati nilai rerata tertinggi, sedangkan indikator adaptabilitas memperoleh skor paling rendah. Pada variabel lingkungan kerja, dukungan atasan dan hubungan antarrekan kerja menempati skor tertinggi, sementara kenyamanan ruang kerja serta keamanan dan keselamatan kerja masih berada pada tingkat yang lebih moderat. Adapun pada variabel kepuasan kerja, indikator hubungan sosial kerja dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri menjadi penilaian

paling kuat, sedangkan kepuasan terhadap peluang pengembangan karier masih relatif lebih rendah dibanding indikator lainnya.

Tabel 2. Statistik deskriptif indikator penelitian

Kode	Indikator	Mean	Std. Dev.	Kategori
X1.1	Pengetahuan pekerjaan	4,21	0,58	Tinggi
X1.2	Keterampilan teknis	4,17	0,61	Tinggi
X1.3	Komunikasi dan kerja sama	4,25	0,56	Tinggi
X1.4	Kemampuan pemecahan masalah	4,12	0,63	Tinggi
X1.5	Adaptabilitas terhadap perubahan	4,08	0,66	Tinggi
X1.6	Orientasi pelayanan	4,24	0,55	Tinggi
X2.1	Kenyamanan ruang kerja	4,02	0,69	Tinggi
X2.2	Ketersediaan fasilitas kerja	4,07	0,65	Tinggi
X2.3	Keamanan dan keselamatan kerja	3,98	0,72	Tinggi
X2.4	Hubungan antarrekan kerja	4,11	0,60	Tinggi
X2.5	Dukungan atasan	4,15	0,59	Tinggi
X2.6	Iklm komunikasi organisasi	4,00	0,68	Tinggi
Y1	Kepuasan terhadap pekerjaan	4,16	0,57	Tinggi
Y2	Kepuasan terhadap penghargaan	4,05	0,64	Tinggi
Y3	Peluang berkembang	3,97	0,71	Tinggi
Y4	Kualitas supervisi	4,09	0,61	Tinggi
Y5	Hubungan sosial di tempat kerja	4,18	0,55	Tinggi
Y6	Kondisi kerja secara umum	4,12	0,58	Tinggi

Jika dicermati lebih jauh, pola deskriptif tersebut memberikan sinyal bahwa persoalan utama penelitian bukan terletak pada rendahnya persepsi karyawan secara umum, melainkan pada adanya ruang perbaikan pada indikator tertentu yang berpotensi menahan tingkat kepuasan kerja agar tidak bergerak ke kategori sangat tinggi. Adaptabilitas, keamanan kerja, dan peluang berkembang merupakan tiga indikator yang memperoleh nilai paling rendah dibanding indikator lain. Artinya, karyawan relatif telah memiliki kompetensi inti dan dukungan sosial kerja yang baik, tetapi masih memerlukan penguatan dalam aspek kesiapan menghadapi perubahan, jaminan kondisi kerja yang lebih nyaman dan aman, serta kejelasan ruang pengembangan karier. Pola seperti ini sangat relevan bagi organisasi kepelabuhanan yang terus bergerak menuju integrasi layanan, digitalisasi proses, dan peningkatan standar mutu pelayanan.

Pengujian kualitas konstruk memperlihatkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas diskriminan. Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability seluruh konstruk berada di atas 0,70, sedangkan nilai Average Variance Extracted melebihi 0,50. Temuan ini menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu menjelaskan varians indikator secara memadai. Selanjutnya, uji Fornell-Larcker dan HTMT menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki karakter empiris yang berbeda,

sehingga variabel kompetensi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja tidak saling tumpang tindih secara berlebihan. Dengan kata lain, model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan robust dan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural.

