

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Hal ini terdiri dari pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan melainkan keberhasilan suatu organisasi yang ditunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karier yang diberikan kepada para anggota organisasi. Tercapainya tujuan organisasi juga tidak hanya tergantung pada teknologi, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari kinerja karyawan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat optimal manfaatnya maka suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai.

Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas dari pada pelaksanaan pekerjaan masa lalu untuk saat yang akan datang lebih berkualitas dari pada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar baik kualitas maupun kuantitas.

Menurut Mangkunegara (2004) dalam Maharani & Pasaribu, (2022). Kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, lingkungan kerja Pramudyo (2010). Menurut Wahyuni, (2013) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian.

Kinerja pegawai juga dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai, motivasi kerja pegawai dalam bekerja, terkhususnya motivasi kerja yang juga merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam Efrinawati, & Supardi. (2022).

Salah satu faktor yang dianggap penting bagi peningkatan kinerja yaitu adanya motivasi karyawan. Motivasi kerja adalah jiwa pendorong yang kuat bagi

manusia untuk melakukan suatu pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan dan kebutuhan yang ingin dicapainya secara umum. Menurut McClelland (2008) dalam Musyadad & Arifudin (2022) motivasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perbuatan, pendapat tersebut lebih lanjut dijelaskan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan keinginan atau kemauan dalam diri seseorang yang akan menentukan apakah suatu tindakan mulai diteruskan ke suatu arah tertentu dalam perwujudan suatu tujuan yang optimal.

Elding (2011) dalam Safrizal (2022). Menyatakan organisasi memotivasi karyawan untuk bekerja efektif dengan menawarkan imbalan atas kinerja yang memuaskan serta mungkin menghukum mereka untuk kinerja yang tidak tercapai. Maslow (2008) menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki, dimana tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri maupun motivasi diri. Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (*self actualization*). Apabila kebutuhan seseorang (pegawai) sangat kuat maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya. Teori hirarki kebutuhan dari Maslow ini dapat dengan mudah dipahami dalam kerangka teoritis dan juga merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia tetapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi manajer untuk memahami orang-orang berperilaku.

Dengan motivasi yang baik maka para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi. Faktor motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Pendapat yang lain menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut guna mencapai tujuan.

Motivasi dalam bekerja juga dirasakan oleh para pimpinan maupun para pegawai dalam bekerja, hal ini juga didasari oleh pengalaman pada diri para pegawai dan pimpinan dimana dalam pola perilaku pegawai maupun pimpinan yang sangat mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan kinerja dari organisasi yang dipimpin. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain atau pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan dan juga pemimpin itu dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri. Teori kepemimpinan telah banyak diteliti terutama dari aspek keefektivan kepemimpinan. Keefektivan dalam arti bagaimana model kepemimpinan tersebut mampu mempengaruhi kinerja bawahannya baik dari segi motivasi kerja, kepuasan, produktivitas dan usaha lebih dari seorang bawahan. Berbagai penelitian tersebut mengungkapkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yakni salah satu model kepemimpinan yang

sesuai dalam menghadapi segala perubahan dan meningkatkan sikap proaktif karyawan yakni model kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai. Adhistya, (2013). Model kepemimpinan transformasional diyakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut Empat I : 1) *Idealized influence (charisma)*, 2) *Intellectual stimulation*, 3) *Individualized consideration*, 4) *Inspiration motivation*, Atika, (2017). Masalah pemimpin tentunya tidak lepas dari masalah kepemimpinan karena pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal pokok yang bisa dibedakan tetapi tidak bisa dipisahkan. Pemimpin menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan memimpin sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya. Kepemimpinan yang efektif sangat mendukung kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan yang baik maka suatu organisasi tidak akan berjalan dengan baik pula. Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh bagi sekelompok orang yang mempunyai tugas yang saling berhubungan dalam melaksanakan suatu kegiatan. Adhistya, (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang – orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang

mereka inginkan bersama. Kemudian kepemimpinan transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mampu juga menjadi pemimpin. Dengan kepemimpinan transformasional bawahan merasa ada kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat serta termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari yang diharapkan pemimpin. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar baik dalam diri maupun organisasi mereka. Selain itu untuk mewujudkan kepemimpinan transformasional seorang pemimpin juga dituntut untuk memperhatikan kemampuan dan keterampilan pegawai yang dapat dibangun dengan meningkatkan kompetensi. Kompetensi merupakan persyaratan standar yang harus dipenuhi individu untuk dapat mengerjakan tugas pokok dan fungsinya secara tepat. Kompetensi mencakup sejumlah atribut yang melekat pada diri individu yakni berupa kombinasi antara pengetahuan, skill dan perilaku sebagai sarana yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja. Secara lebih umum kompetensi dapat dianggap sebagai suatu kecakapan atau kualitas. Dengan demikian seseorang yang berkompeten bermakna sebagai individu yang berkualifikasi atau memiliki kemampuan untuk menjalankan suatu peran tertentu dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya untuk mensukseskan program pemberian layanan publik dan pembangunan dibutuhkan aparatur pemerintahan yang memiliki kualifikasi dan kemampuan tertentu. Upaya untuk menempatkan aparatur pemerintah secara tepat dengan memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dan kualifikasi atau kemampuan merupakan suatu keharusan.

Tingkat kemampuan dan profesionalisme para pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang ada perlu selalu dinilai kembali. Berdasarkan penilaian tersebut dilakukan peningkatan kualitas kinerja pegawai sesuai tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab melalui pendidikan, pelatihan, loka karya dan sebagainya. Kritik tentang rendahnya kualitas pelayanan, keterbatasan kemampuan serta birokrasi publik yang patologis terasa semakin efektif, terkhususnya pada era bebas ini, Nurhaidah, (2015). Dengan melakukan beberapa aktivitas peningkatan kompetensi terhadap para pegawai dalam bekerja akan menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai negeri yang merupakan persyaratan mutlak tiap instansi akan mewujudkan kinerja pegawai yang optimal. Wujud nyata dari prinsip kompetensi dapat dilihat dari dilakukannya upaya penilaian kebutuhan dan evaluasi terhadap tingkat kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia yang ada serta upaya perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tanpa diterapkannya prinsip profesionalisme dan kompetensi akan menyebabkan pemborosan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sekretariat Negara RI telah menetapkan standar kompetensi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil Eselon II, III, dan IV sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 6 Tahun 2008. Peraturan ini digunakan untuk mengukur kompetensi individu PNS dalam menduduki jabatan struktural eselon II, III, dan IV pada satuan kerja serta untuk menjamin obyektivitas pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural eselon II, III, dan IV.

Peningkatan kompetensi aparatur, Prasetyo (2019), menyatakan bahwa strategi peningkatan kompetensi aparatur perlu diformulasikan dalam upaya menjalankan paradigma baru pemerintahan yaitu *clean government dan good governance*. *Clean government* merupakan tuntutan pemerintahan saat ini dan untuk melaksanakan hal tersebut profesionalisme aparatur yang dicirikan oleh meningkatnya kompetensi merupakan prasyarat yang harus dimiliki aparatur Pegawai Negeri Sipil.

Menurut Burhannudin (2015) organisasi adalah suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih dikoordinasi secara sadar dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai satu atau serangkaian tujuan. Budaya organisasi menyamakan persepsi dan pandangan personil dalam organisasi terhadap suatu norma dan nilai-nilai organisasi sehingga mempunyai kesamaan pandangan dan menjadi pedoman perilaku dalam bekerja.

