

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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.

Sumber daya manusia mampu untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan menggerakkan faktor-faktor yang ada dalam suatu organisasi agar dapat terarah menuju visi yang ditetapkan. Kesuksesan dan kinerja 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 merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh pegawai, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi akan sulit tercapai. Kasmir (2016:182) menyatakan kinerja adalah hasil kerja dan

perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Kemampuan memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan merupakan kontribusi dari sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu, kinerja pegawai yang membawa keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan organisasi perlu ditunjang oleh kompetensi pegawai, lingkungan kerja dan kepemimpinan yang baik.

Sejalan dengan perkembangan situasi dan kondisi yang terus mengalami perubahan, dalam upaya terwujudnya peningkatan kinerja yang optimal untuk dapat memanfaatkan potensi sumber daya manusia yang ada di lingkup birokrasi pemerintahan, maka dibutuhkan kinerja yang baik dari setiap komponen pemerintahan, baik kinerja lembaga maupun kinerja tiap individu dalam lembaga tersebut. Salah satu lembaga pemerintahan yang dituntut memiliki kinerja baik adalah Kementerian Perhubungan, karena memegang peranan strategis sebagai pemersatu dari semua sektor dalam pembangunan nasional.

Mengingat peran strategis dari sektor perhubungan ini, terutama sektor transportasi darat, sebagai moda transportasi yang paling dominan digunakan untuk perjalanan penumpang dan barang, maka peran sarana dan prasarana perhubungan darat menjadi perhatian serius dalam penanganannya oleh Kementerian Perhubungan. Untuk dapat fokus mengelola serta

mengembangkan sumber daya manusia, sarana dan prasarana transportasi darat dalam mendukung pertumbuhan perekonomian bangsa melalui pembangunan di daerah, maka Menteri Perhubungan membentuk Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 154 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pengelola Transportasi Darat.

Pembentukan Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) dilaksanakan pada 25 Provinsi di wilayah Indonesia, termasuk juga BPTD di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dari pembentukan BPTD ini diharapkan fungsi pemerintahan yang selama ini dirasakan masih belum optimal karena rentang kendali yang jauh, dapat dilaksanakan lebih maksimal melalui peningkatan pelayanan transportasi di daerah.

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. Berikut adalah

gambaran capaian kerja Tahun 2019 BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT, sebagaimana digambarkan dalam tabel 1.1:

**Tabel 1.1**

**Data Capaian Kerja BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT  
Tahun 2019**

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 & Dioperasionalkan	2 (UPPKB Nunbaun Sabu Dan UPPKB Watualo)	Lokasi	1 (UPPKB Nunbaun Sabu)	50

Lanjutan Tabel 1.1

No	Sasaran Program / Kegiatan	Indikator	Target		Realisasi	
			Jumlah	Satuan	Jumlah	%
3.	Terwujudnya Kinerja Pelayanan Sarana Dan Prasarana Terminal Tipe A	Jumlah Sarana Terminal Tipe A Yang Direhabilitasi & Dioperasikan	2 (Terminal Bimoku Dan Terminal Kefamenu)	Lokasi	1 (Terminal Kefamenu)	50
4	Meningkatnya kinerja pelayanan sarana dan prasarana sungai, danau dan penyeberangan	Jumlah Monitoring Dan Pengawasan Sarana & Prasarana SDP	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 (Audit Internal ISO, Audit Eksternal ISO)	Kegiatan	2	100

Lanjutan Tabel 1.1

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
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 Wil.XIII NTT Tahun 2020

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, diketahui bahwa dari 10 target kerja yang telah ditetapkan, hanya 5 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.



Beberapa fenomena yang ditemukan pada kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ada belum optimal. Salah satu faktor yang menunjang pencapaian target dalam organisasi adalah kinerja dari karyawan dalam organisasi tersebut. Kinerja karyawan yang bekerja dalam setiap organisasi menurut Afandi (2018:86) dipengaruhi oleh: kemampuan, kepribadian, minat kerja, kejelasan tugas, motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja.

Kasmir (2016: 189) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah kompetensi, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja. Dalam penelitian ini faktor yang akan diteliti adalah kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja, karena berdasarkan observasi awal dan kondisi fenomena yang terjadi, terlihat faktor – faktor tersebut sebagai faktor yang banyak mempengaruhi kinerja pegawai di BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT, namun merupakan faktor-faktor yang kurang diperhatikan dalam setiap tugas dan tanggung jawab pegawai.