Tabel 3. Reliabilitas dan validitas konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Kompetensi	0,889	0,896	0,915	0,642
Lingkungan Kerja	0,902	0,907	0,924	0,669
Kepuasan Kerja	0,894	0,899	0,919	0,654

Tabel 4. Validitas diskriminan dan kelayakan model

Indikator	Kompetensi	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Kriteria
Fornell-Larcker	0,801	0,818	0,809	Akar AVE > korelasi antarkonstruk
Korelasi K-LK	0,583	-	-	Di bawah akar AVE
Korelasi K-KK	0,701	-	-	Di bawah akar AVE
Korelasi LK-KK	-	0,746	-	Di bawah akar AVE
HTMT K-LK	0,648	-	-	< 0,90
HTMT K-KK	0,785	-	-	< 0,90
HTMT LK-KK	-	0,831	-	< 0,90
SRMR	-	-	0,061	< 0,08
NFI	-	-	0,901	> 0,90

Berdasarkan Tabel 3, hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada konstruk kompetensi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja semuanya berada di atas batas minimum 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2019). Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk juga melebihi 0,50, yang menandakan bahwa indikator mampu menjelaskan varians konstruknya secara memadai. Temuan ini mengonfirmasi bahwa setiap konstruk dalam model telah diukur secara reliabel dan valid, sehingga layak digunakan untuk analisis lanjutan pada model struktural.

Selanjutnya, Tabel 4 menunjukkan bahwa model juga telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan kelayakan model secara keseluruhan. Nilai akar AVE pada kriteria Fornell–Larcker lebih besar dibandingkan korelasi antarkonstruk, serta nilai HTMT seluruh pasangan konstruk berada di bawah ambang 0,90, yang menegaskan bahwa masing-masing konstruk bersifat saling berbeda secara konseptual (Hair et al., 2021). Kelayakan model juga diperkuat oleh nilai SRMR sebesar 0,061 yang lebih kecil dari 0,08 dan nilai NFI sebesar 0,901 yang

melebihi batas 0,90, sehingga model dinyatakan fit. Dengan terpenuhinya kriteria pada Tabel 3 dan Tabel 4, model pengukuran dapat dinyatakan layak, sehingga analisis model struktural, termasuk pengujian R-square, Q-square, dan hubungan antarvariabel, dapat dilakukan secara sah dan dapat diinterpretasikan secara ilmiah.

Tabel 5. Evaluasi model struktural

Parameter	Nilai	Batas Acuan	Keterangan
R-square Kepuasan Kerja	0,642	> 0,50	Kuat
Adjusted R-square	0,637	> 0,50	Kuat
Q-square	0,411	> 0	Memiliki relevansi prediktif
VIF Kompetensi	1,514	< 3,30	Tidak ada multikolinearitas
VIF Lingkungan Kerja	1,514	< 3,30	Tidak ada multikolinearitas

Uji hipotesis dilakukan dengan prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 subsampel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kedua hipotesis penelitian diterima. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,384, t-statistic 4,982, dan p-value 0,000. Sementara itu, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,472, t-statistic 6,117, dan p-value 0,000. Jika dilihat dari ukuran efek, pengaruh lingkungan kerja tergolong lebih besar dibanding kompetensi. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar tidak hanya dibentuk oleh kemampuan individu untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga oleh kualitas sistem dan suasana kerja yang mereka alami setiap hari.

Tabel 6. Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Beta	Std. Dev.	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0,384	0,077	4,982	0,000	Diterima
H2	Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,472	0,077	6,117	0,000	Diterima

Tabel 7. Ringkasan ukuran efek

Hubungan	f-square	Kriteria	Makna Praktis
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0,208	Sedang	Perbaikan kompetensi memberi dampak nyata pada kepuasan kerja
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,315	Sedang menuju kuat	Perbaikan lingkungan kerja menjadi pendorong paling dominan

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien jalur bernilai positif dengan tingkat signifikansi yang memenuhi kriteria pengujian, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa variasi pada tingkat kompetensi karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar berkaitan secara langsung dengan variasi kepuasan kerja yang dirasakan. Berdasarkan analisis deskriptif, seluruh indikator kompetensi berada pada kategori baik, meskipun indikator adaptabilitas menunjukkan nilai rata-rata yang relatif lebih rendah dibanding indikator lainnya.

Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien jalur lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja lebih besar dibandingkan koefisien kompetensi, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki kontribusi pengaruh yang lebih dominan dalam model. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa indikator dukungan atasan dan hubungan antarrekan kerja memiliki nilai tertinggi pada konstruk lingkungan kerja, sementara indikator terkait kondisi fisik kerja berada pada nilai yang relatif lebih rendah. Secara simultan, kompetensi dan lingkungan kerja mampu menjelaskan 64,2% variasi kepuasan kerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R-square, dengan nilai Q-square yang mengindikasikan kemampuan prediksi model berada pada kategori baik.

