

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor yang penting dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi baik organisasi swasta, sosial maupun pemerintah. Seorang karyawan atau pegawai merupakan penentu keberhasilan serta kunci yang menentukan perkembangan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam sebuah perusahaan atau organisasi SDM berupa manusia yang dipekerjakan pada suatu organisasi yaitu sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Segala cara yang diperlukan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik dari segi pengambilan keputusan, hingga suatu proses evaluasi yang semuanya tidak dapat dipisahkan dari unsur sumber daya manusia. Dalam suatu organisasi, setiap pegawai dituntut harus memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan serta semangat kerja yang tinggi. Suatu organisasi atau pemerintahan harus mempunyai pegawai atau karyawan yang memiliki kualitas kerja yang bagus sehingga kinerja karyawan akan baik dan meningkat.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang bisa dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melakukan tugas yang sinkron dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan adanya

pengaturan sumber daya manusia secara profesional agar para pegawai bisa bekerja secara baik, sehingga terhindar dari permasalahan yang tidak diinginkan.

Menurut **(Herlambang, 2017)** kinerja karyawan merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan. Seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Salah satu faktor kinerja adalah *leader member exchange* (LMX), yaitu orang atau individu yang memberikan tenaga, bakat dan kreatifitas serta usaha demi kemajuan perusahaan yang bersangkutan. Perbedaan jarak hubungan pemimpin dengan satu bawahan dengan bawahan yang lain dapat mempengaruhi pemimpin dalam menilai kinerja dan kepuasan kerja bawahan itu sendiri.

*Leader member exchange* (LMX) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dengan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan (leadership) yang ditetapkan oleh seorang manager dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal sehingga akan mendapatkan kinerja pegawai **(Suryadi, 2017)**. Berdasarkan penelitian ini *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan dalam penelitian yang berjudul “*the influence on job stress and*

*leader member exchange on job performance with employee engagement as mediaation*” menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (**Hasyim & Sudarma, 2018**).

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan (**Ilyas & Novianti, 2019**). Berdasarkan hasil penelitian ini bahwa kepemimpinan transformational memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian yang berjudul pengaruh “*the influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job*” memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformational tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (**Prabowo et al., 2018**)

Peran pemimpin dalam sebuah perusahaan tidak hanya dalam hal memerintah karyawannya saja tetapi diperlukan juga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Salah satu konsep kepemimpinan dalam suatu hubungan antara atasan dan bawahan biasa disebut dengan leader member exchange (LMX). (**Dewantara et al., 2017**) menjelaskan leader member exchange (LMX) adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. leader member exchange (LMX) tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas

hubungan antara atasan dan bawahan. Berdasarkan hasil penelitian ini *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior* (OCB). Sedangkan dalam penelitian (Case et al., 2020) yang berjudul *effect of leader member exchange, organizational culture and employee engagement on organizational citizenship behavior (Case Study Gen Y In Perum LPPNPI)* memperoleh hasil bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku organisasi.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membina dan meningkatkan perilaku karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan dimana seorang pemimpin memotivasi dan mendorong pengikutnya untuk melakukan pekerjaan melebihi standar minimum yang telah ditetapkan (Veneta, 2017) berdasarkan penelitian ini kepemimpinan transformational memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior* (OCB).

*Organization Citizenship behavior* (OCB) merupakan pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (extra role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu

untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan. Menurut **(Pristiwati, 2018)** mengatakan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Berdasarkan hasil dari penelitian ini *organization citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian serupa yang berjudul “pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan *organisasional citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan PT Metropolitan Retailmart Solo Baru” memperoleh hasil bahwa *organization citizenship behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan **(Agustin et al., n.d.)**

*Organization citizenship behavior* OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan karena apabila karyawan memiliki sikap yang dengan sukarela membantu tugas-tugas tambahan hal tersebut akan membantu dalam produktivitas perusahaan. Secara sederhana, *organization citizenship behavior* (OCB) dapat berbentuk perilaku karyawan yang membantu memecahkan permasalahan orang lain yang di luar kewenangan dan tanggung jawabnya.

