

**PENERAPAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGEMBANGKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MANADO****IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS IN DEVELOPING EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MANADO**

Oleh:

**Audri Blessy Wekes<sup>1</sup>**  
**Silcyljeova Moniharapon<sup>2</sup>**  
**Yantje Uhing<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

<sup>1</sup>[audriwekes062@student.unsrat.ac.id](mailto:audriwekes062@student.unsrat.ac.id)<sup>2</sup>[silcyljeovamoniharapon@unsrat.ac.id](mailto:silcyljeovamoniharapon@unsrat.ac.id)<sup>3</sup>[yantje\\_uhing@unsrat.ac.id](mailto:yantje_uhing@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini berfokus pada bagaimana Penerapan Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia mampu berperan dalam mengembangkan kinerja karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Manado. Meskipun perusahaan telah menerapkan fungsi-fungsi MSDM seperti Rekrumen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Kompensasi dan Penghargaan, Manajemen Kinerja, Pengembangan Kinerja, Keseimbangan Kerja-Hidup, namun efektivitas penerapan setiap fungsi tersebut masih perlu ditinjau lebih dalam. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Penerapan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kinerja Karyawan Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Manado. Metode Penelitian yang digunakan adalah kualitatif jenis penelitian *Field Research* atau disebut Penelitian Lapangan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap 5 informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tapi masih terdapat 3 fungsi yang belum sesuai dalam pelaksanaannya yakni, rekrumen dan seleksi, manajemen kinerja, pengembangan kinerja. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, khususnya dalam hal rekrumen dan seleksi, Manajemen Kinerja, Pengembangan Kinerja agar pengembangan kinerja karyawan dapat tercapai secara optimal.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Rekrumen dan Pelatihan, Pengembangan Kinerja

**Abstract:** This study focuses on how the Implementation of Human Resource Management Functions is able to play a role in developing employee performance at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Manado. Although the company has implemented HR functions such as Recruitment and Selection, Training and Development, Compensation and Rewards, Performance Management, Performance Development, Work-Life Balance, but the effectiveness of the implementation of each function still needs to be reviewed more deeply. This study aims to determine and analyze the implementation of Human Resource Management functions in Developing Employee Performance at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Manado. The research method used is qualitative Field Research or Called Field Research. The results of the study indicate that the implementation of Human Resource Management functions plays an important role in improving employee performance. But there are still 3 functions that are not appropriate in their implementation, namely, recruitment and selection, performance management, performance development. However, there are still several aspects that need to be improved, especially in terms of recruitment and selection, Performance Management, Performance Development so that employee performance development can be achieved optimally.

**Keywords:** Employee Performance, Recruitment and Training, Performance Development

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia adalah elemen utama dalam suatu organisasi atau perusahaan. Perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal, mulai dari perencanaan hingga pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dengan pengelolaan yang baik, perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuan yang diinginkan kinerjanya di tengah ketatnya persaingan bisnis.

Penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia yang baik dan terarah dapat meningkatkan produktivitas

kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Rabiha dan Prastian (2024) mengungkapkan penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan karyawan yang lebih bersemangat, terarah, disiplin, dan bertanggung jawab. Selain itu terciptanya hubungan yang baik dengan atasan dan sesama karyawan, serta meningkatkan kepercayaan dan loyalitas dan mitra, sehingga dapat lebih efektif dan efisien didalam mengembangkan perusahaan.

Disisi lain, kegagalan perusahaan dalam memaksimalkan penerapan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara efektif dapat mengakibatkan berbagai masalah, seperti menurunnya kinerja karyawan, tingginya tingkat turnover, dan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Dampak negatif tentu akan berdampak buruk pada kinerja perusahaan serta kemampuannya untuk bersaing di pasar global.

PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) atau PT. Pelindo adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang logistik, terutama pengelolaan dan pengembangan Pelabuhan. Pelindo menjadi salah satu BUMN yang strategis, dimana semua Pelabuhan yang dikelola memiliki posisi yang signifikan dalam perhubungan jaringan perdagangan Internasional berbasis transportasi laut. Saat ini, perusahaan mengoperasikan 94 pelabuhan yang terletak di 32 Provinsi Indonesia. PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cabang Manado adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kepelabuhanan. Perusahaan ini memiliki peranan vital dalam mendukung distribusi barang serta layanan di bagian timur Indonesia, khususnya di Sulawesi Utara. PT. Pelabuhan Indonesia 4 mengelola pelabuhan di wilayah 11 provinsi, yaitu Provinsi Kalimantan Timur, Kalimantan Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Gorontalo, Sulawesi Utara, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Papua Barat.

