



ANALISIS DINAMIKA KEPEMIMPINAN AGILE DAN KAPASITAS DIRI DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA DAN KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA KANTOR SYAHBANDAR KALIMANTAN SELATAN.

¹Faisal Fattah, ²Megawaty, ³Rachman Suwandaru

^{1,2,3}Institut Bisnis dan Keuangan Nitro

Email : faisalfattah76@yahoo.com , mega.hendriadi@gmail.com ,
rachmansuwandaru@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi praktik dan pengalaman agile leadership serta self-efficacy pegawai dalam menghadapi dinamika operasional dan transisi digital melalui sistem Inaportnet. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa agile leadership dimaknai sebagai kepemimpinan yang responsif dan kontekstual terhadap kondisi lapangan, yang berperan penting dalam membangun self-efficacy pegawai menghadapi tekanan kerja dan digitalisasi layanan. Work engagement dialami sebagai komitmen personal terhadap tanggung jawab pelayanan publik dan berkontribusi dalam pembentukan kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memungkinkan pegawai memaknai pengalaman kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan keyakinan diri, sehingga mendorong kinerja pelayanan publik yang lebih stabil dan berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengayaan kajian perilaku organisasi sektor publik, serta implikasi praktis bagi pengembangan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia di sektor maritim.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Adaptif, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Self-Efficacy, Kinerja Pegawai*

Abstract: This study aims to explore the practices and experiences of agile leadership and employee self-efficacy in responding to operational dynamics and digital transformation through the Inaportnet system. This study employs a qualitative approach with a case study design conducted at the Harbourmaster Office in South Kalimantan. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observation, and document analysis, and were analyzed thematically. The findings indicate that agile leadership is perceived as responsive and context-driven leadership that supports employees in dealing with operational pressures and digital transformation. Self-efficacy emerges as a key psychological foundation enabling employees to adapt to complex job demands. Work engagement is experienced as a strong personal commitment to public service responsibilities and contributes to the formation of job satisfaction. Furthermore, job satisfaction functions as a psychological mechanism that allows employees to internalize leadership support, work engagement, and self-efficacy, thereby sustaining public service performance. This study contributes theoretically to public sector organizational behavior literature and provides practical implications for leadership development and human resource management in the maritime sector.

Keywords : *Adaptive Leadership, Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy, Public Service Performance*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi global yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian sering dirujuk sebagai kondisi *volatile, uncertain, complex, and ambiguous* (VUCA) menuntut organisasi sektor publik untuk beradaptasi secara cepat, fleksibel, dan responsif. Laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) menunjukkan bahwa institusi publik di berbagai negara menghadapi tekanan signifikan akibat percepatan digitalisasi, perubahan regulasi, serta meningkatnya tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik dan akuntabilitas kinerja (OECD, 2021). Di Indonesia, tantangan tersebut semakin menguat seiring dengan agenda reformasi birokrasi yang menekankan kinerja aparatur sipil negara yang berorientasi pada hasil, pelayanan publik, dan tata kelola yang adaptif (Kementerian PANRB, 2023).

Kondisi tersebut mendorong perlunya pendekatan kepemimpinan yang tidak lagi semata-mata berfokus pada kepatuhan struktural dan prosedural, tetapi juga menekankan fleksibilitas, kolaborasi, serta kemampuan merespons perubahan secara berkelanjutan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai relevan dalam konteks ini adalah *agile leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan adaptabilitas, pemberdayaan pegawai, pengambilan keputusan yang cepat, serta pembelajaran berkelanjutan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan kerja (Denning, 2018; Joiner & Josephs, 2007). Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang *agile* mampu menciptakan iklim kerja yang lebih responsif dan inovatif, terutama pada organisasi yang berhadapan dengan tekanan perubahan yang tinggi (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2020).

Namun demikian, efektivitas kepemimpinan yang *agile* tidak secara otomatis berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis internal, seperti *work engagement* dan *self-efficacy*. *Work engagement* merefleksikan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam bekerja (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, tingkat kelelahan yang lebih rendah, serta komitmen organisasi yang lebih kuat (Bakker & Albrecht, 2018). Sementara itu, *self-efficacy* berperan penting dalam menentukan bagaimana individu memersepsikan tantangan kerja dan keyakinannya dalam menyelesaikan tugas. Individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih gigih, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja, terutama dalam situasi kerja yang penuh tekanan dan perubahan (Bandura, 1997; Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio, 2015).

Dalam konteks sektor publik maritim, dinamika tersebut menjadi semakin krusial. Sektor transportasi laut merupakan urat nadi perekonomian Indonesia, khususnya bagi wilayah kepulauan dan daerah berbasis sumber daya alam seperti Kalimantan Selatan. Provinsi ini memiliki peran strategis sebagai simpul distribusi logistik nasional, terutama untuk komoditas unggulan seperti batu bara, energi, dan hasil industri pendukung lainnya. Pelabuhan tidak hanya berfungsi sebagai titik keluar-masuk barang dan penumpang, tetapi juga sebagai arena kerja berisiko tinggi yang menuntut ketepatan, kecepatan, serta kepatuhan ketat terhadap standar keselamatan pelayaran. Dalam konteks ini, Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) memegang peran strategis sebagai otoritas tertinggi yang bertanggung jawab atas keselamatan, keamanan, dan kelancaran aktivitas pelayaran.

