

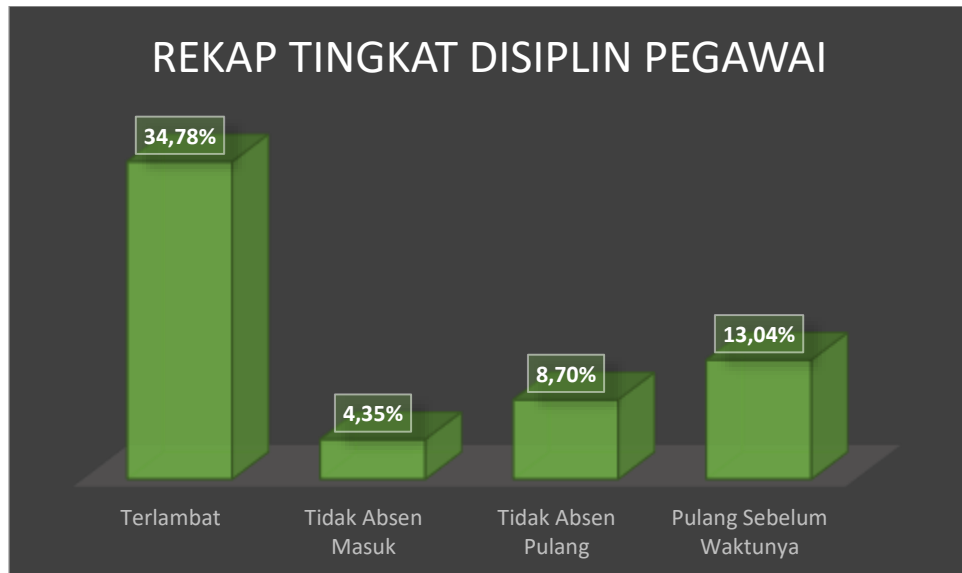
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Kinerja pegawai menjadi hal yang paling diperhatikan oleh organisasi, mengingat hal ini memberikan dampak secara langsung terhadap keberlangsungan hidup organisasi. Kinerja pegawai tidak lepas dari komitmen organisasi yang dimiliki. Komitmen organisasi merupakan bentuk kecintaan pegawai terhadap tempat dimana ia bekerja (Allen & Meyer, 1996). Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi, memiliki persepsi bahwa tujuan organisasi adalah juga tujuan pribadinya sehingga ia akan serius dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Tingkat komitmen organisasi antar pegawai berbeda-beda. Kondisi ini tergantung pada karakter individu dan juga lingkungannya. Karakter individu berhubungan dengan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pengalaman kerja, serta nilai yang dipercayai. Adapun kondisi lingkungan yang mempengaruhi komitmen ini diantaranya adalah kepemimpinan, kebijakan organisasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta karakteristik pekerjaan.



**Gambar 1** Data Rekapitulasi Tingkat Disiplin Pegawai Tri Semester Akhir Tahun 2020

Maryah Sariningsih, 2021

*PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PURWAKARTA*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

Hasil studi pendahuluan yang peneliti lakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta, beberapa pegawai menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang masih belum maksimal. Dibuktikan dengan data sebagai berikut, berdasarkan data kepegawaian diatas, dari 115 pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta, sebanyak 34,78% tidak datang tepat waktu/terlambat ke kantor, sebanyak 4,35% tidak absen masuk, sebanyak 8,70% tidak absen pulang serta sebanyak 13,04% pegawai pulang sebelum waktunya. Selain itu, beberapa pegawai yang sudah berusia lanjut kurang produktif dalam bekerja, masuk dan keluar kantor tanpa izin, tidak hadir tanpa alasan dan di luar cuti serta jika dilihat dari produktivitas kerjanya, target capaian kinerja masih belum optimal dilakukan.

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi merasa menjadi bagian dari organisasi dalam hal ini Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta, seharusnya mempunyai keinginan mengabdikan diri untuk kemajuan organisasi dan menunjukkan kontribusi kinerja yang baik. Pegawai dengan komitmen organisasi yang dimiliki secara perilaku menunjukkan ketaatan, tanggung jawab, kontribusi secara pemikiran, serta kejujuran yang tinggi (Rose, 2019). Ketika pimpinan ditanya mengenai peningkatan kinerja organisasi, komitmen pegawai telah menjadi salah satu dari lima tantangan utama yang dihadapi perusahaan (Wah, 1999).

Hasil sejumlah penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh *leader member exchange (LMX)*, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Bela & Raharjo (2014); Prisetyadi (2013); dan Mulyapradana (2018) bahwa *leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. *Leader member exchange (LMX)* atau pertukaran pemimpin-anggota adalah hubungan yang dilakukan oleh pemimpin dengan cara yang berbeda kepada semua anggotanya. Teori LMX berfokus pada hubungan *dyadic*, yakni hubungan antara seorang pemimpin dengan setiap personal bawahannya dan setiap hubungan antara sepasang leader-member ini memiliki kualitas yang berbeda (Putri dkk., 2020).

Dalam pendekatan LMX menyatakan bahwa pemimpin mengklasifikasikan para bawahannya menjadi anggota dalam-kelompok (*in-group*) dan luar-kelompok

(*out-group*). Dalam LMX ini, para pemimpin dan pengikut mengembangkan sebuah kemitraan yang digambarkan dengan pengaruh timbal balik, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kegemaran, serta perasaan senasib.

Faktor selanjutnya yang memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi adalah keadilan organisasi. Pernyataan ini didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurmaladita & Warsindah (2015); Putra & Indrawati (2018), dan Yuwono dkk., (2020) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Keadilan organisasi adalah sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di dalam perusahaan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi (Cole dkk., 2010). Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai melihat bagaimana mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja. Dapat identifikasi dari tiga komponen yang berbeda dari keadilan organisasi antara lain keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano dkk. yang dikutip oleh Grensing & Poppal, 2007, hlm.317). Cropanzano dkk. yang dikutip oleh Grensing & Poppal (2007, hlm.372) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa pegawai peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, pegawai lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut pegawai dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Pegawai juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh organisasi tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Dalam hierarki organisasi pendidikan, seperti pada Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta, kedua faktor tersebut melekat dan menjadi bagian dari organisasi. Sebagaimana hasil pengamatan peneliti, struktur tugas dan kewenangan yang diatur melalui peraturan yang berlaku memungkinkan terjadi praktik *leader member exchange* pada setiap level organisasi, baik antar pimpinan dengan pimpinan yang lebih tinggi, maupun antara pimpinan dengan staf pada satu sub bagian atau bidang. Pendelagasian tugas dan wewenang sering dilakukan pada saat pimpinan dihadapkan pada agenda tertentu yang pada akhirnya harus melibatkan orang lain atau bawahan untuk melaksanakan tugasnya. Kondisi ini bahkan terjadi pada setiap level, dan hal tersebut merupakan suatu kewajaran karena diatur dalam tupoksi yang ada.

Dalam hal keadilan organisasi, kebijakan yang mengatur keadilan distributif dan keadilan prosedural sudah secara jelas termuat dalam dokumen kebijakan yang ada. Kebijakan ini memuat hak-hak yang dimiliki pegawai dan harus dipenuhi oleh pimpinan. Dalam keadilan interaksional, pola komunikasi hierarkis yang ada dirasa memang tidak secara leluasa memberikan akses yang luas kepada pegawai dalam berinteraksi, terlebih kepada unsur pimpinan. Proses interaksi lebih banyak terjadi secara formal, sehingga hal ini perlu dikaji lanjut apakah ada dampak yang signifikan terhadap komitmen pegawai.