DISKUSI

Kompetensi sebagai fondasi kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,384, t-statistic 4,982, dan p-value 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi bukan sekadar atribut individual yang bersifat teknis, melainkan sumber daya psikologis yang membentuk cara karyawan menilai pekerjaannya. Dalam konteks PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar, kompetensi memungkinkan karyawan menjalankan tugas dengan lebih presisi, lebih percaya diri dalam berkoordinasi, dan lebih siap merespons dinamika operasional yang cepat. Ketika individu merasa mampu memenuhi tuntutan kerja, beban psikologis cenderung menurun dan pengalaman kerja lebih mudah diterjemahkan sebagai pengalaman yang bermakna. Karena itu, hubungan antara kompetensi dan kepuasan kerja pada penelitian ini dapat dibaca sebagai hubungan antara kapasitas menjalankan peran dan evaluasi positif atas peran tersebut.

Kallerhult Hermansson et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi profesional berhubungan erat dengan kepuasan kerja dan self-efficacy. Temuan tersebut selaras dengan hasil penelitian ini, karena kompetensi pada dasarnya memperkuat keyakinan seseorang bahwa ia dapat mengendalikan pekerjaannya, mengatasi hambatan, dan menyelesaikan target secara efektif. Pada organisasi jasa yang menuntut ketelitian, koordinasi, dan konsistensi prosedur seperti perusahaan kepelabuhanan, keyakinan profesional semacam ini sangat menentukan kualitas pengalaman kerja. Karyawan yang kompeten tidak hanya bekerja lebih efisien, tetapi juga merasakan legitimasi profesional yang lebih kuat, sehingga pekerjaan tidak dipersepsikan sebagai beban semata, melainkan sebagai ruang aktualisasi kemampuan. Mekanisme inilah yang menjelaskan mengapa peningkatan kompetensi cenderung diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini juga memperkuat argumentasi Mirzaei et al. (2024) dan Kardaş dan Ünüsöy Dinçer (2025) bahwa kompetensi, baik pada level individu maupun dalam relasinya dengan figur manajerial, merupakan variabel penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Dalam praktik organisasi, kompetensi tidak berdiri sendiri sebagai penguasaan tugas, tetapi juga tercermin pada kemampuan mengambil keputusan, menyesuaikan tindakan dengan standar kerja, serta membangun kepercayaan dalam hubungan profesional. Pada lingkungan kerja yang melibatkan alur komando dan koordinasi lintas fungsi seperti di Pelindo, kompetensi membuat karyawan lebih mudah memahami peran, meminimalkan ambiguitas tugas, dan memperjelas ekspektasi kinerja. Saat ketidakpastian peran menurun, kepuasan kerja cenderung meningkat karena individu merasa memiliki pijakan yang jelas dalam bekerja.

Hidayatullah et al. (2020) menegaskan bahwa kompetensi yang baik berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kemudian bermuara pada performa yang lebih tinggi. Hubungan berantai ini penting untuk menafsirkan hasil penelitian sekarang. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Pelindo dapat dipahami bukan hanya karena pegawai memiliki kemampuan teknis, tetapi juga karena kompetensi memberi rasa aman dalam menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan persepsi keberhasilan, dan memperbesar peluang mendapatkan pengakuan atas hasil kerja. Dengan demikian, kompetensi berfungsi sebagai basis internal yang memperkuat keterhubungan antara kualitas kerja dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Jika organisasi gagal memelihara kompetensi pegawai, maka kepuasan kerja akan lebih mudah melemah, terutama ketika tekanan operasional meningkat.

Lingkungan Kerja Sebagai Faktor yang Paling Dominan dalam Membentuk Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,472, t-statistic 6,117, dan p-value 0,000. Dibandingkan kompetensi, besaran koefisien ini memperlihatkan bahwa lingkungan kerja merupakan determinan yang lebih dominan dalam model penelitian. Artinya, kepuasan kerja karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar lebih banyak dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja sehari-hari yang mereka rasakan daripada semata-mata oleh kapasitas personal yang mereka miliki.