Tingginya dinamika operasional di wilayah Kalimantan Selatan tercermin dari peningkatan signifikan aktivitas pelabuhan. Pada tahun 2025, Pelabuhan Trisakti Banjarmasin melayani 334.659 penumpang, meningkat sebesar 26,83% dibandingkan tahun sebelumnya, disertai lonjakan arus kendaraan sebesar 11% (KSOP Kelas I Banjarmasin, 2026). Peningkatan ini tidak hanya mencerminkan pertumbuhan mobilitas masyarakat, tetapi juga memperbesar kompleksitas pengelolaan pelabuhan. Lonjakan aktivitas tersebut

menuntut respons birokrasi yang lebih cepat, koordinasi lintas unit yang solid, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi tekanan operasional yang semakin tinggi.

Dalam praktiknya, pegawai Kantor Syahbandar dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks dan tidak terduga, mulai dari kendala teknis bongkar muat, kerusakan infrastruktur, cuaca ekstrem, hingga transisi menuju sistem digital seperti Inaportnet. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang sarat tekanan, di mana kesalahan kecil dapat berdampak besar terhadap keselamatan pelayaran dan kelancaran logistik nasional. Situasi tersebut semakin menegaskan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan responsif. Dalam sektor publik yang sarat regulasi seperti kesyahbandaran, agile leadership bukan lagi sekadar pendekatan manajerial alternatif, melainkan kebutuhan strategis untuk menjaga keandalan layanan publik (Gafur, 2025; Syamsir, 2025).

Namun, kinerja pegawai dalam lingkungan kerja berisiko tinggi seperti pelabuhan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kesiapan psikologis pegawai menjadi faktor kunci dalam menghadapi tuntutan kerja yang dinamis. Self-efficacy berperan sebagai fondasi keyakinan pegawai dalam menguasai teknologi, memahami prosedur keselamatan, dan menjalankan tanggung jawab kerja secara profesional. Tanpa self-efficacy yang memadai, kebijakan digitalisasi dan modernisasi sistem justru berpotensi menjadi sumber tekanan psikologis baru bagi pegawai (Budiyati et al., 2025). Aspek ini berkaitan erat dengan work engagement, di mana pegawai yang memiliki dedikasi tinggi dan keterikatan emosional terhadap pekerjaannya cenderung mampu mempertahankan kinerja optimal meskipun berada dalam tekanan operasional dan risiko kerja yang besar (Yudha, 2024).

Meskipun demikian, hubungan antara kepemimpinan agile, self-efficacy, dan work engagement tidak selalu secara otomatis terwujud dalam bentuk kinerja yang unggul. Dalam konteks birokrasi publik, terdapat faktor internal lain yang berperan penting, yakni kepuasan kerja. Kepuasan kerja merefleksikan evaluasi afektif individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, dukungan pimpinan, keadilan organisasi, serta makna pekerjaan yang dirasakan (Locke, 1976; Hutomo et al., 2020). Pegawai yang merasakan kepemimpinan adaptif, memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, dan keyakinan terhadap kompetensinya cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih baik, yang selanjutnya mendorong sikap positif, loyalitas, serta peningkatan kinerja pelayanan publik (Judge et al., 2017).

Dalam perspektif kualitatif, masih terdapat ruang kajian yang belum banyak dieksplorasi mengenai bagaimana kepuasan kerja terbentuk dan berfungsi di tengah tekanan birokrasi dan operasional maritim. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menguji hubungan antarvariabel secara kuantitatif, sehingga belum sepenuhnya menangkap pengalaman subjektif pegawai, dinamika emosi, serta proses internal yang mereka alami dalam merespons gaya kepemimpinan dan tuntutan kerja. Dalam konteks Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan, kepuasan kerja diduga berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengalaman kepemimpinan agile, keterlibatan kerja, dan keyakinan diri pegawai dengan kualitas kinerja pelayanan publik yang dihasilkan.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mendalami secara kualitatif dinamika di balik angka-angka kinerja dan statistik operasional. Dengan memahami pengalaman, persepsi, serta makna kepuasan kerja dari sudut pandang pegawai Kantor Syahbandar di Kalimantan Selatan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengayaan kajian perilaku organisasi sektor publik, sekaligus kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, humanis, dan berkelanjutan dalam mendukung keselamatan pelayaran dan kinerja layanan publik nasional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana praktik dan pengalaman Agile Leadership serta Self-Efficacy pegawai dalam menghadapi dinamika operasional dan transisi digital (Inaportnet) di Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan?
- b. Bagaimana Work Engagement dialami oleh pegawai dan berkontribusi dalam pembentukan kepuasan kerja di lingkungan otoritas maritim dengan tingkat risiko kerja yang tinggi?
- c. Bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan yang adaptif, keterlibatan kerja, dan efikasi diri pegawai dengan pencapaian kinerja pelayanan publik?

TINJAUAN TEORI

A. *Agile Leadership* dalam Organisasi Sektor Publik

Agile leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang berkembang sebagai respons terhadap lingkungan organisasi yang ditandai oleh ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan yang cepat. Denning (2018) mendefinisikan agile leadership sebagai kemampuan pemimpin untuk beradaptasi secara cepat, mendorong kolaborasi, memberdayakan anggota organisasi, serta mengambil keputusan berbasis pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks sektor publik, agile leadership tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga pada keandalan layanan, akuntabilitas, dan ketepatan pengambilan keputusan di tengah tekanan regulasi.

