

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pendahuluan

Tujuan Pendidikan Nasional sesuai yang tercantum pada Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 adalah “Mencerdaskan kehidupan bangsa” Hal ini mencakup pembentukan individu yang memiliki keyakinan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, berperilaku baik, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas, menjaga kesehatan fisik dan mental, memiliki kepribadian yang kuat dan mandiri, serta memiliki kesadaran akan tanggung jawab terhadap masyarakat dan negara. Arti pendidikan sendiri menurut Ki Hajar Dewantara adalah daya upaya untuk memajukan budi pekerti, pikiran, serta jasmani anak, agar dapat memajukan kesempurnaan hidup yaitu hidup dan menghidupkan anak yang selaras dengan alam dan masyarakat.

Arti pendidikan juga tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 1 yang menyebutkan “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Di samping itu, pendidikan di Indonesia bertujuan untuk memastikan bahwa semua warga negara memiliki akses yang adil dan merata terhadap pendidikan berkualitas. Tujuan ini mencakup dukungan dan fasilitasi dalam mengembangkan potensi anak-anak Indonesia sejak dini hingga sepanjang hidup mereka. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kesiapan dan kualitas seluruh proses pendidikan, dengan tujuan optimalisasi pembentukan kepribadian yang bermoral.

Pendidikan menjadi bagian yang sangat vital dalam proses pembangunan, dalam menghadapi perkembangan yang semakin global dan kompleks baik di tingkat nasional maupun internasional kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) berkualitas menjadi semakin penting. Pendidikan memiliki peran penting dalam menciptakan SDM yang memiliki kualitas unggul, Dalam menghadapi dinamika global dan perubahan kompleks, pentingnya pendidikan berkualitas semakin terang benderang. Pertama-tama, kualitas hidup seseorang dapat terdongkrak signifikan melalui akses lebih baik terhadap pekerjaan yang layak dan penghasilan yang lebih tinggi, yang merupakan hasil dari pendidikan yang diterima dengan baik. Selain itu, kemampuan individu untuk bersaing dalam dunia kerja juga tergantung pada keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan berkualitas, memberikan kontribusi yang positif untuk kemajuan masyarakat secara keseluruhan.

Pendidikan yang mendalam juga merangsang perkembangan kemampuan berpikir, memungkinkan individu membuat keputusan yang cerdas dan efektif dalam menghadapi tantangan. Selanjutnya, pendidikan yang baik juga membentuk kesadaran sosial, menciptakan individu yang memiliki tanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat dan bangsanya. Pendidikan kreatif dan inovatif juga menjadi motor penggerak bagi kemajuan, merangsang ide-ide baru yang memberikan kontribusi positif bagi perkembangan individu dan masyarakat. Dengan demikian, pendidikan tidak hanya memberikan pengetahuan, tetapi juga membentuk keseimbangan antara keterampilan, kepribadian, dan tanggung jawab sosial, semua itu berdampak pada peningkatan kualitas hidup manusia secara menyeluruh.

Pendidikan ini berdasarkan pada prinsip Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang berakar pada nilai-nilai agama dan kebudayaan nasional Indonesia, serta responsif terhadap perubahan zaman. Tujuan dari Pendidikan Nasional yang berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia adalah untuk meningkatkan kecerdasan kehidupan bangsa dan kualitas Sumber Daya Manusia, mengembangkan individu serta masyarakat Indonesia yang memiliki iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, memiliki budi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan, menjaga kesehatan jasmani dan rohani, serta memiliki kepribadian yang kuat dan mandiri.

Pendidikan Nasional juga bertujuan untuk menanamkan serta memperkuat rasa cinta pada tanah air, meningkatkan semangat kebangsaan, memperluas wawasan tentang keunggulan, memupuk sikap kesetiakawanan sosial, dan meningkatkan kesadaran akan sejarah bangsa serta menghargai jasa para pahlawan, sambil mengarahkan pandangan ke masa depan. Pendidikan diformulasikan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk karakter peradaban bangsa yang bermartabat, dengan tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan pemahaman, pengembangan, dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk teknologi yang berasal dari dalam negeri, terutama dalam usaha kecil, menengah, dan koperasi, guna meningkatkan daya saing produk berbasis sumber daya lokal.

