

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam organisasi, yang menjadi faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Setiap keputusan dan tindakan yang diambil untuk melaksanakan kegiatan organisasi, ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.

Ardana (2012), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.

Sebuah organisasi harus mampu merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan menggerakkan faktor-faktor yang ada untuk menjadi visi yang ditetapkan. Kesuksesan dan keberhasilan organisasi dapat dilihat dari kinerja yang dicapai oleh karyawannya, karena itu organisasi perlu memperhatikan bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada untuk dapat mengoptimalkan kinerjanya.

Kinerja karyawan akan menjadi lebih baik apabila didukung sepenuhnya oleh manajemen dan segenap pegawainya sehingga seluruh sumber daya yang ada dapat dikelola secara optimal. Dalam teori manajemen, terdapat prinsip universalitas, realitas dan imbal jasa, di mana sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada suksesnya penerapan fungsi manajemen, yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan dan Pengendalian yang dijalankan dengan efisien dan efektif (Robbins dan Judge, 2013).

Menurut Mathis dan Jackson (2016), sumber daya manusia yang bertalenta harus didukung oleh suatu sistem manajemen agar dapat bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang produktif, kreatif dan bekerja di lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong setiap individu untuk berprestasi dan menjadi aset terpenting bagi organisasi dan sekaligus menjadi pusat laba dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Dessler, 2004). Kinerja pegawai yang baik akan mendukung kinerja organisasi dimana kinerja organisasi merupakan gabungan dari hasil kerja dan perilaku kerja dari pegawai dalam satu periode tertentu (Kasmir, 2016).

Manajemen akan berhasil dalam menjalankan fungsi dan roda organisasi apabila didukung oleh pegawai yang produktif, kreatif dan bermotivasi tinggi, baik secara individu maupun kelompok. Perilaku pegawai yang kreatif disertai dengan ide-ide inovatif akan berusaha memberikan kinerja yang terbaiknya bagi organisasi (Yang et al., 2020). Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting yang wajib menjadi perhatian suatu organisasi atau perusahaan dikarenakan tujuan organisasi hanya akan tercapai apabila didukung oleh kinerja pegawai yang sesuai dengan harapan organisasi. Kinerja pegawai yang buruk akan memperlemah kondisi perusahaan, terutama daya saing dan pemborosan dari penggunaan sumber daya yang ada.

Kinerja merupakan hasil kerja dengan standar dan kualitas yang telah ditentukan oleh organisasi baik untuk individu maupun kelompok (Dessler, 2004). Kinerja adalah catatan untuk waktu tertentu atas pencapaian seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan

kecakapan dan pengalaman dalam waktu tertentu. Hasil catatan ini akan dipantau pada akhir periode dan menjadi tolok ukur apakah kinerja dari segala aspek termasuk jumlah, kualitas sudah sesuai harapan. Agar adil dan transparan, kinerja harus dapat diukur sesuai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Standar kinerja menentukan tingkat pencapaian kinerja pegawai dan harus sudah ditentukan sebelum pekerjaan dimulai sehingga harapan, tujuan dan sasaran yang harus dicapai dapat diukur tingkat pencapaiannya (Satzinger, Jackson & Burd, 2015).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, antara lain motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan (Merangin et al., 2018). Thao dan Hwang (2015) menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, pembinaan, pemberdayaan, partisipasi dan budaya organisasi. Dari aspek-aspek ini (Eyal dan Roth 2011), mengemukakan bahwa salah satu titik utama dan sumber daya pokok dari setiap kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan adalah kepemimpinan. Putra et al. (2021) menjelaskan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor terpenting dalam mencapai kinerja perusahaan dan kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan (Basit et al., 2018)

Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) memiliki tugas dan fungsi yang berbeda sesuai tipenya. BPTD terbagi dalam tiga tipe, yaitu BPTD tipe A, B, dan C. BPTD tipe A dan B memiliki kesamaan menjadi balai yang mengelola di wilayah yang berkarakteristik daratan. BPTD tipe A menangani pelabuhan penyeberangan komersial ataupun perintis, BPTD tipe B hanya mengelola pelabuhan

penyeberangan perintis. Sedangkan, BPTD tipe C melaksanakan pengelolaan transportasi darat pada wilayah dengan karakteristik kepulauan. Provinsi Nusa Tenggara Timur memiliki karakteristik wilayah kepulauan sehingga tipe BPTD di Provinsi NTT adalah BPTD tipe C.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 154 Tahun 2016, tugas pokok dan fungsi BPTD tipe C, dimana BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT termasuk dalam tipe ini, adalah melaksanakan pengelolaan lalu lintas dan angkutan jalan, sungai, danau dan penyeberangan serta penyelenggaraan pelabuhan penyeberangan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial. Selanjutnya BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT, memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan rencana, program dan anggaran
- b. Pelaksanaan pembangunan, pemeliharaan, peningkatan, penyelenggaraan dan pengawasan Terminal Penumpang Tipe A, Terminal Barang, Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor (UPPKB), pelaksanaan kalibrasi peralatan pengujian berkala kendaraan bermotor, pelaksanaan pemeriksaan fisik rancang bangun sarana angkutan jalan serta pengawasan teknis sarana lalu lintas dan angkutan jalan di jalan nasional dan pengujian berkala kendaraan bermotor dan industri karoseri;
- c. Pelaksanaan manajemen dan rekayasa lalu lintas, pengawasan angkutan jalan antar kota antar provinsi, angkutan orang tidak dalam trayek, angkutan barang, penyidikan dan pengusulan sanksi administrasi terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang lalu lintas dan angkutan jalan, peningkatan

kinerja dan keselamatan lalu lintas dan angkutan jalan, serta pengawasan tarif angkutan jalan;

- d. Pelaksanaan pembangunan, pemeliharaan, peningkatan, penyelenggaraan, dan pengawasan pelabuhan sungai, danau dan penyeberangan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial, serta pengaturan, pengendalian, dan pengawasan angkutan sungai, danau dan penyeberangan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial, penjaminan keamanan dan ketertiban, penyidikan dan pengusulan sanksi administratif terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan dibidang lalu lintas dan angkutan sungai, danau dan penyeberangan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial, peningkatan kinerja dan keselamatan lalu lintas dan angkutan, pelayanan jasa kepelabuhan serta pengusulan dan pemantauan tarif dan penjadwalan angkutan sungai, danau, dan penyeberangan yang diusahakan secara komersial dan pelabuhan yang belum diusahakan secara komersial;
- e. Pelaksanaan urusan tata usaha, rumah tangga, kepegawaian, keuangan, hukum dan hubungan masyarakat; dan pelaksanaan evaluasi dan pelaporan.

BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memiliki target kerja yang telah ditetapkan. Target kerja ini perlu dicapai karena menjadi ukuran prestasi kerja BPTD dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan oleh Menteri Perhubungan.

Capaian kerja Tahun 2022 BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT, sebagaimana

digambarkan dalam tabel 1.1 berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data Capaian Kerja BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT Tahun 2021**

No	Sasaran Program / Kegiatan	Indikator	Target		Realisasi %	
			Jumlah	Satuan	Jumlah	%
1	Terwujudnya Pelayanan Transportasi yang Handal, Berdaya Saing dan Memberikan Nilai Tambah dalam Rangka Mewujudkan Konektivitas Nasional dan Peningkatan Angkutan Perkotaan	Jumlah Trayek Keperintisan Angkutan Jalan	33	Trayek	33	100
		Jumlah Lintas Angkutan Penyeberangan Komersil	9	Lintas	9	100
		Jumlah Lintas Angkutan Penyeberangan Perintis	7	Lintas	7	100
2	Terwujudnya Kinerja Pelayanan Sarana Dan Prasarana Unit Pelaksana Penimbangan Kendaraan Bermotor (UPPKB)	Jumlah Sarana dan prasarana UPPKB Yang Direhabilitasi & Dioperasikan	2 (UPPKB Nunbaun Sabu Dan UPPKB Watualo)	Lokasi	1 (UPPKB Nunbaun Sabu)	50
3.	Terwujudnya Kinerja Pelayanan Sarana Dan Prasarana Terminal Tipe A	Jumlah Sarana Terminal Tipe A Yang Direhabilitasi & Dioperasikan	2 (Terminal Bimoku Dan Terminal Kefamenanu)	Lokasi	1 (Terminal Kefamenanu)	50