Budaya organisasi yang kuat merupakan perangkat kuat pula untuk menuntun perilaku yang membantu para pegawai mengerjakan pekerjaan mereka dengan lebih baik terutama dalam dua hal yaitu kebudayaan yang kuat adalah sistem aturan-aturan informal yang menjelaskan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka dan kebudayaan kuat juga memungkinkan pegawai bekerja lebih baik. Disamping hal-hal tersebut diatas untuk mencapai apa yang telah menjadi tujuan organisasi maka anggota organisasi harus diperhatikan agar selalu berada pada posisi yang tinggi. Budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi perlu dipelihara dan dikembangkan untuk menunjang perilaku yang sesuai dengan tujuan dari suatu organisasi

karena nilai dan norma yang diyakini dalam suatu organisasi akan menjadi perekat dan pendorong kerja yang konsisten dan kuat untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Menurut Hakim (2015) budaya organisasi dapat sangat mempengaruhi individu dan kinerja perusahaan terutama dalam lingkungan yang bersaing. Tantangan baru yang dihadapi perusahaan mendorong diciptakannya cara baru melakukan sesuatu untuk perbaikan kinerja yang terus menerus (*continuous improvement*). Budaya organisasi menembus kehidupan organisasi dalam berbagai cara untuk mempengaruhi setiap aspek organisasi. Gultom (2013) penerapan tata kelola perusahaan yang baik dengan budaya perusahaan yang berlandaskan pada asas PROCISE (*Professionalism, Continuous Improvement, Integrity, safety, Excellent Service*). Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Budaya organisasi terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang motivasi dan budaya organisasi mempunyai dampak penting untuk meningkatkan kinerja. Lestari dkk (2014) budaya organisasi berarti karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil resiko. Manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu dan kegiatan kerja diorganisir disekitar tim-tim bukannya individu-individu.

Kantor Kesyahbandaran adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada

Menteri Perhubungan melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Laut. Organisasi dan Tata Kerja Kantor KSOP Kelas III Kupang berpedoman pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 36 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan. Kantor KSOP Kelas III Kupang sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 135 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor PM 36 Tahun 2012 dan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM. 71 Tahun 2021 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 36 Tahun 2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) di Kementerian Perhubungan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut, mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan penegakan hukum di bidang keselamatan dan keamanan pelayaran, koordinasi kegiatan pemerintahan di pelabuhan serta pengaturan, pengendalian dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial. Kantor KSOP Kelas III Kupang dipimpin oleh Kepala Kantor Eselon III b.

Rencana strategis Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang, 2020-2024 merupakan penjabaran dari dokumen rencana strategis Kementerian Perhubungan dalam hal ini Direktorat Jenderal Perhubungan Laut yang mana dokumen perencanaan yang berisi program-program pembangunan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun berupa program pembangunan yang ditangani langsung oleh Kepala Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang. Sejalan dengan perkembangan kebijakan di tingkat nasional maupun internal dan dalam rangka mengantisipasi perubahan isu strategis dan

lingkungan strategis yang terjadi maka kebutuhan untuk dilakukannya penyusunan rencana strategis Kepala Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang Tahun 2020-2024 menjadi sangat penting guna menentukan arah dan sasaran pembangunan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang Tahun 2020-2024, sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategis Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang Tahun 2020-2024 tentang capaian indikator kinerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang. Adapun capaian kinerja dari pegawai pada lingkup Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang meliputi 16 sasaran kerja yang direkapitulasi dalam program kerja instansi dimana dilampirkan pada Tabel berikut.

Tabel 1.1.
Rekapitulasi Kinerja Sasaran Kerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang Tahun 2022