Cropanzano et al. yang dikutip oleh Grensing & Poppal (2007, hlm.372) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai penilaian personal mengenai standar etika dan moral dari perilaku manajerial. Dalam menilai keadilan organisasional setidaknya terdapat tiga bidang yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal. Banyak riset yang kemudian menguji keadilan organisasional dengan tiga komponen, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional (Cohen-Carash dan Spector yang dikutip oleh Mangkuprawira, 2011, hlm.235). Keadilan interaksional terdiri dari dua komponen, yaitu: interpersonal dan informasional, sehingga dalam perkembangannya, beberapa peneliti menyatakan bahwa keadilan organisasi terdiri dari empat komponen. Jenis keadilan terakhir adalah keadilan interaksional yang mengacu pada cara manajemen (atau mereka yang mengendalikan penghargaan dan sumber daya) berperilaku kepada penerima

keadilan (Cohen-Carash dan Spector yang dikutip oleh Mangkuprawira, 2011, hlm.127). Keadilan organisasi telah dibuktikan menjadi anteseden bagi sikap dan perilaku pegawai. Sehingga konsep keadilan organisasi dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan.

## 1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti ingin mengkaji secara lebih mendalam mengenai praktik *leader member exchange* yang sudah ada dan dilakukan oleh unsur pimpinan, praktik keadilan organisasi yang dirasakan serta kontribusinya terhadap komitmen organisasi pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta. Peneliti merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi *leader member exchange* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta?
2. Bagaimana deskripsi keadilan organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta?
3. Bagaimana deskripsi komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta?
4. Seberapa besar pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta?
5. Seberapa besar pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta?
6. Seberapa besar pengaruh *leader member exchange* dan keadilan organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta?

## 1.3.Tujuan Penelitian

Maryah Sariningsih, 2021

**PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PURWAKARTA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tujuan secara umum dari penelitian ini adalah melakukan analisis pengaruh *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan:

1. Mendeskripsikan *leader member exchange* pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta.
2. Mendeskripsikan keadilan organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta.
3. Mendeskripsikan komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta.
4. Teranalisisnya pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta.
5. Teranalisisnya pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta.
6. Teranalisisnya pengaruh *leader member exchange* dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Purwakarta.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat dalam bentuk:

1. Manfaat teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian tentang *leader member exchange*, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi. Manfaat selanjutnya, adalah dapat memperkuat keilmuan administrasi pendidikan yang berkaitan dengan *leader member exchange*, keadilan organisasi, dan komitmen organisasi.

2. Manfaat praktis

Manfaat secara praktik dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pendidikan (Dinas Pendidikan) dalam upaya meningkatkan komitmen

organisasi pegawai melalui praktik *leader member exchange* dan kebijakan keadilan organisasi.

### **1.5. Struktur Organisasi Tesis**

Secara sistematis, penulisan tesis ini terdiri dari judul penelitian, lembar pengesahan, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, lima bab inti, daftar pustaka, dan lampiran-lampiran pendukung. Secara ringkas lima bab inti dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I, menjelaskan tentang pendahuluan yang mencakup latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi tesis.
2. Bab II, memuat konsep, teori, dan hasil penelitian yang relevan dengan masalah yang dimunculkan peneliti. Bab ini memaparkan Komitmen organisasi, konsep *leader member exchange* dan konsep keadilan organisasional. Selain itu, pada bab ini peneliti sampaikan kerangka pikir penelitian dan penelitian terdahulu yang relevan sesuai dengan konteks yang diteliti.
3. Bab III, menjelaskan tentang metode dan pendekatan penelitian yang digunakan, lokasi penelitian dan populasi beserta sampelnya, definisi operasional penelitian, kisi-kisi penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.
4. Bab IV, menyajikan dan menganalisis data yang diperoleh selama penelitian. Data yang diperoleh tersebut akan dianalisis secara statistik dan dibandingkan dengan kajian pustaka dan metode penelitian dari penelitian terdahulu yang terdapat pada bab sebelumnya.
5. Bab V, menjelaskan tentang kesimpulan dan beberapa saran menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian di lapangan.