No	Sasaran Program / Kegiatan	Indikator	Target		Realisasi %	
			Jumlah	Satuan	Jumlah	%
4	Meningkatnya kinerja pelayanansarana dan prasarana sungai, danau dan penyeberangan		13	Kegiatan	13	100
5.	Terwujudnya Data Inventarisasi Dan Kodefikasi Aset	Inventarisasi Dan Kodefikasi Aset	3	Kegiatan	2	66,6
6.	Meningkatnya Kerjasama Dan Motivasi Pegawai BPTD	Terlaksananya Peningkatan Motivasi Pegawai BPTD ( <i>Character Building</i> )	1	Kegiatan	1	100
7.	Terwujudnya Peningkatan Sistem Manajemen Mutu Perkantoran BPTD	Implementasi Manajemen Mutu & Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP)	2	Kegiatan	2	100
8.	Meningkatnya Aplikasi Skema Manajemen Perkotaan	Jumlah Penerapan Manajemen Rekayasa Lalu Lintas	3 (Jl. Timor Raya Simpang Tiga Depan Restoran. SubaSuka dan Simpang Tiga Lasiana Bimoku, serta Perempatan Jl. Palapa)	Lokasi	2 (Jl. Timor Raya di Simpang Tiga Depan Restoran. SubaSuka dan Perempatan Jl. Palapa)	66,6

No	Sasaran Program / Kegiatan	Indikator	Target		Realisasi %	
			Jumlah	Satuan	Jumlah	%
9.	Terwujudnya Monitoring & Pengawasan Teknis Penyelenggaraan Angkutan Lebaran, Natal Dan Tahun Baru	Terlaksananya Monitoring & Pengawasan Teknis Penyelenggaraan Angkutan Lebaran, Natal Dan Tahun Baru	4	Kegiatan	4	100
10	Terwujudnya Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan	Meningkatkan Kualitas Penilaian AKIP	100	Persen	83	

Sumber : BPTD XIII Prov. NTT Tahun 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, diketahui bahwa dari 10 target kerja yang telah ditetapkan, hanya 4 rencana kerja yang mencapai hasil 100%. Sedangkan 5 target lainnya belum mencapai 100%. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan pada kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT sehingga berpengaruh pada capaian kinerja organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang pemimpin dapat mengarahkan, membimbing dan memengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu dalam situasi tertentu (Iqbal et al., 2015). Menurut Nico Permana Putra, (2013), kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila dilihat dari penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, terdapat hasil yang berbeda untuk variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu oleh Rasool et al., (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki



pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila gaya kepemimpinan tidak diterapkan dengan baik dan benar, terdapat kemungkinan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak terlalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Prabowo, 2018).

Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang sedang terjadi, sehingga ia mampu mengelola, mengendalikan dan bahkan membantu pegawainya dalam menyelesaikan tugas. Pada BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur terdapat 4 pimpinan yang terdiri dari 1 orang Kepala Balai, 1 orang Kepala Bagian Tata Usaha dan 3 orang Kepala Seksi. Tabel 1.2 berikut adalah data pimpinan pada kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur, pada Tahun 2022 :

**Tabel 1.2**  
**Data Pimpinan Pada BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT**

No	Nama Jabatan	Jumlah Pejabat (Orang)
1.	Kepala Balai	1
2.	Kasubag Tata Usaha	1
3.	Kasie Transportasi Jalan	1
4.	Kasie Sarpras SDP	1
5.	Kasie Lalin ASDP	1

*Sumber : Sub Bagian Tata Usaha BPTD Wil.XIII NTT Tahun 2022*

Dari data pada Tabel 1.2, diketahui bahwa jabatan pimpinan pada BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT telah terisi dan tidak ada yang lowong. Seharusnya hal ini menciptakan suasana kepemimpinan yang baik dan terlaksananya fungsi pengawasan terhadap kinerja pegawai, karena setiap bawahan memiliki pimpinan.

Berdasarkan hasil pengamatan di kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT, terlihat masih terdapat pemimpin yang belum rutin mengawasi dan mengevaluasi kerja tiap pegawai.

