

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era industri yang kompetitif serta dinamis saat ini, ilmu pengetahuan dan teknologi semakin berkembang. Ini ditandai dengan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang mampu beradaptasi dengan pemanfaatan iptek itu sendiri. Jika tidak mampu menyesuaikan dengan kondisi saat ini dalam pemanfaatan iptek seperti pemanfaatan sarana dan prasarana, maka kemajuan organisasi tidak dapat tercapai. Akibatnya, organisasi perlu beradaptasi untuk bertahan dan berkembang. Selain itu, pengetahuan telah menjadi kunci keberhasilan organisasi Cao et al., (2024). Penggunaan SDM dalam suatu organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi Hariyanto et al., (2021).

Sumber daya manusia yang berkinerja baik memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Jaffu & Chagalima, (2023) mengatakan bahwa organisasi harus memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan unggul yang dapat ditingkatkan melalui pengembangan sumber daya manusia dengan pengembangan karyawan melalui meningkatkan modal manusia (pengetahuan, keterampilan, dan atribut) suatu organisasi. Maka sumber daya manusia merupakan aset penting yang dibutuhkan dalam suatu organisasi yang berperan menjadi kunci serta penentu keberhasilan atau tercapainya tujuan sebuah lembaga maupun organisasi.

Untuk mewujudkan hal ini, perlunya peran seluruh komponen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Menurut Tamunomiebi & Oyibo, (2020) mengatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan keseluruhan keyakinan karyawan tentang perilaku dan keterlibatan mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh kinerja dari para pegawainya yang bisa dicapai dengan melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja sebagai sebuah ukuran keberhasilan dalam aktivitas kerja yang dilakukan oleh setiap aparatur/pegawai. Pegawai harus menjadi perhatian dan disiapkan untuk dapat melaksanakan berbagai macam tugas dan tanggung jawab, begitupun lembaga atau instansi dituntut memiliki pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi Syamsuriadi et al., (2023).

Menurut Asyhar et al., (2024) menyatakan bahwa kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja umumnya mengacu pada bagaimana cara seseorang melakukan tugas yang diberikan sesuai dengan harapan organisasi, selain itu juga mengacu pada perilaku pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dan mencerminkan nilai-nilai seperti keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang ada dalam diri pegawai Darvishmotevali & Ali, (2020). Nilai dari seseorang sebagai sumber daya bergantung pada bagaimana pegawai dipekerjakan. Maka nilai sumber daya manusia dievaluasi berdasarkan

produktivitas (kinerja) terhadap pegawai tersebut. Oleh karena itu, kinerja pegawai tentunya tidak lepas dari peran pemimpin di dalam suatu organisasi atau instansi, karena pada dasarnya kepemimpinan pada suatu organisasi atau instansi dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Seperti yang dikatakan Sutanjar & Saryono, (2019) organisasi akan berjalan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggungjawab, namun sebaliknya jika peran kepemimpinan itu tidak dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada maka akan timbul berbagai persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinnya dalam suatu organisasi tersebut.

Menurut Dayanti (2022) menunjukkan apabila pemimpin dapat memenuhi segala tanggung jawabnya, maka ia akan mampu memotivasi dan mengarahkan para karyawannya. Pentingnya seorang pemimpin dalam organisasi untuk pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Seorang pemimpin dibutuhkan untuk mampu mengarahkan para pekerja atau pegawai untuk melakukan semua pekerjaan agar tugas yang dikerjakan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dalam melakukan hal tersebut, setiap pemimpin memiliki ciri khas atau gaya dalam melakukan tugasnya, inilah yang disebut dengan gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain agar seperti yang ia lihat. Ketika gaya kepemimpinan itu diterapkan secara tepat, maka organisasi akan berjalan dengan baik ketika pimpinan maupun bawahan/anggota mampu memberikan dukungannya melalui kemampuan yang dimiliki serta memiliki motivasi dalam bekerja. Musta'in et al., (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ialah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain.

Menurut Mansaray (2019) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh social dimana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela dari bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dapat mempengaruhi kebijakan serta aktivitas yang berlangsung dalam organisasi, seperti apa yang akan dilakukan pegawai, peraturan yang berlaku, cara pengerjaan tugas dan yang lainnya itu dipengaruhi oleh pimpinan dalam suatu organisasi tersebut.

Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yang bias diterapkan pada suatu organisasi, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan *supportive leadership*. Menurut Uman et al., (2024) Kepemimpinan suportif dikaitkan dengan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahannya yang ditandai dengan pemimpin yang dapat membangun praktik komunikasi yang efektif, bercirikan keterbukaan, pertukaran ide yang efektif dalam unit kerja untuk meningkatkan kepuasan dan efektifitas pegawai. Menurut Northouse (2021) mengatakan bahwa *Supportive leadership* itu secara umum memiliki kesamaan tujuan dengan servant leadership, yaitu untuk

mendukung dan memfasilitasi perkembangan bawahan. Namun, secara fokus dan pendekatannya dapat perbedaan yang mendasar antara keduanya, seperti pada *Servant Leadership* bentuk kepemimpinan ini ialah melayani bawahan dengan memenuhi kebutuhan dan perkembangan bawahan. Sedangkan pada *supportive leadership* juga berfokus pada dukungan yang diberikan pada bawahan namun lebih menekankan pada aspek emosional dan hubungan interpersonal. *Supportive leadership* juga menggunakan pendekatan yang intens secara personal kepada individu melalui preferensi masing-masing individu.

Menurut Syahid et al., (2022) *supportive leadership* sebagai kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan karyawan. Pemimpin ini biasanya menunjukkan sikap ramah dan menunjukkan kepedulian, mempertimbangkan kebutuhan karyawan dengan menunjukkan kepedulian dengan menciptakan kesejahteraan dan ramah terhadap lingkungan kerja. Berdasarkan penelitian Arko (2020) *supportive leadership* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan oleh pekerja, yang artinya gaya kepemimpinan dengan mensupport pekerja/pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan.

Upaya yang dilakukan sebuah organisasi melalui gaya kepemimpinan seorang atasan mempengaruhi pegawai atau bawahannya dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Selain dari pengaruh kepemimpinan seorang atasan tadi, organisasi juga memerlukan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja. Menurut Sari et al., (2023) mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku kerja individu yang bersifat ekstra

peran yang secara tidak langsung dapat dikenali dalam sistem kerja formal, namun secara agregat dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. OCB ini mencakup perilaku karyawan yang mengerjakan tugas-tugas lainnya selain dari tugas-tugas yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan mereka, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam inisiatif organisasi, serta berkontribusi pada budaya kerja yang positif. OCB dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif Robbins S. P., (2019). Menurut Salfitri et al., (2024) OCB memberikan pengaruh yang positif dalam suatu organisasi dimana para pegawai tersebut akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi yaitu mampu meningkatkan kapabilitas organisasi, menghemat sumber daya manusia, meningkatkan stabilitas implementasi dan meningkatkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan.

Dengan adanya perilaku OCB, pegawai dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, perilaku OCB juga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendorong dan menghargai perilaku OCB yang dilakukan oleh pegawai. Menurut Khalilzadeh & Ghesmati, (2024) menyatakan bahwa OCB terkait dengan pilihan dan tindakan individu yang tidak terkait dengan hukuman apa pun karena tidak menampilkan perilaku tersebut. Selain itu, perilaku tersebut melampaui deskripsi pekerjaan yang ditetapkan dan diberikan organisasi kepada individu. Hal ini dapat berupa memberikan

penghargaan, insentif, atau peningkatan kesempatan karir bagi pegawai yang menunjukkan perilaku OCB yang positif.

Dengan mendorong perilaku OCB, organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Demikian juga OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Zakawali & Nawatmi, (2023) . Hasil penelitian Fadly et al., (2021) membuktikan bahwa OCB layak untuk diterapkan dalam organisasi, dan meskipun sering tidak terdeteksi dalam sistem penghargaan, namun terbukti bahwa individu dengan perilaku ekstra peran menunjukkan kinerja yang lebih baik dan mendapat nilai yang lebih tinggi dalam evaluasi kinerja. Selain sikap OCB yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja, peran motivasi yang dimiliki setiap pegawai juga mempengaruhi mereka dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja. Motivasi juga dapat digambarkan sebagai energi yang membangkitkan kemauan dalam diri.

Motivasi yang dikembangkan terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Menurut Karto, (2024) Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri setiap orang, salah satunya yakni keinginan untuk berhasil yang ditunjukkan dengan sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk dapat mencapai kinerja semaksimal mungkin.

Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang berasal dari luar diri seseorang, khususnya organisasi tempatnya bekerja. Motivasi kerja merupakan kekuatan dalam diri yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan

mempengaruhi seseorang untuk memiliki intensitas dan ketekunan perilaku sukarela dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja memiliki sisi: seperti kekuatan yang mendorong orang untuk memilih dan terus bekerja keras, kesediaan untuk mengeluarkan upaya tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, hal yang muncul dan merangsang perilaku yang berjalan untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan dan kemauan untuk melakukan sesuatu Adiguzel & Sonmez Cakir, (2022).

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapain pada tujuan tertentu, tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut Peny et al., (2023). Dengan terdapatnya motivasi kerja yang baik akan memunculkan aksi atau tindakan yang menuju pada tujuan serta bisa memuaskan suatu kemauan para karyawan yang terdapat dalam suatu organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hafidzi et al., (2023) motivasi berpengaruh positif serta signifikan pada hasil kinerja. Maka dari itu, seorang pemimpin dituntut harus mengerti dan paham bagaimana cara memotivasi bawahan, sehingga dapat memacu semangat dan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 58 tahun 2021 tentang Kedudukan Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi. Berdasarkan Peraturan Walikota Bukittinggi Nomor 39 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perhubungan,



Dinas Perhubungan mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan dan tugas pembantuan di bidang perhubungan.

Dinas Perhubungan memiliki tugas dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di bidang lalu lintas dan angkutan jalan yang menjadi kewenangan daerah serta tugas pembantuan yang ditugaskan walikota, untuk dapat menjalankan tugas dan fungsi tersebut dengan baik, kinerja pegawai sangat penting agar bisa menjalankan fungsi-fungsi tersebut dengan optimal. Kualitas kinerja pegawai Dinas Perhubungan bisa dilihat dari capaian kinerja sasaran yang diperoleh berdasarkan indikator kinerja yang merupakan dasar pengukuran keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Secara rinci capaian masing-masing indikator kinerja sasaran pada Dinas Perhubungan sebagai berikut :

**Tabel 1 Perbandingan Realisasi Kinerja Dinas Perhubungan Tahun 2022-2023**

No	Tahun	Sasaran Straegis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)
1.	2022	Meningkatnya Infrastruktur keselamatan dan Kelancaran Lalu Lintas	<i>Zero Accident</i>	52	48	108
2.	2023	Meningkatnya Infrastruktur keselamatan dan Kelancaran Lalu Lintas	<i>Zero Accident</i>	55	60	91

Sumber :Laporan Kinerja Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi, 2023

Berdasarkan tabel 1 untuk pengukuran capaian kinerja penyelenggaraan tugas Dinas Perhubungan Tahun 2022-2023 ini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kinerja pada akhir tahun pelaksanaan anggaran dengan rencana target kinerja yang telah ditetapkan pada awal tahun pelaksanaan

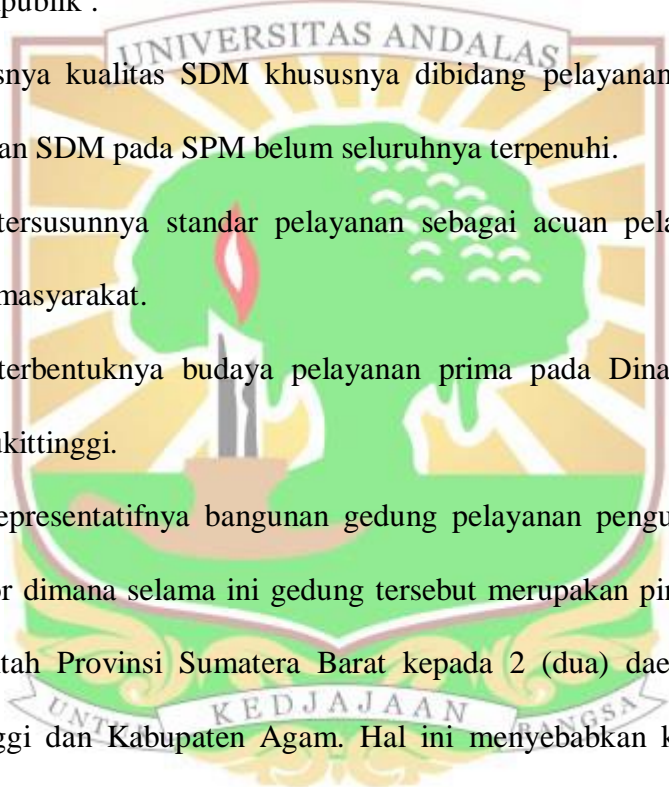
anggaran dengan bentuk Penetapan Kinerja (PK). Capaian kinerja Dinas Perhubungan tahun 2022 dinyatakan “Sangat baik”, yaitu capaian *Zero Accident* 108% dari targetnya sebanyak 52 kejadian kecelakaan dan realisasi kecelakaan itu sebanyak 48 kejadian. Namun berbeda dengan tahun 2023, dimana capaian kinerja Dinas Perhubungan pada *Zero Accident* sebesar 91% dinyatakan “Baik” dengan target 55 kejadian kecelakaan dan realisasi kecelakaannya sebanyak 60 kejadian. Dari perbandingan capaian kinerja ini, terdapat kenaikan sebanyak 12 kejadian kecelakaan (*Zero Accident*) atau 16% . *Zero Accident* merupakan perbandingan angka kecelakaan dari tahun sebelumnya dapat dilihat pada tahun 2022 lebih rendah daripada tahun 2023.

Pada tahun 2023 jumlah kecelakaan (realisasi) di Kota Bukittinggi naik disebabkan karena pada tahun 2023 sudah terlepas dari pandemi Covid 19 dan arus lalu lintas meningkat serta kecelakaan lalu lintas juga meningkat sehingga realisasi target indikator kinerja yang telah ditetapkan seharusnya mengalami penurunan tapi mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan dengan perkembangan dinamika penduduk, jumlah kendaraan yang bertambah banyak yang ditandai dengan tingkat kemacetan di beberapa ruas jalan. Tidak hanya itu saja, ketersediaan sumberdaya sarana dan prasarana Dinas Perhubungan saat ini masih kurang memadai, baik ketersediaan peralatan maupun perlengkapan kantor yang sangat berguna untuk mendukung pelaksanaan tugas dan kegiatan guna pencapaian target kinerja Dinas Perhubungan secara umum, dan juga kurang optimalnya Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Perhubungan untuk meningkatkan Pelayanan Publik kepada masyarakat guna menunjang kinerja

pegawai dalam pelaksanaan program dan kegiatan dan Forum Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (Forum LLAJ) yang dapat membantu mencari solusi dalam permasalahan berlalu lintas di Kota Bukittinggi.

Karena kurang optimalnya pelayanan publik kepada masyarakat ini maka terdapat isu strategis pada Dinas Perhubungan saat ini, sebagai berikut:

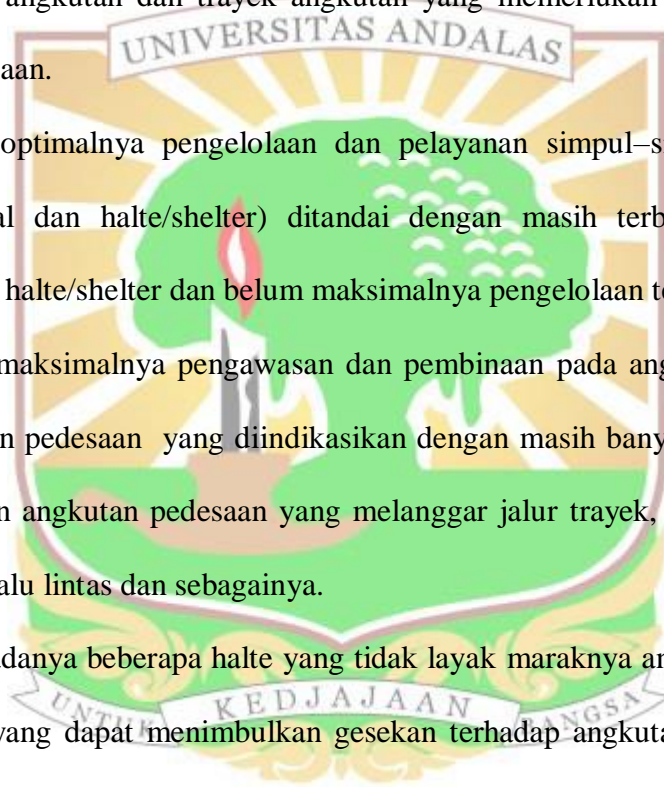
1. Isu peningkatan kualitas dan kapasitas kelembagaan dibidang pelayanan publik :

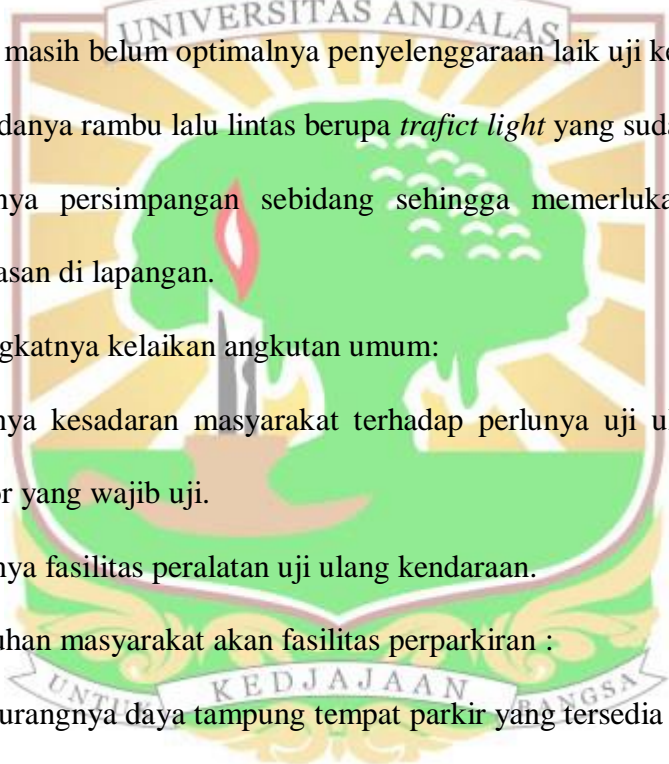
- 
- a. Terbatasnya kualitas SDM khususnya dibidang pelayanan publik, standar kebutuhan SDM pada SPM belum seluruhnya terpenuhi.
  - b. Belum tersusunnya standar pelayanan sebagai acuan pelayanan instansi kepada masyarakat.
  - c. Belum terbentuknya budaya pelayanan prima pada Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.
  - d. Tidak representatifnya bangunan gedung pelayanan pengujian kendaraan bermotor dimana selama ini gedung tersebut merupakan pinjam pakai dari Pemerintah Provinsi Sumatera Barat kepada 2 (dua) daerah yaitu Kota Bukittinggi dan Kabupaten Agam. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam pemeliharaan/ rehabilitasi dan keeluasaan dalam pelayanan.

2. Isu koordinasi antar pihak terkait:

- a. Belum dilakukan secara maksimal koordinasi antar instansi pemerintah dan unsur terkait serta tidak aktifnya forum lalu lintas yang ada.

- b. Belum maksimalnya kerjasama dalam hal bantuan dan pembiayaan sektor perhubungan untuk menggali sumber pembiayaan serta solusi atas terbatasnya anggaran.
3. Isu pelayanan angkutan:
- a. Belum optimalnya pelayanan angkutan yang diindikasikan dengan rendahnya tingkat keterisian penumpang angkutan, berkurangnya jumlah armada angkutan dan trayek angkutan yang memerlukan pengkajian dan peremajaan.
  - b. Belum optimalnya pengelolaan dan pelayanan simpul-simpul angkutan (terminal dan halte/shelter) ditandai dengan masih terbatasnya jumlah fasilitas halte/shelter dan belum maksimalnya pengelolaan terminal;
  - c. Belum maksimalnya pengawasan dan pembinaan pada angkutan kota dan angkutan pedesaan yang diindikasikan dengan masih banyaknya angkutan kota dan angkutan pedesaan yang melanggar jalur trayek, tidak mematuhi rambu lalu lintas dan sebagainya.
  - d. Masih adanya beberapa halte yang tidak layak maraknya angkutan berbasis online yang dapat menimbulkan gesekan terhadap angkutan konvensional belum adanya sarana terminal angkutan barang.
4. Isu kemacetan dan kecelakaan lalu lintas:
- a. Terjadinya kemacetan pada ruas-ruas jalan khususnya pada saat jam-jam sibuk berangkat dan pulang kantor/sekolah.



- 
- b. Masih tingginya kejadian kecelakaan yang diakibatkan faktor manusia akibat rendahnya disiplin dan tertib berlalu lintas khususnya pada kalangan pelajar.
  - c. Masih belum optimalnya peningkatan keselamatan dari sisi prasarana jalan yang diindikasikan dengan masih terbatasnya penyediaan fasilitas perlengkapan jalan.
  - d. Belum maksimalnya peningkatan keselamatan dari sisi sarana dengan indikasi masih belum optimalnya penyelenggaraan laik uji kendaraan.
  - e. Masih adanya rambu lalu lintas berupa *trafict light* yang sudah lama (tua).
  - f. Banyaknya persimpangan sebidang sehingga memerlukan peningkatan pengawasan di lapangan.
5. Isu meningkatnya kelaikan angkutan umum:
- a. Kurangnya kesadaran masyarakat terhadap perlunya uji ulang kendaraan bermotor yang wajib uji.
  - b. Kurangnya fasilitas peralatan uji ulang kendaraan.
6. Isu kebutuhan masyarakat akan fasilitas perpajakan :
- a. Masih kurangnya daya tampung tempat parkir yang tersedia pada hari libur.
  - b. Belum maksimalnya pengawasan parkir dan jukir sehingga masih sering dijumpai adanya parkir liar yang tidak sesuai dengan ketentuan.
  - c. Masih kurangnya sarana dan prasarana gedung parkir

Dapat dilihat dari isu strategis Dinas Perhubungan saat ini, maka Dinas Perhubungan perlu untuk memiliki pemimpin yang bisa memimpin organisasi dengan baik untuk mampu menciptakan tujuan organisasi melalui pemberdayaan

terhadap pegawainya agar dapat memberikan pelayanan terbaik dalam perhubungan kepada masyarakat. Berbicara mengenai gaya kepemimpinan tentunya tidak akan lepas dari bagaimana seseorang pemimpin dalam memiliki sikap, perkataan, serta perbuatan yang merupakan cerminan perilaku pemimpin dalam menjalankan organisasinya.

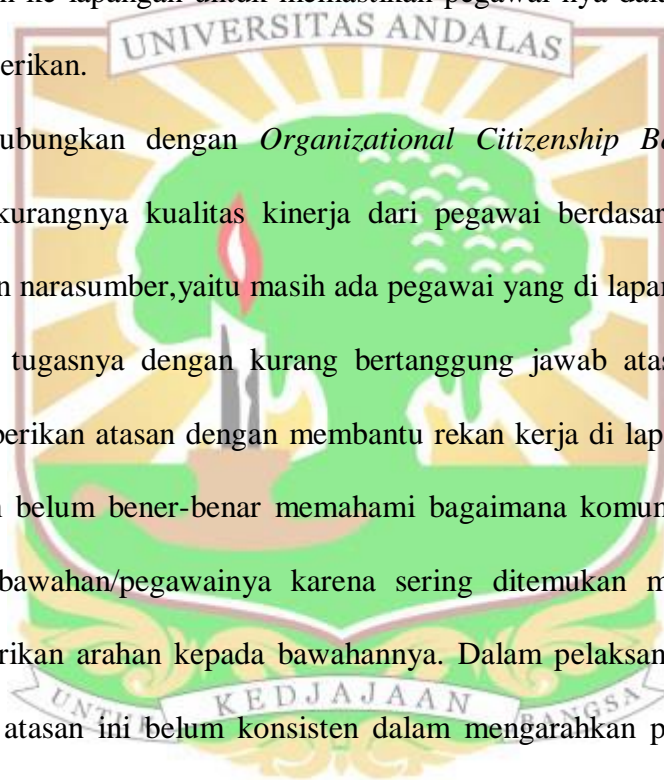
Seorang pemimpin didalam Dinas Perhubungan yang merupakan kepala dinas yang harus tanggap terhadap perubahan yang berada di kantor Dinas Perhubungan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan pegawai sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan suportif memainkan peranan penting bagi instansi. Kepemimpinan suportif sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi para pegawai dengan menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya Srem et al., (2023)

Selain itu, pegawai yang merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka lebih cenderung terlibat dalam perilaku komunikatif, seperti memberikan ide, saran, atau pendapat. Hal ini dapat mengarah pada inovasi yang lebih baik dan organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu pentingnya Dinas Perhubungan ini untuk memiliki pemimpin dengan kepemimpinan yang suportif agar dapat memainkan peran penting dalam menumbuhkan pemberian umpan balik positif, memperhatikan masalah dan ide pegawai, dan membangun hubungan kepercayaan.

Keterkaitan ini dapat memengaruhi perwujudan kepedulian terhadap tantangan yang dihadapi oleh anggota tim, maka pemimpin Dinas

perhubungan mampu untuk memastikan bahwa setiap pegawai dalam organisasi mampu untuk mencapai tujuan organisasi yang menyeluruh melalui motivasi pegawai dalam bekerja serta aktif berpartisipasi dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan wawancara peneliti dengan salah seorang pegawai pada Dinas Perhubungan mengatakan bahwa Pemimpin saat ini menunjukkan sikap teladan, selain itu pimpinan juga memberikan arahan dan langsung terjun ke lapangan untuk memastikan pegawainya dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Jika dihubungkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), penyebab berkurangnya kualitas kinerja dari pegawai berdasarkan wawancara peneliti dengan narasumber, yaitu masih ada pegawai yang di lapangan lalai dalam melaksanakan tugasnya dengan kurang bertanggung jawab atas surat perintah tugas yang diberikan atasan dengan membantu rekan kerja di lapangan. Selain itu juga pimpinan belum benar-benar memahami bagaimana komunikasi yang baik kepada para bawahan/pegawainya karena sering ditemukan miss komunikasi ketika memberikan arahan kepada bawahannya. Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kali atasan ini belum konsisten dalam mengarahkan pegawainya, lalu terkadang atasan ini peduli dan mengarahkan pegawainya namun dilain keadaan atasan ini juga tidak terlalu mengarahkan/cuek. Untuk peduli dengan permasalahan pegawai itu dilakukan terkadang mood dari atasan, mungkin peduli dengan topik-topik tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu, juga belum optimalnya pelayanan publik kepada masyarakat saat ini sehingga terdapat isu-isu strategis pada Dinas Perhubungan saat ini.



Berikut peneliti lampirkan hasil wawancara dengan pihak internal Dinas

Perhubungan Kota Bukittinggi :

**Tabel 2 Ringkasan Hasil Wawancara**

Hari/Tanggal	Kamis/19 September 2024
Narasumber	Dhea Rahmatunnisa BY, S.Tr.Tra
Posisi	Bendahara Pengeluaran
<p><b>1. Apakah anda mengetahui istilah <i>Supportive Leadership</i>? Bagaimana dengan <i>Supportive Leadership</i> di Dinas Perhubungan ini?</b></p> <p>➤ Iya mengetahui bahwasanya <i>Supportive Leadership</i> merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan dukungan dan bimbingan kepada bawahannya (dalam bentuk saran, bantuan dan umpan balik) agar para pegawai nya dapat berkerja dengan baik untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Sepertinya pimpinan belum benar-benar memahami bagaimana komunikasi yang baik kepada para bawahan/pegawainya karena sering ditemukan miss komunikasi ketika memberikan arahan kepada pegawainya. Oleh karena itu, pimpinan dapat memhami bagaimana komunikasi yang baik yaitu dengan melakukan komunikasi 2 arah agar dapat membantu bawahan ataupun atasan dalam memberikam dan memahami arahan guna meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri</p> <p><b>2. Apakah anda mengetahui istilah <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>? Bagaimana dengan <i>OCB</i> di Dinas Perhubungan ini?</b></p> <p>➤ Iya, saya mengetahui. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. <i>OCB</i> ini mencakup perilaku karyawan yang mengerjakan tugas-tugas lainnya selain dari tugas-tugas yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan mereka, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam inisiatif organisasi, serta berkontribusi pada budaya kerja yang positif. <i>OCB</i> pada Dinas Perhubungan ini dengan pemimpin memberikan nilai lebihjikapara pegawainya yang mampu untuk membantu rekan kerja, serta berkontribusilebih dalam pekerjaannya. Sebagai contoh terdapat berapa pegawai di lapangan yang lalai dalam melaksanakan tugasnya deengan kurang bertanggung jawab atas surat perintah tugas yang diberikan atasan dengan membantu rekan kerja di lapangan.</p> <p><b>3. Bagaimana peran atasan atau pemimpin dalam mengarahkan dan memberikan dukungan kepada para bawahan/pegawai saat bekerja?</b></p> <p>➤ Peran yang dilakukan pimpinan pada Dinas Perhubungan ini dengan memberikan arahan serta memantau situasi dilapangan dan juga memberikan dukungan langsung melalui grup wa Dinas Perhubungan yang seluruh pegawai bergabung didalamnya ini guna mempermudah pimpinan dalam mengawasi para pegawainya. Namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kali atasan ini belum konsisten dalam mengarahkan pegawainya, lalu terkadang atasan ini peduli dan mengarahkan pegawainya namun dilain keadaan atasan ini juga tidak terlalu mengarahkan/cuek. Untuk pimpinan saat ini yaitu atasan yang baru, dibandingkan dengan atasan yang lama yang sedikit kurang membantu dan mengarahkan bawahannya dalam bekerja sehingga para pegawai lebih banyak belajar dari rekan kerja lainnya dan untuk atasan yang baru ini cukup mengarahkan para pegawainya dalam bekerja dengan mengoptimalkan penggunaan wa grup. Selain itu, tergantung</p>	



kembali pada sifat dan kepribadian atasan, untuk hal pekerjaan pimpinan tetap memberikan arahan dan dukungan walau belum maksimal.

**4. Apakah atasan/pimpinan memahami, mengayomi dan peduli dengan permasalahan pegawai? (emosional dan interpersonal)**

- Jika masalah berkaitan dengan kondisi pekerjaan mungkin peduli, namun jika hanya permasalahan pribadi atasan juga tertarik, hanya saja pada hal-hal tertentu saja yang dirasa berhubungan dengan pekerjaan. Dan biasanya para pegawai yang mengalami permasalahan maka atasan akan memanggil pegawai yang bersangkutan untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama. Untuk peduli dengan permasalahan pegawai itu dilakukan terkadang mood dari atasan, mungkin peduli dengan topik-topik tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu, atasan juga cukup peduli jika itu mengenal dengan baik bawahannya (akrab).

**5. Hal apa saja yang membuat pegawai terpengaruh dan termotivasi untuk semangat bekerja?**

- Tentu ada, yang membuat saya semangat dalam bekerja adalah keluargasaya serta apresiasi dari rekan kerja maupun atasan, dimana atasan memberikan motivasi dan apresiasi kepada para pegawainya yang biasa dilakukan di setiap apel pagi bersama pada hari senin pagi dan adanya monitoring langsung ke lapangan oleh pimpinan. Yang membuat saya semangat dalam bekerja adalah uang (gaji), karena jika mengingat uang yang akan diperoleh saya menjadi lebih semangat dalam bekerja, termasuk lembur jika pekerjaan sedang banyak. Bagi saya yang menyemangati bekerja itu yang pasti dari diri sendiri, dan keluarga. Tapi saya pribadi tidak begitu peduli dengan motivasi dari pihak lain, karena saya memiliki tanggung jawab yang harus diselesaikan, mau tidak mau, tanpa motivasi pun tanggung jawab tersebut akan diselesaikan dengan baik. Bagi saya yang menyemangati/memotivasi adalah tuntutan pekerjaan, dan juga kebutuhan saya akan pendapatan (gaji)

**6. Bagaimana realisasi target kinerja dibandingkan dengan pencapaian kinerja pegawai dalam 3 tahun belakang?**

- Realisasi pencapaian kinerja pada Dinas Perhubungan ini sudah mengalami peningkatan selama beberapa tahun ini namun belum optimalnya pelayanan publik kepada masyarakat saat ini sehingga terdapat isu-isu strategis pada Dinas Perhubungan saat ini.

**7. Bagaimana performa kinerja pegawai selama 3 tahun belakang? Apakah mengalami peningkatan atau penurunan serta apa saja indikator penyebabnya?**

Beberapa tahun ini kinerja karyawan naik turun, yang menjadi penyebabnya yaitu :

- Ketersediaan sumberdaya sarana dan prasarana Dinas Perhubungan saat ini masih kurang memadai, baik ketersediaan peralatan maupun perlengkapan kantor yang sangat berguna untuk mendukung pelaksanaan tugas dan kegiatan guna pencapaian target kinerja Dinas Perhubungan secara umum

- Kurang optimalnya Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Perhubungan untuk meningkatkan Pelayanan Publik kepada masyarakat guna menunjang kinerja pegawai dalam pelaksanaan program dan kegiatan dan Forum Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (Forum LLAJ) yang dapat membantu mencari solusi dalam permasalahan berlalu lintas di Kota Bukittinggi.

Sumber: Hasil wawancara lapangan (2024)

Untuk mewujudkan tujuan organisasi pada Dinas Perhubungan ini makadiperlukannya realisasi anggaran Dinas Perhubungan yang digunakan sebagai acuan untuk mendukung pencapaian kinerja indikator sasaran yang diuraikan sebagai berikut :

**Tabel 3 Realisasi Anggaran Dinas Perhubungan Tahun 2023**

No	Sasaran	Indikator Kerja	Capaian		Program	Anggaran (Rp.)	Realisasi Anggaran (Rp.)	Capaian (%)
			Target (%)	Realisasi (%)				
1	Meningkatnya Infrastruktur keselamatan dan Kelancaran Lalu Lintas	Zero Accident	55	60	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	7,383,835,061	6,893,255,049	93.36% (Baik)
2					Program Penyelenggaraan Lalulintas dan Angkutan Jalan (LLAJ)	3.615.294.084	3,353,579,363	92.76% (Baik)

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Perhubungan, 2023

Pada program penunjang urusan pemerintah daerah dengan alokasi anggaran sebesar Rp.7,383,835,061 dan realisasi anggarannya Rp. 6,893,255,049 dengan capaian 93,36%, lalu pada program penyelenggaraan lalu lintas dan angkutan jalan (LLAJ) dengan alokasi anggaran Rp. 3.615.294.084 dan realisasi anggaran Rp. 3,353,579,363 dengan capaian 92,76%. Dapat dilihat dari capaian yang belum 100% ini menandakan ketersediaan anggaran yang belum sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagaimana yang tertampung dalam Perda No 58 Tahun 2021 mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas

Perhubungan Kota Bukittinggi yang memberikan dampak terhadap belum optimalnya kinerja para pegawainya.

Pada penjelasan sebelumnya sudah dipaparkan alasan memilih variabel judul serta analisa hasil wawancara prasurvey terkait kondisi yang sebenarnya pada Dinas Perhubungan. Untuk mendapatkan kesimpulan yang tepat, maka perlu dilakukan penelitian yang akan menjawab fenomena yang dijelaskan sebelumnya.

Fenomena yang akan menjadi topik bahasan dalam penelitian ini adalah apakah kepemimpinan yang suportif, OCB, dan motivasi kerja berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian latar belakang pada masalah diatas, peneliti tertarik untuk membuat satu penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Supportive Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti antara lain:

1. Bagaimanakah pengaruh *Supportive Leadership* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi ?
2. Bagaimanakah pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi ?
3. Bagaimanakah pengaruh *Supportive Leadership* terhadap Motivasi Kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi ?

4. Bagaimanakah pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Motivasi Kerja Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi ?
5. Bagaimanakah pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi ?
6. Bagaimanakah pengaruh *Supportive Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi?
7. Bagaimanakah pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan paparan pada latar belakang serta rumusan masalah yang telah disampaikan, Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Supportive Leadership* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Supportive Leadership* terhadap Motivasi Kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.
5. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.

6. Untuk mengetahui pengaruh *Supportive Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, adapun manfaat penelitian yaitu :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan ilmu pengetahuan penulis di bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Serta, sebagai sarana untuk penerapan teori-teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan.

2. Bagi Akademisi

Manfaat Teoritis Penelitian ini diharapkan bisa dipergunakan selaku kajian serta pembelajaran pengetahuan SDM dalam masa yang akan datang tentang pengaruh *Supportive leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi,serta peneliti harapan mampu dijadikan bahan referensi bagi penelitian berikutnya.

### 3. Bagi Pihak Lain

Manfaat praktis hasilnya dari penelitian ini bermanfaat selaku informasi tambahan serta peningkatan kinerja Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian kali ini, peneliti menggunakan *Supportive Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel independen yang akan memengaruhi kinerja pegawai, dimana kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Objek penelitian ini adalah pegawai Dinas Perhubungan Kota Bukittinggi.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

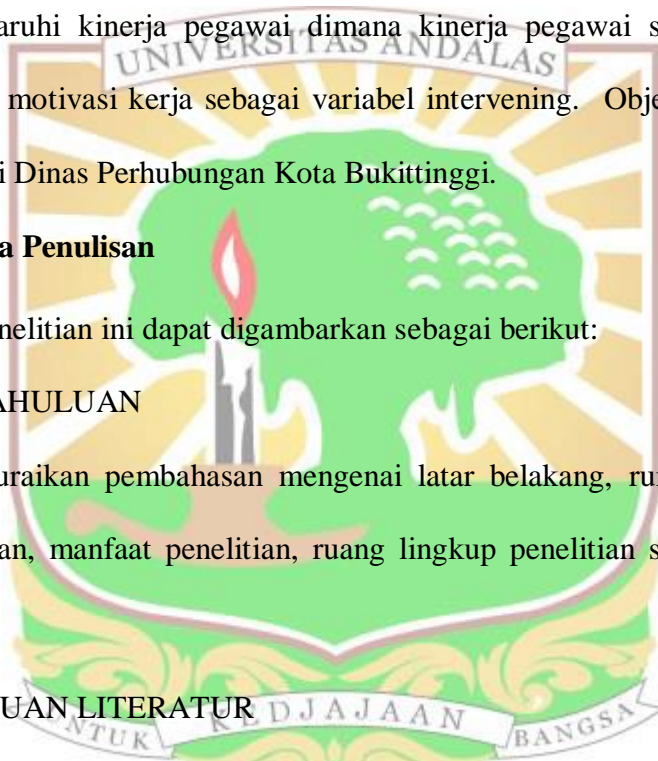
Bab ini menguraikan pembahasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian. Selain itu membahas beberapa penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis serta model kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran, serta metode analisis data untuk membuktikan hipotesis



#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penyebaran kuesioner penelitian, analisis deskriptif penelitian, dan analisis data yang berguna untuk membuktikan hipotesis.

#### BAB V PENUTUP

Merupakan bab dimana penulis akan memberikan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan saran-saran yang dapat diberikan kepada organisasi yang terdapat di salah satu kota Padang, Sumatera Barat.