Pemerintah daerah memiliki wewenang untuk merencanakan dan menjalankan program pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan serta potensi yang ada di wilayahnya. Pendekatan yang diterapkan dalam proses perencanaan pembangunan adalah dengan menggunakan pendekatan partisipatif, di mana semua unsur masyarakat menjadi

bagian dari proses ini sebagai pemangku kepentingan (stakeholders). Sebagaimana Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebabkan perubahan struktur organisasi dalam Dinas Pendidikan Kota Bandung, yang tercermin dalam Peraturan Walikota Bandung Nomor 1380 Tahun 2016. Kepala Dinas Pendidikan Kota Bandung bertanggung jawab dalam mendukung Walikota dalam menjalankan Urusan Pemerintahan di bidang pendidikan.

Dinas Pendidikan Kota Bandung memiliki tanggung jawab dalam mendukung pelaksanaan Urusan Pemerintahan di bidang pendidikan, kesatuan dalam kerja sama ini memperkuat integrasi individu-individu dengan beragam latar belakang, keahlian, dan motivasi untuk mencapai tujuan bersama, yang pada gilirannya akan mendukung inovasi, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi secara holistik. Kerjasama yang efektif di antara anggota tim merupakan pilar utama dalam mencapai tujuan bersama. Kolaborasi yang kuat memungkinkan berbagi pengetahuan, keterampilan, dan ide, yang pada gilirannya meningkatkan inovasi, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Organisasi bisa disebut sebagai entitas kompleks yang terdiri dari individu-individu dengan beragam latar belakang, keahlian, dan motivasi. Kunci keberhasilan organisasi seringkali bergantung pada bagaimana individu-individu ini dapat bekerja secara efektif dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Dinamika kehidupan organisasi, perilaku tersebut disebut sebagai Organizational citizenship behavior (OCB). OCB adalah perilaku yang dilakukan oleh pegawai atau anggota organisasi secara sukarela, tanpa mengharapkan imbalan atau penghargaan, yang melebihi tuntutan peran formal, dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Menurut Organ dalam Mohammad (2011) menyatakan bahwa 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.

Kepercayaan terbentuk melalui konsistensi, integritas, dan transparansi dalam tindakan, komunikasi, serta keputusan yang diambil oleh individu atau entitas yang diberi kepercayaan. Dalam konteks kepemimpinan, kepercayaan pada pemimpin adalah faktor kunci yang memengaruhi keterlibatan, motivasi, dan komitmen anggota tim. Hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pimpinan dan bawahan yang mampu bekerjasama dengan baik dapat membantu organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan bersama. Namun, fakta di lapangan menunjukkan banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan kerja pimpinan dengan bawahan, sehingga seringkali terjadi pimpinan menjalani interaksi yang berbedabeda dengan bawahannya.

Hubungan antara pemimpin dan pengikut merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hubungan ini dapat bervariasi antara setiap pengikut, tergantung pada tingkat kepercayaan, komunikasi, dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Teori yang mengkaji hubungan ini adalah teori Leader Member Exchange (LMX). Teori LMX menganggap bahwa pemimpin tidak memperlakukan semua pengikutnya sama, melainkan membentuk hubungan yang berbeda-beda dengan setiap pengikut. Hubungan ini dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu in-group dan out-

group. Pengikut yang termasuk dalam in-group memiliki hubungan yang lebih erat, lebih saling menghargai, dan lebih mendapatkan perhatian dan sumber daya dari pemimpin. Pengikut yang termasuk dalam out-group memiliki hubungan yang lebih jauh, lebih formal, dan lebih berdasarkan pada tugas dan tanggung jawab kerja dengan pemimpin. Teori LMX menyatakan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut dapat mempengaruhi berbagai aspek, seperti motivasi, komitmen, loyalitas, kreativitas, kesehatan, dan kinerja pegawai.

Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), hubungan kerja pimpinan dengan bawahan menjadi bagian dalam kode etik dan kode perilaku yang harus dipatuhi ASN. Pasal 5 Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa pegawai ASN wajib melaksanakan tugas sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundangundangan dan etika pemerintahan. Namun, hal ini bukan berarti bawahan dalam posisi pasif (hanya menerima perintah saja). Hadirnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja membuka ruang bagi bawahan untuk ikut serta menilai perilaku pimpinan dalam memimpin organisasi.