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
CUSTOMER PERSPECTIVE				
1	Menurunnya Jumlah Kecelakaan Di Wilayah Kerja Pelabuhan	1). Rasio Kejadian Kecelakaan Kapal di Wilayah Kerja Pelabuhan	100%	80%
2	Menurunnya Jumlah Gangguan Keamanan di Wilayah Kerja Pelabuhan	2). Jumlah Kejadian Gangguan Keamanan diatas Kapal dan di Pelabuhan di Wilayah Kerja Pelabuhan	100%	80%
3	Meningkatnya Kinerja Operasional Pelabuhan dalam rangka Pemenuhan standar Kinerja	3). Waiting Rime (Waktu Tunggu Kapal)	100%	90%
		4). Waktu Effectif (ET.BT)		
		5). Presentase tingkat Penggunaan Dermaga (BOR)		
		6). Tingkat Produktivitas Kerja (T/G/J;B/C/H)		
		7). Tingkat Penggunaan Gudang (SOR)		
4	Meningkatnya Produktivitas Arus Penumpang Dan Barang	8). Efektivitas Penggunaan Lapangan (YOR)	100%	76%
		9). Jumlah Kunjungan Kapal		
		10). Jumlah Muatan Angkutan Laut Penumpang		
		a. Perintis		
		b. Non Perintis		
		(11). Jumlah Muatan Angkutan Laut Barang		
		a. Perintis		
		b. Non Perintis		
		c. Tol Laut		
		12). Jumlah Voyage Angkutan Laut Perintis		
5	Meningkatnya Penyediaan Lokasi, Fasilitas, Kapasitas dan Keterpaduan antarmoda di pelabuhan sesuai RIPN	13). Pembangunan/ lanjutan/ Penyelesaian Pelabuhan	100%	90%
		14). Pengembangan Fasilitas Pelabuhan (termasuk Pengerukan) sesuai (RIPN)		
INTERNAL BUSINESS PROCESS PRESPECTIVE				
6	Meningkatnya Kinerja Kegiatan Pengawasan, Pemeriksaan, dan Kegiatan lainnya dalam Rangka Keselamatan dan keamanan di Lingkungan Kerja	15). Pelaksanaan Pemeriksaan dan Verifikasi ISPS Code	100%	53,3%
		16). Pelaksanaan Penertiban oleh gerak Kapal/ Shifting dan Penundaan Kapal Perairan dan alur pelayaran di pelabuhan dan alur pelayaran di Pelabuhan (Persetujuan)		
		17). Pelaksanaan Patroli di perairan Pelabuhan		
		18). Jumlah Pemeriksaan terhadap pelanggaran dan Keamanan Pelayaran		
		19). Pengawasan kapal Asing (PSC-FSC)		
		20). Pengawasan Kegiatan Bunker		
21). Jumlah Kapal dalam Pemeliharaan dockig Kapal negara				

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		22). Jumlah Kapal yang diperiksa dalam pelaksanaan docking kapal		
		23). pengawasan salvage/ pekerjaan bawah air		
		24). Pengawasan Pengelasan di wilayah DLKp dan DLKr		
		25). Pengawasan dan Penertiban Kendaraan Keluar Masuk Pelabuhan		
		26). Jumlah Pengawasan terhadap lalulintas Barang dari dan ke Pelabuhan		
		27). Pengawasan terhadap embarkasi/debarkasi kapal penumpang		
		28). Pengawasan dan Penertiban pedagang kaki lima dan kegiatan lainnya di luar operasional dan pelayanan-pelayanan		
7	Meningkatnya Jumlah Sertifikat Kelaiklautan Kapal yang dikeluarkan oleh Kantor KSOP Kupang	29). Penertiban Sertifikas Keselamatan Baru	100%	95,40%
		30). Penertiban Perpanjangan sertifikat Kapal		
		31). Pemeriksaan Manajemen Keselamatan Kapal/Ship Management Certificate (CMC)		
		32). Pemeriksaan Pembangunan/ Perombakan kapal/document of Compliance (DOC)		
		33). Pengukuran Kapal Secara dalam Negeri		
		34). Pengukuran Kapal Secara Internasional		
		35). Pembuatan Akte Pendaftaran Kapal		
		36). Pembuatan Akte Balik nama Kapal		
		37). Pembuatan Pas Kecil		
		38). Pembuatan Pas Besar		
		39). Hipotik Kapal		
		40). Pengawasan dan Pengesahan Sertifikat infatable life raft (ILR)		
		41). Pengawasan dan Pengesahan sertifikat Pemadam Kebakaran		
8	Meningkatnya Jumlah Dokumen Awak Kapal yang dikeluarkan oleh Kantor KSOP Kupang	42). Penerbitan Dokumen Penyijilan awak kapal	100%	77,33%
		43). Penerbitan/Pembuatan Dokumen Perjanjian Kerja Laut (PKL)		
		44). Surat Keterangan Masa Berlayar		
		45). Pembuatan Buku Pelaut		
		46). Perpanjangan Buku Pelaut		
		47). Penerbitan surat Pengawasan Minimum (Safe Manning)		
9	Meningkatnya Pelayanan dalam Penerbitan surat persetujuan berlayar	48). Surat Persetujuan Berlayar	100%	100%
		49). Pemeriksaan dan pengawasan Pemenuhan Persyaratan Kelaiklautan kapal		
10	Meningkatnya Pelayanan perlindungan lingkungan maritim	50). Penerbitan Sertifikat Marine pollution (Marpol)/ Naxions Liquid Substance (NLS)	100%	100%
		51). Persetujuan dan Pengawasan Kegiatan bongkar muat barang berbahaya dan beracun (B3)		
		52). Persetujuan dan Pengawasan Kegiatan bongkar muat barang khusus		