Pada organisasi publik yang sarat aturan seperti kantor syahbandar, agile leadership tercermin dalam kemampuan pimpinan untuk menyeimbangkan kepatuhan terhadap regulasi dengan fleksibilitas operasional. Pemimpin yang agile mampu memberikan ruang diskresi terbatas kepada pegawai, mendorong komunikasi terbuka lintas unit, serta merespons permasalahan lapangan secara cepat tanpa mengabaikan aspek keselamatan pelayaran. Dalam lingkungan kerja berisiko tinggi, praktik kepemimpinan yang adaptif menjadi faktor kunci dalam menjaga kelancaran layanan dan stabilitas kinerja organisasi.

B. *Self-Efficacy* sebagai Fondasi Psikologis Pegawai

Self-efficacy merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan guna mencapai kinerja tertentu (Bandura, 1997). Dalam konteks kerja, self-efficacy memengaruhi cara individu memersepsikan tantangan, mengelola tekanan, serta mempertahankan usaha ketika menghadapi kesulitan.

Di lingkungan kesyahbandaran, self-efficacy menjadi krusial karena pegawai dituntut untuk menguasai prosedur keselamatan, teknologi digital seperti Inaportnet, serta mengambil keputusan cepat dalam situasi berisiko. Pegawai dengan tingkat self-efficacy yang tinggi cenderung lebih percaya diri, adaptif terhadap perubahan sistem kerja, dan tidak mudah mengalami kelelahan psikologis. Sebaliknya, rendahnya self-efficacy dapat memicu kecemasan, resistensi terhadap perubahan, dan menurunnya kualitas kinerja pelayanan publik.

C. *Work Engagement* dalam Lingkungan Kerja Berisiko Tinggi

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan penuh) dalam pekerjaan (Schaufeli et al., 2006). Pegawai yang engaged tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan keterikatan emosional dan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya.

Dalam konteks organisasi publik maritim, work engagement memiliki makna strategis karena berkaitan langsung dengan kewaspadaan, kepatuhan prosedural, dan kesiapan menghadapi situasi darurat. Pegawai syahbandar yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi

cenderung lebih sigap, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjaga standar keselamatan pelayaran, meskipun berada di bawah tekanan operasional yang tinggi.

D. Kepuasan Kerja sebagai Mekanisme Psikologis

Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, keadilan organisasi, serta makna pekerjaan (Locke, 1976). Dalam organisasi sektor publik, kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh kompensasi material, tetapi juga oleh persepsi terhadap dukungan pimpinan, pengakuan kontribusi, dan kesesuaian antara nilai personal dengan nilai organisasi.

Dalam lingkungan kerja bertekanan tinggi seperti pelabuhan, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang membantu pegawai memaknai tuntutan kerja dan risiko yang dihadapi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik, sikap positif terhadap organisasi, serta kesiapan untuk mempertahankan kinerja optimal dalam jangka panjang.

E. Kinerja Pegawai dalam Perspektif Pelayanan Publik

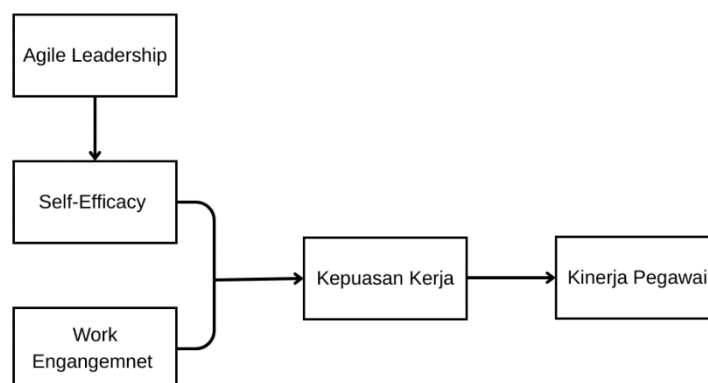
Kinerja pegawai sektor publik merujuk pada tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi terhadap kualitas layanan kepada masyarakat. Dalam konteks kesyahbandaran, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari produktivitas administratif, tetapi juga dari ketepatan pengambilan keputusan, kepatuhan terhadap standar keselamatan, serta kualitas pelayanan kepelabuhanan.

Kinerja pegawai syahbandar memiliki implikasi langsung terhadap keselamatan pelayaran dan kelancaran arus logistik nasional. Oleh karena itu, kinerja dipahami sebagai hasil dari interaksi kompleks antara kepemimpinan, kondisi psikologis pegawai, serta konteks kerja yang dinamis dan berisiko.

Berdasarkan kajian teoritis tersebut, dapat dipahami bahwa *agile leadership* menciptakan konteks kerja yang adaptif dan suportif bagi pegawai. Konteks ini memengaruhi bagaimana pegawai membangun *self-efficacy* dan work engagement dalam menghadapi tuntutan kerja yang dinamis. Namun, pengalaman kepemimpinan dan kondisi psikologis tersebut tidak serta-merta terkonversi menjadi kinerja yang unggul tanpa adanya mekanisme internal yang memediasi proses tersebut.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana pengalaman kepemimpinan agile, keterlibatan kerja, dan keyakinan diri pegawai diterjemahkan ke dalam perilaku kerja dan kinerja pelayanan publik. Kepuasan kerja menjadi ruang reflektif bagi pegawai untuk memaknai dukungan pimpinan, tekanan kerja, serta arti penting peran mereka dalam menjaga keselamatan pelayaran.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan bahwa *Agile Leadership* berperan sebagai konteks kepemimpinan yang membentuk kesiapan psikologis pegawai, khususnya dalam meningkatkan *Self-Efficacy*. Kepemimpinan yang adaptif, responsif, dan mendukung memungkinkan pegawai membangun keyakinan diri dalam menghadapi dinamika kerja, tuntutan operasional, serta perubahan sistem kerja. Selanjutnya, *Self-Efficacy* bersama dengan *Work Engagement* berkontribusi dalam membentuk Kepuasan Kerja, di mana pegawai yang percaya pada kemampuannya dan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memaknai pekerjaannya secara lebih positif. Kepuasan kerja dalam kerangka ini diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengalaman kepemimpinan dan kondisi psikologis pegawai dengan Kinerja Pegawai. Dengan demikian, kinerja tidak dipahami sebagai hasil langsung dari kepemimpinan atau karakteristik individu semata, melainkan sebagai output dari proses psikologis yang dimediasi oleh kepuasan kerja dalam konteks organisasi publik.

