

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam suatu perusahaan atau organisasi yang mana dapat membawa dampak signifikan untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya kaitan antara manusia dengan pencapaian tujuan ini, suatu organisasi perlu untuk memikirkan aspek pengolahan sumber daya manusianya.

Tekait hal tersebut sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam perusahaan sehingga sumber daya yang dimiliki berperilaku positif dalam mendukung tingkat keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Peran aktif sumber daya manusia ini bisa ditunjukkan dari *organizational citizenship behavior*.

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi. Tiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai sasaran-sasaran pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi. Tiap orang dalam organisasi dituntut untuk memiliki komitmen agar fungsi-fungsi organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan agar sasaran-sasaran yang direncanakan dapat dicapai. Perilaku tambahan diluar diskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut dengan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *organizational citizenship behavior* **Kreitner dan Kinicki (2014)**.

Dengan adanya *organizational citizenship behavior* diharapkan karyawan dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerja. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang tersebut.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan milik negara yang bergerak dibidang ketenaga listrikan baik dari mulai mengoperasikan pembangkit listrik sampai dengan melakukan transmisi kepada masyarakat di seluruh wilayah Indonesia. Dengan produk utama antara lain jasa penyaluran dan pengoperasian sistem tenaga listrik yang andal, efisien dan ekonomis. Tujuan organisasi adalah mengusahakan penyaluran tenaga listrik tegangan tinggi, dan operasi sistem secara efisien, andal, dan akrab lingkungan dalam jumlah dan mutu yang memadai serta melakukan usaha sesuai dengan kaidah ekonomi yang sehat, memperhatikan kepentingan *stakeholders*, serta meningkatkan kepuasan pelanggan, dengan motto Kestinambungan Penyaluran Listrik untuk Sumatera.

Taabel 1.1
Kinerja Karyawan Tahun 2013-2017

PERSPEKTIF	NILAI				
	2013	2014	2015	2016	2017
Produk dan Layanan	36,98	-	-	-	-
Pelayanan Pelanggan	-	-	-	-	-
Kinerja Utama	-	31,22	42,26	37	21,75
Bisnis Internal	24,98	20	17,47	36,59	26,46
SDM	10	8	10	9,80	9

Keuangan dan Pasar	12,93	16,75	16,63	14,73	17,24
Kepemimpinan	3,42	-	-	-	-
Kepatuhan		8	6	5,47	5,90
TOTAL NILAI	88,3	88,97	92,36	93,69	80,35
Kategori	PLN K-2	PLN K-2	PLN K-1	PLN K-1	PLN K-2

Sumber : PT.PLN (Persero) UPT Padang

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setelah diakumulasikan kinerja karyawan dari tahun 2013 sampai 2017 mengalami kenaikan artinya kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang tersebut memang bagus tetapi di tahun 2017 mengalami penurunan yang cukup drastis hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor salah satu diantaranya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut adalah organizational citizenship behavior dalam hal ini karyawan tidak mudah untuk melakukan atau membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya dimana karyawan tersebut yang juga memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya sendiri.

OCB menurut **Kreitner dan Kinicki (2014)** Perilaku keanggotaan organisasi yang diluar tugas. Contohnya adalah sikap pernyataan mengenai departemen, pengungkapan minat pribadi untuk menolong pekerjaan orang lain, memberikan saran-saran untuk peningkatan kualitas organisasi, rasa hormat pada rekan kerja, semangat dan melakukan pemeliharaan bangunan, peduli terhadap properti perusahaan, serta ketetapan waktu dan kehadiran diatas standar.

Permasalahan tentang rendahnya organizational citizenship behavior dapat juga dipicu oleh beberapa faktor diantaranya adalah leader member exchange atau

pertukaran pemimpin dari hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu karyawan PT. PLN (Persero) UPT Padang menyatakan bahwa ketika karyawan dimutasi mereka merasa mengalami kesulitan dan membutuhkan waktu untuk dapat menyesuaikan diri terlebih lagi dengan pimpinan di tempat kerja yang baru karena sebelumnya sudah terbiasa dengan pimpinan dan cara kerja di tempat kerja yang sebelumnya.

Teori pertukaran pemimpin-anggota (*LMX, Leader Member Exchange*) menjelaskan proses pembuatan peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Yukl, 2015). Pertukaran pemimpin-anggota atau disebut *Leader Member Exchange (LMX)* adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota.