Sebagai entitas yang memberikan layanan publik sekaligus beroperasi sebagai bisnis, PT Pelabuhan Indonesia dituntut untuk menyajikan pelayanan yang terbaik, efisien, serta berkualitas. Setelah pengamatan awal, perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan internal, termasuk berkaitan dengan efisiensi, disiplin, produktivitas kerja, dan juga manajemen kinerja. Permasalahan – permasalahan ini menunjukkan adanya kesempatan perbaikan dalam pengelolaan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di perusahaan. Hal ini menggambarkan kurangnya penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap perusahaan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada sumber daya manusia yang mengelola perusahaan tersebut. Oleh sebab itu karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Karyawan yang berkualitas adalah mereka yang dapat mencapai sasaran dan memberikan kontribusi terhadap perkembangan lembaga. Untuk meraih hal ini, diperlukan suatu sistem evaluasi kinerja yang efisien. Evaluasi kinerja karyawan adalah proses untuk menilai hasil kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penilaian ini dilakukan secara rutin untuk menilai efektivitas kinerja karyawan dan menemukan bagian yang perlu ditingkatkan. Masalah SDM akan menjadi acuan penerapan fungsi MSDM dalam mengembangkan kinerja karyawan yang efektif terhadap perusahaan. Di samping itu, adopsi metode kerja yang lebih inovatif, seperti kerja tim dan pendekatan proyek pun dapat mendorong kreativitas dan kinerja karyawan. Dengan cara ini, perusahaan dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan bersaing dengan lebih efektif di pasar global.

Dalam konteks PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Manado, penerapan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif memiliki peranan krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana penerapan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas kinerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Cabang Manado.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengembangkan Kinerja Karyawan Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Manado

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sofyandi (2013) mengartikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai salah satu strategi untuk mengaplikasikan fungsi-fungsi dari pada manajemen yakni merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai aktivitas ataupun fungsional SDM yang dimulai dari proses menarik, menyeleksi, memberi

pelatihan dan pengembangan, menempatkan SDM seperti pemberian kompensasi, hubungan industrial, penilaian kinerja, promosi, dan demosi serta transfer pemutusan kerja. Menurut Mangkunegara (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### Fungsi MSDM

Sunyoto (2015) menyatakan bahwa fungsi MSDM tersebut mempunyai dasar kuat sebagai pedoman dalam penerapannya (praktek) pada suatu organisasi. Anwar et al. (2024) menjelaskan fungsi Manajemen SDM sebagai berikut:

#### 1. Rekrumen dan Seleksi

Rekrumen dan seleksi merupakan langkah krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengundang dan memilih individu yang sesuai untuk jabatan yang ada di perusahaan. Di zaman globalisasi, tantangan dalam rekrumen dan pemilihan menjadi semakin rumit akibat variabilitas budaya, bahasa, serta perbedaan hukum di berbagai negara.

#### 2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan kinerja pegawai. Dalam era globalisasi, kegiatan ini menjadi lebih penting karena perusahaan harus menghadapi tantangan dari perubahan teknologi, pasar, dan lingkungan kerja yang kompleks.

#### 3. Kompensasi dan penghargaan

Kompensasi dan penghargaan merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berhubungan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan atas sumbangan dan hasil kerja mereka dalam perusahaan.

#### 4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berkaitan dengan pengelolaan hasil kerja karyawan untuk meraih tujuan organisasi. Manajemen kinerja mengalami tantangan tambahan karena adanya variasi budaya, bahasa, dan kondisi kerja yang berbeda di setiap daerah.

#### 5. Pengembangan Kinerja

Pengembangan kinerja mencakup penyampaian umpan balik yang bermanfaat dan program pengembangan yang tepat untuk mendukung karyawan dalam meningkatkan hasil kerja mereka. Salah satu tantangan dalam pengembangan kinerja adalah memastikan bahwa program – program tersebut sesuai dengan kebutuhan dan sasaran masing – masing individu.