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, dan makna subjektif pegawai terkait praktik agile leadership, work engagement, self-efficacy, serta peran kepuasan kerja dalam konteks kinerja pelayanan publik di Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali proses psikologis dan organisasi yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pengukuran kuantitatif.

Desain studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu konteks organisasi tertentu, yaitu Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) di Kalimantan Selatan, yang memiliki karakteristik operasional, regulasi, dan risiko kerja yang spesifik.

B. Tahapan dan Langkah-Langkah Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan sistematis sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan

Pada tahap ini, peneliti melakukan:

- a. Studi literatur terhadap teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan agile leadership, work engagement, self-efficacy, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai sektor publik.
- b. Penyusunan fokus penelitian dan rumusan masalah kualitatif.
- c. Penyusunan pedoman wawancara semi-terstruktur yang disesuaikan dengan kerangka konseptual penelitian.
- d. Pengurusan izin penelitian pada Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan.

2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga teknik utama, yaitu:

a. Wawancara Mendalam (In-depth Interview)

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan keleluasaan kepada informan dalam menyampaikan pengalaman dan pandangannya, namun tetap berada dalam fokus penelitian. Wawancara diarahkan untuk menggali:

- 1) pengalaman pegawai terhadap praktik kepemimpinan agile,
- 2) cara pegawai membangun self-efficacy dalam menghadapi tuntutan kerja,
- 3) bentuk keterlibatan kerja (work engagement),
- 4) makna kepuasan kerja,
- 5) serta implikasinya terhadap kinerja pelayanan publik.

- b. **Observasi Non-Partisipan**
Observasi dilakukan untuk memahami konteks kerja, interaksi antarpegawai, pola kepemimpinan, serta situasi operasional di lingkungan pelabuhan. Peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas kerja, tetapi mengamati perilaku dan dinamika organisasi sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara.
 - c. **Studi Dokumentasi**
Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen internal organisasi, seperti struktur organisasi, standar operasional prosedur (SOP), kebijakan pelayanan, laporan operasional, serta dokumen terkait implementasi sistem digital (misalnya Inaportnet). Data dokumentasi digunakan untuk memperkaya konteks dan melakukan triangulasi data.
3. **Tahap Analisis Data**
Analisis data dilakukan secara simultan sejak proses pengumpulan data, dengan tahapan:
 - a. Transkripsi hasil wawancara.
 - b. Reduksi data untuk memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian.
 - c. Kategorisasi dan pengkodean data untuk menemukan tema-tema utama.
 - d. Penarikan makna dan interpretasi temuan penelitian dengan mengaitkannya pada kerangka teori.
4. **Tahap Validasi Data**
Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik:
 - a. Triangulasi sumber (wawancara, observasi, dan dokumen),
 - b. Triangulasi metode, dan
 - c. Member checking, yaitu mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan kunci.

C. Populasi dan Informan Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) di Kalimantan Selatan, baik yang menduduki jabatan struktural maupun pegawai operasional dan teknis. Populasi ini dipilih karena seluruh pegawai terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam aktivitas pelayanan kepelabuhanan dan keselamatan pelayaran.

2. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dilakukan menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini dipilih karena penelitian kualitatif tidak berorientasi pada jumlah responden, melainkan pada kedalaman dan relevansi informasi.

3. Kriteria Informan

Informan dipilih berdasarkan kriteria berikut:

- a. Pegawai aktif Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan.
- b. Memiliki masa kerja minimal 2 tahun.
- c. Terlibat langsung dalam proses operasional, pelayanan, atau pengambilan keputusan.
- d. Memahami atau mengalami langsung praktik kepemimpinan dan dinamika kerja di lingkungan pelabuhan.

4. Jumlah dan Kategori Informan

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan informasi (data saturation), yaitu ketika data yang diperoleh sudah berulang dan tidak menghasilkan temuan baru. Secara estimatif, penelitian ini melibatkan 15 informan dengan kategori sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah dan Kategori Informan

Kategori Informan	Jabatan/Peran	Jumlah
Pejabat Struktural	Kepala / Kepala Seksi	4 orang
Pegawai Operasional	Keselamatan & Pelayanan	6 orang
Pegawai Teknis	Sistem & Administrasi	5 orang
Total		15 orang

Sumber: Data Diolah, 2025

Penelitian ini menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika penelitian dengan memastikan bahwa seluruh proses pengumpulan dan pengolahan data dilakukan secara bertanggung jawab dan berintegritas. Identitas seluruh informan dijaga kerahasiaannya untuk melindungi privasi dan keamanan personal, serta partisipasi informan dalam penelitian ini didasarkan pada persetujuan sukarela (*informed consent*) tanpa adanya paksaan. Seluruh data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik dan pengembangan ilmu pengetahuan, serta tidak dimanfaatkan untuk tujuan di luar konteks penelitian.

Metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam studi ini dirancang untuk menangkap secara mendalam dinamika psikologis dan organisasi di lingkungan Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman komprehensif mengenai peran kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis dalam membentuk kinerja pelayanan publik di sektor maritim.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Temuan Penelitian

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi pada pegawai Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan. Analisis data menghasilkan beberapa tema utama yang merepresentasikan pengalaman pegawai dalam menghadapi dinamika operasional pelabuhan, praktik kepemimpinan agile, kondisi psikologis kerja, serta peran kepuasan kerja dalam membentuk kinerja pelayanan publik.

Secara umum, temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif, keyakinan diri pegawai, dan keterlibatan kerja tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang memberi makna terhadap tuntutan kerja dan risiko operasional.

B. Hasil Penelitian

1. Manifestasi *Agile Leadership* dalam Dinamika Operasional Pelabuhan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa agile leadership di Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan tidak dipahami sebagai konsep manajerial formal, melainkan dialami secara nyata melalui praktik kepemimpinan sehari-hari yang responsif terhadap dinamika operasional pelabuhan. Informan secara konsisten menggambarkan kepemimpinan yang efektif sebagai kepemimpinan yang mampu mengambil keputusan cepat, terbuka terhadap informasi dari lapangan, serta fleksibel dalam menghadapi kondisi darurat tanpa mengabaikan prinsip keselamatan pelayaran.

Seorang informan pada level struktural menjelaskan bahwa dalam konteks operasional pelabuhan, kepatuhan prosedural tetap penting, namun tidak selalu memungkinkan untuk diterapkan secara kaku ketika situasi di lapangan menuntut tindakan segera:

“Di lapangan itu tidak selalu bisa menunggu prosedur lengkap. Kadang pimpinan harus cepat ambil keputusan, terutama kalau menyangkut keselamatan kapal dan penumpang.”
(Informan 1)

Pandangan tersebut diperkuat oleh informan struktural lainnya yang menekankan pentingnya kemampuan pimpinan membaca situasi dan menentukan prioritas secara cepat:

“Kalau terlalu lama menunggu koordinasi berjenjang, risikonya bisa besar. Di sinilah pimpinan harus berani mengambil keputusan.” (Informan 2)

Dari perspektif pegawai operasional, kepemimpinan yang responsif dan terbuka terhadap kondisi lapangan memberikan rasa aman psikologis dalam menjalankan tugas yang berisiko tinggi. Salah satu informan menyampaikan:

“Kalau pimpinan cepat merespons dan mau dengar kondisi lapangan, kami merasa lebih tenang dan yakin saat bekerja.” (Informan 4)

Informan operasional lainnya menambahkan bahwa keterbukaan pimpinan terhadap masukan pegawai lapangan menjadi faktor penting dalam menjaga kelancaran kerja:

“Kami di lapangan yang tahu kondisi sebenarnya. Waktu pimpinan mau dengar dan langsung menindaklanjuti, pekerjaan jadi lebih lancar.” (Informan 5)

Selain aspek responsivitas, fleksibilitas pimpinan dalam menyikapi permasalahan teknis juga dipersepsikan sebagai ciri kepemimpinan yang adaptif. Seorang pegawai teknis menyampaikan pengalamannya :

“Masalah di pelabuhan itu sering mendadak. Kalau pimpinan kaku, kami jadi serba salah. Tapi kalau fleksibel dan cepat memberi arahan, kami bisa langsung bergerak.” (Informan 6)

Dalam konteks keselamatan kerja dan pelayanan publik, informan menilai bahwa kehadiran pimpinan yang sigap dan komunikatif memperkuat kepercayaan diri pegawai dalam mengambil tindakan:

“Yang penting bagi kami itu arahan jelas dan cepat. Kalau pimpinan sudah memberi keputusan, kami jadi lebih yakin menjalankan tugas.” (Informan 7)

Secara keseluruhan, rangkaian temuan dan kutipan wawancara menunjukkan bahwa agile leadership dimaknai sebagai kepemimpinan yang hadir secara nyata di tengah dinamika kerja, bukan sekadar sebagai kebijakan tertulis atau arahan normatif. Kepemimpinan yang adaptif dan responsif dipersepsikan sebagai kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan tuntutan regulasi dengan realitas lapangan yang dinamis dan berisiko, khususnya dalam konteks keselamatan pelayaran dan pelayanan publik. Praktik kepemimpinan semacam ini tidak hanya berdampak pada efektivitas dan ketepatan pengambilan keputusan, tetapi juga membentuk rasa aman, kepercayaan diri, serta kesiapan psikologis pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Denning (2018) dan Rigby et al. (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan agile berperan penting dalam menciptakan keandalan organisasi ketika menghadapi kondisi kerja yang sarat ketidakpastian.

2. *Self-Efficacy* dan *Work Engagement* dalam Lingkungan Kerja Berisiko Tinggi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa self-efficacy menjadi faktor psikologis yang sangat krusial bagi pegawai dalam menghadapi tekanan kerja, khususnya yang berkaitan dengan penguasaan teknologi digital, pemahaman prosedur keselamatan pelayaran, serta pengambilan keputusan dalam situasi berisiko. Pegawai dengan tingkat keyakinan diri yang memadai cenderung mampu bekerja lebih tenang, fokus, dan adaptif, meskipun berada dalam kondisi operasional yang menuntut kewaspadaan tinggi.