Leader member exchange (LMX) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya (Aria Elshifa (2018)).

Leader member exchange (LMX) melihat kualitas hubungan diantara pemimpin dan bawahan yang berada dalam kontinum kualitas *leader member exchange (LMX)* tinggi sampai dengan kualitas *leader member exchange (LMX)*

rendah. Hubungan antara pimpinan dan bawahan memiliki kualitas yang berbeda. Kualitas ini akan membentuk *in group* dan *out group*. Bawahan yang menjadi anggota *in group* akan diberikan tanggung jawab, penghargaan dan perhatian yang lebih banyak daripada bawahan yang ada di *out group*. Sebaliknya, anggota *out group* akan memiliki hubungan yang lebih formal dengan pemimpin. **(Sulaiman 2018)**

Menurut **Siagian (2015)** kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak terdapat variasi yang memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya sehingga yang bersangkutan akan merasa puas.

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat pribadi dan personal. Setiap individu memiliki sumber dan tingkat kepuasan yang berbeda-beda yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah bentuk efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan dan karena persepsi setiap individu berbeda atas setiap kejadian maka hal itu kemudian menciptakan sumber kepuasan yang berbeda-beda pula **(Ujang Sepudin 2019)**. Kepuasan kerja juga termasuk faktor yang dapat mempengaruhi organizational citizenship behavior. Tidak hanya itu dalam hal kepuasan kerja karyawan merasa puas jika pekerjaannya tersebut mendapatkan pujian dari pimpinan.

Dilihat dari tabel 1.1 kinerja karyawan diatas faktor lain yang dapat mempengaruhi organizational citizenship behavior adalah komitmen organisasi. Karyawan dapat memiliki perilaku organizational citizenship behavior ketika karyawan sudah memiliki komitmen yang kuat di dalam diri karyawan.

Komitmen organisasi adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi. Artinya bahwa komitmen organisasi sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya **Albert Kurniawan (2015)**.

Menurut **Sularso (2017)**, mengatakan bahwa komitmen pada organisasi merupakan salah satu sikap kerja yang merefleksikan bagaimana seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat dia bekerja apabila dia menyukai organisasi tersebut maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja, dimana organisasi sebagai itikat yang kuat dimana seseorang terlibat di dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **Budijainto (2016)** dengan hasil menunjukkan bahwa *leader member exchange* dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh **Sulaiman (2018)**, **HM Rahmy (2018)** dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh **Hironimus Efendi Mandi (2019)** dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, terdapat fenomena atau permasalahan tentang organizational citizenship behavior yang mengakibatkan kinerja karyawan menurun. Oleh karena itu, Peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi organizational citizenship behavior, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH LEADER MEMBER EXCHNANGE (LMX) DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANOZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.PLN (PERSERO) UPT PADANG”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena diatas dalam kajian SDM banyak faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Terjadinya fluktuasi kinerja karyawan yang dipicu oleh rendahnya organizational cityzenship behavior pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
2. Masih rendahnya hubungan antara atasan dengan bawahan atau leader member exchange pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
3. Komitmen organisasi yang masih rendah pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.

4. Kepuasan kerja karyawan yang belum terpenuhi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
5. Iklim organisasi di lingkungan kerja tidak kondusif pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
6. Kurangnya rasa tanggung jawab pada diri karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
7. Kurangnya penegakan keadilan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
8. Kurangnya keterlibatan karyawan terhadap organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.

1.3 Batasan Masalah

Agar terfokusnya penelitian ini maka dibatasi oleh variabel bebas yaitu *leader member exchange* dan kepuasan kerja dan variabel terikatnya yaitu *organizational citizenship behavior* dengan variabel intervening yaitu komitmen organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang ?
3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT.PLN (Persero) UPT Padang ?

4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT.PLN (Persero) UPT Padang ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT.PLN (Persero) UPT Padang ?
6. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) UPT Padang ?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) UPT Padang ?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.

6. Untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai hubungan antara atasan dengan bawahan dan memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai sejauh mana karyawan terlibat dalam organisasi. Juga diharapkan untuk dapat meningkatkan *leader member exchange* antar karyawan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian. Penelitian ini bisa menjadi

dasar atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga dapat menambah pustaka bagi mereka yang mempunyai minat untuk mendalami pengetahuan dalam bidang Sumber Daya Manusia.