#### 6. Keseimbangan Kerja – Hidup

Keseimbangan antara kerja dan kehidupan adalah usaha untuk menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga. Ini melibatkan pengaturan waktu dan energi untuk pekerjaan dan kegiatan lainnya, seperti bersantai dan bersama keluarga. Keseimbangan ini semakin penting karena teknologi memungkinkan karyawan terhubung dengan pekerjaan kapan saja, sehingga bisa menimbulkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

### Kinerja Karyawan

Ratnasari et al. (2020) mengatakan kinerja karyawan adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan –batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Simamora (2004) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pada tahap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian Manopo, Lengkong, dan Uhing (2023) bertujuan untuk mengetahui bagaimana Praktek manajemen sumber daya manusia pada masa pandemi Covid 19 dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kerja praktek manajemen SDM dilakukan melalui: 1). Perencanaan SDM. PT Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano dalam perencanaan SDM melakukan Rekrutment, Pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa pandemi; 2). Proses rekrutment karyawan di PT BRI Kanca Tondano berjalan dengan baik walaupun adanya pembatasan protokol kesehatan akibat pandemi. Proses rekrutment karyawan dilakukan melalui beberapa tahap seleksi untuk memperoleh SDM yang berkualitas, berkompeten dan cekatan dalam melaksanakan kerja, hal ini dimaksudkan juga untuk meningkatkan kinerja karyawan kedepannya; dan 3). Pelatihan dan Pengembangan,



perusahaan menyediakan program-program serta pelatihan bagi karyawan yang dilaksanakan melalui Zoom Meeting serta media lainnya yang bertujuan agar para karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang baru serta pelaksanaan kerja lebih efektif dan efisien dimasa pandemi ini dalam meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Praktek MSDM sangat mempengaruhi kinerja karyawan di BRI Kanca Tondano dimana dalam pelaksanaan kerja sudah berjalan dengan baik akan tetapi kinerja karyawan mengalami penurunan dikarenakan adanya pandemi covid-19 sehingga adanya hambatan-hambara dalam pelaksanaan kerja.

Penelitian Widodo dan Yandi (2022) bertujuan mereview model kinerja karyawan: kompetensi, kompesansi dan motivasi. Dalam suatu perusahaan, karyawan merupakan salah satu unsur terpenting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja seorang karyawan tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor yang harus dipahami oleh seorang manajer. Manajer perlu mengetahui kelebihan dan kekurangan dari masing – masing pegawai agar bisa mengoptimalkan potensi serta mengurangi kelemahan yang ada. faktor – faktor tersebut antara lain motivasi, kompensasi, dan komptensi. Motivasi mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, dan pemberian motivasi bisa meningkatkan kinerja. Setiap pegawai memiliki kompetensi yang berbeda, dan peningkatan kompetensi diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi, baik berupa uang atau fasilitas, juga berperan penting sebagai imbalan atas tugas pegawai.

Penelitian Gandi, Maisaroh, dan Yanti (2025) bertujuan untuk melakukan tinjauan pustaka mengenai manajemen sumber daya manusia strategis: tantangan dalam penerapan dan pengembangan organisasi. Temuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi sejumlah tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan dan pengembangan organisasi di tengah lingkungan yang kompetitif, termasuk tantangan seperti kualitas sumber daya manusia, perubahan situasi, komitmen pegawai, pengembangan karir, budaya organisasi, integritas sumber daya, evaluasi kinerja, dan kepemimpinan. Penelitian ini sangat relevan untuk memahami penerapan manajemen sumber daya manusia secara strategis dalam mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memilih pendekatan kualitatif digunakan untuk mengungkapkan suatu keadaan maupun suatu objek dalam konteksnya yakni menemukan makna atau pemahaman yang mendalam tentang suatu masalah yang dihadapi, yang tampak dalam bentuk data kualitatif, baik berupa gambar, kata, maupun kejadian serta dalam *natural setting*.

### Informan Penelitian

Informan penelitian adalah individu yang digunakan untuk menyampaikan informasi mengenai keadaan dan latar belakang penelitian serta merupakan orang yang benar – benar memahami masalah yang akan diteliti (Moleong, 2017). Informan dalam penelitian ini terdiri dari 5 orang yaitu: General Manager, Junior Manager Keuangan, SDM dan Umum, Senior Officer, Staff Keuangan dan Pajak, dan Staff SDM dan Umum.

### Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, pemilihan sampel sumber data dilakukan secara *Purposive* dan menggunakan metode *Snowball Sampling*. Proses penentuan sampel sumber data dalam proposal masih bersifat sementara, dan akan berkembang seiring waktu setelah peneliti berada di lapangan. Pada tahap awal saat memasuki lapangan, sampel sumber data dipilih dari individu yang menjadi subjek penelitian, sehingga dapat “membuka akses” ke lokasi – lokasi lain di mana peneliti akan melaksanakan pengumpulan data (Sugiyono, 2022). Penelitian ini membutuhkan pengumpulan data primer, yaitu sumber data yang berasal dari pendapat informan dan hasil observasi, yang didapat langsung dari sumber aslinya. Data yang dihasilkan berupa wawancara dengan menggunakan pertanyaan – pertanyaan, serta pencatatan dan dokumentasi berdasarkan observasi di lapangan.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada: 1. Observasi partisipan (*participant observastion*), 2. Wawancara mendalam (*in depth interview*), 3. Dokumentasi, dan 4. Triangulasi .

**Keabsahan Data**

Moleong (2017) mengatakan bahwa ada empat jenis kriteria untuk menilai keabsahan data, yaitu: kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Dalam penelitian ini, tiga kriteria yang digunakan adalah kredibilitas/ kepercayaan, keteralihan, dan kebergantungan.

**Teknik Analisis Data**

Miles dan Huberman (1994) mengatakan aktivitas dalam analisis data, yaitu reduction data, data Display, dan conclusion drawing/verification.

1. Mereduksi data. Berarti merangkum, memilih dan memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.
2. Data Display. Dapat dilakukan melalui deskripsi singkat, diagram, atau hubungan antar kategori. Metode yang paling umum digunakan untuk menyajikan informasi dalam penelitian kualitatif adalah menggunakan narasi berbentuk teks. Dalam proses penyajian data, selain menggunakan teks naratif, juga dapat menggunakan grafik, matriks, jaringan, dan diagram.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi. Kesimpulan awal yang disampaikan masih bersifat sementara dan bisa berubah jika tidak ada bukti yang kuat untuk mendukungnya di tahap pengumpulan data selanjutnya. Namun, jika kesimpulan awal mendapat dukungan dari bukti – bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lokasi untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan tersebut dapat dianggap valid.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****Pembahasan****Rekrutmen dan Seleksi**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di PT Pelindo (Persero) Regional 4 Manado bahwa proses rekrutmen dan seleksi karyawan dilaksanakan dengan tahapan yang jelas, mulai dari pengumuman lowongan, seleksi administrasi, tes tertulis, psikotes, hingga wawancara. Penelitian ini sesuai dengan temuan Manopo et al. (2023) yang menjelaskan bahwa proses rekrutmen karyawan mulai memberikan informasi jenis pekerjaan yang dibutuhkan, serta persyaratan, kemudian menerima pelamar yang mendakati persyaratan yang telah ditetapkan sesuai kuota yang dibutuhkan. Peserta yang lulus seleksi berkas akan melalui tahap wawancara. Dengan membandingkan hasil wawancara dan teori, dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi di PT Pelindo (Persero) Regional 4 Manado telah sesuai dengan konsep fungsi manajemen sumber daya manusia yang ideal. Rekrutmen dilakukan secara terbuka untuk menjangkau kandidat yang luas, sedangkan seleksi dijalankan dengan sistematis guna memperoleh tenaga kerja yang kompeten, berintegritas, dan mampu beradaptasi dengan nilai serta budaya perusahaan. Namun di sisi lain, faktor rekomendasi internal atau hubungan kerja sebelumnya kadang turut memengaruhi proses seleksi, meskipun tidak menjadi faktor utama, tetapi hal ini menimbulkan persepsi bahwa proses rekrutmen belum sepenuhnya objektif dilapangan, sehingga hal ini belum sesuai dengan indikator rekrutmen dan seleksi menurut Anwar et al. (2024) dimana seleksi merujuk pada kegiatan menentukan karyawan yang paling sesuai untuk jabatan yang tersedia dengan mengacu pada kriteria yang sudah ditetapkan. Proses Rekrutmen di PT Pelindo (Persero) Regional 4 Manado belum mengikuti standar dan sistem rekrutmen korporat yang baik yang berorientasi pada kompetensi dan profesionalisme.

**Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan Pengembangan yang dilaksanakan secara berkala baik dalam bentuk pelatihan teknis maupun soft skill. Program ini terbukti berperan dalam meningkatkan kemampuan kerja karyawan serta mendukung pengembangan karir. Hal ini mendukung pengembangan karir. Hal ini mendukung Manopo et al. (2023) yang mengatakan, untuk mencapai tujuan perusahaan maka diperhatikan kualitas sumber daya manusia yang ada pada setiap perusahaan adalah dengan melakukan pelatihan. Pelatihan diharapkan mampu meningkatkan kualitas para pegawai agar mampu bersaing di tengah persaingan global yang pesat sekarang ini. Para informan menyampaikan bahwa pelatihan dilakukan setiap setahun sekali selain dari pusat kadang perusahaan juga buat kegiatan internal seperti coaching kecil-kecilan atau sharing ilmu karyawan yang lebih senior. Perusahaan memandang bahwa kualitas karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sehingga penyelenggaraan pelatihan menjadi kebutuhan yang terus diperhatikan.