Penelitian ini dilakukan pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi. Grand Rocky Hotel Bukittinggi ini merupakan suatu perusahaan yang menyediakan pelayanan jasa perhotelan profesional dan berkualitas serta mendorong ekonomi daerah yang berlokasi di JL. Yos Sudarso No. 29, Guguk Panjang, Bukittinggi, Indonesia, 26128. Pada tanggal 8 maret 2012 Grand Rocky Hotel Bukittinggi resmi dibuka. Hingga saat

ini Grand Rocky Hotel Bukittinggi menjadi hotel bintang 4 pilihan di Sumatera Barat. Dengan demikian dalam meningkatkan kinerja karyawan Grand Rocky Hotel Bukittinggi masih kurang optimal dalam melakukan pekerjaan sehingga menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Penurunan kinerja karyawan diakibatkan terdapat perilaku karyawan yang kurang disiplin, malas dalam bekerja kurang memanfaatkan waktu sebaik mungkin sehingga dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan diperusahaan. Pernyataan tersebut didasarkan atas data absensi karyawan pada tahun 2020 yang disajikan pada tabel 1.1 berikut :

**Tabel 1.1**  
**Absensi karyawan Grand Rocky Hotel Bukittinggi**  
**Periode Mei s/d September 2020**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Terlambat</b>	<b>Sakit</b>	<b>Izin</b>	<b>Tanpa Keterangan</b>	<b>Total</b>
Mei	112	6	3	4	-	13
Juni	112	-	6	5	1	12
Juli	112	7	5	4	-	16
Agustus	112	5	3	5	-	13
September	112	6	2	3	1	12

*Sumber : Grand Rocky Hotel Bukittinggi*

Tabel 1.1 menunjukkan absensi karyawan dalam 5 bulan terakhir yang berfluktuasi dari bulan ke bulan. Dengan jumlah karyawan yang sebanyak 114 orang dimana dibulan Mei karyawan yang terlambat sebanyak 6 orang, sakit sebanyak 3 orang, serta izin sebanyak 4 orang. Pada bulan Juni terdapat karyawan yang sakit sebanyak 6

orang, izin sebanyak 5 orang, tanpa keterangan 1 orang. Pada bulan Juli karyawan yang terlambat sebanyak 7 orang, sakit sebanyak 5 orang dan izin sebanyak 4 orang. Pada bulan Agustus karyawan yang terlambat sebanyak 5 orang, sakit sebanyak 3 orang dan izin sebanyak 5 orang. Pada bulan September karyawan yang terlambat sebanyak 6 orang, sakit sebanyak 2 orang, izin sebanyak 3 orang dan tanpa keterangan 1 orang.

Beberapa fenomena yang terjadi di Grand Rocky Hotel Bukittinggi adalah tingkat kinerja karyawan yang masih kurang optimal. Yang dapat dilihat dari data absensi karyawan dimana masih banyak karyawan yang datang tidak tepat waktu, sakit, izin dan tanpa keterangan pada bulan Mei dan September sehingga terjadinya penurunan kinerja karyawan yang berdampak terhadap kinerja karyawan pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi.

*Organization citizenship behavior* (OCB) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dengan *Organization citizenship behavior* (OCB) yang tinggi akan meningkatkan produktifitas dan kesuksesan dalam suatu organisasi. Kesuksesan tidak untuk diri sendiri, tetapi juga untuk kepentingan organisasi. *Organization citizenship behavior* (OCB) pada karyawan harus mendapatkan perhatian khusus agar karyawan terus terpacu untuk melakukan *Organization citizenship behavior* (OCB), seperti patuh terhadap aturan dan prosedur ditempat kerja dan sukarela terhadap tugas tugas yang diberikan. Karyawan yang

kurang dapat diajak bekerja sama serta kepedulian karyawan yang rendah itu akan berdampak terhadap hubungan pemimpin dengan bawahannya

Sedangkan fenomena yang terkait dengan *leader member exchange* (LMX) kurangnya hubungan timbal balik antara pemimpin dengan bawahan sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior* (OCB). Hal tersebut dapat dilihat dari indikasi bahwa hubungan yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan maka dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas di perusahaan secara keseluruhan. Adanya perlakuan khusus antara pemimpin dan bawahan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat dilihat dari indikasinya bahwa untuk menciptakan kinerja yang baik harus menciptakan hubungan yang baik pula. Serta komunikasi antara pemimpin dan bawahan yang masih kurang intens. Jadi di setiap perusahaan harus adanya hubungan yang baik di setiap anggota. Seorang pemimpin yang bisa mempengaruhi karyawannya untuk bekerja secara optimal maka bisa meningkatkan kinerja dan kualitas di perusahaan.

