

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam setiap organisasi pasti membutuhkan tenaga kerja yang dapat dipercaya untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan, karena sumber daya manusia menempati posisi yang cukup strategis dalam suatu organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi tergantung bagaimana organisasi tersebut memajemen sumber daya manusia yang dimiliki dan juga tergantung kesadaran dari tiap individu sebagai tanggung jawab dan keyakinan terhadap apa yang dikerjakan

Faktor paling penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi adalah faktor sumber daya manusia. Setiap instansi atau organisasi memiliki pemimpin yang mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Antara pemimpin dan anggotanya saling berinteraksi satu sama lain sebagai sumber daya terpenting dalam instansi atau perusahaan.

Dalam dunia bisnis sekarang ini dituntut menciptakan kinerja pegawai yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan **(Wilandari et al., 2021)**.

Organisasi membutuhkan pegawai yang kinerjanya melebihi deskripsi pekerjaan atau kewajiban formal mereka sebagai sumber penting efektivitas organisasi. Organisasi sering percaya bahwa untuk mencapai keunggulan, mereka harus bertujuan untuk pencapaian pribadi tertinggi, karena pencapaian individu mempengaruhi kinerja kelompok atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi hasil kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (**Ceisa Pusparini, 2018**) dijelaskan bahwa kinerja adalah 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 pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan kuantitas kerja bisa dinilai berdasarkan target pencapaian pekerjaan dan ketepatan 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.

Kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena pegawai adalah penghasil kerja bagi organisasi atau perusahaan. Apabila kinerja pegawai baik maka akan baik pula hasil yang didapatkan perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik tidak terlepas dari peran pemimpin, dimana seorang pemimpin memiliki kecakapan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas tertentu sehingga mereka secara sukarela melaksanakannya demi tujuan organisasi. Kinerja pegawai tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya,

Salah satunya yaitu *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 mencapai tujuan organisasi **(Justina et al., 2019)**

Pada dasarnya, hubungan atau interaksi *leader member exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi adalah salah satu kepercayaan antara atasan dan bawahan, dengan pemimpin atau atasan mempercayai bawahan untuk berpartisipasi dalam semua kegiatan *leader member exchange* (LMX) penting dan pengendalian. Kewajiban dengan tanggung jawab masing-masing dan saling menghormati yang akan menciptakan hubungan timbal balik yang baik antara pemimpin atau atasan dengan bawahannya, sedangkan untuk hubungan Pertukaran Pimpinan anggota lemah, hal ini ditandai dengan hubungan pertukaran ekonomi, jarang bertemu dengan atasan dan bawahan sering memberikan diri mereka tugas yang kurang diinginkan, pemimpin memiliki lebih sedikit waktu untuk dihabiskan dengan pegawai, yang berarti bahwa pegawai kurang dekat dengan manajemen.

Berdasarkan penelitian yang di lakukan oleh **(Abiya rahma 2019)** *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, karena *leader member exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi pada pegawai akan meningkatkan kepuasan yang lebih besar. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh **(Ceisa Pusparini, 2018)** yaitu kualitas hubungan

atau *leader member exchange* (LMX) yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, di dasarkan dari kualitas komunikasi yang terbangun.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (**Lario Herlambang, 2017**) diketahui bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi. Komunikasi dalam suatu perusahaan atau organisasi sangat dibutuhkan guna memperlancar interaksi yang terjalin dan membantu anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan, mengkoordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan (**Kawilarang et al., 2017**).

Menurut (**Suprpto, 2018**) komunikasi adalah proses berbagi makna melalui perilaku verbal dan non verbal. Segala perilaku dapat disebut komunikasi jika melibatkan dua orang atau lebih. Frase dua atau lebih perlu ditekankan karena sebagian literatur menyebut istilah komunikasi intrapersonal, yaitu komunikasi diri sendiri. Dalam penelitiannya, (**Heryanda, 2021**) menyebut bahwa komunikasi secara umum didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi. Dengan terjalinnya komunikasi yang baik antara semua elemen perusahaan maka akan membawa dampak yang baik juga terhadap kinerja pegawai nantinya.