### **Kompensasi dan Penghargaan**

Penghargaan dapat terdiri dari pengakuan baik yang resmi maupun yang tidak resmi, seperti penghargaan verbal, sertifikat, kenaikan jabatan, atau program insentif yang diberikan kepada staff atas prestasi atau kinerja yang luar biasa. Dari hasil wawancara, kompensasi yang diberikan dinilai adil, meskipun ada harapan agar perusahaan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan hidup dan beban kerja yang semakin kompleks. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa PT Pelindo (Persero) Regional 4 Manado telah menerapkan sistem kompensasi yang terstruktur dan menyesuaikan dengan standar perusahaan. Kompensasi yang diberikan meliputi gaji pokok, tunjangan tetap maupun tidak tetap, serta fasilitas kesejahteraan yang mendukung kebutuhan karyawan. Hal ini sesuai dengan Anwar et al. (2024) dimana kompensasi mencakup upah, fasilitas, insentif, serta jenis penghargaan lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi terhadap tugas yang telah diselesaikan.

### **Manajemen Kinerja**

Meskipun sistem penilaian sudah berjalan, pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten di semua unit kerja. Beberapa karyawan juga merasa bahwa penilaian kinerja cenderung subjektif, karena masih bergantung pada persepsi atasan langsung. Selain itu, evaluasi berkala belum sepenuhnya optimal. Beberapa unit kerja lebih fokus pada evaluasi tahunan sehingga umpan balik terhadap karyawan baru dirasakan terlalu lama dan tidak responsif. Proses ini sehingga tidak mampu memberikan umpan balik bagi karyawan sekaligus dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan terkait pengembangan karier dan pemberian penghargaan. Hal tersebut tidak sesuai dengan pendapat dalam penelitian Manopo et al. (2023) yang mengatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dari keterangan informan, diketahui bahwa penilaian kinerja dilakukan setiap tahun melalui mekanisme Key Performance Indicator (KPI) yang menjadi standar pengukuran bagi seluruh karyawan. General Manager menjelaskan bahwa KPI dibuat sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan dan kemudian dijabarkan menjadi target untuk setiap unit kerja, lalu diterjemahkan ke dalam tanggung jawab individu. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja di Pelindo telah sejalan dengan Simamora (2004) bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pada tahap dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

### **Pengembangan Kinerja**

Para informan umumnya menyampaikan bahwa pengembangan kinerja dilakukan dengan cara memberikan pelatihan baik secara internal maupun eksternal, adanya coaching dari atasan langsung, serta evaluasi berkala untuk mengetahui sejauh mana peningkatan keterampilan dan tanggung jawab karyawan. Hal ini sesuai dengan pandangan Temuan ini sejalan dengan Zahari et al. (2022:10) dimana pengembangan merupakan upaya meningkatkan keterampilan (kemampuan) secara teknis, dan teoritis atau konseptual, serta etika (moral) karyawan yang diperoleh dengan mengikuti pelatihan dan pendidikan. Namun terdapat beberapa ketidaksesuaian dalam pelaksanaan, yaitu Informan menyampaikan bahwa perusahaan telah menyediakan jalur pengembangan karir, meskipun pembinaan telah dilakukan, penerapannya belum merata di seluruh unit kerja. Ada beberapa bagian yang masih terbatas dalam melakukan pembinaan individu karena keterbatasan waktu, sumber daya, dan kesibukan operasional. meskipun masih perlu ditingkatkan dari segi pemerataan kesempatan bagi seluruh karyawan.