Berdasarkan pengamatan tersebut, terbaca Kasubag Tata Usaha belum mengawasi tugas bendahara dengan baik, sehingga dalam melaksanakan pembayaran honor perjalanan dinas terjadi keterlambatan, dari seharusnya 3 hari setelah melaksanakan tugas namun baru dibayarkan tertunda menjadi 1 bulan lebih. Kurangnya pengawasan juga menyebabkan terjadinya keterlambatan pemberian anggaran operasional kantor kepada unit satuan pelayanan teknis, seharusnya diberikan awal bulan tapi tertunda ke akhir bulan atau ke bulan berikutnya, permasalahan tersebut menyebabkan ketidakpuasan dan menghambat kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 2 orang kepala seksi dan 4 orang pegawai pada tanggal 10 Oktober 2022 diketahui bahwa kepemimpinan pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur didapati cara pimpinan memberikan contoh yang baik sebagai panutan dengan harapan dapat memberikan pengaruh positif terhadap pegawai sehingga pegawai berperilaku baik, berpandangan positif, memiliki harapan dan semangat yang tinggi serta termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik dengan cara-cara yang lebih efektif dan efisien, terutama pada masa-masa sulit karena pandemi COVID-19. Keterbukaan antara pimpinan dan pegawai, atasan dengan bawahan selalu dikedepankan dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan tertentu serta selalu memberikan informasi tentang perkembangan organisasi sehingga

pegawai memiliki pikiran yang positif. Dalam jangka panjang, pendekatan dan keterbukaan seperti ini akan membentuk budaya kerja yang baik dan komunikatif guna menghasilkan kinerja pegawai yang baik sebagai hasil dari gaya kepemimpinan tersebut.

Dalam suatu organisasi diperlukan sinergi kinerja yang positif antara pimpinan dan pegawai yang dipimpinnya. Akan tetapi, tidak dipungkiri masih banyak terdapat organisasi yang belum mencapai kondisi ideal yang menyebabkan hasil kinerja pegawai belum sesuai dengan target atau harapan perusahaan, yang mana tidak menutup kemungkinan hal tersebut juga terjadi pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan perhatiannya kepada persoalan - persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat (Atmayana & Indrawati, 2016). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja pegawainya dapat menerapkan konsep kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya (Paracha et al., 2012).

Selain kepemimpinan yang baik maka sebuah organisasi harus memperhatikan Manajemen dan penyelesaian konflik yang timbul dalam sebuah organisasi, karena ini juga akan berdampak pada kinerja organisasi tersebut.

Manajemen dan penyelesaian konflik telah menjadi kompetensi penting bagi seseorang pemimpin. Seorang manajer seharusnya mengetahui sumber-sumber konflik dan metode bagaimana menangani perbedaan itu. Sulitnya menghindari suatu konflik dalam suatu wadah organisasi sudah menjadi masalah yang sering hadir bahkan sulit dielakkan. Seringkali kita melihat konflik dalam organisasi. Perselisihan, pertengkaran, dan kontroversi dapat disebut konflik. Konflik hampir selalu disebabkan oleh sudut pandang yang berbeda antar manusia. Hal itu dapat terjadi karena kita tidak belajar dengan cara yang sama, kita memandang dan menilai sesuatu dengan cara yang berbeda, bervariasi dalam kepercayaan (Kaetelidou, 2012).

Konflik organisasi adalah mencakup ketidaksepakatan soal alokasi sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi atau kepribadian. Pendapat lainnya mengatakan bahwa adanya konflik dalam suatu wadah organisasi meliputi adanya hubungan antara atasan dan bawahan, bawahan dengan bawahan bahkan bos dengan bos yang meliputi perbedaan atau inisiatif dalam koordinasi kegiatan (*coordinated activities*). Hal tersebut dapat menghambat tercapainya tujuan dari suatu organisasi apabila terdapat perbedaan dalam pemikiran dan inisiatif (Marquis, 2010).

Konflik merupakan perselisihan, pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Hal seperti ini dapat merugikan suatu organisasi, yaitu suatu pertentangan (Muchlas, 2005).

Aktivitas dalam sebuah organisasi akan terdapat perselisihan akibat perbedaan persepsi dalam mencapai suatu tujuan, adanya perbedaan pendapat atau pertentangan norma dan nilai-nilai, serta muncul sikap dan perilaku yang buruk yang saling meniadakan demi memperoleh dan memperebutkan kemenangan. Semua itu adalah ciri-ciri suatu organisasi yang sedang mengalami sebuah konflik. itu dapat terjadi baik individu maupun kelompok (Adi & Mayasari, 2017). Terjadinya proses konflik dalam organisasi sebagai serangkaian episode konflik yang muncul, hilang dan bervariasi dari segi waktu atau lamanya. Episode tersebut meliputi *antecedence* yaitu latar belakang penyebab dari konflik, *latent conflict* merupakan konflik yang tidak terlihat atau yang tersembunyi, *perceived conflict* yaitu konflik yang dipersepsikan, *felt conflict* merupakan konflik yang dirasakan, konflik resolusi, dan konflik tidak terselesaikan (*aftermatch conflict*). Setiap proses konflik diatas akan terjadi tidak membedakan bentuk atau jenis yang dihadapi (Soekanto, 1981).