Seorang pegawai teknis menegaskan bahwa kepercayaan diri terhadap sistem dan standar operasional prosedur (SOP) sangat menentukan kualitas pelaksanaan tugas:

“Kalau tidak percaya diri dengan sistem dan SOP, kerja jadi ragu-ragu. Tapi kalau sudah paham, biar capek, tetap jalan.” (Informan 6)

Pandangan tersebut diperkuat oleh informan lain yang menyampaikan bahwa pemahaman terhadap teknologi dan prosedur kerja membantu mengurangi kecemasan dalam menghadapi tekanan operasional:

“Awalnya memang berat, apalagi dengan sistem baru. Tapi setelah terbiasa, kerja jadi lebih yakin dan tidak terlalu panik.” (Informan 5)

Informan operasional juga menekankan bahwa self-efficacy berpengaruh langsung terhadap kesiapan pegawai dalam mengambil tindakan di lapangan:

“Kalau sudah yakin dengan kemampuan sendiri, kita bisa lebih cepat ambil langkah tanpa banyak ragu.” (Informan 4)

Selain self-efficacy, work engagement muncul sebagai bentuk keterlibatan emosional dan komitmen moral pegawai terhadap pekerjaannya, terutama dalam menjalankan tanggung jawab pelayanan publik dan keselamatan pelayaran. Pegawai menggambarkan keterlibatan kerja bukan sekadar kehadiran fisik, melainkan kesiapan mental untuk tetap fokus dan bertanggung jawab meskipun berada dalam tekanan kerja yang tinggi.

Seorang informan menyatakan:

“Risikonya besar, tapi karena ini tanggung jawab, kami tetap berusaha maksimal.” (Informan 3)

Informan lainnya menambahkan bahwa rasa keterikatan terhadap pekerjaan mendorong mereka untuk tetap menjaga konsistensi kinerja:

“Kalau sudah merasa pekerjaan ini penting, mau capek seperti apa pun tetap dijalani.” (Informan 7)

Bahkan dalam situasi operasional yang melelahkan, work engagement dipersepsikan sebagai faktor yang menjaga motivasi kerja tetap stabil:

“Kadang capeknya bukan main, tapi karena sudah terbiasa dan merasa ini amanah, kami tetap fokus.” (Informan 2)

Secara keseluruhan, rangkaian kutipan tersebut menunjukkan bahwa self-efficacy memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk tetap adaptif dan percaya diri, sementara work engagement memperkuat ketahanan kerja dan komitmen dalam jangka panjang, terutama di lingkungan kerja yang sarat risiko dan tekanan. Temuan ini mendukung teori self-efficacy Bandura (1997) dan konsep work engagement Schaufeli et al. (2006), yang menempatkan keyakinan diri dan keterlibatan kerja sebagai sumber daya psikologis utama dalam mempertahankan kinerja pada lingkungan kerja bertekanan tinggi.

3. Kepuasan Kerja sebagai Mekanisme Psikologis

Salah satu temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dipersepsikan oleh pegawai semata-mata sebagai kepuasan material, melainkan sebagai bentuk penerimaan, pengakuan, dan makna terhadap pekerjaan yang dijalani di lingkungan kerja berisiko tinggi. Kepuasan kerja muncul dari pengalaman subjektif pegawai ketika merasa dihargai, didukung, dan dipercaya oleh pimpinan, serta ketika pekerjaan yang dilakukan dipandang memiliki nilai penting bagi keselamatan dan pelayanan publik.

Seorang informan mengungkapkan bahwa dukungan pimpinan menjadi faktor kunci dalam memaknai tekanan dan risiko kerja:

“Kami sadar betul kerja di pelabuhan ini risikonya besar. Capek, tegang, dan sering harus siap kapan saja. Tapi kalau pimpinan menghargai kerja kami dan mau mendukung, capek itu rasanya lebih bisa diterima.” (Informan 2)

Pandangan tersebut diperkuat oleh informan lain yang menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kompensasi finansial, tetapi juga dengan makna dan kepercayaan yang diberikan organisasi:

“Kalau bicara gaji, ya standar. Tapi yang bikin bertahan itu rasa bahwa pekerjaan ini penting dan kami dipercaya untuk menjalaninya” (Informan 7)

Informan operasional menambahkan bahwa rasa dihargai membuat tekanan kerja lebih mudah diterima secara psikologis:

“Kadang cuma didengar saja sudah cukup. Waktu pimpinan mau dengar cerita lapangan kami, rasanya kerja itu tidak sendirian.” (Informan 4)

Hal serupa juga disampaikan oleh pegawai teknis yang merasakan bahwa kepuasan kerja tumbuh ketika kontribusinya diakui, meskipun pekerjaan menuntut ketelitian dan tanggung jawab besar:

“Kadang kerja itu melelahkan, tapi kalau hasil kerja kita diakui, rasanya tetap puas.”
(Informan 6)

Bahkan dalam kondisi kerja yang penuh keterbatasan, kepuasan kerja dipersepsikan sebagai bentuk penerimaan terhadap realitas pekerjaan yang dihadapi:

“Kadang pulang itu rasanya lelah sekali, tapi juga lega. Karena tahu pekerjaan hari itu sudah dijalankan dengan benar dan aman” (Informan 5)

Secara keseluruhan, rangkaian kutipan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang membantu pegawai memaknai tekanan kerja, risiko operasional, dan tuntutan pelayanan publik secara lebih positif. Kepuasan kerja menjadi ruang reflektif yang memungkinkan pegawai menginternalisasi pengalaman kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan keyakinan diri sebagai bagian dari identitas profesional mereka. Temuan ini menguatkan pandangan Locke (1976) dan Judge et al. (2017) bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif yang berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja secara berkelanjutan, khususnya dalam konteks organisasi publik dengan tingkat risiko kerja yang tinggi.

