

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Kesesuaian tugas meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang ditempatkan sesuai keahlian dan kompetensinya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
2. Motivasi intrinsik mendorong kinerja yang optimal. Dorongan dari dalam diri pegawai, seperti kepuasan kerja dan rasa tanggung jawab, terbukti berperan penting dalam peningkatan kinerja.
3. Motivasi ekstrinsik tetap berpengaruh, meskipun terbatas. Insentif seperti gaji dan penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun tidak sekuat motivasi dari dalam diri.
4. Budaya organisasi memperkuat dampak penempatan yang tepat. Lingkungan kerja yang memiliki nilai-nilai positif dapat memperkuat efek penempatan pegawai yang sesuai terhadap kinerja.
5. Budaya organisasi juga memperkuat efek motivasi intrinsik. Nilai-nilai organisasi yang mendukung otonomi dan pengembangan diri mampu memperbesar dampak motivasi intrinsik terhadap kinerja.
6. Budaya organisasi tidak memengaruhi efek motivasi ekstrinsik. Pemberian insentif eksternal lebih bergantung pada sistem formal dan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi.

5.2. Saran

1. Optimalkan penempatan pegawai berbasis kompetensi. Manajemen KSOP Kelas II Cilacap perlu melakukan analisis jabatan secara berkala dan menempatkan pegawai sesuai keahlian untuk memaksimalkan kinerja.
2. Fasilitasi pengembangan motivasi intrinsik. Ciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, pemberian tanggung jawab, dan ruang untuk

pengembangan diri agar pegawai lebih terlibat secara emosional dengan pekerjaannya.

3. Tingkatkan sistem penghargaan yang adil dan transparan. Meskipun pengaruhnya terbatas, insentif tetap penting; oleh karena itu, perbaiki mekanisme pemberian tunjangan, penghargaan, dan promosi agar lebih objektif dan memotivasi.
4. Bangun budaya organisasi yang mendukung kinerja. Tanamkan nilai-nilai seperti kedisiplinan, kolaborasi, dan orientasi pelayanan publik dalam keseharian kerja untuk memperkuat dampak penugasan yang tepat.
5. Selaraskan nilai organisasi dengan nilai pribadi pegawai. Budaya kerja yang mendorong inisiatif, pengakuan **non-materiil**, dan semangat kebersamaan akan memperbesar efek motivasi **intrinsik** terhadap kinerja.
6. Kelola motivasi **ekstrinsik** secara terpisah dari budaya organisasi. Karena budaya organisasi tidak memperkuat efek insentif, maka sistem kompensasi perlu dikelola secara mandiri dan profesional sesuai standar kinerja yang terukur.

5.3. Implikasi Teoritis

1. Pengaruh kesesuaian tugas terhadap kinerja pegawai (Tujuan 1)

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis signifikan dengan mengkonfirmasi dan memperluas model kesesuaian tugas-teknologi (Task-Technology Fit) yang dikembangkan oleh Goodhue dan Thompson (1995) dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di sektor maritim. Temuan bahwa kesesuaian tugas berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai memperkuat premis dasar teori tersebut ketika diaplikasikan pada konteks penugasan pegawai. Penelitian ini memperluas pemahaman teoritis dengan mendemonstrasikan bahwa ketika pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kompetensinya, terjadi optimalisasi kognitif yang mendukung proposisi yang dikemukakan oleh Kristof-Brown et al. (2005) tentang person-job fit. Hasil ini juga memberikan validasi empiris terhadap teori motivasi

McClelland (1987) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kebutuhan individu akan meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja. Penemuan peran moderasi budaya organisasi dalam hubungan ini mengembangkan model teoretis sebelumnya dengan mengintegrasikan perspektif kontekstual seperti yang diajukan oleh Schein (2010), menunjukkan bahwa efektivitas kesesuaian tugas tidak bersifat universal tetapi dipengaruhi oleh sistem nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi.

2. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai (Tujuan 2)

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis substansial dengan menguatkan dan mengembangkan Self-Determination Theory (SDT) yang dikemukakan oleh Ryan dan Deci (2000) dalam konteks pelayanan publik di sektor maritim. Hasil yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai mengkonfirmasi proposisi fundamental SDT bahwa kebutuhan internal untuk otonomi, kompetensi, dan keterhubungan merupakan pendorong kinerja yang lebih berkelanjutan dibandingkan insentif eksternal. Temuan penelitian ini memperluas pemahaman teoretis dengan mendemonstrasikan bahwa elemen-elemen motivasi intrinsik seperti kepuasan kerja dan tanggung jawab berperan sebagai mekanisme psikologis yang memfasilitasi internalisasi tujuan organisasi sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Gagné dan Deci (2005). Signifikansi temuan ini memperdalam kerangka Public Service Motivation yang diajukan oleh Perry dan Wise (1990) dengan menunjukkan bahwa pegawai di institusi publik seperti otoritas pelabuhan juga digerakkan oleh dorongan internal yang melampaui insentif birokratis konvensional. Integrasi budaya organisasi sebagai moderator dalam hubungan ini mengembangkan model teoretis dengan menyediakan bukti bahwa efektivitas motivasi intrinsik dipengaruhi oleh konteks sosial dan nilai-nilai kolektif, sejalan dengan perspektif sosiokultural motivasi yang dikemukakan oleh Bandura (2001).

3. Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai (Tujuan 3)

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis penting dengan mengkonfirmasi sekaligus memperluas Two-Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) dalam konteks institusi pelabuhan di Indonesia. Hasil yang menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh terbatas terhadap kinerja pegawai memperkuat premis teoretis bahwa faktor-faktor higiene seperti gaji dan penghargaan memang berperan, namun tidak sekuat faktor motivator intrinsik dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Penelitian ini memperluas pemahaman teoretis dengan memberikan bukti empiris terhadap Cognitive Evaluation Theory yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) yang menyatakan bahwa insentif eksternal dapat menciptakan efek "crowding out" terhadap motivasi internal. Temuan ini juga menegaskan konsep dampak marginal menurun (*diminishing marginal effect*) dari reward contingency sebagaimana dijelaskan oleh Frey dan Jegen (2001) dalam konteks pegawai sektor maritim. Integrasi budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini semakin memperkaya model teoretis dengan mengindikasikan bahwa efektivitas motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasional, mendukung perspektif contingency theory yang dikemukakan oleh Kerr dan Jermier (1978) bahwa konteks institusional memediasi hubungan antara stimulus eksternal dan respons performa.

4. Pengaruh moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara kesesuaian tugas dengan kinerja pegawai (Tujuan 4)

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis signifikan dengan mendemonstrasikan integrasi antara teori Person-Environment Fit yang dikembangkan oleh Edwards dan Cooper (1990) dengan perspektif kontekstual budaya organisasi. Temuan bahwa budaya organisasi memperkuat dampak kesesuaian penempatan pegawai terhadap kinerja mengkonfirmasi dan memperluas model teoretis interaksi nilai lingkungan-individu yang diajukan oleh Schneider (1987) dalam Attraction-Selection-Attrition framework. Hasil

penelitian ini memperdalam pemahaman teoretis dengan menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasional berfungsi sebagai amplifier kognitif yang meningkatkan keselarasan antara kompetensi individu dan tuntutan tugas, mendukung proposisi yang dikemukakan oleh Schein (2010) bahwa budaya organisasi berperan sebagai mekanisme integrasi internal. Temuan ini juga menyediakan bukti empiris untuk model fit-as-moderation yang dipostulasikan oleh Kristof-Brown dan Guay (2011), yang menegaskan bahwa efektivitas kesesuaian individu-pekerjaan tidak bersifat universal melainkan dikontekstualisasikan oleh ekosistem nilai kolektif. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya pendekatan contingency dalam manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai boundary condition yang menentukan kekuatan hubungan antara kesesuaian penempatan dan outcome kinerja, sebagaimana dikonseptualisasikan dalam dynamic capabilities framework oleh Teece et al. (1997).

5. Pengaruh moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara motivasi intrinsik dengan kinerja pegawai (Tujuan 5)

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis substansial dengan mendemonstrasikan interaksi sinergis antara budaya organisasi dan motivasi intrinsik, memperluas model Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Ryan dan Deci (2000) dengan mengintegrasikan dimensi kontekstual. Temuan bahwa budaya organisasi yang mendukung otonomi dan pengembangan diri memperkuat efek motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai mengkonfirmasi proposisi Organismic Integration Theory yang dikemukakan oleh Gagné dan Deci (2005) bahwa internalisasi motivasi dipengaruhi oleh lingkungan sosial. Hasil penelitian ini memperdalam pemahaman teoretis dengan menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasional berfungsi sebagai katalis psikologis yang memfasilitasi transformasi motivasi intrinsik menjadi perilaku kerja produktif, mendukung model cultural congruence yang diajukan oleh O'Reilly dan Chatman (1996). Temuan ini menyediakan bukti empiris untuk kerangka teoretis yang menggabungkan

mikro-makro level analisis sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Kozlowski dan Klein (2000), dengan mendemonstrasikan bahwa fenomena tingkat individu (motivasi intrinsik) dimoderasi oleh konstruk tingkat kolektif (budaya organisasi). Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkaya institutional theory dengan perspektif motivasional, mengindikasikan bahwa legitimasi nilai-nilai institusional yang mendukung otonomi menciptakan resonansi motivasional yang memperkuat aktualisasi potensi kinerja, sejalan dengan teori psychological empowerment yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995).