### **Keseimbangan Kerja dan Kehidupan**

Sebagian besar informan menyampaikan bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tetap menjalankan peran dalam keluarga maupun masyarakat, tanpa harus mengorbankan kewajiban pekerjaan. Misalnya, adanya kebijakan izin khusus untuk urusan keluarga (menikah, melahirkan, atau kedukaan). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen memahami pentingnya kualitas kehidupan di luar pekerjaan sebagai faktor penunjang produktivitas kinerja di dalam pekerjaan. Hasil temuan ini sejalan dengan Anwar et al. (2024) bahwa Keseimbangan antara kerja dan kehidupan adalah usaha untuk menyelaraskan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa perusahaan cukup mendukung keseimbangan ini meskipun pada periode tertentu beban kerja tinggi dapat memengaruhi waktu bersama keluarga.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Rekrutmen dan Seleksi di PT Pelindo Regional 4 Manado telah berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi,



- meskipun masih terdapat beberapa tantangan dalam menyesuaikan antara kompetensi kandidat dengan tuntutan pekerjaan.
2. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa karyawan merasa mendapatkan manfaat langsung dari program pelatihan, terutama dalam hal peningkatan keterampilan dan kesiapan menghadapi tantangan kerja.
  3. Kompensasi, sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan telah sesuai dengan tanggung jawab dan kontribusi karyawan. Selain gaji pokok, karyawan juga menerima tunjangan dan insentif yang memotivasi dalam bekerja.
  4. Manajemen Kinerja, sistem manajemen kinerja yang diterapkan perusahaan berjalan sesuai sistem penilaian kinerja menggunakan sistem Key Performance Indicator (KPI) yang di atur langsung oleh kantor pusat.
  5. PT Pelindo (Persero) Regional 4 Manado telah menerapkan sistem pembinaan individu dan tim sebagai bagian dari fungsi manajemen SDM dalam mengembangkan Kinerja Karyawan.
  6. Perusahaan memberikan perhatian ada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dengan menerapkan kebijakan jam kerja yang fleksibel, cuti, serta kegiatan kebersamaan yang mempererat hubungan antar pegawai..

### Saran

1. Perlu diterapkan sistem *blind recruitment* (penyaringan tanpa identitas pribadi) pada tahap awal seleksi agar penilaian calon karyawan benar-benar berdasarkan kompetensi dan kualifikasi, bukan hubungan personal.
2. Diharapkan perusahaan memperluas jenis pelatihan yang diberikan, khususnya dalam menghadapi perkembangan teknologi dan digitalisasi pelabuhan. Selain itu, perlu adanya monitoring dan evaluasi pasca pelatihan agar hasilnya benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja.
3. Perusahaan sebaiknya meninjau kembali besaran kompensasi agar lebih sesuai dengan standar biaya hidup dan beban kerja karyawan saat ini.
4. Perusahaan sebaiknya dilakukan lebih transparan dengan melibatkan komunikasi dua arah antara atasan bawahan.
5. Perusahaan diharapkan memberi kesempatan pengembangan karier yang lebih merata bagi semua karyawan, tidak hanya pada level tertentu.
6. Manajemen perlu menjaga agar beban kerja karyawan tidak berlebihan terutama pada periode sibuk.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, H. M., Merdekawaty, A., Athoillah., Sondeng, S., Kurniawan, R., Esti, R. B., Haris, A., & Alam, A. S. A. (2024). *Teori dan Konsep MSDM*. Batam: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri
- Gandi, S. A., Maisaroh, S., & Yanti. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis:Tantangan Dalam Penerapan Dan Pengembangan Organisasi. *Inovasi Pendidikan Nusantara*, Vol. 6, No. 1. <https://ejournals.com/ojs/index.php/ipn/article/view/858>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 1. Cetakan 11. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Manopo, O. C., Lengkong, V. P. K., & Uhing, Y. (2023). Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Masa Pandemi Covid 19 Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Pt Bank Rakyat Indonesia Kanca Tondano. *Jurnal EMBA Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 11(02), 169-180. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/47994>
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An. Expanded Sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Rabiha, D. a., & Prastian, A. N. (2024). Penerapan Fungsi MSDM dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Karyawan di CV Cipta Bumi Lestari. *Inovasi Manajemen Bisnis*, Vol. 6, No. 3. <https://journalversa.com/s/index.php/imb/article/view/2216>
- Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Nurdin, I., Susilowati, Y., & Susanti, E. N. (2020). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Lombok: Forum Pemuda Aswaja

Sofyandi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.

Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14. <https://greenpub.org/JIM/article/view/1>

Zahari, M., Sujatmiko, W., Kembauw, E., Tabun, M. A., Ihwanudin, N., Noekent, V., Suparto, S., Kirstanto, T., Sihombing, L., Mu'ah, M., Hariyanti, H., Muftiasa, A., Sushardi, S., & Nuryati, N. (2022). *Manajemen SDM: (Strategi Organisasi Bisnis Modern)*. Mataram: Seval Literindo Kreasi.