Menurut (**Marceline et al., 2021**) komunikasi merupakan proses yang menghubungkan berbagai komponen-komponen dari perusahaan baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi yang terjadi di perusahaan ini masih

dinilai kurang baik karena masih sering terjadi kesalahan kerja yang ditimbulkan akibat kesalahan komunikasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **(Heryanda, 2021)** ditemukan bahwa secara signifikan, komunikasi dan motivasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Sebuah organisasi dan 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 pegawai 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 pegawai dalam satu tim, maka akan semakin mudah dalam mendapatkan target yang ditentukan. Perilaku seperti ini disebut dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* **(Istikomah, 2019)**.

Konsep *organizational citizenship behavior (OCB)* pertama kali dikemukakan oleh Dennis Organ. **(Organ 1997)** mendefinisikan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai *Individual behavior that discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate prompts the effective functioning. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or job description, that is the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the*

organization: the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable.

Menurut (Claudia, 2020) *Organizational citizenship Behavior (OCB) that is directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*". Artinya, *Organizational Citizenship Behavior* adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan system reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan suatu perilaku individu yang secara sukarela melakukan tugas-tugas diluar yang diwajibkan oleh perusahaan secara inisiatif yang dapat menguntungkan perusahaan.

Tabel 1.1

Data Absensi Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

Bulan Januari s/d Desember 2020

| NO | BULAN | JUMLAH PEGAWAI | JUMLAH HARI KERJA | JUMLAH ABSENSI |
|-----------|--------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| 1 | JANUARI | 129 | 28 | 3 |
| 2 | FEBRUARI | 129 | 26 | 3 |
| 3 | MARET | 129 | 30 | 1 |
| 4 | APRIL | 129 | 29 | 1 |
| 5 | MEI | 129 | 31 | 0 |
| 6 | JUNI | 129 | 25 | 5 |
| 7 | JULI | 129 | 28 | 3 |

| | | | | |
|----------------------------------|-----------|-----|--------|----|
| 8 | AGUSTUS | 129 | 31 | 0 |
| 9 | SEPTEMBER | 129 | 28 | 2 |
| 10 | OKTOBER | 129 | 30 | 1 |
| 11 | NOVEMBER | 129 | 30 | 0 |
| 12 | DESEMBER | 129 | 29 | 2 |
| JUMLAH | | 129 | 345 | 21 |
| PERSENTASE KEHADIRAN | | | 6,1% | |
| PERSENTASE KETIDAKHADIRAN | | | 93,9 % | |
| TOTAL | | | 100 % | |

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

Dari presentasi absensi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang pada bulan Januari–Desember 2020 dapat dilihat bahwa masih banyaknya jumlah pegawai yang absen. Absensi tertinggi berada pada bulan Juni dengan total 5 absensi, sedangkan absensi terendah berada pada bulan Mei, Agustus, dan November dengan 0 absensi. Ini menunjukkan bahwa masih terdapat kurangnya keterikatan pegawai baik ASN maupun tenaga honorer pada instansi untuk selalu bersedia mengabdikan dan menjaga kedisiplinan secara sukarela.

Berdasarkan hasil rekapitulasi absensi pegawai di atas, terlihat bahwa tingkat absensi pegawai masih cukup tinggi dan mengalami naik turun. Ketika cukup tingginya tingkat absensi ini, artinya terdapat masalah yang menyebabkan cukup tingginya tingkat absensi pegawai. Ada banyak faktor yang menyebabkan pegawai absen atau tidak masuk kerja. Sekian banyak alasan pegawai tidak masuk kerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu absen karena suatu keadaan yang tidak dapat dihindari dan absen karena merosotnya disiplin dan moral kerja pegawai.

Tinggi rendahnya tingkat absensi pegawai tentu berpengaruh terhadap kinerja di dalam organisasi dan kurang loyal nya pegawai terhadap instansi mereka. Tentu ada alasan atas setiap tindakan baik yang sengaja maupun tidak di sengaja, kurangnya sikap *leader member exchange* (LMX) pada instansi juga menyebabkan kurangnya kelayakan pegawai secara sukarela terhadap instansi yang tentunya akan berdampak kepada kepuasan kerja pegawai.

Hasil ringkasan absensi pegawai di atas menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pegawai tidak tetap masih berubah setiap bulannya. Untuk indikator jumlah absensi, perusahaan menetapkan tidak ada pegawai yang absen. Jadi, ketika tingkat *turnover* pegawai cukup tinggi, berarti ada masalah yang menyebabkan tingkat *turnover* pegawai cukup tinggi. Hal ini mungkin karena kurangnya minat pegawai terhadap Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.