Penyelesaian konflik yang kreatif bagi anggota organisasi demi terciptanya strategi manajemen konflik yang efektif, ada dampak baik dan buruk dari konflik tergantung bagaimana dalam mengelola konflik tersebut. Maka dari itu, seorang pemimpin dari sebuah organisasi harus dapat menguasai bagaimana manajemen konflik yang baik agar terciptanya mutu layanan yang baik. Dapat mengelola konflik secara produktif adalah ciri dari pemimpin yang baik yang memperhatikan hubungan interpersonal (Sastroasmoro, 2014).

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Hidayat et al., (2012) mengartikan kepuasan kerja dapat dirasakan

oleh karyawan ketika tingkat loyalitas terhadap pekerjaan itu sendiri tinggi. Setiap individu merasakan tingkat kepuasan yang berbeda-beda hal ini bisa diukur berdasarkan pengawasan dari pimpinan pada tingkat absensi, semangat kerja, dan kendala maupun keluhan dari karyawan tersebut (Raharjana, 2017). Kepuasan karyawan merupakan kondisi yang menyenangkan dan membahagiakan terhadap pencapaian pekerjaan (Kesawa, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin Kusrianto, (2009), bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai akan mendorong kinerja yang semakin tinggi pula. Diperolehnya kepuasan kerja oleh pegawai baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para pegawai. Fenomena yang terjadi terkait dengan dimensi pekerjaan itu sendiri yaitu instansi telah memberikan tugas dan tanggung jawab kepada setiap pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan awal, diketahui bahwa lingkungan kerja fisik di BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT terdapat beberapa permasalahan, antara lain:

1. Meja dan kursi terlalu berdekatan dengan jarak kurang dari 50 cm, sehingga ruang gerak pegawai terbatas dan tidak leluasa dalam bekerja, seharusnya pengaturan jarak antar pekerja minimal 1 meter sebagai mana Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Pencegahan Dan Pengendalian Covid 19 di Tempat Kerja Perkantoran Dan Industri.
2. Internet Wifi hanya memiliki kecepatan rendah 20 Mbps sehingga akses terhadap informasi terkait penyelesaian tugas/pekerjaan menjadi terhambat,

seharusnya ditingkatkan menjadi 50 – 100 Mbps untuk mendukung kebutuhan kerja seperti sistem informasi online, pelaporan online, video conference/rapat online, desktop sharing, dll;

3. Sirkulasi udara dalam ruangan kurang baik karena jarang membuka jendela serta tertutupnya ventilasi udara.
4. Dari segi kebersihan juga terdapat permasalahan, terlihat sampah dibuang bukan pada tempatnya, bekas rokok baik puntung rokok maupun abu rokok bertebaran di bawah meja. Hal ini selain mengganggu kesehatan, juga menciptakan rasa kerja kurang nyaman.
5. Berkas dan arsip tidak tertata secara baik, sehingga tampak ruangan tidak rapi dan bersih.

Selain permasalahan tersebut, terdapat juga permasalahan kurangnya fasilitas dan peralatan kerja pada tiap unit, hal tersebut dapat dilihat dari daftar inventaris sebagaimana yang digambarkan dalam Tabel 1.3 berikut ini.