Ringkasan hasil analisis, temuan utama penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Penelitian

Variabel	Deskripsi Temuan
Agile Leadership	Kepemimpinan adaptif, cepat, dan responsif terhadap kondisi lapangan
Self-Efficacy	Keyakinan diri dalam menguasai teknologi dan prosedur keselamatan
Work Engagement	Dedikasi dan keterlibatan kerja meskipun dalam tekanan dan risiko
Kepuasan Kerja	Makna kerja, dukungan pimpinan, dan rasa dihargai
Kinerja Pegawai	Kinerja dipahami sebagai tanggung jawab publik dan keselamatan

(Catatan: Tabel merupakan ringkasan hasil analisis, bukan data mentah.)

PEMBAHASAN

A. Praktik dan Pengalaman *Agile Leadership* serta *Self-Efficacy* dalam Menghadapi Dinamika Operasional dan Transisi Digital

Pembahasan terhadap rumusan masalah pertama menunjukkan bahwa praktik agile leadership di Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan tidak dimaknai sebagai penerapan metode manajerial tertentu secara formal, melainkan sebagai pengalaman kepemimpinan yang dirasakan langsung oleh pegawai dalam situasi operasional sehari-hari. Kepemimpinan yang adaptif tercermin dari kecepatan pengambilan keputusan, keterbukaan terhadap kondisi lapangan, serta fleksibilitas dalam menyikapi kendala teknis dan situasi darurat, terutama yang berkaitan dengan keselamatan pelayaran dan kelancaran layanan.

Dalam konteks transisi digital melalui penerapan sistem Inaportnet, kepemimpinan agile berperan penting dalam mereduksi ketidakpastian dan resistensi pegawai terhadap perubahan. Pemimpin yang responsif dan komunikatif membantu pegawai memahami bahwa digitalisasi bukan sekadar tuntutan administratif, melainkan bagian dari upaya peningkatan keandalan pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan pandangan Denning (2018) dan Rigby et al. (2020) yang menekankan bahwa esensi agile leadership terletak pada kemampuan

pemimpin menciptakan rasa aman psikologis dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.

Di sisi lain, pengalaman pegawai dalam menghadapi dinamika operasional dan transisi digital sangat dipengaruhi oleh tingkat self-efficacy. Pegawai dengan keyakinan diri yang kuat terhadap kemampuan teknis dan pemahaman prosedural cenderung lebih adaptif dan tidak memandang perubahan sistem sebagai ancaman. Sebaliknya, keterbatasan self-efficacy berpotensi menimbulkan kecemasan dan kelelahan psikologis, terutama dalam lingkungan kerja yang berisiko tinggi. Hal ini menguatkan teori Bandura (1997) yang menyatakan bahwa self-efficacy memengaruhi cara individu memersepsikan tantangan dan menentukan respons perilaku terhadap tuntutan kerja.

Dengan demikian, praktik agile leadership dan self-efficacy tidak dapat dipisahkan, karena kepemimpinan yang adaptif menyediakan konteks organisasi yang mendukung terbentuknya keyakinan diri pegawai dalam menghadapi dinamika operasional dan digitalisasi layanan.

B. *Work Engagement* dan Kontribusinya terhadap Pembentukan Kepuasan Kerja di Lingkungan Kerja Berisiko Tinggi

Pembahasan terhadap rumusan masalah kedua menunjukkan bahwa work engagement dialami pegawai sebagai komitmen personal terhadap tanggung jawab pelayanan publik, bukan sekadar keterlibatan administratif dalam menjalankan tugas. Dalam lingkungan otoritas maritim yang memiliki tingkat risiko kerja tinggi, keterlibatan kerja tercermin dari kesiapsiagaan, kedisiplinan, dan kesediaan pegawai untuk tetap fokus meskipun berada dalam tekanan operasional.

Pegawai yang memiliki work engagement tinggi cenderung memaknai risiko kerja sebagai bagian dari tanggung jawab profesional, bukan sebagai beban yang melemahkan motivasi. Kondisi ini mendorong munculnya rasa bangga terhadap pekerjaan serta persepsi bahwa peran yang dijalankan memiliki nilai strategis bagi keselamatan pelayaran dan kepentingan publik. Temuan ini konsisten dengan konsep work engagement yang dikemukakan oleh Schaufeli et al. (2006), di mana vigor, dedication, dan absorption menjadi sumber energi psikologis dalam mempertahankan kinerja.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa work engagement berkontribusi langsung terhadap pembentukan kepuasan kerja. Pegawai yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi, meskipun kompensasi material atau kondisi kerja tidak selalu ideal. Kepuasan kerja dalam konteks ini muncul sebagai hasil dari keterlibatan yang bermakna, bukan semata-mata akibat faktor eksternal. Temuan ini memperkuat argumen Bakker dan Albrecht (2018) bahwa keterlibatan kerja memiliki implikasi afektif yang signifikan terhadap sikap dan kesejahteraan psikologis pegawai.

Dengan demikian, work engagement berperan sebagai jembatan awal yang menghubungkan tuntutan kerja berisiko tinggi dengan pengalaman kepuasan kerja yang lebih stabil dan berkelanjutan.