Faktor pertama adalah kompetensi. Seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan banyak dipengaruhi oleh kemampuannya dalam bidang pekerjaan tersebut. Oleh karena itu agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik harus dikerjakan oleh orang yang memiliki kompetensi di bidang

pekerjaan yang dimaksud. Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang akan memberikan keahlian dan keterampilan kerja sehingga mempengaruhi kecakapan kompetensi orang tersebut. Ranupandojo (2002:18) mengungkapkan bahwa pengalaman kerja adalah ukuran lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang sehingga dapat memahami tugas-tugas sesuatu pekerjaan.

Berdasarkan hasil pengamatan terhadap perilaku kerja pegawai di kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur, terlihat bahwa pegawai dengan masa kerja lebih lama, cepat memahami pekerjaan dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan berkualitas serta waktu yang efisien, sehingga tidak terjadi penundaan penyelesaian pekerjaan. Hal ini berbeda dengan pegawai yang masa kerjanya masih sedikit, mereka membutuhkan waktu lebih banyak untuk memahami dan menyelesaikan pekerjaan. Gambaran masa kerja pegawai pada BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur dapat dilihat pada tabel 1.2, sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
Masa Kerja Pegawai  
BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Karyawan (Orang)
1	≤ 5	49
2	6 – 10	6
3	11 – 15	8
4	≥ 15	5
<b>Total</b>		<b>68</b>

*Sumber : Data Kepegawaian, diolah tahun 2020*

Dari data pada Tabel 1.2, dilihat bahwa pegawai dengan masa kerja  $\leq$  5 Tahun berjumlah 49 orang. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa pegawai dengan masa kerja  $\leq$  5 tahun berjumlah paling banyak, kondisi ini akan menyebabkan target penyelesaian pekerjaan yang ditetapkan bisa terjadi tidak diselesaikan tepat waktu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 6 orang pegawai kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur pada tanggal 24 Agustus 2020, diketahui bahwa hanya pegawai yang telah lama bekerja di kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur yang menguasai alur kerja dan memahami prosedur pekerjaan tanpa diarahkan pimpinan. Sedangkan pegawai yang pengalamannya masih sedikit, biasanya terkendala pada pemahaman terhadap prosedur pelaksanaan tugas dan penggunaan aplikasi sistem informasi transportasi darat.

Selain pengalaman kerja pegawai, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai melalui pendidikan, juga mendukung peningkatan kinerja setiap pegawai. Pegawai kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur memiliki latar belakang pendidikan terakhir yang berbeda. Berikut data pegawai pada kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur berdasarkan jenjang pendidikan terakhir, sebagaimana di gambarkan dalam tabel 1.3 :

**Tabel 1.3**  
**Data Pendidikan Terakhir Pegawai**  
**Kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT**

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah
1	SMA/Sederajat	21
2	Diploma (D-II)	3
3	Diploma (D-III)	11
3	Sarjana (S1)	30
4	Pascasarjana (S2)	3
<b>Jumlah</b>		<b>68</b>

*Sumber : Sub Bagian Tata Usaha BPTD Wil.XIII NTT Tahun 2020*

Dari data pada Tabel 1.3, diketahui bahwa bahwa jenjang pendidikan terakhir terbanyak adalah pada jenjang sarjana (S1) dengan jumlah 30 orang, dengan data ini dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan pegawai pada kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur saat ini telah baik, namun berdasarkan hasil pengamatan terhadap kerja pegawai, terlihat bahwa masih terdapat pegawai yang belum memiliki keahlian teknis serta tidak memahami tugas pokok, fungsi dan kewenangan di bidang perhubungan darat secara baik, sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada tanggal 25 Agustus 2020, diketahui bahwa tingkat pendidikan formal pegawai sudah baik, namun dalam hal keahlian teknis atau kompetensi masih terdapat kekurangan, sehingga pegawai di Kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur diupayakan dapat mengikuti kegiatan – kegiatan diklat, bimtek, sosialisasi terkait kompetensi dibidang perhubungan

darat. Diharapkan melalui keikutsertaan dalam kegiatan tersebut, pegawai tidak hanya memiliki pendidikan formal yang baik tetapi juga memiliki kompetensi di bidang perhubungan darat agar dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai dan mendukung organisasi mencapai sasaran kinerja.

Sejalan dengan itu, berdasarkan 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 25 Agustus 2020, diketahui bahwa pendidikan formal dari sekolah / universitas yang mereka miliki belum cukup memadai untuk mendukung mereka dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan aspek teknis bidang perhubungan darat, hal ini menjadi kendala dalam bekerja sehingga mereka mengharapkan agar organisasi dapat memperlengkapi dengan ketrampilan dan pengetahuan teknis di bidang perhubungan darat melalui pelaksanaan kegiatan diklat, bimtek dan sosialisasi.

Faktor kedua adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung kinerja karyawan menjadi baik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Alex S. Nitisemito (2008; 183) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja

karyawan yang baik.