**Tabel 1.3**  
**Data Inventaris Fasilitas Kantor**  
**BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT**

No	Unit Kerja	Fisik>Nama Barang	Kebutuhan	Tersedia	Kondisi	
					Baik	Rusak
1	TataUsaha	Meja Kerja	25	25	22	3
		Kursi Kerja	25	25	24	1
		Personal Computer	8	8	7	1
		Printer	6	4	4	-
		Pendingin/AC	3	3	3	-
		Lemari Arsip	4	4	3	1
2	Seksi Lalu Lintas SDP	Meja Kerja	10	10	9	1
		Kursi Kerja	10	9	9	1
		Personal Computer	2	1	1	-
		Printer	2	1	1	-
		Pendingin/AC	1	1	1	-
		Lemari Arsip	2	1	1	-
3	Seksi Sarpras SDP	Meja Kerja	12	8	8	-
		Kursi Kerja	12	8	3	2
		Personal Computer (PC)	2	1	1	-
		Printer	2	1	1	-
		Pendingin/AC	1	1	1	-
		Lemari Arsip	2	1	1	-
4	Seksi Transportasi Jalan	MejaKerja	14	14	14	-
					-	
					13	
					1	
		Kursi Kerja	14	14	13	1
		Personal Computer (PC)	4	1	1	-
		Printer	3	2	2	1



	Pendingin/AC	1	1	1	-
	Lemari Arsip	2	1	1	-

*Sumber : BPTD Wil.XIII NTT Tahun 2022*

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 terlihat bahwa kebutuhan fasilitas dan peralatan kerja pada BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur belum semuanya tersedia dan tidak semua yang ada dalam kondisi baik. Jumlah komputer dan printer saat ini hanya ada 1-2 unit di setiap ruangan, sehingga jika jumlah pekerjaan yang diselesaikan banyak, maka pegawai harus menunggu untuk penggunaan komputer dan printer secara bergantian. Hal ini berimbas pada lambatnya penyelesaian pekerjaan.

Demikian juga dengan jumlah lemari penyimpanan arsip yang ada di setiap ruangan belum sesuai kebutuhan, sehingga banyak dokumen disusun di atas meja dan dibawah lantai, selain terlihat tidak rapi dan mempersempit ruang gerak, juga menyulitkan pegawai saat mencari dokumen ketika dibutuhkan. Seharusnya jumlah lemari arsip yang ada ditambah sesuai kebutuhan sehingga pengaturan arsip menjadi lebih teratur dan membuat ruangan kerja rapi, bersih serta nyaman.

Selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur, diantaranya hubungan pegawai dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja. Berdasarkan hasil pengamatan di kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur terlihat bahwa kepala balai lebih cenderung berkomunikasi dengan kepala seksi, dari pada berkomunikasi dengan pegawai pada level staf, sehingga tidak terbangun hubungan keakraban antara pimpinan dan bawahan .

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf Seksi Transportasi Jalan, staf Sub Bagian Tata Usaha, staf Seksi Lalin SDP dan staf Seksi Sarpras SDP dan staf Satpel pelabuhan penyeberangan Bolok, diperoleh informasi bahwa terdapat ketidakpuasan pegawai terhadap pengawasan dari pimpinan pada kinerja pegawai bagian keuangan karena sering terjadi keterlambatan pemberian dana perjalanan dinas untuk pegawai ketika akan melaksanakan perjalanan dinas, sehingga pegawai mengalami kesusahan ketika akan berangkat melaksanakan tugas yang diperintahkan. Menurut mereka hal tersebut seharusnya tidak perlu terjadi berulang apabila pimpinan dapat mengevaluasi kinerja dan memberikan teguran karena keterlambatan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dari pegawai di bagian keuangan, hal yang sama juga disampaikan staf Satpel pelabuhan bolok bahwa pengawasan dan dukungan dari pimpinan terkait dengan regulasi dan anggaran operasional yang ada kurang maksimal, sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kerjasama tim. Menurut hasil penelitian yang telah dilakukan Muhti (2013) bahwa kerjasama tim mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan kerjasama tim untuk pencapaian yang efektif dan efisien serta terhindar dari karyawan yang menganggur (Arifin; Kusrianto, 2009). *Job satisfaction* memiliki peran penting dalam menciptakan karyawan yang berkualitas (Rismayanti et al., 2018). Menurut Zibarzani et al., (2022), kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan ketika menghadapi dan menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga menimbulkan rasa puas. Sari (2019) mengemukakan *job*

*satisfaction* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Raharjana, (2017), kepuasan kerja diukur dari pencapaian hasil yang sesuai dengan harapan karyawan, sehingga hal ini menimbulkan suatu kepuasan yang berdampak pada perusahaan.