Masih banyak faktor yang menyebabkan pegawai absensi atau tidak masuk kerja, salah satunya yaitu absensi karena kurang disiplin serta kurangnya percaya diri pegawai tersebut. Tinggi rendahnya tingkat absensi pegawai berpengaruh pada pencapaian target produksi. Semakin tinggi tingkat absensi pegawai maka semakin sulit pencapaian target produksi . Keadaan ini tentu sangat merugikan organisasi karena pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang.

Tabel 1.2
Data Jenjang Pendidikan Pegawai
Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

| Jenjang Pendidikan | Jumlah (Orang) |
|---------------------------|-----------------------|
| SMA | 17 |
| D1 | 3 |
| D2 | 3 |
| D3 | 39 |
| S1 | 50 |
| S2 | 17 |
| Jumlah | 129 |

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa jenjang pendidikan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang adalah jenjang SMA 17 orang, D1 3 orang, D2 3 orang, D3 39 orang, S1 50 orang, S2 17 orang.

Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pendidikan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang adalah pada tingkat universitas. Pendidikan sangat perlu diperhatikan karena tingkat pendidikan mempengaruhi tingkat kondisi mental, sikap dan perilaku pegawai. Oleh karena itu, untuk menunjang keberhasilan operasional bisnis, tingkat pendidikan pegawai perlu diperhatikan secara serius. Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang memiliki pelatihan yang berbeda untuk kualifikasi pegawai, SMA/ sederajat dan universitas. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya dianggap memiliki potensi dan produktivitas yang lebih tinggi

dibandingkan dengan pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Karena dibutuhkan tenaga kerja yang efisien agar bisnis inti perusahaan dapat berfungsi dengan baik agar efisiensi yang baik menjadi efektif. Kinerja pegawai akan didasarkan pada aktivitas dalam hal pengembangan karir, hal ini dapat dilihat dari kemampuan untuk melakukan tugas yang diberikan. Berdasarkan pendapat dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komunikasi yang baik dan lancar antar anggota dalam instansi atau perusahaan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengimplementasian *leader member exchange* (LMX) dalam perusahaan dapat meningkatkan kedekatan antara atasan dan bawahan. Dengan adanya kinerja sebagai alternatif dalam proses penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Penilaian ini diharapkan membawa dampak positif terhadap peningkatan semangat pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan meningkatkan sikap loyalitas dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kota Padang”**

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Kurangnya kemampuan dalam upaya menjalin hubungan relasi yang baik antara para pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

2. Adanya ketidakkonsistenan antar *leader member exchange* (LMX) dan Komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kota Padang
3. Kurangnya sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang karena tingkat kedisiplinan yang masih longgar
4. Masih rendahnya Komunikasi yang diciptakan oleh pegawai dan anggota pada Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kota Padang
5. Masih rendahnya kepercayaan dan hubungan yang diciptakan oleh anggota dan anggota, anggota dan kepala pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang
6. Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang masih kurang memperoleh pengawasan kerja.
7. Kurangnya kesadaran pegawai terhadap pekerjaan yang dimiliki pada Dinas Pendidikan Kota Padang
8. Kesadaran untuk tanggung jawab kehadiran pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang mengalami naik turun.
9. Kinerja pegawai Dinas pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang yang masih kurang.
10. Kurang ditegakkannya aturan mengenai kehadiran pegawai.

1.3 Batasan Masalah

Agar terfokusnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan pada leader member exchange (X1), komunikasi (X2) terhadap kinerja (Y) sebagai variabel terikat dengan organizational citizenship behavior (Z) sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi Terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
5. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?
6. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang?

7. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian yang di lakukan tentunya memiliki beberapa tujuan, Adapun Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang
2. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang
3. Untuk Mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang
4. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang
5. Untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang
6. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

7. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan komunikasi terhadap kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening.

2. 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 komunikasi 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 atau kepala dan jajarannya untuk melakukan peningkatan atau melaksanakan perbaikan khusus pada *leader member exchange* (LMX) dan komunikasi agar kinerja dapat meningkat.

2. Untuk menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami faktor-faktor yang terkait dengan *leader member exchange* (LMX) dan komunikasi terhadap kinerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.