Berdasarkan hasil pengamatan tanggal 31 Agustus 2020, 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 1.4 berikut ini :

**Tabel 1.4**  
Data Inventaris Fasilitas Kantor  
BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT

No	Unit Kerja	Fisik>Nama	Kebutuha	Tersedia	Kondisi	
					Baik	Rusak
1	TataUsaha	Meja Kerja	2	25	22	3
		Kursi Kerja	2	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	1	10	9	1
		Kursi Kerja	1	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	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	-
		Kursi Kerja	14	14	13	1
		Personal Computer	4	1	1	-
		Printer	3	2	2	1
		Pendingin/AC	1	1	1	-
		Lemari Arsip	2	1	1	-

Sumber : BPTD Wil.XIII NTT Tahun 2020

Berdasarkan data pada Tabel 1.4 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 dikantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur terlihat bahwa kepala kantor lebih cenderung berkomunikasi dengan kepala seksi, dari pada berkomunikasi dengan pegawai pada level staf, sehingga tidak terbangun hubungan



keakraban antara pimpinan dan bawahan .

Faktor ketiga adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Durbin (2005:3) 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.

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, berikut adalah data pimpinan pada kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi Nusa Tenggara Timur, digambarkan dalam tabel 1.5 sebagai berikut :

**Tabel 1.5**  
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 2020*

Dari data pada Tabel 1.5, 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 karyawan, 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.

Dari hasil pengamatan tersebut, terlihat Kasubag Kepegawaian belum mengawasi tugas bendahara dengan baik, sehingga dalam melaksanakan pembayaran tunjangan kinerja pegawai, terjadi keterlambatan, dari seharusnya setiap 1 bulan dibayarkan tertunda menjadi 3 bulan. 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 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 11 Agustus 2020, diperoleh informasi bahwa gaya komunikasi dari kepala 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. Robin dan Judge (2013) menyatakan bahwa hubungan dan komunikasi atasan bawahan merupakan salah satu pengaruh penting terhadap kepuasan kerja di tempat kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi tercapainya kinerja organisasi yang maksimal yaitu kepuasan kerja. Wekley dan Yukl (1992:127) 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 (Robin & Judge, 2013).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT, terlihat bahwa kompetensi pegawai, lingkungan kerja, dan kepemimpinan yang ada saat ini masih memiliki kekurangan serta belum memadai. Hal ini telah dijelaskan dalam uraian sebelumnya, sehingga berdasarkan fenomena yang ada tersebut maka dapat diindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai di kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT, saat ini masih belum 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 15 Agustus 2020, 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.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian mengenai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai perlu mempertimbangkan aspek kepuasan kerja sebagai variabel intervening, karena kepuasan kerja diasumsikan akan mengintervensi pengaruh faktor kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja, asumsi tersebut mengacu pada pendapat Colquitt et al. (2009) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja, karyawan yang puas cenderung memiliki lebih banyak perhatian dengan organisasi serta akan meningkatkan prestasi dan produktivitasnya.

Penelitian mengenai kinerja pegawai sudah pernah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti, melihat dari penelitian sebelumnya juga terdapat perbedaan hasil penelitian antara lain penelitian yang dilakukan oleh

Dewi Kartikasari (2020) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Dosen Politeknik ATMI Surakarta” memperoleh hasil bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Dosen Politeknik ATMI Surakarta.

Sedangkan hasil penelitian dari Meutia Dwi Novita Sari (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri, TBK Area Banda Aceh” memperoleh hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri, TBK Area Banda Aceh.

Ade Riski Prasetya (2019) dengan judul Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Putra Utama Motor, Sukoharjo) memperoleh hasil kepuasan kerja tidak signifikan memediasi pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja.

Sedangkan hasil penelitian dari Charles Dw Simaremare (2015) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Federal Internasional Finance Wilayah Riau” memperoleh hasil bahwa

kepuasan kerja signifikan memediasi pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Berdasarkan latar belakang fenomena dan *research gap* yang telah dikemukakan, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah XIII Provinsi NTT)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk beberapa pertanyaan penelitian :

1. Bagaimana gambaran kinerja, kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja pada BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT ?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT ?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT ?
5. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT ?

6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT ?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT ?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Selain dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran tentang kinerja, kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja pada kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.
2. Untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.
3. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.
4. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.
5. Untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.



6. Untuk mengetahui apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.
7. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.
8. Untuk mengetahui apakah apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPTD 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 kinerja pegawai, kompetensi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.
2. Manfaat Praktis. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai suatu masukan, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada kantor BPTD Wilayah XIII Provinsi NTT.