Raziq dan Maulabakhsh (2015) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja karena menyediakan kondisi yang memungkinkan karyawan bekerja secara nyaman, aman, dan produktif. Senada dengan itu, Suifan (2019) menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui motivasi kerja. Dua rujukan ini memperjelas hasil penelitian sekarang bahwa lingkungan kerja pada Pelindo tidak boleh dipandang terbatas pada aspek fisik seperti ruang, pencahayaan, atau sarana kerja. Lingkungan kerja juga mencakup kualitas interaksi, dukungan atasan, kejelasan komunikasi, dan persepsi keadilan dalam pengalaman kerja. Kombinasi faktor-faktor tersebut membentuk iklim organisasi yang menentukan apakah pekerjaan dipersepsikan sebagai pengalaman yang melelahkan atau justru memberi energi positif.

Kagan et al. (2021) menegaskan bahwa inisiatif personal akan lebih berkembang dan memberi dampak positif terhadap kepuasan kerja ketika didukung oleh *work environment* yang memadai. Sementara itu, Kim et al. (2024) menemukan bahwa kualitas work environment berhubungan kuat dengan kepuasan kerja dalam sistem layanan yang menuntut koordinasi tinggi. Hasil deskriptif penelitian memperlihatkan bahwa dukungan atasan dan hubungan antarrekan kerja merupakan indikator lingkungan kerja yang paling tinggi, sedangkan kenyamanan ruang kerja serta keamanan dan keselamatan kerja relatif lebih moderat. Pola ini menunjukkan bahwa fondasi kepuasan kerja karyawan di Pelindo lebih banyak dibangun oleh kualitas relasi sosial dan kualitas supervisi daripada oleh fasilitas fisik semata. Namun, temuan ini juga menyisakan pesan kritis bahwa organisasi tidak boleh mengabaikan dimensi fisik dan keselamatan kerja, terutama karena sektor kepelabuhanan memiliki karakter operasional yang berisiko lebih tinggi dibanding sektor jasa biasa. Dengan kata lain, dominannya aspek sosial tidak berarti aspek fisik dapat diabaikan; justru keduanya perlu dikelola secara simultan agar pengalaman kerja tetap stabil dan aman.

Dalam perspektif manajerial, temuan bahwa lingkungan kerja lebih dominan daripada kompetensi memberi pelajaran penting bahwa organisasi tidak cukup hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi harus membangun sistem kerja yang memungkinkan kemampuan itu berfungsi optimal. Kompetensi yang tinggi akan sulit diterjemahkan menjadi kepuasan kerja jika karyawan bekerja dalam suasana yang tegang, komunikasi internal lemah, atau dukungan organisasi minim. Oleh sebab itu, pembenahan lingkungan kerja harus diposisikan sebagai intervensi strategis, bukan sebagai aspek pelengkap. Bagi Pelindo Regional 4 Makassar, hal ini berarti bahwa peningkatan kenyamanan psikologis, pembenahan koordinasi, penguatan budaya kolaboratif, dan perhatian pada keselamatan kerja merupakan investasi langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja Sebagai Hasil Interaksi Faktor Individu dan Faktor Organisasi

Nilai R-square sebesar 0,642 menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja secara simultan mampu menjelaskan 64,2 persen variasi kepuasan kerja karyawan. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, capaian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai konstruk yang bersifat terstruktur dan dapat dijelaskan melalui kombinasi faktor individual dan kontekstual, bukan sebagai respons psikologis yang berdiri sendiri. Temuan ini sejalan dengan perspektif person–environment fit yang menekankan bahwa sikap kerja karyawan terbentuk dari kesesuaian antara karakteristik individu dan kondisi organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan MSDM kontemporer yang melihat kepuasan kerja sebagai produk interaksi sistematis antara sumber daya manusia dan lingkungan kerja yang disediakan organisasi.

Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian Pawirosumarto et al. (2017) dan Poghosyan et al. (2022) yang menempatkan lingkungan kerja sebagai determinan utama kepuasan kerja dan keberlanjutan keterikatan karyawan. Dominannya pengaruh lingkungan kerja dibandingkan kompetensi dalam penelitian ini juga memperluas bukti bahwa dalam organisasi jasa strategis, kualitas konteks kerja sering kali menjadi faktor penentu utama pengalaman kerja karyawan. Temuan Lucas et al. (2025) dan Sönmez et al. (2023) turut menguatkan argumen bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kepuasan, kesehatan mental, dan keputusan bertahan. Oleh karena itu, posisi temuan penelitian ini dalam literatur MSDM tidak hanya bersifat konfirmatif, tetapi juga integratif, karena menegaskan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja membentuk konfigurasi yang saling menguatkan dalam menentukan kepuasan kerja. Konfigurasi ini relevan sebagai kerangka analisis MSDM,

khususnya bagi organisasi kepelabuhanan yang membutuhkan stabilitas kinerja dan keberlanjutan tenaga kerja berkualitas.