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Meningkatnya Penyedia Kebutuhan Operasional bagi kapal negara	53). Jumlah Pengadaan peralatan suku cadang, alat fungsional, comaliwan, kelengkapan solas/NCVS, untuk operasional kapal negara	100%	100%
		54). Jumlah Pengadaan BBM untuk Operasional Kapal negara		
		55). Jumlah Pengadaan air tawar kapal untuk operasional kapal negara		
LEARN AND GROWTH PERSPECTIVE				
12	Tersedianya SDM KSOP yang Kompeten dan Profesional	56). Jumlah SDM yang mengikuti Diklat/bimtek	100%	100%
		57). Presentase Peningkatan jumlah Pegawai KSOP yang bersertifikat		
13	Meningkatnya Pemenuhan Kebutuhan	58). Pengadaan lahan	100%	100%
		59). Luas bangunan Gedung yang dibangun/ dipelihara/ dioperasikan		
		60). Jumlah Fasilitas kerja yang diadakan/dipelihara/ dioperasikan		
14	Tersedianya Informasi yang Valid, handal dan mudah diakses di KSOP	61). Jumlah Sistem informasi di KSOP	100%	100%
		62). Persepsi Publik terkait Pelayanan Informasi di KSOP		
15	Terwujudnya Good Governmance dan clean Government di KSOP	63). Jumlah dokumen SAKIP yang disusun	100%	100%
		64). Presentase Penyerapan Anggaran		
16	Terkelolanya Keuangan Secara Optimal	65). Nilai BMN	100%	96,35%
		66). Target PNPB		

Sumber : Bagian Tata usaha Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 Capaian kinerja pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang Tahun 2022 dapat dilihat bahwa dari 16 sasaran capaian kerja kinerja utama yang ada pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang hanya 7 capaian kinerja yang mencapai target realisasi dan masih ada 9 capaian kinerja yang belum mencapai target realisasi dari standar yang ditetapkan pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang Tahun 2022.

Motivasi kerja pegawai merupakan variabel penting dalam mendukung capaian kinerja pegawai itu sendiri. Fenomena yang terjadi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang Berdasarkan hasil wawancara terstruktur terkait fenomena motivasi kerja yang terjadi pada keseluruhan pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang peneliti menyusun kuisisioner wawancara terkait motivasi kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan di Kantor.