Untuk mencapai tujuan organisasi, faktor-faktor di atas saling berkaitan satu dengan lainnya dan untuk mencapai hasil analisa yang optimal maka seluruh faktor harus dianalisa secara menyeluruh. Hal yang sama juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra et al., (2021). Peneliti lainnya (Diklat & Hubungan, 2019) juga menemukan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional, perilaku inovatif dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini faktor yang akan diteliti adalah gaya kepemimpinan, manajemen konflik, kerjasama tim, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, karena berdasarkan observasi awal dan kondisi fenomena yang terjadi, terlihat faktor – faktor tersebut sebagai faktor yang lebih mempengaruhi kinerja pegawai di BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.

Faktor pertama adalah Kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Tanjung et al., (2020) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 2 orang staf Seksi Transportasi Jalan, 2 orang staf Sub Bagian Tata Usaha, 2 orang staf Seksi Lalin SDP dan 2 orang staf Seksi Sarpras SDP pada tanggal 10 Oktober 2022, diperoleh informasi bahwa gaya komunikasi dari pimpinan kantor cenderung bersifat tertutup; koordinasi dan komunikasi dilaksanakan hanya melalui perantara kepala seksi. Keaktifan pimpinan dalam membangun komunikasi dan berinteraksi dengan pegawai masih kurang, sehingga menyebabkan pegawai merasa tidak diperhatikan, suasana kerja menjadi kaku serta mengurangi semangat pegawai untuk melakukan komunikasi dengan pimpinan. Robbins dan Judge, (2008) menyatakan bahwa hubungan dan komunikasi atasan bawahan merupakan salah satu pengaruh penting terhadap kepuasan kerja di tempat kerja.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah Manajemen Konflik, konflik menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya (*Organizational Behaviour*) menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi konflik. Meskipun makna yang diperoleh definisi itu berbeda-beda, beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari konflik tersebut. Konflik disarankan oleh para pihak yang terlibat, persoalan mengenai konflik itu ada atau tidak ada merupakan masalah dari persepsi setiap individu. Jika tidak ada yang menyadari akan adanya konflik, secara umum disepakati bahwa konflik tidak ada. Kesamaan dari definisi konflik tersebut adalah pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Kosasih et al., (2022) mendefinisikan konflik sebagai akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Faktor selanjutnya adalah kerjasama tim, kerjasama tim atau tim kerja adalah kelompok yang usahausaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Robbins dan Judge, 2008). Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Walaupun begitu, kerjasama tim juga harus efektif agar memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja karyawan dan hasil kerja dalam suatu lembaga.

Menurut Tenner dan DeToro, (1992), *team works is a group of individuals working together to reach a common goal*. Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Hal ini diperkuat oleh Gaspersz (2001) bahwa sumber daya manusia pada semua tingkat organisasi merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan orang 3 orang kepala Seksi pada tanggal 10 Oktober 2022, diperoleh informasi bahwa gaya kerjasama tim pada BPTD Wilayah XIII Provisnis Nusa Tenggara Timur belum maksimal hal ini disebabkan karena masih terdapat ego antar kelompok atau seksi untuk menonjolkan kelompok atau seksinya dalam mencapai tujuan organisasi, hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja pegawai pada level staf.

Faktor yang berikut adalah Kepuasan Kerja. Wexley dan Yukl (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya bermacam-macam. Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari organisasi akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan.

Kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu memiliki kemampuan dan kebutuhan, kebutuhan dalam hal ini tentu saja tidak hanya dalam bentuk materi (gaji dan upah) akan tetapi juga termasuk non materi seperti karir, prestasi, kesempatan pengembangan diri, peningkatan ketrampilan atau kompetensi, dan spiritual. Selain itu dukungan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui penyediaan peralatan kerja, fasilitas ibadah, kantin, ruang kerja yang terang, bersih, sejuk, dan sistem ventilasi udara yang baik dapat mendukung terciptanya perasaan senang dan puas para pegawai dalam bekerja (Robbins dan Judge, 2013).

Isu strategis Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur yang dituangkan dalam Laporan Monitoring Capaian Kinerja Triwulan III Tahun 2021 salah satunya menyatakan bahwa diperlukan peningkatan kapasitas SDM transportasi yang responsif terhadap perubahan iklim/cuaca ekstrim. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan adanya indikator kinerja

yaitu pelaksanaan standar pelayanan minimum (SPM) dengan target realisasi minimal 70%. Karena bergerak di bidang jasa, kualitas pelayanan merupakan hal paling utama dalam kinerja pelayanan karyawan terhadap konsumen. Karena itulah dibutuhkan kinerja pegawai yang optimal agar semua sasaran program tercapai.

