

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja adalah konsep yang penting bagi individu pegawai maupun organisasi. Bagi organisasi kinerja itu penting karena organisasi membutuhkan orang yang berkinerja baik dalam menyampaikan produk/jasa kepada pelanggan agar visi, misi dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif (Sonnentag, 2003). Sedangkan bagi individu pegawai, kinerja itu penting, karena dengan melakukan tugas pada tingkat tinggi dapat menjadi sumber kepuasan, motivasi, dan kebanggaan. Kinerja yang rendah, mungkin dianggap tidak memuaskan atau bahkan dapat dianggap sebagai sebuah kegagalan pribadi. Selain itu, bila kinerja yang baik itu diakui oleh orang lain dalam organisasi maka sering dihargai dengan finansial dan keuntungan lainnya. Selain itu kinerja menjadi prasyarat utama, meskipun bukan satu-satunya, untuk pengembangan karir masa depan. Meskipun mungkin ada pengecualian, berkinerja tinggi lebih mudah dipromosikan dalam suatu organisasi dan umumnya memiliki peluang karier yang lebih baik dari pada berkinerja rendah (Van Scotter dkk., 2000).

Hal ini penting untuk setiap organisasi, baik privat maupun publik yang menghasilkan barang maupun jasa, selalu berupaya untuk memperbaiki kinerjanya. Di sektor publik, perbaikan kinerja organisasi dilakukan melalui perbaikan dan penataan berbagai aspek baik dari aspek regulasi, sarana prasarana, kelembagaan, maupun sumber daya manusia (Mahmudi, 2015). Dari

aspek sumber daya manusia, perbaikan yang menonjol antara lain semakin maraknya budaya uji kepatutan dan kelayakan (*fit & proper test*), kontrak kinerja bagi calon manajer publik yang akan menduduki jabatan tertentu, perbaikan system penerimaan pegawai negeri sipil, peningkatan pendidikan dan pelatihan pegawai, dan lain-lain. Dengan begitu, kinerja organisasi sector publik diharapkan terus mengalami peningkatan sesuai harapan.

Kinerja organisasi, berkenaan dengan seberapa jauh suatu organisasi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi organisasi tersebut, sebagaimana dinyatakan oleh, Bastian dalam Fahmi (2016) bahwa kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi.

Sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi akan terwujud sesuai harapan manakala tugas/kegiatan pokok organisasi dilakukan oleh pegawai yang berkinerja baik. Di sisi lain mewujudkan kinerja pegawai yang baik bukan pekerjaan mudah, karena kinerja pegawai ditentukan oleh beragam faktor. Pendapat yang menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai merupakan hasil dari banyak faktor memang tidak dapat disangkal.

Menurut Mahmudi (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari (1) Faktor personal/individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, keterlibatan pegawai, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; (2) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*; (3) Faktor tim,

meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim; (4) Faktor system, meliputi : system kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi; (5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Wirawan (2018) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kerja pegawai menjadi (1) Faktor lingkungan eksternal, meliputi : kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya dan agama masyarakat, serta kompetitor; (2) Faktor internal karyawan, meliputi : bakat dan sifat pribadi, kreatifitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik dan keadaan psikologi; (3) Faktor perilaku pegawai, meliputi : etos kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, sikap kerja, stress kerja, keterlibatan (*engagement*), kepuasan kerja dan kelayakan; (4) Faktor internal organisasi, meliputi : visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi (robot, system produksi, dll), strategi organisasi, system manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi, dan teman sekerja.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, faktor yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah faktor kepemimpinan dan keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam kehidupan organisasi. Thoha (2005) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh

faktor kepemimpinan. Pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Kepemimpinan dimaknai sebagai kemampuan dalam mempengaruhi sekelompok orang (bawahan) untuk bersama-sama mencapai tujuan (Sule & Priansa, 2018). Dalam mempengaruhi bawahan, tugas pemimpin adalah menciptakan apa yang disebut sebagai resonansi (*resonance*) yaitu suasana positif yang mampu membuat seluruh sumber daya manusia dalam organisasi terus mengikatkan diri (*committed*) dan menyumbangkan yang terbaik bagi organisasi. Dalam konteks ini pemimpin cenderung menggunakan cara-cara tertentu yang dianggapnya paling efektif, yang lazim disebut gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah dua pendekatan yang dapat memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja (Sule & Priansa, 2018). Kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pemberian penghargaan dan sanksi sesuai dengan kinerja yang dicapai, dapat mendorong disiplin, efisiensi, dan kepatuhan pegawai terhadap regulasi. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional yang mengedepankan visi jangka panjang, motivasi intrinsik, serta pemberdayaan pegawai, dapat mendorong inovasi dan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja.

Namun, keberhasilan penerapan kedua gaya kepemimpinan ini tidak hanya bergantung pada karakteristik gaya kepemimpinan itu sendiri, tetapi juga pada tingkat keterlibatan pegawai atau *employee engagement*. *Employee engagement* merujuk pada seberapa besar komitmen emosional, keterikatan,

dan motivasi pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan antusias, berkomitmen, dan proaktif dalam mencapai target, yang berujung pada peningkatan kinerja mereka (Kaswan, 2019).

Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas III Kupang adalah salah satu organisasi sektor publik. Sesuai Peraturan Menteri Perhubungan Nomor: 36 Tahun 2012, Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut. Lebih lanjut disebutkan bahwa Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan diklasifikasikan ke dalam 5 (lima) kelas, terdiri atas: (1) Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I; (2) Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II; (3) Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III; (4) Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV dan (5) Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas V.

Tugas Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan adalah 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.

Tugas tersebut dilakukan untuk mewujudkan visi keselamatan dan keamanan pelayaran, penegakan hukum di bidang pengangkutan di perairan, kepelabuhanan, perlindungan lingkungan maritime di pelabuhan dan menekan

minimnya angka kecelakaan di laut untuk mewujudkan *zero accident*. Misi untuk mewujudkan visi tersebut antara lain (1) membuat standar operasional prosedur (SOP) tentang tata cara pelayaran kapal, kendaraan, penumpang dan bongkar muat barang di pelabuhan Kupang; (2) mengadakan pusat pelayanan terpadu satu atap bersama operator pelabuhan dan keagenan kapal dalam rangka penempatan posisi sandar dan bongkar muat barang di pelabuhan dan (3) melaksanakan *ramp check* atau uji petik secara periodik pada saat operasional pada kapal penumpang dan barang untuk meningkatkan dan memastikan kelaikan angkutan laut demi menjamin keselamatan kapal, penumpang dan barang.

Dalam melaksanakan tugas, Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang menetapkan target yang harus dicapai, selain sebagai kontribusi kinerja di sector publik juga untuk mewujudkan visi dan misinya. Berikut disajikan target dan capaian kinerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang periode Januari hingga Juni 2024.

Tabel 1. 1
Kinerja Kantor Kesyahbandaraan dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Periode Januari-Juni 2024

No	Kegiatan	Target		Realisasi	
				Jumlah	%
1	Jumlah pelayaran angkutan laut perintis	200	Kegiatan	87	Pelayaran 44
2	Pengawasan kegiatan bunker	323	Kegiatan	116	Kegiatan 36
3	Pengawasan terhadap Embarkasi/Debarkasi kapal penumpang	1000	Kegiatan	277	Kegiatan 28
4	Penerbitan sertifikat keselamatan baru	25	Sertifikat	9	Sertifikat 36
5	Penerbitan/pembuatan dokumen perjanjian kerja laut (PKL)	175	Dokumen	65	Dokumen 37
6	Laporan pengesahan daftar awak kapal	100	Laporan	53	laporan 53
7	Pelaksanaan pemeriksaan dan verifikasi ISPS Code	20	Kegiatan	9	Kegiatan 45

No	Kegiatan	Target		Realisasi		
				Jumlah		%
8	Pelaksanaan Patroli di Perairan Pelabuhan	30	Kegiatan	13	Kegiatan	43
9	Pemeliharaan docking kapal negara	3	Kapal	1	Kapal	33
10	Pengawasan pengelasan di wilayah DLKp dan DLKr	4	Kali	1	Kali	25
Jumlah		1880		631		38

Sumber : KSOP Kelas III Kupang, 2024

Tabel 1.1, memperlihatkan bahwa pada semester I tahun 2024 terdapat 10 jenis pekerjaan/tugas dengan target masing-masing yang harus dicapai. Selama satu semester pelaksanaannya, hanya pekerjaan no 6 yang telah mencapai lebih dari 50%, yaitu laporan pengesahan daftar awak kapal, sedangkan 9 pekerjaan yang lain belum mencapai 50%. Secara keseluruhan, dari 1.880 tugas yang harus diselesaikan, baru teralisasi sebanyak 631 tugas atau tingkat realisasi sebesar 38%. Idealnya adalah, pelaksanaan target selama 1 semester (6 bulan) telah mencapai 50% agar pada akhir tahun 2024, seluruh target kerja dapat mencapai 100%. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan yang menyebabkan belum tercapainya target kerja Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.

Salah satu faktor penyebab terganggunya capaian kinerja tersebut adalah kepemimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf Seksi Keselamatan Berlayar Penjagaan dan Patroli (KBPP) pada tanggal 9 November 2024, diperoleh informasi bahwa kepemimpinan di KSOP Kelas III Kupang sering terjebak dalam proses birokrasi yang lambat, sehingga pengambilan keputusan menjadi tidak efisien. Proses yang bertele-tele memperlambat respons terhadap kebutuhan operasional di pelabuhan, terutama dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat, seperti ketika ada gangguan operasional. Selain itu pemimpin

kurang memiliki keterampilan manajerial yang cukup untuk mengelola kompleksitas operasional pelabuhan, termasuk pengelolaan SDM yang efektif, pengawasan yang kuat terhadap kinerja pegawai, serta pengelolaan anggaran yang efisien.

Kepemimpinan di KSOP Kelas III Kupang, yang tidak melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, sehingga mengurangi motivasi dan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Selain itu, hal ini juga dapat menghambat terciptanya ide-ide inovatif yang berasal dari bawah.

Hal lain adalah kepemimpinan kadang terisolasi dari berbagai sektor yang terkait dengan operasional pelabuhan, seperti otoritas bea cukai, pihak swasta, serta lembaga pemerintah lainnya. Kurangnya kolaborasi ini sering menghambat sinergi dalam penyelesaian masalah dan pencapaian tujuan bersama, yang pada gilirannya berdampak pada efisiensi operasional pelabuhan.

Kepemimpinan di KSOP Kelas III Kupang juga kurang menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas, baik dalam pengelolaan anggaran maupun dalam pengambilan keputusan. Pemimpin terkadang kurang memiliki pemahaman tentang pentingnya inovasi dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional pelabuhan, baik itu dalam hal sistem informasi pelabuhan, pemantauan aktivitas, atau pengelolaan logistik.

Selain kepemimpinan, hal lain yang mengganggu pencapaian kinerja adalah faktor keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Hasil wawancara menunjukkan beberapa masalah yang berkaitan dengan *employee engagement* di KSOP Kelas III Kupang antara lain kurangnya komunikasi yang terbuka

dan transparan antara atasan dan bawahan. Sehingga pegawai merasa bahwa mereka tidak mendapatkan informasi yang cukup tentang kebijakan baru, atau perubahan yang terjadi, mereka merasa terisolasi atau tidak dihargai. Keterlibatan yang rendah ini sering terjadi karena pegawai tidak merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan atau tidak tahu apa yang terjadi di tingkat organisasi.

Selain itu pegawai merasa bahwa mereka tidak memiliki wewenang atau kebebasan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan mereka, yang dapat menurunkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan mereka. Pemberdayaan pegawai adalah kunci untuk meningkatkan engagement, tetapi karena struktur organisasi terlalu birokratis dan otoriter, pegawai merasa kurang diberdayakan.

Masalah lain yang sering dihadapi adalah kurangnya penghargaan dan apresiasi terhadap pencapaian dan kontribusi pegawai. Pegawai tidak merasa bahwa kerja keras mereka dihargai, mereka cenderung kehilangan motivasi dan semangat untuk terus bekerja dengan baik. Tanpa sistem pengakuan yang jelas, pegawai bisa merasa tidak dihargai, yang dapat menurunkan tingkat keterlibatan mereka.

Banyak pegawai yang merasa kurang terlibat karena kurangnya peluang untuk pengembangan karir dan pelatihan. Jika mereka tidak melihat adanya prospek untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi, karyawan cenderung merasa stagnan. Ini bisa mempengaruhi komitmen dan semangat mereka untuk memberikan yang terbaik. Peluang untuk pelatihan dan pengembangan sangat penting dalam meningkatkan engagement, karena karyawan merasa lebih

dihargai dan termotivasi ketika mereka diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

Hal lain adalah pegawai tidak merasa memiliki hubungan yang kuat dengan atasan mereka, atau tidak melihat atasan sebagai sosok yang memotivasi dan mendukung, sehingga tidak merasa terdorong untuk bekerja lebih keras atau terlibat dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan yang otoriter atau tidak memberikan contoh yang baik dapat menurunkan rasa keterlibatan.

Ada berbagai studi dengan hasil yang berbeda tentang kepemimpinan transaksional, transformasional, *employee engagement* dan kinerja sudah dilakukan oleh sejumlah peneliti. Achmad & Sunaryo (2020) meneliti dengan judul *The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Employee Engagement* menemukan bahwa (1) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan; (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee engagement*; (3) *employee engagement* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan dan (4) *employee engagement* berfungsi sebagai mediasi yang sempurna dari pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Sedangkan studi yang dilakukan oleh Lai dkk. (2020) dengan judul *Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement* menyimpulkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional memiliki hubungan secara signifikan dengan keterlibatan kerja; (2) keterlibatan kerja secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja tugas;

(3) keterlibatan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas; (4) hubungan antara antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan kinerja tugas semuanya signifikan

Penelitian oleh Adeniji dkk. (2020) dengan judul *Leadership dimensions, employee engagement and job performance of selected consumer-packaged goods firms* menemukan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berhubungan signifikan dengan kinerja pekerjaan; (2) kepemimpinan transaksional berhubungan signifikan dengan kinerja pekerjaan; (3) keterlibatan karyawan berhubungan signifikan dengan kinerja pekerjaan.

Selain itu, studi yang dilakukan oleh Abdelwahed dkk. (2023) dengan judul *Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan* menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *transactional leadership* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Thanh & Quang (2022) dengan judul *Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector* menemukan bahwa tiga gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan laissez-faire, memiliki hubungan positif terhadap engagement pegawai sektor public.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Putri Dayana Wahyuddin (2022) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening pada Dispora Provinsi Jambi menemukan bahwa (1)

Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui work engagement; (2) Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja berpengaruh positif; (3) Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan; (4) Work Engagement mampu mengintervening antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja.

Berdasarkan teori, fenomena organisasi, dan *gap research* yang dipaparkan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Kupang.**

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Merujuk pada uraian latar belakang sebelumnya maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana persepsi responden mengenai kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai?
2. Apakah kepemimpinan transaksional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)?
3. Apakah kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)?
4. Apakah kepemimpinan transaksional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Z)?

5. Apakah kepemimpinan transformasional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (Z)?
6. Apakah *employee engagement* (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)?
7. Apakah *employee engagement* (Z) memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y)?
8. Apakah *employee engagement* (Z) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah.

1. Untuk mengetahui persepsi responden mengenai kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y).
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional (X_1) terhadap *employee engagement* (Z).
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap *employee engagement* (Z).
6. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* (Z) terhadap kinerja pegawai (Y).

7. Untuk menganalisis peran *employee engagement* (Z) dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y)
8. Untuk menganalisis peran *employee engagement* (Z) dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y).

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya literatur terkait kepemimpinan transaksional dan transformasional serta *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Secara praktis, hasil penelitian dapat memberikan panduan bagi pemimpin KSOP dalam memilih gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai.