

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi ditandai dengan perkembangan teknologi dan arus informasi yang begitu cepat. Hal ini menyebabkan organisasi perlu memahami dan mengembangkan mengenai sumber daya yang bisa diandalkan untuk dapat bersaing di lingkungan yang kompetitif. Salah satu sumber daya dalam kegiatan organisasi yang fundamental adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia menentukan keberhasilan suatu organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi tergantung bagaimana organisasi tersebut memanajemen sumber daya manusia yang dimiliki dan juga tergantung kesadaran dari tiap individu sebagai tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut menjadi kunci utama organisasi agar dapat berkembang secara produktif dan mencapai tujuan organisasi.

Permasalahan yang sering dihadapi Bangsa Indonesia pada saat ini adalah rendahnya kualitas dari sumber daya manusia. Jika permasalahan ini dapat diselesaikan dengan baik maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki bobot dan berkompeten yang akan bermanfaat untuk kemajuan pembangunan perusahaan yang berkelanjutan. Sumber daya manusia merupakan suatu hal yang paling utama dan dibutuhkan perusahaan bahkan bisa dibilang merupakan asset berharga dalam mencapai kesuksesan (**Munandar et al., 2020**).

Setiap organisasi membutuhkan karyawan yang kinerjanya melebihi deskripsi pekerjaan atau tanggung jawab mereka sebagai sumber penting organisasi. Organisasi percaya bahwa untuk mencapai keunggulan, mereka harus bertujuan untuk pencapaian tertinggi individu, karena pencapaian tersebut mempengaruhi kinerja kelompok dan pada akhirnya mempengaruhi hasil kinerja keseluruhan. Untuk mendapati kinerja yang maksimal dari karyawan, organisasi harus berperan aktif untuk selalu menghargai kinerja karyawan di dalam organisasi.

Menurut **Pusparini (2018)** dalam penelitiannya dijelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang tercantum berdasarkan suatu maksud organisasi seperti adanya kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja bisa dinilai berdasarkan tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan kuantitas kerja bisa dinilai berdasarkan target pencapaian pekerjaan dan ketetapan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Kualitas pekerjaan sebagai berikut: penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran. Kuantitas pekerjaan sebagai berikut: capaian pekerjaan, ketepatan waktu, serta kontribusi.

Kinerja karyawan merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh setiap organisasi, oleh karena itu pihak manajemen dalam organisasi perlu mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Persepsi karyawan yang baik terhadap dukungan organisasional kepada kualitas kehidupan kerja akan menimbulkan rasa hutang budi dalam diri mereka sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Karyawan yang merasa didukung oleh

organisasi maka mereka akan memberikan timbal balik terhadap organisasi. Sistem kepemimpinan *leader member exchange* (LMX) dapat menghasilkan timbal balik antar individu tanpa terpengaruh batas.

Kontribusi karyawan dalam organisasi sangat penting karena karyawan merupakan penghasil kerja bagi organisasi. Apabila kinerja karyawan baik maka akan baik pula hasil yang didapatkan organisasi. Kinerja organisasi yang baik tidak akan terlepas dari peran pemimpin, dimana seorang pemimpin memiliki kecakapan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas tertentu sehingga mereka sukarela dalam melaksanakannya demi tujuan organisasi. Kinerja pegawai tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, salah satunya *leader member exchange* (LMX). *Leader member exchange* (LMX) merupakan hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi untuk meningkatkan kinerja keduanya dari waktu ke waktu, dalam diri mereka akan timbul rasa diterima dalam organisasi dengan begitu mereka nantinya akan bekerja dengan sepenuh hati demi tercapainya tujuan organisasi **(Justina et al., 2019)**.

Pada dasarnya, hubungan atau interaksi antara *leader member exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi adalah salah satu kepercayaan antara atasan dan bawahan. *Leader member exchange* (LMX) juga dapat meningkatkan kinerja karyawan karena perlakuan pemimpin yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk rela berkorban bagi organisasi. Hal ini membuktikan bahwa *leader member exchange* (LMX) berhubungan positif dengan kinerja. Jika hubungan yang terjalin baik antara

pemimpin dan karyawan maka akan menciptakan rasa hormat, kepercayaan, serta rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dan loyalitas yang kuat antara atasan dan bawahan demi kemajuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **Herlambang (2017)** diketahui bahwa *leader member exchange* (LMX) secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Peran budaya organisasi sangat penting untuk kemajuan perusahaan dan hasil pekerjaan. Karena budaya organisasi mengacu pada kepercayaan dan prinsip organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna, nilai dan keyakinan yang termasuk dalam organisasi yang menjadi acuan tindakan dan pembeda satu organisasi dengan organisasi lainnya (**Arumi et al., 2019**). Budaya organisasi harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang dalam organisasi. Setiap karyawan dalam organisasi tentunya akan menafsirkan budaya organisasi yang berbeda. Namun, perbedaan budaya dalam organisasi seringkali menjadi kekuatan dari organisasi tersebut.

Budaya organisasi adalah poin-poin yang berada di dalam organisasi yang akan memberi pengarahannya berupa perilaku terhadap anggota dalam suatu organisasi, karena budaya organisasi merupakan bagian terpenting di dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi di dalam suatu organisasi atau perusahaan pasti selalu dikaitkan dengan norma, sikap, nilai, aturan, hingga etika di dalam pekerjaan yang akan disetujui bersama-sama dari setiap bagian organisasi. Bagian-bagian dalam suatu organisasi bertujuan menjaga agar perilaku karyawan,

cara berpikir, cara bekerjasama, dan cara berinteraksinya dengan lingkungan tetap pada koridornya. Suatu kinerja yang baik dari karyawan tidak terlepas dari budaya organisasi yang baik pula, hal itu dapat berperan dalam menyumbangkan suatu keberhasilan pada perusahaan yang memiliki budaya organisasi di dalamnya tentu akan mengarahkan karyawannya dalam menjalankan tugas-tugasnya (**Munandar et al., 2020**).

Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik adalah dapat meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, dan lain sebagainya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **Munandar et al (2020)** ditemukan bahwa secara signifikan, budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Suatu organisasi atau perusahaan pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai suatu keunggulan diperlukan sebuah kerja sama tim atau kelompok sehingga akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam dunia kerja saat ini, tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan cepat, sehingga organisasi memerlukan karyawan yang dapat membantu satu sama lain di dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati orang lain dan peraturan dalam organisasi, mempunyai sikap toleransi, tanggung jawab dan lain sebagainya. Semakin

tumbuh besar sikap sukarela dan tolong menolong sesama karyawan dalam satu tim, maka akan semakin mudah dalam mendapatkan target yang ditentukan. Perilaku ini disebut dengan *organizational citizenship behavior* (Istikomah, 2019).

OCB adalah perilaku suka rela orang-orang yang ada di dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan suka rela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. OCB merupakan ekspresi kecintaan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi dari anggota organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang yang memiliki OCB yang tinggi, maka dapat diharapkan organisasi tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal (Mayasari, 2019).

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku karyawan yang tidak terlihat oleh rekan kerja atau kepada perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi standar perilaku yang ditetapkan oleh perusahaan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan (Rizky et al., 2022). Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi merupakan asset bagi sebuah organisasi. Karena akan sangat mudah menaati perintah yang diberikan atasannya.

Tabel 1.1
Data Absensi Pegawai JNE Kantor Utama Sumatera Barat
Bulan Januari s/d Oktober 2022

NO	BULAN	JUMLAH PEGAWAI	JUMLAH HARI KERJA	JUMLAH HARI ABSENSI
1.	JANUARI	55	25	6

2.	FEBRUARI	55	22	6
3.	MARET	55	26	6
4.	APRIL	55	25	5
5.	MEI	55	22	7
6.	JUNI	55	25	6
7.	JULI	55	24	5
8.	AGUSTUS	55	25	6
9.	SEPTEMBER	55	26	5
10.	OKTOBER	55	25	5
JUMLAH		55	245	57
PERSENTASE KEHADIRAN			76,7 %	
PERSENTASE KETDAKHADIRAN			23,3 %	
TOTAL			100 %	

Sumber : JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat

Dari persentase absensi karyawan diatas dapat dilihat bahwa masih banyaknya jumlah karyawan yang absen. Absensi tertinggi berada pada bulan Mei dengan total 7 absensi dan absensi terendah pada bulan April, Juli, September, serta Oktober dengan 5 absensi. Ini menunjukkan bahwa masih terdapat kurangnya keterikatan karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat untuk selalu menjaga kedisiplinan dengan sukarela.

Berdasarkan hasil absensi karyawan diatas, terlihat bahwa tingkat absensi karyawan masih tidak stabil. Tidak stabilnya absensi karyawan tentu berpengaruh terhadap kinerja di dalam organisasi dan kurang loyalnya karyawan terhadap instansi mereka. Kurangnya sikap *leader member exchange* (LMX) pada instansi juga menyebabkan kurangnya kelayakan karyawan secara sukarela terhadap instansi yang tentunya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Masih

banyak faktor yang menyebabkan karyawan absensi, salah satunya karena kurangnya percaya diri karyawan.

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai Variabel Intervening pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kontribusi karyawan dalam organisasi pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
2. Budaya organisasi yang tidak berjalan dengan baik pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
3. Kurangnya kerja sama tim sehingga mempengaruhi kinerja karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
4. Kurangnya sikap *organizational citizenship behavior (OCB)* pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat akibat rendahnya budaya organisasi
5. Masih rendahnya kepercayaan dan hubungan yang diciptakan antar karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
6. Kurangnya perilaku suka rela karyawan terhadap organisasi pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat

7. Kurangnya kesadaran karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
8. Kurangnya pengawasan kerja terhadap karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
9. Kurang ditegakkannya aturan mengenai kehadiran pegawai pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
10. Kinerja karyawan JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat yang masih kurang

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang diteliti sebagai variabel bebas yaitu *leader member exchange* (X1), budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat dengan *organizational citizenship behavior* (Z) sebagai variabel intervening pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat?

2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat?
5. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat?
6. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan, adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat

2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
3. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
6. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada JNE Kantor Cabang Utama Sumatera Barat

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

a. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan budaya organisasi terhadap

kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

b. Bagi Penelitian Lain

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dan dapat mendorong timbulnya minat bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai dimensi dari *leader member exchange* (LMX) sehingga pengetahuan tentang budaya organisasi maupun kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) khususnya untuk manajemen SDM menjadi bertambah luas.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan ataupun karyawan untuk melakukan peningkatan atau melaksanakan perbaikan khusus kepada *leader member exchange* (LMX) dan budaya organisasi agar kinerja dapat meningkat.
2. Untuk menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami faktor-faktor yang terkait dengan *leader member exchange* (LMX) dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.