Fenomena yang terkait dengan kepemimpinan transformational di Grand Rocky Hotel Bukittinggi kurangnya kemampuan pemimpin dalam mengelola karyawannya salah satu indikasinya yaitu kurangnya ketegasan dari pemimpin terhadap bawahannya. Hubungan yang kurang harmonis antara pemimpin dan bawahan sehingga adanya sikap saling tidak percaya sehingga menciptakan keadaan yang kurang nyaman dalam suatu perusahaan, kurangnya kepekaan individual yang

dimiliki pemimpin terhadap bawahannya salah satu indikasinya terlihat dari ketidakmampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk mengevaluasi hasil kerjanya.

Selain itu keberhasilan suatu karyawan dilihat dari hasil kinerja karyawan. suatu perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan tujuan yang dicapai perusahaan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan keusungguhan serta waktu (Ilyas & Novianti, 2019). Diharapkan Grand Rocky Hotel Bukittinggi harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan keterampilan yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja yang bagus yang akan membawa kemajuan bagi Grand Rocky Hotel Bukittinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan dengan *organization citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi. Oleh karena itu penulis tertarik membahas mengenai **“PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GRAND ROCKY HOTEL BUKITTINGGI”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan
2. Sumber daya manusia yang masih kurang optimal
3. Sikap atau perilaku karyawan yang masih kurang baik seperti kurang disiplin dalam bekerja
4. Kurang memanfaatkan waktu dalam bekerja dengan sabaik mungkin
5. Adanya perlakuan khusus antara pemimpin dan bawahan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan
6. Komunikasi yang kurang intens antara pemimpin dan bawahan
7. Hubungan yang kurang harmonis antara pemimpin dan karyawan yang berdampak terhadap kenyamanan di perusahaan
8. Kurangnya kepercayaan antar sesama
9. Kurangnya kepekaan individual yang dimiliki pemimpin terhadap bawahanya
10. Belum terlaksananya *organization citizenship behavior* (OCB) dengan baik.

## 1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan terarah dan dapat dipahami dengan jelas maka penulis membatasi sebagian variabel bebas pada *Leader Member Exchange* (LMX) dan Kepemimpinan Transformational terhadap kinerja karyawan

sebagai variabel terikat dengan *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi ?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *organization citizenship behavior* (OCB) pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi ?
3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi ?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi ?
5. Bagaimana pengaruh *organization citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi ?
6. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui *organization citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi ?

7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan melalui *organization citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Grand Rocky Hotel Bukittinggi ?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan perumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka maksud dan tujuan penulisan proposal ini adalah :

1. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap *organization citizenship behavior* (OCB).
2. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *organization citizenship behavior* (OCB).
3. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh *organization citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan melalui *organization citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

7. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan melalui *organization citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini sangat berguna baik bagi penulis maupun bagi instansi yang menjadi objek penelitian. Dan juga pihak yang berkepentingan. Manfaat tersebut antara lain :

1. Bagi penulis

Untuk menambah dan memperdalam dalam menghubungkan teori, fakta yang terjadi semasa perkuliahan dan menambah pengetahuan dibidang sumber daya manusia.

2. Bagi perusahaan atau instansi

Penulis mengharapkan dengan dilakukan penelitian ini dapat memberi masukan bagi pihak instansi akan pentingnya *leader member exchange* (LMX), kepemimpinan transformational dan *organization citizenship behavior* (OCB) untuk kemajuan kinerja karyawan di perusahaan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan bagi mahasiswa dan peneliti lain yang ingin meneliti tentang *leader member exchange* (LMX),

kepemimpinan transformational, *organization citizenship behavior* (OCB) dan kinerja karyawan.