Tabel 1.2.
Hasil wawancara terkait Motivasi kerja pegawai

No	Item Pernyataan / Pertanyaan	Ketepatan Waktu	
		Setuju	Tidak setuju
1	Saya memberikan capaian kerja dan hasil kerja yang baik kepada Instansi tempat saya bekerja	65	32
2	Saya bekerja keras pada Seksi atau Sub Bagian yang saya tempati dengan mempertimbangkan akuntabilitas kerja dan ketepatan kerja	43	54
3	Saya mendambakan kedudukan dalam suatu jabatan di Kantor Kesyahbandaraan dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang tempat saya bekerja	40	57

Sumber : hasil Analisa 2024

Dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil wawancara terstruktur pada para pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang itempernyataan terkait kurangnya motivasi kerja dari pegawai dimana pegawai kurang semangat dalam bekerja serta selalu menunda pekerjaan yang ada bahkan masih ada pegawai yang kurang produktif menyelesaikan pekerjaannya pada seksi dan sub bagian masing-masing yang berdampak pada penurunan presentase program kerja yang belum terealisasi secara merata atau masih dibawah target.

Hal ini tentu saja akan berdampak pada tujuan organisasi dan pelayanan terhadap masyarakat. Bahkan fenomena permasalahan ini merupakan salah satu dampak dari relasi antar pegawai dengan pimpinan dalam pelaksanaan aktivitas kerja sehari-hari pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang. Pegawai sering merasakan kurangnya optimalisasi kepemimpinan secara transformasional dari pemimpin, seperti kurang mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, bahkan dalam hal realisasi program kerja, peranan pimpinan hanya sebatas formalitas dan kurang mengambil peran dalam hal ini, ditambah lagi dengan klasifikasi tingkat pendidikan pegawai yang ada disertai dengan umur kerja pegawai, kebanyakan pegawai senior lebih mengandalkan pegawai junior dalam hal pelaksanaan teknis berbaur informasi dan teknologi hal ini justru merujuk pada kurangnya kompetensi dari para pegawai dimana pegawai yang lebih senior enggan untuk mengembangkan potensi dan kompetensi yang ada dengan belajar akan perkembangan pemanfaatan sistem informasi dalam hal pekerjaan itu sendiri pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.

Wibowo (2010 : 363) mengemukakan bahwa suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Masalah-masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan diantaranya kurangnya teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat pada waktunya sehingga hal

tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai sehingga banyak pegawai yang datang dan pulang juga tidak tepat waktunya. Untuk itu perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi yang positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini diperkuat dengan pendapat Jufrizen dan Radiman (2010) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif.

Kurangnya kesadaran pegawai dalam hal pengembangan kompetensi dan kemampuan yang ada bersumber dari budaya kerja yang sudah diterapkan turun temurun. Dimana pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang budaya kerja yang ada lebih menerapkan kebiasaan tanpa ada evaluasi dan perubahan terhadap budaya kerja yang kurang mendukung aktivitas kerja pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.

Merujuk fenomena permasalahan yang ada pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang serta beberapa penelitian yang dilakukan oleh Gita, & Yuniawan, (2016). Dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi Pada PT. Bpr Arta Utama Pekalongan) dimana hasil yang diperoleh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ada juga penelitian yang dilakukan oleh (Adinata, 2015). Dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil

kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Martini, 2020). Dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank Jatim Situbondo. Memperoleh hasil kepemimpinan transformasional, kompetensi kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Muniarti (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. Memperoleh hasil kepemimpinan transformasional dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Yanti, & Mursidi, (2021). Dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Memperoleh hasil kepemimpinan transformasional dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan di atas dan juga beberapa Gap yang ada maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi kerja sebagai variabel Intervening pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang”**

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Persepsi Responden tentang Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?
3. Apakah Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?
5. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?
6. Apakah Kompetensi Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?

7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?
8. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?
9. Apakah Motivasi Kerja Pegawai dapat Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui persepsi responden tentang kinerja pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai dan budaya organisasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari kompetensi pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.

4. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
7. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
8. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
9. Untuk mengetahui peran mediasi dalam memediasi pengaruh dari kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagi akademisi dan lembaga yang terkait.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis adalah :

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori mengenai masalah, motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

1.4.2 Manfaat Praktis

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang mengenai pentingnya Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini.