

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu proses penelaahan atau pengkajian terhadap berbagai literatur atau sumber kepustakaan yang diarahkan untuk menemukan pegangan atau landasan teoritik yang kuat serta memiliki tingkat kebenaran yang tinggi.

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu dijadikan acuan atau referensi dalam penelitian ini sebagai pembeda, pendukung, serta tambahan untuk menganalisis kajian perbedaan maupun persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Adapun kajian atau penelitian yang memiliki relasi atau keterkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fitri Yunita dan Bambang Supeno dengan judul *“Leader Humor Behavior and Organizational citizenship behavior: Mediation Mechanism of Leader-Member Exchange”* Berdasarkan penelitian yang dilakukan studi ini menggunakan metode kuantitatif Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menganalisis hubungan antara perilaku humor pemimpin, pertukaran sosial, dan perilaku Organizational citizenship behavior (OCB), dapat disimpulkan bahwa perilaku humor pemimpin memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku Organizational citizenship behavior (OCB), dengan pertukaran sosial antara pemimpin dan anggota (LMX) memediasi hubungan tersebut. Selain itu, komitmen afektif juga memiliki pengaruh terhadap OCB. Hasil analisis

menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara perilaku humor pemimpin, LMX, dan OCB.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Adriani Adriani, Fadhlia M. Alhadar, Rahmat Subuhari dengan judul “Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Berdasarkan penelitian yang dilakukan studi ini menggunakan metode kuantitatif dan Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS), dengan variabel indikator dari berbagai sumber untuk berbagai konstruk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader Member Exchange (LMX) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara Team Member Exchange (TMX) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai . Selain itu, penelitian juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3. Penelitian yang dilakukan oleh Eka Sulistianingsih dan Alex Zami dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational citizenship behavior* (Ocb) Pada Pt Pln (Persero) Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang Kantor Distribusi”. Berdasarkan penelitian yang dilakukan studi ini menggunakan metode kualitatif yang dikuantitatifkan, penelitian ini juga menggunakan penelitian pendekatan deskriptif yaitu metode penelitian yang memberikan gambaran mengenai situasi dan kejadian dan verifikatif yaitu menguji kebenaran pengumpulan data dilapangan dengan tujuan untuk mengungkap atau menjelaskan karakteristik dari setiap variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) di PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.

Secara parsial, budaya organisasi lebih dominan dalam mempengaruhi OCB.

Populasi dan sampel penelitian ditentukan berdasarkan ukuran populasi. Uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji multikolinearitas, dan pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap OCB. Studi ini memberikan kontribusi dalam memahami pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap perilaku pegawai dalam perusahaan tersebut.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Agnes Lovita Monna, Hendra Lukito, dan Donard Games dengan judul “The Effect of Leader Member Exchange and Perceived Organizational Support on *Organizational citizenship behavior* through Job Satisfaction (Study at Branch Office of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, West Sumatra)”. Berdasarkan penelitian yang dilakukan studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior*, namun Job Satisfaction tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior*. Selain itu, Leader Member Exchange secara positif memengaruhi Job Satisfaction, namun Perceived Organizational Support tidak memengaruhi Job Satisfaction. Penelitian ini menemukan bahwa job satisfaction tidak memediasi hubungan

antara Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support terhadap *Organizational citizenship behavior*.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Yohanes Suryadi dan John EHJ FoE dengan judul “Determinasi Kinerja Pegawai: *Organizational citizenship behavior* (Ocb), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)”. Berdasarkan penelitian yang dilakukan studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan Teknik analisis Jalur melalui SEM (Structural Equation Modeling). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kedisiplinan kerja, budaya organisasi, dan beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan krusial terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Selain itu, OCB juga dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan		
			Teori	Pendekatan	Teknik Analisis
1	1. Fitri yunita 2. Bambang Supeno	Leader Humor Behavior and <i>Organization al citizenship behavior: Mediation Mechanism of LeaderMember Exchange</i>	<ul style="list-style-type: none"> . Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) . <i>Leader Member Exchange</i> (LMX), . <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) 	Kuantitatif	metode Structural Equation Modeling -Partial Least Squares (SEMPLS)

2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adriani Adriani 2. Fadhli M. Alhadar 3. Rahmat Subuhari 	<p>Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leader Member Exchange (LMX)</i>, 2. Team Member Exchange (TMX) 3. Kepuasan Kinerja 4. Kinerja pegawai 	Kuantitatif	Partial Least Square (PLS)
3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eka Sulistianingsih 2. Alex Zami 	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organization al citizenship behavior (Ocb)</i> Pada Pt Pln (Persero) Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang Kantor Distribusi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. kepuasan kerja 2. <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> 	kualitatif yang dikuantitatifkan,	Analisis regresi linier berganda
5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agnes Lovita Monna 2. Hendra Lukito 3. Donard Games 	<p>The Effect Of Leader Member Exchange And Perceived Organizational Support On <i>Organization al citizenship behavior Through Job Satisfaction (Study At Branch</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leader Member Exchange (LMX), 2. <i>Organizational citizenship Behavior (OCB)</i> 3. Perceived Organizational Support (POS) 	Kuantitatif	Structural Equation Modeling (SEM).

		<i>Office Of PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, West Sumatra)</i>			
5	1. Yohanes Suryadi 2. John EHJ FoEh	Determinasi Kinerja Pegawai: <i>Organization al citizenship behavior</i> (Ocb), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)	1. Kinerja pegawai 2. <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) 3. Kepuasan kerja	Kuantitatif	SEM (Structura l Equation Modeling).

Studi-studi yang telah diuraikan sebelumnya memberikan dasar dan konfirmasi terhadap beberapa konsep kunci yang akan dijelaskan dalam penelitian yang akan saya lakukan. Beberapa kesamaan yang dapat diidentifikasi antara penelitian tersebut dan penelitian yang akan saya lakukan melibatkan variabel seperti Leader Member Exchange (LMX), Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, temuan dan metodologi yang digunakan dalam penelitian sebelumnya dapat memberikan wawasan dan panduan yang berharga. Meskipun ada kesamaan, penelitian yang akan peneliti lakukan memiliki fokus dan lokus yang berbeda. Oleh

karena itu, perbedaan yang mungkin terjadi termasuk pada Bidang Pembinaan dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung, yaitu variabel-variabel yang diteliti, dan metode penelitian yang spesifik. Penelitian yang akan saya lakukan dapat memberikan kontribusi pada literatur dengan memperluas pemahaman tentang bagaimana dinamika Leader Member Exchange (LMX) memengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) di konteks organisasi pendidikan.

Penelitian yang akan peneliti lakukan dapat memberikan kontribusi dengan menggabungkan temuan dan metode penelitian dari studi sebelumnya dan menyelidiki konteks spesifik Dinas Pendidikan Kota Bandung. Ini dapat memperkaya literatur dengan pemahaman yang lebih khusus tentang bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi di dalam organisasi Dinas Pendidikan Kota Bandung. Studi sebelumnya mungkin telah dilakukan pada sektor atau organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, hasil dan temuan dari penelitian yang akan peneliti lakukan dapat memberikan wawasan tentang apakah hubungan antara variabel-variabel tertentu ini tetap konsisten atau memiliki variasi bergantung pada variabel yang akan dilakukan.

Terdapat variasi dalam metode penelitian yang digunakan dalam studi sebelumnya, mulai dari metode kuantitatif hingga kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kuantitatif Secara keseluruhan, Namun peneliti mengingat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya kajian Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan perbedaanya yaitu, fokus penelitian, teori yang digunakan, metode dan teknik analisis yang digunakan meskipun ada

persamaan, penelitian saya memiliki keunikannya sendiri yang dapat memberikan wawasan baru dan relevansi spesifik terkait dinamika Leader Member Exchange (LMX) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Dinas Pendidikan Kota Bandung.

2.1.2 Konsep Administrasi Publik

Kata administrasi berasal dari bahasa latin yaitu “*Ad*” dan “*ministrare*” yang artinya pemberian jasa atau bantuan, yang dalam bahasa Inggris disebut “*Administration*” artinya “*To Serve*”. Dengan demikian administrasi kemudian dimaknai sebagai upaya melayani dengan sebaik-baiknya. Beberapa definisi berikut memberikan pengertian administrasi secara berbeda. Ada dua kelompok yang mengartikan administrasi dalam cakupan yang berbeda. Administrasi dalam Arti Sempit. Handyaningrat (1998) mengatakan bahwa, “Administrasi secara sempit berasal dari kata *Administratie* (bahasa Belanda) yaitu meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan” dari definisi tersebut dapat disimpulkan administrasi dalam arti sempit merupakan kegiatan sebatas ketatausahaan yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan dan pengarsipan surat serta hal-hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan.

Herbert A. Simon (1999:3) menjelaskan bahwa administrasi sebagai kegiatan-kegiatan kelompok bersama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama, S.P Siagian (2004), mengatakan bahwa administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, Stephen P. Robbins (1983) mengemukakan bahwa administrasi

adalah keseluruhan proses dari aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan secara efisien dengan melalui orang lain.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi berperan sebagai sarana untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. Dalam konteks ini, administrasi melibatkan kerjasama baik secara individu maupun dalam kelompok, dengan tujuan mencapai kesepakatan bersama yang telah disetujui oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini bertujuan agar tercipta kemudahan dalam koordinasi antar anggota organisasi, sehingga administrasi menjadi unsur yang terkait erat dengan visi dan misi yang telah direncanakan.

Indonesia istilah yang paling umum digunakan adalah “Administrasi Negara” atau “Tata Negara”. Hal ini mencerminkan orientasi awal administrasi publik di Indonesia yang lebih fokus pada aspek organisasi dan pemerintahan negara. Kata publik sering disandingkan dengan kata administrasi menjadi administrasi publik. Istilah “administrasi publik” menjadi lebih umum digunakan seiring dengan perkembangan ilmu administrasi publik yang mulai mendapat perhatian lebih dalam bidang akademik dan pemerintahan. Perubahan terminologi ini banyak dipengaruhi oleh perkembangan ilmu administrasi publik di luar negeri, khususnya di Amerika Serikat, dimana kajian administrasi publik semakin terfokus pada manajemen pemerintahan dan organisasi pelayanan publik.

Administrasi publik adalah bagian dari administrasi umum yang memiliki jangkauan lebih luas yang mencakup mempelajari ilmu pengetahuan mengenai lembaga terkecil seperti keluarga hingga perserikatan bangsa-bangsa disusun, digerakkan dan

dijalankan (Dimock dalam Rodiyah dkk, 2021:11). Publik yang dimaksud pada administrasi publik tidak hanya menyangkut masyarakat saja, melainkan dapat diartikan menjadi sekelompok manusia yang diikat oleh rangsangan terhadap sesuatu, termasuk negar.

Pasolong (2017:14) menjelaskan bahwa:

“Secara konseptual, administrasi publik dimaksudkan untuk lebih memahami hubungan pemerintah dengan publik serta meningkatkan responsibilitas kebijakan terhadap berbagai kebutuhan publik, dan juga melembagakan praktik-praktik manajerial agar terbiasa melaksanakan suatu kegiatan dengan efektif, efisien dan rasional.”

Dengan kata lain administrasi publik tidak hanya menyangkut persoalan administrasi saja, akan tetapi juga berbagai aspek lain dari kebutuhan kebijaksanaan suatu lembaga publik seperti negara. Dalam praktiknya, administrasi memang sejatinya dapat dikatakan pula sebagai ilmu kenegaraan, pemerintahan, atau administrasi negara. Administrasi publik sebagai penentu kebijaksanaan suatu negara merupakan bagian dari ilmu politik. Dengan demikian, administrasi publik merupakan ilmu multidisipliner yang menyangkut pengetahuan tentang administrasi umum dan berbagai persoalan administrasi publik yang timbul dalam politik.

Administrasi publik atau yang juga dikenal sebagai Administrasi Negara pada dasarnya adalah bentuk kerjasama administratif yang melibatkan dua orang atau lebih dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang sama. Misi utama dari administrasi publik adalah memberikan pelayanan publik atau *public service*. Bidang administrasi melibatkan kajian ilmu dalam berbagai aspek seperti Politik, Hukum, Sosial, dan Manajemen. Tugas

penting dalam administrasi publik adalah berperan sebagai pembuat kebijakan, yang dikenal sebagai *Policy Maker* atau dikenal sebagai pengambil kebijakan, dengan kata lain administrator ini bertanggungjawab untuk merumuskan kebijakan dengan maksud mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat umum.

Chandler dan Plano dalam Keban (2004:3), mengatakan bahwa administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Chandler & Plano menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur *Public Affairs* dan melaksanakan berbagai temuan tugas. Administrasi publik sebagai disiplin ilmu untuk bertujuan memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan terutama dibidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan.

Pengertian Administrasi Publik Menurut Nicholas Henry, pada "*Public Administration* (1998)", mengatakan bahwa :

" Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara baik ".

Dwight Waldo dalam "*Administration: A Study in Practice* (1971), mengatakan bahwa administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Sedangkan, David H. Rosenbloom, "*Public Administration: A Guide to the Practice of Public Management*," (2005),

mengatakan bahwa administrasi publik merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik dan hukum untuk memenuhi keinginan pemerintah dibidang legislatif, eksekutif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan atau sebagian.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif. Memang dinegara maju, dimana administrasi publik telah berkembang dan sangat maju, sehingga administrasi publik meliputi banyak kegiatan-kegiatan pemerintah atau negara. Misalnya, administrasi kepegawaian negara, administrasi keuangan negara, administrasi perkantoran pemerintah, administrasi perbekalan, administrasi perpajakan dan lain sebagainya.