Tata pemerintahan yang baik merupakan hal penting pada sektor organisasi publik. Tata pemerintahan yang baik pada sektor publik belum tentu menjamin kinerja pemerintah juga akan baik pada suatu Negara. Hal tersebut tergantung kepada kebijakan pemerintah dalam menentukan arah pembangunan suatu negara. Sebuah organisasi publik dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat harus selalu mengevaluasi kinerjanya. Baik dan buruknya suatu kinerja dari organisasi publik dapat dilihat dari kinerja organisasi tersebut dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat yang membutuhkan, hasil yang dicapai, dan sebagainya. Dengan demikian, jika terdapat kekurangan, dapat diperbaiki dan dapat memberikan dorongan atau memberikan dukungan kinerja yang sudah baik. Dengan adanya evaluasi tersebut, dapat diketahui seberapa optimalkah sebuah organisasi publik dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat.

Namun kenyataannya yang terlihat saat ini pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah masih sering mengalami penurunan kinerja di tandai dengan rendahnya target realisasi kinerja karyawan akibat dari kurang disiplinnya absen pegawai, dan meningkatnya pula pegawai yang datang terlambat. Selain itu, seringnya miskomunikasi yang menimbulkan konflik antar karyawan juga terjadi di Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur. Masalah tersebut diidentifikasi

sebagai faktor yang menunjukkan bahwa dari total 285 pegawai baik ASN, kontrak, maupun CASN masih perlu adanya kerjasama tim, serta manajemen konflik yang baik dari pimpinan agar tercipta kepuasan kerja sehingga kinerja pegawai meningkat.

Penelitian Pahmi di Sektor jasa Nene Mallomo (2013), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Serta ada pengaruh signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Namun Suryanto, Brahmasari, dan Brahmaratih meneliti bahwa *servant leadership*, iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Sektor jasa tipe B di kabupaten Lamongan. Bukan hanya terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan diduga juga berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Beberapa hasil studi terdahulu menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja karyawan (Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, 2014). Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap motivasi kerja melalui mediasi variabel tertentu (Zhang dan Bartol, 2010).

Penelitian tentang manajemen konflik di Oman penyelesaiannya dengan menggunakan gaya *integrating*, *compromising*, *obliging*, *dominating*, dan *avoiding* (Pavkalis et al., 2011).



Ada juga penelitian lain yang mengemukakan beberapa karakteristik seperti kewarganegaraan dan demografi, pada tingkatan manajer, senior, jenis kelamin, dan pendidikan sangat berpengaruh terhadap cara gaya dari manajemen konflik (Adi dan Mayasari, 2017).

Dewi et al., (2018), Pandelaki (2018), Priskilla dan Santika, (2019) menyatakan bahwa *teamwork* memiliki pengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kesenjangan terjadi pada penelitian Silvani dan Triatmanto, (2017) bahwa *teamwork* tidak memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Silvani dan Triatmanto, (2017), kurangnya rasa kepercayaan terhadap rekan kerja sehingga *teamwork* tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaan dalam hasil penelitian ini yang mendorong penulis untuk meneliti tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Manajemen Konflik dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Moderasi pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur”**.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Bedasarkan uraian pada latar belakang, maka, masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan, manajemen konflik, kerjasama tim, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Balai Pengelolan Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT ?

2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT?
3. Apakah manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT?
4. Apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT ?
5. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT?
6. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT?
7. Apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh Kerjasama tim terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan, manajemen konflik, kerjasama tim, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT

3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT
4. Untuk mengetahui pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT
5. Untuk mengetahui moderasi kepuasan kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT
6. Untuk mengetahui moderasi kepuasan kerja pada pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT
7. Untuk mengetahui moderasi kepuasan kerja pada pengaruh Kerjasama tim terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian terdiri atas 2 (dua) yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat Teoritis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis terhadap ilmu pengetahuan berkenaan dengan aspek gaya kepemimpinan, manajemen konflik, kerjasama tim, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
2. Manfaat Praktis. Sebagai sumbangan pemikiran yang positif terhadap kinerja pegawai pada BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.