6. Pengaruh moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja pegawai (Tujuan 6)

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis penting dengan mengidentifikasi batas-batas (boundary conditions) dari interaksi budaya organisasi dan sistem motivasional, secara khusus mengkonfirmasi diferensiasi mekanisme yang dipostulasikan oleh teori Agency-Structure duality Giddens (1984). Hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi efek motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai memperluas pemahaman tentang distinctiveness antara sistem formal dan informal dalam organisasi sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Scott (2014) dalam kerangka institusional. Penelitian ini memperdalam landasan teoretis dengan mendemonstrasikan bahwa motivasi ekstrinsik beroperasi melalui mekanisme transaksional yang relatif independen dari konteks kultural, mendukung proposisi expectancy theory yang dikemukakan oleh Vroom (1964) bahwa hubungan imbalan-kinerja bersifat kalkulatif dan rasional. Temuan ini menyediakan bukti empiris terhadap teori segmentasi yang diajukan oleh Gerhart dan Fang (2015) yang menegaskan bahwa sistem kompensasi formal dan nilai-nilai kultural beroperasi pada domain yang berbeda dengan derajat independensi tertentu. Secara teoretis, hasil penelitian ini mengelaborasi model dual-path motivasi yang dikembangkan oleh Cerasoli et al. (2014) dengan menunjukkan bahwa jalur motivasi ekstrinsik mempertahankan koherensi fungsionalnya terlepas dari variasi dalam ekosistem nilai organisasional,

mengindikasikan robustness sistem insentif formal sebagai mekanisme governance yang universal.

5.4. Implikasi Praktis

1. Pengaruh kesesuaian tugas terhadap kinerja pegawai (Tujuan 1)

Implikasi penting dari temuan bahwa kesesuaian tugas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KSOP Kelas II Cilacap adalah bahwa manajemen perlu memastikan setiap pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. Penempatan yang tepat dapat meningkatkan efektivitas kerja, mengurangi kesalahan, serta mendorong produktivitas dan tanggung jawab pegawai. Hal ini sejalan dengan teori person-job fit, yang menyatakan bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaannya akan berdampak positif terhadap kinerja (Kristof-Brown et al., 2005). Oleh karena itu, proses rekrutmen, pelatihan, dan rotasi jabatan perlu berbasis kompetensi dan analisis jabatan yang akurat.

2. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai (Tujuan 2)

Temuan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KSOP Kelas II Cilacap menegaskan pentingnya mendorong faktor-faktor internal dalam diri pegawai, seperti rasa puas terhadap pekerjaan, tanggung jawab, pencapaian pribadi, dan keterlibatan emosional terhadap tugas. Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata bergantung pada insentif materiil atau hukuman, melainkan pada upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong makna, tantangan, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Manajemen perlu membangun budaya kerja yang memberi ruang bagi otonomi pegawai, umpan balik konstruktif, pengakuan non-materiil, serta peluang untuk berkembang. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan nilai pribadinya akan menunjukkan komitmen dan inisiatif yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan teori self-determination yang menyatakan bahwa motivasi

intrinsik tumbuh kuat ketika kebutuhan psikologis dasar seperti kompetensi, otonomi, dan keterhubungan terpenuhi (Deci & Ryan, 2000). Dengan demikian, strategi pengelolaan SDM di lingkungan KSOP perlu berorientasi pada pengembangan internal pegawai, bukan hanya pada pengawasan atau pemberian insentif eksternal.

3. Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai (Tujuan 3)

Temuan bahwa motivasi ekstrinsik (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di KSOP Kelas II Cilacap menunjukkan bahwa insentif dari luar diri individu seperti gaji, tunjangan, penghargaan, dan pengakuan formal memiliki peran penting dalam mendorong kinerja pegawai. Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa manajemen perlu secara konsisten menyusun sistem penghargaan yang adil, transparan, dan relevan dengan kontribusi pegawai. Selain kompensasi finansial, pemberian penghargaan non-finansial seperti sertifikat, promosi jabatan, dan pengakuan atas prestasi juga dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas. Motivasi ekstrinsik yang dikelola dengan baik dapat menjadi pemicu awal untuk meningkatkan partisipasi dan keterlibatan pegawai, khususnya dalam lingkungan birokrasi yang cenderung formal. Namun demikian, insentif harus diberikan secara terukur agar tidak menggeser motivasi ke arah yang bersifat transaksional semata. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2019), yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik efektif dalam meningkatkan kinerja, terutama bila dikombinasikan dengan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan. Oleh karena itu, KSOP Kelas II Cilacap perlu menyeimbangkan pendekatan penghargaan eksternal dengan kebijakan SDM yang berbasis kinerja.

4. Pengaruh moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara kesesuaian tugas dengan kinerja pegawai (Tujuan 4)

Temuan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara kesesuaian tugas dan kinerja pegawai di KSOP Kelas II Cilacap

menunjukkan bahwa meskipun pegawai telah ditempatkan sesuai dengan kompetensinya, kinerja optimal baru dapat dicapai jika didukung oleh budaya organisasi yang kondusif. Implikasi pentingnya adalah bahwa manajemen tidak cukup hanya fokus pada aspek teknis penempatan pegawai, tetapi juga perlu membentuk lingkungan kerja yang ditandai oleh nilai-nilai bersama seperti disiplin, kolaborasi, integritas, dan orientasi pada pelayanan. Budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat pengaruh kesesuaian tugas terhadap motivasi kerja, rasa memiliki, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, budaya menjadi katalisator yang mempercepat dan memperkuat dampak positif dari kesesuaian tugas. Hal ini selaras dengan pandangan Schein (2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dapat membentuk perilaku kerja dan kinerja secara kolektif. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja pegawai sebaiknya dilakukan secara holistik, tidak hanya melalui penempatan yang tepat, tetapi juga dengan menanamkan budaya kerja yang positif dan selaras dengan visi organisasi.

5. Pengaruh moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara motivasi intrinsik dengan kinerja pegawai (Tujuan 5)

Temuan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja pegawai di KSOP Kelas II Cilacap menunjukkan bahwa semangat kerja yang berasal dari dalam diri pegawai seperti dorongan untuk berkembang, kepuasan menjalankan tugas, dan rasa tanggung jawab akan berdampak lebih besar terhadap kinerja apabila didukung oleh budaya organisasi yang positif. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa motivasi intrinsik saja tidak cukup jika tidak dibarengi dengan nilai-nilai organisasi yang mendukung, seperti penghargaan terhadap inisiatif, otonomi dalam bekerja, dan kepercayaan antarlembaga. Budaya yang terbuka, suportif, dan mendorong pembelajaran akan memperkuat rasa keterikatan pegawai terhadap pekerjaan mereka. Ini sejalan dengan teori self-determination yang menekankan pentingnya lingkungan sosial dalam menunjang motivasi

internal (Deci & Ryan, 2000), serta pandangan Schein (2010) bahwa budaya organisasi menjadi fondasi perilaku kolektif dan kinerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pimpinan KSOP perlu membangun sistem nilai organisasi yang mendukung pemberdayaan pegawai dan penguatan semangat kerja dari dalam.

6. Pengaruh moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja pegawai (Tujuan 6)

Temuan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara motivasi ekstrinsik dan kinerja pegawai di KSOP Kelas II Cilacap menunjukkan bahwa pengaruh motivasi ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, dan penghargaan formal terhadap kinerja cenderung berdiri sendiri dan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh nilai atau norma dalam organisasi. Implikasi penting dari hasil ini adalah bahwa meskipun budaya organisasi kuat, hal tersebut tidak otomatis memperkuat dampak motivasi yang berbasis insentif eksternal terhadap peningkatan kinerja. Artinya, sistem penghargaan dan kompensasi perlu dikelola secara langsung dan independen dari kultur organisasi. Hal ini dapat terjadi karena motivasi ekstrinsik lebih bersifat transaksional dan pragmatis, sehingga tidak terlalu dipengaruhi oleh konteks nilai budaya kerja (Robbins & Judge, 2019). Dengan demikian, pimpinan organisasi harus memahami bahwa pengelolaan motivasi eksternal memerlukan strategi tersendiri, seperti sistem insentif yang kompetitif, mekanisme evaluasi kinerja yang objektif, serta transparansi dalam pemberian penghargaan, tanpa terlalu bergantung pada penguatan budaya internal.