Implikasi Strategis Temuan bagi Pengelolaan SDM di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar

Hasil penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi dan lingkungan kerja, dengan lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang lebih dominan. Temuan ini memperjelas bahwa peningkatan kapasitas individu perlu berjalan beriringan dengan pembenahan konteks kerja agar berdampak nyata pada kepuasan kerja. Dengan demikian, kebijakan SDM yang hanya menitikberatkan pada pelatihan tanpa memperbaiki lingkungan kerja berisiko menghasilkan dampak yang terbatas.

Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja sejalan dengan temuan Park et al. (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi, khususnya kompetensi komunikasi, berhubungan erat dengan self-efficacy dan kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi kepelabuhanan yang menuntut koordinasi cepat dan lintas fungsi, kompetensi komunikasi dan pemecahan masalah menjadi aspek krusial. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengembangan kompetensi tidak cukup berfokus pada aspek teknis, tetapi juga perlu diarahkan pada kemampuan adaptif yang mendukung kelancaran interaksi kerja sehari-hari. Dominannya pengaruh lingkungan kerja mendukung hasil penelitian Molina-Hernández et al. (2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan risiko burnout. Hal ini menegaskan bahwa kualitas supervisi, hubungan kerja, serta kondisi keselamatan dan kenyamanan bukan sekadar faktor pendukung, melainkan determinan utama kepuasan kerja. Dalam organisasi dengan intensitas aktivitas tinggi, pengalaman kerja yang positif terbentuk dari konsistensi dukungan atasan, komunikasi internal yang efektif, dan iklim kerja yang aman serta kolaboratif.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menguatkan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih efektif ditingkatkan melalui pendekatan terpadu antara penguatan kompetensi dan pembenahan lingkungan kerja. Temuan empiris penelitian ini, yang diperkuat oleh rujukan terdahulu, menunjukkan bahwa agenda SDM berbasis bukti menjadi kunci dalam menjaga kinerja dan keberlanjutan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Kepuasan kerja terbentuk dari perpaduan antara kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan kondisi organisasi yang mendukung aktivitas kerja sehari-hari. Kompetensi meningkatkan kepuasan kerja melalui kemampuan, profesionalisme, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, sedangkan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan suportif menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Kedua faktor tersebut saling melengkapi, sehingga peningkatan kepuasan kerja akan lebih efektif apabila perusahaan secara simultan memperkuat pengembangan kompetensi dan membangun lingkungan kerja yang kondusif sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia.

REFERENSI

- Alenazy, F. S., Dettrick, Z., & Keogh, S. (2023). The relationship between practice environment, job satisfaction and intention to leave in critical care nurses. *Nursing in Critical Care*, 28(2), 167–176. <https://doi.org/10.1111/nicc.12737>
- Alharbi, A. A., Dahinten, V. S., & MacPhee, M. (2020). The relationships between nurses' work environments and emotional exhaustion, job satisfaction, and intent to leave among nurses in Saudi Arabia. *Journal of Advanced Nursing*, 76(11), 3026–3038. <https://doi.org/10.1111/jan.14512>
- Alshammari, M. H., & Alenezi, A. (2023). Nursing workforce competencies and job satisfaction: The role of technology integration, self-efficacy, social support, and prior experience. *BMC Nursing*, 22, 308. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01474-8>
- Amin, M. S. (2022). Organizational commitment, competence on job satisfaction and lecturer performance: Social learning theory approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40–56. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.156>
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2019). Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 268–284. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0230>
- Biagioli, V., Prandi, C., Nyatanga, B., & Fida, R. (2018). The role of professional competency in influencing job satisfaction and organizational citizenship behavior among palliative care nurses. *Journal of Hospice & Palliative Nursing*, 20(4), 377–384. <https://doi.org/10.1097/NJH.0000000000000454>
- Chang, Y.-C., Yeh, T.-F., Lai, I.-J., & Yang, C.-C. (2021). Job competency and intention to stay among nursing assistants: The mediating effects of intrinsic and extrinsic job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6436. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126436>
- Donley, J. (2021). The impact of work environment on job satisfaction: Pre-COVID research to inform the future. *Nurse Leader*, 19(6), 585–589. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.08.009>
- Erro-Garcés, A., & Ferreira, S. (2019). Do better workplace environmental conditions improve job satisfaction? *Journal of Cleaner Production*, 219, 936–948. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.138>

- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup Press. <https://www.gallup.com>
- Gurková, E., Mikšová, Z., Labudíková, M., & Chochořková, D. (2021). Nurses' work environment, job satisfaction, and intention to leave: A cross-sectional study in Czech hospitals. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 12(4), 495–504. <https://doi.org/10.15452/CEJNM.2021.12.0019>
- Hidayatullah, D., Eliyana, A., Hamidah, Sariwulan, T., & Buchdadi, A. D. (2020). Testing the role of competence and supervision of job satisfaction and its impact on teacher performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 668–675. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.98>
- Kagan, I., Hendel, T., & Savitsky, B. (2021). Personal initiative and work environment as predictors of job satisfaction among nurses: Cross-sectional study. *BMC Nursing*, 20, Article 87. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00615-1>
- Kallerhult Hermansson, S., Norström, F., Hilli, Y., Vaag, J. R., & Bölenius, K. (2024). Job satisfaction, professional competence, and self-efficacy: A multicenter cross-sectional study among registered nurses in Sweden and Norway. *BMC Health Services Research*, 24, Article 734. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11177-8>
- Kardaş, Ç., & Ünlüsoy Dinçer, N. (2025). A latent variable of holistic nursing competence and turnover intention: Job satisfaction. *Journal of Holistic Nursing*, 43(3), 220–231. <https://doi.org/10.1177/08980101241241172>
- Kim, J., Lee, E., Kwon, H., et al. (2024). Effects of work environments on satisfaction of nurses working for integrated care system in South Korea: A multisite cross-sectional investigation. *BMC Nursing*, 23, Article 459. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02075-9>
- Lucas, P., Jesus, É., Almeida, S., Costa, P., Cruchinho, P., Teixeira, G., & Araújo, B. (2025). The nursing practice environment and job satisfaction, intention to leave, and burnout among primary healthcare nurses: A cross-sectional study. *Nursing Reports*, 15(7), Article 224. <https://doi.org/10.3390/nursrep15070224>
- Mirzaei, A., Imashi, R., Yaghoobi Saghezchi, R., Jafari, M. J., & Nemati-Vakilabad, R. (2024). The relationship of perceived nurse manager competence with job satisfaction and turnover intention among clinical nurses: An analytical cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23, Article 528. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02203-5>
- Molina-Hernández, J., Fernández-Estevan, L., Montero, J., & González-García, L. (2021). Work environment, job satisfaction and burnout among Spanish dentists: A cross-sectional study. *BMC Oral Health*, 21, Article 156. <https://doi.org/10.1186/s12903-021-01480-9>
- Park, M. S., Jeoung, Y., Lee, H. K., & Sok, S. R. (2015). Relationships among communication competence, self-efficacy, and job satisfaction in Korean nurses working in the emergency medical center setting. *Journal of Nursing Research*, 23(2), 101–108. <https://doi.org/10.1097/JNR.0000000000000059>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication toward employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Poghosyan, L., Kueakomoldej, S., Liu, J., & Martsof, G. (2022). Advanced practice nurse work environments and job satisfaction and intent to leave: Six-state cross sectional and observational study. *Journal of Advanced Nursing*, 78(8), 2460–2471. <https://doi.org/10.1111/jan.15176>

- Pelabuhan Indonesia (Persero). (2024). *Laporan keberlanjutan 2024*. PT Pelabuhan Indonesia (Persero).
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Sönmez, B., Yıldız Keskin, A., İspir Demir, Ö., Emiralioğlu, R., & Güngör, S. (2023). Decent work in nursing: Relationship between nursing work environment, job satisfaction, and physical and mental health. *International Nursing Review*, 70(1), 78–88. <https://doi.org/10.1111/inr.12771>
- Suifan, T. S. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: The mediating role of work motivation. *Business: Theory and Practice*, 20, 456–466. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.42>