C. Peran Kepuasan Kerja sebagai Mekanisme Psikologis dalam Pencapaian Kinerja Pelayanan Publik

Pembahasan terhadap rumusan masalah ketiga menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis kunci yang menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan adaptif, keterlibatan kerja, dan self-efficacy dengan pencapaian kinerja pelayanan publik. Kepuasan kerja tidak muncul secara terpisah, melainkan terbentuk melalui interaksi antara pengalaman kepemimpinan, kondisi psikologis individu, dan makna pekerjaan yang dirasakan pegawai.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja dipahami sebagai proses afektif yang membantu pegawai memaknai tekanan kerja, risiko operasional, dan tuntutan pelayanan publik. Pegawai yang merasa didukung oleh pimpinan, memiliki keyakinan diri, serta terlibat secara emosional dalam pekerjaannya cenderung mampu menginternalisasi tuntutan kerja sebagai bagian dari identitas profesional. Proses internalisasi inilah yang menjelaskan bagaimana kinerja pelayanan publik dapat dipertahankan, bahkan ditingkatkan, dalam lingkungan kerja yang penuh keterbatasan dan tekanan.

Temuan ini sejalan dengan teori kepuasan kerja Locke (1976) dan meta-analisis Judge et al. (2017) yang menempatkan kepuasan kerja sebagai determinan penting perilaku kerja dan kinerja. Namun, penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi publik maritim, kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai outcome, tetapi juga sebagai mekanisme penjelas yang menghubungkan berbagai faktor psikologis dan kepemimpinan dengan kinerja pelayanan publik.

Dari sudut pandang penulis, temuan ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai syahbandar tidak cukup dilakukan melalui penegakan regulasi dan target operasional semata. Sebaliknya, organisasi perlu mengembangkan pendekatan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memperkuat kepuasan kerja sebagai fondasi psikologis dalam menjaga keselamatan dan kualitas layanan publik.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa ketiga rumusan masalah saling terhubung dalam satu kerangka pemaknaan yang utuh. Agile leadership dan self-efficacy membentuk kesiapan individu, work engagement memperkuat keterlibatan emosional, dan kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana seluruh pengalaman tersebut diterjemahkan ke dalam kinerja pelayanan publik di Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik agile leadership di Kantor Syahbandar Kalimantan Selatan dimaknai dan dialami oleh pegawai sebagai bentuk kepemimpinan yang adaptif, responsif, dan kontekstual dalam menghadapi dinamika operasional pelabuhan serta transisi digital melalui penerapan sistem Inaportnet. Kepemimpinan yang adaptif menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pegawai untuk membangun self-efficacy, khususnya dalam menguasai teknologi, memahami prosedur keselamatan, dan mengambil keputusan dalam situasi kerja yang berisiko tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kepemimpinan yang dirasakan secara langsung memiliki peran penting dalam membentuk kesiapan psikologis pegawai dalam menghadapi tuntutan kerja yang kompleks dan dinamis.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa work engagement dialami oleh pegawai sebagai komitmen personal terhadap tanggung jawab pelayanan publik dan keselamatan pelayaran, yang tercermin dari dedikasi, kewaspadaan, dan keterlibatan emosional dalam menjalankan tugas. Keterlibatan kerja tersebut berkontribusi signifikan terhadap pembentukan kepuasan kerja, di mana pegawai yang merasa terlibat dan memiliki makna dalam pekerjaannya cenderung merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, meskipun berada dalam lingkungan kerja dengan tekanan dan risiko yang besar. Dengan demikian, work engagement berfungsi sebagai fondasi afektif yang memperkuat stabilitas psikologis pegawai dalam jangka panjang.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan yang adaptif, self-efficacy, dan work engagement dengan pencapaian kinerja pelayanan publik. Kepuasan kerja memungkinkan pegawai memaknai dukungan pimpinan, keterlibatan kerja, dan keyakinan diri sebagai bagian dari identitas profesional, sehingga mendorong perilaku kerja yang konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan publik. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas pemahaman mengenai peran kepuasan kerja dalam

konteks organisasi publik maritim, tidak hanya sebagai hasil akhir, tetapi sebagai proses psikologis yang menjembatani berbagai faktor kepemimpinan dan individu dalam membentuk kinerja. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelola organisasi publik, khususnya di sektor maritim, untuk merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, humanis, dan berorientasi pada penguatan kesejahteraan psikologis pegawai guna mendukung keselamatan pelayaran dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman
- Budiyati, E., Nurhayati, M., & Rihyanti, E. (2025). Peran gaya kepemimpinan agile dalam meningkatkan kinerja organisasi di era disrupsi teknologi. *MAMEN (Jurnal Manajemen)*, 3(2), 432–446.
- Gafur, A. (2025). Kepemimpinan agile di sektor publik: Tinjauan sistematis berbasis transformational leadership. *Kybernology: Journal of Government Studies*, 5(1), 1–15.
- Hutomo, A., dkk. (2020). Employee engagement dengan self-efficacy sebagai mediator: Studi pada lingkungan kerja dinamis. *Jurnal Manajemen Perbankan Keuangan Nitro*, 3(1), 15–28.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Roadmap reformasi birokrasi 2020–2024*. Diakses 10 Januari 2026, dari <https://www.menpan.go.id>
- Kementerian Perhubungan. (2023). *Statistik perhubungan laut Indonesia*. Diakses 12 Januari 2026, dari <https://hubla.dephub.go.id>
- KSOP Kelas I Banjarmasin. (2026). *Laporan tahunan arus penumpang dan logistik Pelabuhan Trisakti tahun 2025*. Banjarmasin: Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Public employment and management 2021*. Diakses 8 Januari 2026, dari <https://www.oecd.org>
- Syamsir. (2025). *The agile leadership and management in public sector: Adaptasi, inovasi, dan kepemimpinan bijak*. Padang: CV Angkasa Media Literasi.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Yudha, P. (2024). Pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan dalam perspektif psikologi organisasi. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(2), 112–125.