Secara sederhana, Administrasi publik merupakan suatu ilmu yang mempelajari sistem pengelolaan suatu organisasi publik. Meskipun sama-sama mengkaji tentang organisasi, administrasi publik ini berbeda dengan manajemen. Manajemen mengkaji tentang pengelolaan organisasi swasta, sedangkan administrasi publik mengkaji tentang organisasi publik/pemerintah, seperti departemen-departemen dan dinas-dinas, mulai dari tingkat daerah sampai tingkat pusat. Kajian ini termasuk mengenai birokrasi : penyusunan, pengimplementasian dan pengevaluasi kebijakan publik. Disamping hal tersebut, meskipun kegiatan dalam administrasi publik dan manajemen dapat dibedakan, akan tetapi administrasi publik dan manajemen merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan.

2.1.2.1 Ciri dan Karakteristik Administrasi Publik

Thoha dalam (Rodiyah, 2021) menjelaskan bahwa sebagai ilmu dan seni (praktik) administrasi publik memiliki karakteristik atau ciri tertentu yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Pelayanan yang diberikan administrasi publik bersifat lebih urgen dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua lapisan masyarakat, dan jika diserahkan atau ditangani oleh organisasi-organisasi lain selain organisasi pemerintah maka akan tidak jalan. contoh, pelayanan keamanan, pertahanan, sampah, serta pelayanan yang menyangkut hajat hidup orang banyak.
2. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi publik pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli. Dalam hal ini bentuk pelayanan yang diberikan tidak bisa dibagi kepada organisasi-organisasi lainnya, contoh: pelayanan pos dan telegram, keamanan, pertahanan dan kehakiman. Adapun semi monopoli, contohnya, pendidikan, kesehatan, perhubungan.
3. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum, administrasi publik dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Ciri ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara. Sehingga dengan demikian perubahan atau perluasan pelayanan kepada masyarakat, ada umumnya sulit atau lambat menyesuaikan diri pada tuntutan-tuntutan masyarakat. Lain halnya dengan organisasi swasta yang dengan mudah dan cepat dapat menyesuaikan diri apabila ada kritik dan saran dari pelanggan.
4. Administrasi publik dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar. Oleh karena itu permintaan pelayanan oleh masyarakat kepada administrasi publik tidak didasarkan akan perhitungan labarugi, melainkan ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum. Lain halnya dengan administrasi negara, administrasi niaga ditentukan oleh harga pasar sehingga dalam memberikan pelayanan pelanggan sangat mempertimbangkan untung-rugi.
5. Usaha-usaha yang dilakukan administrasi publik terutama dalam negara demokrasi, dilakukan sangat tergantung pada penilaian mata rakyat banyak. Karena itulah pelayanan yang diberikan oleh administrasi publik hendaknya adil dan tidak memihak, proporsional, bersih dan mementingkan kepentingan orang banyak dibandingkan kepentingan pribadi.

Secara holistik, pelayanan yang diselenggarakan oleh administrasi publik memiliki urgensi yang tak tergantikan dan karakteristik unik yang membedakannya dari pelayanan yang ditawarkan oleh organisasi swasta. Urgensinya tercermin dalam penanganan aspek vital seperti keamanan, pertahanan, dan kebutuhan dasar seluruh lapisan masyarakat. Jika diserahkan kepada sektor swasta, risiko ketidakjalan sistematis dalam memenuhi kebutuhan masyarakat secara menyeluruh dapat meningkat. Selain itu, banyak pelayanan publik bersifat monopoli atau semi monopoli, menegaskan bahwa kontrol penuh oleh pemerintah diperlukan untuk memastikan keadilan dan keamanan, seperti dalam hal kehakiman dan keamanan.

Administrasi publik beroperasi berdasarkan undang-undang dan peraturan, memberikan landasan yang kuat untuk kepastian hukum, meskipun perubahan dan perluasan pelayanan mungkin sulit dan lambat menyesuaikan diri pada tuntutan masyarakat. Pelayanan ini juga tidak terkendali oleh pertimbangan labarugi, memastikan bahwa orientasi pada pengabdian masyarakat tidak tergantung pada keuntungan finansial semata. Dalam konteks negara demokrasi, keberlanjutan usaha administrasi publik sangat tergantung pada penilaian masyarakat, sehingga prinsip keadilan, ketidakmemihakan, proporsionalitas, dan transparansi menjadi kunci dalam mendapatkan dukungan yang berkelanjutan.

2.1.2.2 Fungsi Administrasi Publik

Peran dan fungsi administrasi publik dalam suatu negara sangat vital, seperti yang diungkapkan oleh Polangi (dalam Pasolong, 2019:20) yang mengungkapkan bahwa kondisi ekonomi suatu negara sangat tergantung kepada dinamika administrasi publik.

Untuk lebih jelasnya, beberapa fungsi administrasi publik di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya.
2. Menerapkan teknik efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan bagi pemerintah manakala dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi publik tersebut, sehingga tercapai apa yang disebut “organized democracy” atau demokrasi yang terorganisir.

Gray dalam Administrasi Publik (2019:20-21) peran dan fungsi administrasi publik dalam masyarakat di antarnaya adalah sebagai berikut.

1. Administrasi publik berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan,
2. Administrasi publik melindungi hak-hak masyarakat atas pemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggung jawab atas diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia,
3. Administrasi publik berperan melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari generasi ke generasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perubahan zaman, serta dapat terus hidup bersama secara damai, serasi dan selaras dengan budaya lain di lingkungannya.

Peran dan fungsi administrasi publik dalam suatu negara memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kondisi ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Polangi menekankan bahwa kemajuan profesionalisme dalam administrasi publik mendukung pemberian pelayanan publik yang berkualitas, menciptakan manfaat yang dapat dirasakan

oleh seluruh masyarakat. Selain itu, efisiensi dan efektivitas dalam administrasi publik menjadi kunci untuk mendorong partisipasi masyarakat dalam tanggung jawab administratif, mengarah pada terbentuknya "organized democracy" atau demokrasi yang terorganisir.

Dari perspektif Gray, administrasi publik memainkan peran strategis dalam menjamin pemerataan distribusi pendapatan secara adil, melindungi hak-hak masyarakat, dan memastikan kebebasan individu dalam memenuhi kebutuhan dasar seperti kesehatan dan pendidikan. Selain itu, fungsi administrasi publik juga terlihat dalam melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat, memberikan dukungan untuk pertumbuhan nilai-nilai tersebut, dan menjaga harmoni dengan budaya lain di sekitarnya. Dengan demikian, administrasi publik bukan hanya tentang penyelenggaraan pelayanan, tetapi juga tentang menjaga keadilan sosial, hak asasi manusia, dan keberlanjutan nilai-nilai budaya dalam dinamika perubahan zaman.

2.1.2.3 Ruang Lingkup Administrasi Publik

Administrasi publik meliputi berbagai kajian, konsepsi, serta berbagai teori yang menyelubungi ilmu administrasi umum sendiri. Henry (dalam Pasolong, 2019, hlm. 22) mengemukakan bahwa ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi itu sendiri, antara lain adalah sebagai berikut.

1. Organisasi publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi.
2. Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program, dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia.

3. Implementasi, yakni menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Organisasi publik membahas model-model organisasi dan perilaku birokrasi, menyoroti struktur dan dinamika internal suatu entitas pemerintahan. Fokusnya adalah pada efisiensi, hierarki, dan ketertiban yang melekat dalam konteks organisasi sektor publik. Di sisi lain, manajemen publik menitikberatkan pada sistem dan ilmu manajemen, termasuk evaluasi program, produktivitas, anggaran publik, dan manajemen sumber daya manusia. Hal ini mencerminkan upaya untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik. Sementara itu, implementasi mencakup pendekatan terhadap kebijakan publik, melibatkan aspek privatisasi, administrasi antar pemerintahan, dan etika birokrasi. Secara keseluruhan, ketiga aspek tersebut saling terkait dalam upaya mencapai tata kelola pemerintahan yang baik, mengoptimalkan sumber daya, dan mewujudkan kebijakan yang dapat diimplementasikan dengan baik demi kepentingan masyarakat.

2.1.3 Pengertian Organisasi Publik Sebagai Pemberi Layanan Publik

Definisi organisasi sangat beragam, selain itu orientasi definisi maupun fokusnya juga berbeda-beda. Mahsun (2006:1) menjelaskan bahwa organisasi sering dipahami sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Tidak jauh berbeda dengan definisi diatas, Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasi secara sadar, terdiri atas dua individu atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.

Sulistiyani (2009:55) memandang organisasi publik sebagai instansi pemerintah yang memiliki legalitas formal, difasilitasi oleh negara untuk menyelenggarakan kepentingan rakyat di segala bidang yang sifatnya kompleks. Sulistiyani (2009:41) menjelaskan definisi organisasi dengan mengklasifikasikan definisi organisasi menjadi tiga, yaitu:

1. Organisasi dipandang sebagai kumpulan orang
2. Organisasi dipandang sebagai proses pembagian kerja
3. Organisasi dipandang sebagai sistem

Stephen P. Robins dalam Wirawan (2007:22) mengemukakan bahwa organisasi merupakan social entity, unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau kelompok yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar, artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuan. Organisasi publik memiliki definisi yang sangat beragam. Mahmudi (2011) dapat terlihat bahwa Mahmudi memandang organisasi publik sebagai instansi yang memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mewujudkan kesejahteraan sosial. Sedikit berbeda dengan definisi organisasi publik di atas, Mahsun (2006:14) menjelaskan bahwa

“Organisasi publik bukan hanya organisasi sosial, organisasi *non profit* dan organisasi pemerintah. Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas mengenai organisasi public merupakan organisasi yang menyelenggarakan kebutuhan masyarakat dengan difasilitasi oleh pemerintah. Penjelasan Mahsun (2006) yaitu pemerintah merupakan organisasi sektor publik terbesar yang berkewajiban untuk menyediakan barang dan pelayanan publik

untuk dinikmati masyarakat secara adil dan merata sebagai bentuk imbalan tidak langsung atas kewajiban membayar pajak yang telah mereka lakukan.

Dinas Pendidikan Kota Bandung merupakan organisasi publik yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pembangunan di bidang pendidikan di Kota Bandung. Organisasi ini memiliki visi untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, berdaya saing, dan berkeadilan¹. Organisasi ini juga memiliki misi untuk meningkatkan akses, mutu, relevansi, dan akuntabilitas pendidikan di semua jenjang dan jenis. Dinas Pendidikan Kota Bandung merupakan salah satu contoh organisasi publik yang bergerak di bidang pendidikan. Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan oleh pemerintah untuk melayani kepentingan umum. Dinas Pendidikan Kota Bandung memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretariat, Bidang Perencanaan dan Keuangan, Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah, Bidang Pendidikan Nonformal dan Informal, Bidang Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat, serta Unit Pelaksana Teknis. Organisasi ini juga memiliki beberapa program kerja, seperti pengembangan kurikulum, peningkatan kesejahteraan guru, pengembangan sarana dan prasarana, pengembangan sistem informasi, dan lain-lain.

Organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi bisnis, seperti tujuan, sumber daya, lingkungan, dan struktur. Organisasi publik juga menghadapi tantangan yang berbeda, seperti perubahan kebijakan, tuntutan masyarakat, persaingan global, dan korupsi. Oleh karena itu, organisasi publik memerlukan manajemen yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan visinya.

2.1.4 Pengertian Kepemimpinan (*leadership*)

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*). Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan.

Hasibuan (2001: 170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kapasitas mengejawantahkan visi menjadi realita. Sebagian besar kita tahu bahwa pemimpin tidak hanya punya visi saja. Kalau hanya bermimpi, setiap orang pun bisa. Kepemimpinan yang efektif tahu bagaimana menentukan langkah-langkah untuk bertindak untuk diri sendiri dan organisasi sehingga visi dapat direalisasikan, ini mengharuskan untuk bertindak

Tiap organisasi yang memerlukan kerjasama antarmanusia memerlukan seorang pemimpin. Komponen terpenting di dalam suatu organisasi adalah aspek kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugerah Tuhan. Karena itu dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang memenuhi syarat seorang pemimpin.

Kreitner dan Kinicki (2010:467) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

McShane dan Von Glinow (2010: 360) menyatakan kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran (Newstrom, 2011:171). Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dari dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Dari sudut pandang ilmiah, kepemimpinan dipandang sebagai suatu fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Maka diadakanlah suatu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi yang dapat menjelaskan, syarat-syarat apa yang diperlukan agar pemimpin dapat bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda-beda.

2.1.5 Konsep *Leader-Member Exchange* (LMX)

Teori *leader-member exchange* (LMX) telah menerima perhatian yang cukup besar dalam penelitian empiris dan menjadi bidang penelitian ilmiah yang berkembang signifikan dalam ilmu organisasi. Zakiy, 2015 *Leader member exchange* (LMX) atau pertukaran pemimpin anggota merupakan sebuah dimensi yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi agar dapat tercipta komunikasi yang baik, sehingga hubungan personal antar pemimpin dan bawahannya dapat harmonis. Ketika pertama kali diperkenalkan,

teori ini merupakan teori peminanan karena dua alasan utama. Pertama, LMX berfokus pada hubungan terpisah antara pemimpin dan masing-masing pengikut mereka. Kedua, LMX menetapkan bahwa para pemimpin tidak mengembangkan jenis hubungan yang sama dengan masing-masing pengikutnya. Leader-Member Exchange (LMX) menekankan kualitas hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010).

Kualitas hubungan kerja ini dapat berada dalam tingkat yang tinggi maupun rendah, menurut Harris, Wheeler, & Kacmar, (2009)

“Bawahan dengan hubungan LMX berkualitas tinggi akan mendapatkan dukungan emosional dan kepercayaan dari pimpinan, sedangkan bawahan dalam hubungan LMX yang berkualitas rendah hanya mendapatkan dukungan emosional dan kepercayaan yang terbatas”.

Secara khusus, teori LMX menyatakan bahwa pemimpin menjalankan interaksi yang berbeda-beda dengan seluruh pengikutnya. Interaksi yang mereka lakukan tersebut akan menentukan kualitas hubungan mereka dengan. Menurut Monahan (2013), Teori LMX merupakan Teori yang relatif kontemporer dalam studi kepemimpinan yang fokus utamanya adalah untuk memahami hubungan antara pimpinan dan pegawai serta interaksi yang terjadi antara keduanya dari waktu ke waktu.

Model LMX adalah pengembangan hubungan persahabatan atau teman antara pimpinan dengan bawahan langsung mereka. Model ini didasarkan pada asumsi bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan yang unik dengan masing-masing orang yang memberi laporan kepada mereka. Para ilmuwan perilaku menyebut hubungan semacam ini dengan menganggap hubungan ini sebagai proses yang terjadi secara alami yang

dihasilkan dari upaya pimpinan untuk mendelegasikan dan menetapkan peran kerja bawahannya.

Proses ini menghasilkan dua jenis hubungan, yaitu *in-group exchange* dan *outgroup exchange*. Hubungan *in-group exchange* tercermin dengan adanya hubungan timbal balik, saling percaya, dan saling menghormati. Sedangkan *out-group exchange* dicirikan dengan gagalannya pemimpin menciptakan rasa saling percaya dan saling hormat. (Kinicki & Fugate, 2013). Dalam kategori *in-group*, bawahan cenderung berfungsi sebagai asisten atau penasihat dan memiliki interaksi pribadi yang berkualitas tinggi dengan pimpinan. Bawahan yang berada di luar kelompok (*out-group*) cenderung menekankan persyaratan pekerjaan yang lebih formal dengan tingkat pengaruh timbal balik yang relatif rendah dengan pimpinan. Pertukaran *in-group* yang lebih pribadi biasanya melibatkan penekanan peran pimpinan untuk memberikan tugas yang menarik, pendelegasian tanggung jawab penting, berbagi informasi, partisipasi dalam keputusan pemimpin, dan manfaat khusus lainnya, seperti dukungan pribadi, persetujuan, dan jadwal kerja yang menguntungkan (Schermerhorn et al., 2010).

Truckenbrodt (2000), LMX difokuskan pada hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan dengan tujuan untuk memaksimalkan keberhasilan organisasi dengan cara membangun interaksi positif antara keduanya. Schermerhorn et al. (2010) memberikan beberapa saran untuk menciptakan LMX yang berkualitas tinggi,

yaitu:

1. Tahap 1, lakukan pertemuan secara terpisah dengan masing-masing pegawai pada tahap awal untuk membantu pemimpin mengevaluasi motif dan sikap mereka satu sama lain, menemukan sumber daya potensial untuk

- dipertukarkan, dan menetapkan harapan peran bersama yang saling menguntungkan.
2. Tahap 2, Bagi mereka yang pertemuan awalnya paling menjanjikan, usahakan untuk memberikan hubungan pertukaran yang tulus dan mengembangkan rasa saling percaya, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap para anggota "*in-group*" ini.
 3. Tahap 3, beberapa hubungan ini akan maju ketahap ketiga (matang) di mana pertukaran berdasarkan kepentingan diri diubah menjadi komitmen bersama terhadap visi, misi, dan tujuan unit kerja.
 4. Tahap 4. Menghargai anggota grup tahap kedua dan ketiga ini dengan status, pengaruh, dan manfaat yang lebih besar sebagai imbalan atas perhatian ekstra dari mereka, dan tetap tanggap terhadap kebutuhan mereka dengan ketergantungan yang kuat pada persuasi dan konsultasi.
 5. Tahap 5, menindaklanjuti dengan observasi dan diskusi sehari-hari dan berupaya untuk meningkatkan jumlah anggota dalam grup ini.

Pegawai yang memiliki hubungan berkualitas tinggi dengan atasan mereka, lebih mungkin untuk mengembangkan hubungan yang berkualitas tinggi dengan bawahan mereka . LMX merupakan hubungan pertukaran sosial yang bersifat unik antara pimpinan dan bawahan. Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin menjalankan interaksi yang berbeda-beda dengan seluruh anggotanya (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). Teori LMX merupakan teori yang relatif kontemporer dalam studi kepemimpinan yang fokus utamanya adalah untuk memahami hubungan antara atasan dan bawahan serta interaksi yang terjadi antara keduanya dari waktu ke waktu

2.1.5.1 Dimensi *Leader-Member Exchange (LMX)*

Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa LMX terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. *Affect* (Afeksi), rasa saling ketertarikan antar pribadi, dan bukan hanya pada pekerjaan saja. Ketertarikan ini diwujudkan dalam bentuk keinginan untuk memiliki hubungan yang memiliki manfaat secara pribadi (misalnya, persahabatan).

2. *Loyalty* (Loyalitas), yaitu sejauh mana pemimpin dan bawahan saling mendukung tindakan dan karakter satu sama lain. Kesetiaan ini merupakan kesetiaan terhadap individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.
3. *Contribution* (Kontribusi), yaitu persepsi mengenai kegiatan berorientasi kerja antara pimpinan dan bawahan terhadap tujuan bersama. Hal ini juga mengacu kepada sejauh mana bawahan dapat bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas mereka, dan sejauh mana pimpinan dapat menyediakan sumber daya dan peluang untuk melakukan tugas tersebut.
4. *Professional Respect* (Respek Profesional), yaitu persepsi tentang sejauhmana pimpinan dan bawahan telah membangun reputasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, mengenai bidang pekerjaannya. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis, seperti: pengalaman pribadi dengan orang tersebut; komentar tentang orang tersebut dari individu di dalam atau di luar organisasi; dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang diraih oleh orang tersebut.

Affect, Loyalty, Contribution, dan Professional Respect dalam Leader Member Exchange (LMX) menciptakan hubungan interpersonal yang kuat di tempat kerja. *Affect* membangun rasa saling ketertarikan, *Loyalty* menopang kolaborasi, *Contribution* menekankan tanggung jawab bersama, dan *Professional Respect* mencerminkan reputasi dan penghargaan profesional. Keempat elemen ini bersinergi untuk membentuk dasar yang kokoh bagi hubungan efektif dalam organisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Leader Member Exchange (LMX)*

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas LMX adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang baik dengan atasan, menurut (Bauer & Graen, Dienesch & Linden, dalam Campbell, 2003) penting bagi bawahan untuk menjadi seorang

yang strategik dan juga efektif dalam memulai awal hubungan antara atasan dan bawahan.

2. Karakteristik Atasan, kualitas LMX sangat dipengaruhi oleh kemampuan atasan (Riggio, 2008). Adanya dukungan dari atasan seperti perhatian, apresiasi, komunikasi, simpati ataupun dorongan yang diberikan oleh atasan saat bawahannya mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas dapat mempengaruhi kualitas LMX (Graen & Cashman, 1975). Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Keller & Danseray (dalam Mahsud; Yukl & Prussia, 2010) bahwa karakteristik dan perilaku atasan dapat mempengaruhi bagaimana hubungan atasan-bawahan tersebut dikembangkan. Salah satu contoh karakteristik atasan yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan atasan dan bawahan adalah empathy yang dimiliki oleh atasan. Atasan yang memiliki keterampilan interpersonal dan empati yang tinggi akan lebih bisa mengenali kapan relasi yang berbeda diterapkan pada situasi yang relevan.
3. Karakteristik Bawahan, Bawahan yang dianggap kompeten dalam melakukan tugas-tugas akan memiliki kualitas LMX yang lebih tinggi (Diesnesch & Liden, dalam Campbell, 2003). Karakteristik bawahan disini termasuk kepribadian yang dimiliki oleh bawahan. Beberapa penelitian mengemukakan bahwa kepribadian yang dimiliki oleh bawahan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas leader-member exchange (LMX). Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa aspek-aspek dalam kepribadian bawahan akan mempengaruhi interaksi antara atasan dan bawahan (Bono & Judge, dalam Harris 2007). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kualitas leader-member exchange yang baik akan

menunjukkan level inisiatif yang tinggi pada bawahan, bawahan yang lebih kompeten dan percaya diri serta memiliki motivasi yang tinggi yang akan berdampak pada performa kerjanya yang semakin baik (eg, Liden et al: Liden, Wayne, & Stilwell, dalam Harris 2007).

4. Faktor situasional, Aspek situasional seperti budaya organisasi, praktek sumber daya manusia dan tipe dari tim atau unit kerja juga dapat mempengaruhi kualitas leader-member exchange (LMX) (Henderson et al, dalam Mahsud; Yukl & Prussia, 2010).

2.1.6 *Organizational citizenship behavior (OCB)*

Perilaku kewargaan dalam organisasi yang dikenal dengan *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan konsep yang membawa dimensi baru dalam analisis kinerja individu dalam konteks organisasi. *Organization citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004). Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) mengatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

Kontribusi OCB merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada OCB merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif (Organ et al., 1995). Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari job description karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain), atau perilaku yang karyawan tidak dihargai secara formal (Jex, 2002). Bogler dan Somech (2005) mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan.

OCB merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi. Konsep perilaku ini awalnya diciptakan oleh Dennis Organ pada pertengahan tahun 1980an dan terus mengalami perkembangan dan popularitas yang luas. Menurut Organ dalam Mohammad (2011) menyatakan bahwa

“Organizational citizenship behavior (OCB) is an individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.”

Organizational citizenship behavior (OCB) didefinisikan sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang tidak mengikat, tidak berkaitan dengan sistem reward formal yang organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Selain itu, *Organizational citizenship behavior* (OCB) melampaui indikator kinerja yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam deskripsi pekerjaan formal.

Organizational citizenship behavior mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja dan perusahaan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi. Kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan yang harus dia lakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah perusahaan sehingga tindakan tersebut dapat memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Organ (1997), OCB adalah

“Perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (extra role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung.”

Artinya, seseorang yang berperilaku OCB tidak berharap akan dibayar baik dalam bentuk uang atau bonus tertentu. OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, misalnya: membantu rekan kerja pada waktu istirahat atau di luar jam kerja dengan sukarela. Dalam jurnal yang ditulis oleh Tembe OCB adalah jenis perilaku yang tidak bisa dipaksakan. Pegawai tidak dapat dipaksa untuk melakukan atau menunjukkan perilaku OCB. Demikian pula, pegawai tidak boleh atau tidak boleh mengharapkan imbalan formal sebagai imbalan atas perilaku OCB yang mereka tunjukkan. OCB merupakan tindakan melengkapi peran dilakukan secara sukarela atau sebagai tambahan terhadap kerja wajib tidak langsung atau diakui dalam sistem manajemen perusahaan dan dapat berdampak pada peningkatan fungsi efisiensi bisnis. Keberadaan OCB sangat penting untuk diangkat produktivitas,

penggunaan sumber daya yang efisien, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan meningkatkan efisiensi operasional di perusahaan

Menurut Chiang, Chun Fang Organizational Citizenship (OCB) merupakan suatu sikap yang berkaitan dengan perilaku yang melampaui tugas utama seorang pegawai. Hal ini mencakup tindakan sukarela individu yang melampaui persyaratan langsung pekerjaan dan sering kali diberi imbalan secara tidak langsung melalui sistem Reward.

Sikap ini dapat memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Perilaku Organizational Citizenship (OCB) mencakup berbagai tindakan positif yang dilakukan oleh pegawai dalam organisasi. Ini melibatkan membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, secara proaktif melakukan tugas tambahan, mendukung tim kerja dengan dukungan moral, secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, Mengikuti prosedur dan aturan, menjaga lingkungan kerja, menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi, menawarkan saran yang membangun. Meskipun perilaku ini bukan bagian dari misi utama pegawai, namun memiliki dampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis serta berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Organ dalam Tambe dan Shanker 2014 *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah

“Perilaku sukarela yang diadopsi oleh individu dalam suatu organisasi, di luar persyaratan pekerjaan utama mereka. Perilaku ini tidak diwajibkan dalam kontrak kerja formal dan tidak selalu disertai dengan imbalan atau imbalan formal. OCB mencakup banyak tindakan positif seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, berperilaku sopan, berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan efektif.”

Indonesia memiliki konteks yang dalam mengenai *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang mempunyai nuansa tersendiri. pegawai Indonesia cenderung

menganut nilai-nilai kolektif yang tinggi yang menekankan kerja sama dan keterikatan pada tim. Pada saat yang sama, nilai senioritas juga diapresiasi, sehingga menghormati mereka yang memiliki pengalaman lebih lama menjadi aspek penting. Nilai ini menjadi landasan penting budaya kerja di Indonesia, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi, bekerja sama, dan berkontribusi pada organisasi. Penekanan pada keharmonisan kelompok dan penghormatan terhadap senioritas dapat mempengaruhi cara OCB menampilkan dirinya dalam budaya Indonesia.

2.1.6.1 Dimensi *Organizational citizenship behavior (OCB)*

Menurut Organ dalam Tambe dan Shanker 2014 *Organizational citizenship behavior* terdapat 5 dimensi diantaranya yaitu:

1. *Altruism* (Ketidakegoisan). Perilaku ditujukan yang membantu sesama pegawai dalam mencari solusi atas masalah mereka di organisasi dengan masalah pribadi pegawai. Dimensi ini erat kaitannya pada perilaku memberikan pertolongan yang bukan merupakan tanggung jawab pegawai terkait.
2. *Conscientiousness* (Sifat berhati-hati). ini merujuk pada perilaku pegawai yang menunjukkan ketaatan, ketekunan, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung mengikuti aturan organisasi dan berusaha untuk mencapai standar kerja yang tinggi.
3. *Sportmanship* (Sikap Sportif) Sportivitas mengacu pada sikap terbuka dan positif terhadap tantangan atau perbedaan pendapat di lingkungan kerja. Pegawai yang menunjukkan sportifitas yang baik cenderung tidak terlibat dalam konflik atau pertengkaran yang merugikan organisasi dan mampu menjaga suasana kerja yang harmonis.

4. *Courtesy* (Kesopanan) Aspek ini menitikberatkan pada perilaku sopan dan hormat pegawai serta memperlakukan rekan kerja dan atasan secara adil dan penuh perhatian. Sikap penuh hormat dan ramah dalam interaksi sehari-hari membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif.
5. *Civic Virtue* (Moral Kemasyarakatan) Sikap ini menyiratkan tanggung jawab dan partisipasi aktif pegawai dalam kegiatan yang berkaitan dengan perbaikan dan kebaikan bersama. Berpartisipasi dalam kegiatan sukarela di luar tugas utama, dan menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar. Hal ini dapat menunjukkan komitmen pegawai untuk memberikan kontribusi positif tidak hanya di dalam organisasi tetapi juga di masyarakat luas.

Dengan sikap tersebut, pegawai berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan berkontribusi dalam pengembangan masyarakat di sekitarnya.

2.1.6.2 Ciri-ciri Karakteristik Pegawai yang cenderung menunjukkan perilaku OCB

Menurut hasil jurnal Pendidikan Indonesia oleh Suharto,dkk:2022 *organizational citizenship behavior* (OCB) mengacu pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tugas-tugas mereka yang sebenarnya dalam organisasi. Ini adalah perilaku yang melebihi kewajiban formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Karakteristik pegawai yang cenderung menunjukkan OCB meliputi :

1. Komitmen organisasi yang tinggi: Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya lebih besar kemungkinannya untuk menunjukkan OCB. Mereka merasa memiliki kepentingan dalam keberhasilan organisasi dan bersedia memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan.

2. Kesadaran sosial yang tinggi: Pegawai yang memiliki kesadaran sosial yang tinggi cenderung lebih peduli terhadap kesejahteraan rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Mereka akan membantu rekan-rekannya tanpa diminta dan berkontribusi terhadap budaya kerja yang positif.
3. Tingkat kepuasan kerja: Pegawai yang puas dengan pekerjaannya lebih besar kemungkinannya untuk menunjukkan OCB. Mereka merasa dihargai dan mempunyai kesempatan untuk berkembang dalam bekerja, sehingga bersedia berkontribusi lebih.
4. Perasaan menjadi bagian dari organisasi: Pegawai yang merasa menjadi bagian dari organisasi, meskipun bukan pemiliknya, cenderung lebih termotivasi untuk mengambil tindakan yang mendukung keberhasilan organisasi.
5. Kepercayaan pada manajemen: Pegawai yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap manajemen organisasi, lebih besar kemungkinannya untuk menunjukkan OCB. Mereka merasa tindakan positif mereka akan dihargai dan diakui oleh manajemen.
6. Peluang pertumbuhan: Pegawai yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, mengambil inisiatif, dan berkontribusi terhadap keputusan organisasi lebih cenderung menunjukkan OCB.
7. Sikap positif terhadap perubahan: Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap perubahan dan menunjukkan fleksibilitas dalam mengelola perubahan organisasi lebih mungkin berkontribusi terhadap perubahan positif.
8. Kesadaran akan keadilan organisasi: Pegawai yang merasa bahwa organisasinya memperlakukan mereka dengan adil dan merasakan keadilan dalam kompensasi, promosi, dan pengakuan lebih cenderung menunjukkan OCB.
9. Sikap proaktif: Pegawai yang mempunyai sikap proaktif dan inisiatif dalam mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja organisasinya akan cenderung menunjukkan OCB

2.1.6.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja dan pimpinan, karena OCB dapat membantu menyelesaikan masalah, mematuhi aturan, dan menghindari konflik.
2. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, karena OCB dapat mengurangi biaya, waktu, dan tenaga yang dibutuhkan untuk mengawasi dan mengendalikan pegawai.
3. Membantu memelihara fungsi kelompok, karena OCB dapat meningkatkan kerjasama, komunikasi, dan koordinasi antara anggota kelompok.
4. Meningkatkan kualitas layanan, citra organisasi, loyalitas karyawan, dan inovasi, karena OCB dapat menciptakan suasana kerja yang positif, harmonis, dan kreatif.

2.2 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir adalah suatu struktur atau struktur pemikiran yang digunakan seorang peneliti untuk mengorganisasikan pemahamannya terhadap hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Kerangka kerja ini dapat menjadi landasan dalam merumuskan hipotesis, merencanakan metode penelitian, dan mengarahkan analisis data sintesis ini untuk menggabungkan berbagai teori terkait dan dianalisis secara kritis dan sistematis.

Peneliti bermaksud untuk mengemukakan teori-teori dari para ahli untuk dijadikan suatu pedoman dalam mengukur kenyataan dilapangan dengan menghasilkan kesimpulan yang objektif. Penelitian ini yang berjudul "Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Bidang Pembinaan Dan

Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung”. Adapun Variabel independen atau variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori Liden dan Maslyn (1998) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* LMX terdiri dari empat dimensi yaitu,

1. *Affect* (Afeksi),
2. *Loyalty* (Loyalitas),
3. *Contribution* (Kontribusi)
4. *Professional Respect* (Respek Profesional)

Selanjutnya peneliti menggunakan Variabel terikat dimensi *Organizational citizenship behavior* (OCB) Organ dalam Tambe dan Shanker 2014 yaitu,

1. *Conscientiousness* (sifat berhati-hati)
2. *Altruism* (ketidakegoisan)
3. *Civic virtue* (kemasyarakatan)
4. *Sportsmanship* (sikap sportif)
5. *Courtesy* (kesopanan).

Berdasarkan uraian teori di atas, peneliti akan menggunakan teori Liden dan Maslyn (1998) yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* LMX terdiri dari empat dimensi dan dimensi *Organizational citizenship behavior* (OCB) Organ dalam Tambe dan Shanker 2014 sebagai kerangka berpikir dalam penelitian ini. Teori ini akan digunakan sebagai alat ukur untuk mengidentifikasi, mengukur, dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap *Organizational Citizenship*

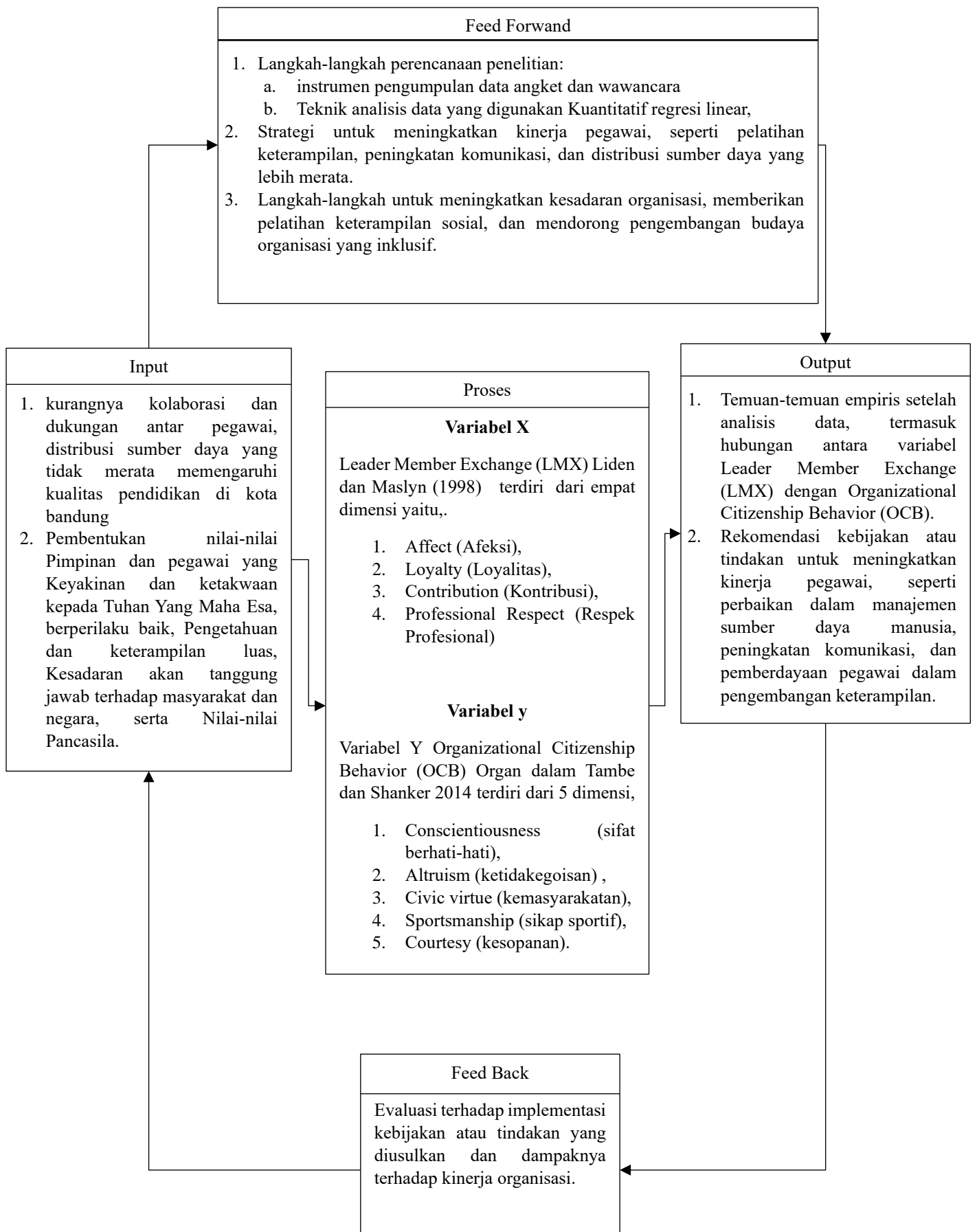
Behavior (OCB) Pada Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung

Kerangka berpikir ini akan menjadi dasar untuk merumuskan hipotesis, merencanakan metode penelitian, dan mengarahkan analisis data. Penelitian ini bertujuan untuk menguji sejauh mana pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung. Peneliti memandang *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel independen yang terdiri dari empat dimensi: Afeksi, Loyalitas, Kontribusi, dan Respek Profesional. Variabel ini merujuk pada kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai dalam organisasi. Sementara itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipandang sebagai variabel terikat yang terdiri dari lima dimensi: Sifat Berhati-hati, Ketidakegoisan, Kemasyarakatan, Sikap Sportif, dan Kesopanan. Variabel ini mengacu pada perilaku sukarela yang berkontribusi pada kesejahteraan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Pemikiran tersebut akan menjadi dasar untuk merumuskan hipotesis. Hipotesis dapat dirumuskan dengan mengasumsikan bahwa kualitas hubungan LMX yang tinggi, khususnya dalam dimensi Afeksi, Loyalitas, Kontribusi, dan Respek Profesional, akan berpengaruh positif terhadap tingkat OCB yang ditunjukkan oleh pegawai. Artinya, semakin baik hubungan antara pimpinan dan pegawai dalam hal afeksi, loyalitas, kontribusi, dan saling menghargai, semakin tinggi kemungkinan pegawai menunjukkan perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi.

Metode penelitian yang akan digunakan dapat meliputi pengumpulan data melalui angket dan wawancara untuk mengukur kualitas hubungan LMX dan tingkat OCB di lingkungan pembinaan dan pengembangan di Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung. Analisis data kemudian akan dilakukan untuk menguji hipotesis tersebut dan mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel yang telah ditentukan. . Metode penelitian yang digunakan dapat meliputi desain penelitian kuantitatif, di mana data akan dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner yang telah diadaptasi dari instrumen yang telah divalidasi sebelumnya.

Angket, kuesioner, dan wawancara ini akan diarahkan kepada Kepala Bidang pemimpin dan pegawai di Bidang Pembinaan dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim dapat mempengaruhi perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi, khususnya dalam Bidang pembinaan dan pengembangan Sekolah Menengah pertama. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi dan pengambil kebijakan di bidang pendidikan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas maka disusun paradigma pemikiran tentang *Leader Member Exchange* (LMX) untuk membentuk Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut,



Gambar 2.1 Alur kerangka Pemikir

2.3 Hipotesis Penelitian

Sebagaimana kerangka pemikiran yang telah dijelaskan maka hipotesis penelitiannya adalah “apakah ada pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung?”. Hipotesis diatas adalah hipotesis yang bersifat verbal dan substantif artinya belum bisa diuji oleh karena itu diterjemahkan kedalam hipotesis statistik yang sudah oprasional sebagai berikut:

- 1) Hipotesis Ho: Artinya Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Leader Member Exchange (LMX)* (X) terhadap Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y) di Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung

$$H_0: \beta_1 = 0$$

- 2) Hipotesis Alternatif H1: Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Leader Member Exchange (LMX)* (X) terhadap Perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y) di Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung

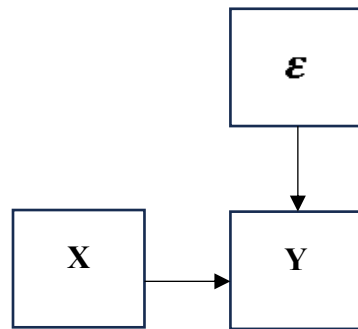
$$H_1: \beta_1 \neq 0$$

Keterangan

- β_1 adalah koefisien regresi antara variabel X (LMX) dan variabel Y (OCB).

3) Berikut uraian paradigma penelitian

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian



Keterangan :

X : *Leader Member Exchange*

Y : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

ε : Variabel lain diluar variabel *Leader Member Exchange* yang tidak diukur dan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*'