Dinas Pendidikan Kota Bandung, tanggung jawab yang dimiliki dalam mendukung pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang pendidikan meliputi pengembangan keterampilan, kepribadian, dan tanggung jawab sosial siswa, penyediaan pelatihan bagi guru dan staf sekolah, mendorong partisipasi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan membangun kerjasama dengan orang tua dan masyarakat. Adanya hambatan dalam bentuk ketidakjelasan peran dan tanggung jawab di dalam struktur organisasi menjadi

salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Dinas Pendidikan (Disdik) Kota Bandung, sehingga peneliti menduga bahwa

1. *Altruism* (Ketidakegoisan) Pegawai rendah Di lingkungan kerja Bidang Pendidikan, terdapat temuan yang mengindikasikan rendahnya tingkat *altruisme* pegawai di Dinas Pendidikan (Disdik). Para pegawai cenderung hanya fokus pada tugas individu mereka tanpa adanya dorongan untuk berkolaborasi atau saling membantu. Hal ini mencerminkan kurangnya keinginan untuk bekerja sama di antara anggota organisasi. Selain itu, memberikan dukungan emosional kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan pribadi atau profesional dianggap bukan bagian dari tugas seorang pegawai di Disdik. Pandangan ini menekankan bahwa orientasi utama seharusnya hanya pada aspek pekerjaan dan bukan pada dukungan personal. Implikasinya, rendahnya tingkat *altruisme* ini dapat berdampak negatif pada kesejahteraan organisasi, menciptakan potensi konflik, dan menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman. Oleh karena itu, perlu adanya upaya meningkatkan kesadaran organisasi, memberikan pelatihan keterampilan sosial, dan mendorong pengembangan budaya organisasi yang lebih inklusif untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung.
2. *Civic Virtue* (moral kemasyarakatan) pegawai masih rendah dikarenakan, kurangnya menjaga hubungan positif dengan masyarakat menciptakan kendala dalam mengatasi permasalahan budaya dan/atau tradisi di masyarakat yang masih menganggap kurang pentingnya pendidikan. Terlihat bahwa kurangnya interaksi positif antara lembaga pendidikan dengan masyarakat dapat menghambat upaya mengubah persepsi budaya yang mungkin menganggap

pendidikan kurang signifikan. Dinas Pendidikan mengadakan program bantuan pendidikan, seperti program beasiswa atau program bimbingan belajar untuk siswa yang membutuhkan, beberapa pihak berpendapat bahwa kurangnya efektivitas program tersebut dapat dikaitkan dengan kurangnya inisiatif dan keseriusan dari pihak Dinas Pendidikan itu sendiri. Beberapa anggapan menunjukkan bahwa Disdik mungkin kurang proaktif dalam mencapai semua siswa yang benar-benar membutuhkan bantuan. Proses seleksi atau distribusi bantuan dianggap kurang transparan dan adil, menciptakan ketidakpastian di kalangan siswa yang sebenarnya memerlukan dukungan. Pandangan ini mencerminkan keraguan terhadap kemampuan Dinas Pendidikan dalam memberikan kesempatan yang sama bagi semua siswa untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas. Terdapat kekhawatiran bahwa kurangnya komitmen atau koordinasi di dalam Dinas Pendidikan dapat menghambat keberhasilan program bantuan pendidikan, sehingga tidak semua siswa yang membutuhkan mendapatkan manfaat secara maksimal.

Bedasarkan masalah tersebut, peneliti menduga disebabkan oleh Leader Member Exchange (LMX) yang kurang optimal di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung diduga karena,

1. *Loyalty* (Loyalitas) yang dimana pada bidang pembinaan dan pengembangan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Dinas Pendidikan Kota Bandung, terlihat adanya masalah dalam aspek loyalitas pegawai. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap pengembangan keterampilan pegawai. Pimpinan tidak

memberikan arahan atau peluang untuk mengikuti pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Dampaknya, pegawai merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, isu keterbukaan dalam komunikasi juga muncul, di mana pimpinan kurang menerima masukan atau kritik dari pegawai, menciptakan lingkungan yang tidak mendukung kolaborasi. Tidak hanya itu, kepercayaan dalam proses penilaian kinerja juga menjadi perhatian serius. Pegawai merasa bahwa penilaian tidak adil dan tidak transparan, menyebabkan kurangnya komitmen terhadap tujuan organisasi. Rendahnya konfiden dalam menangani konflik juga turut berkontribusi menciptakan suasana kerja yang tidak harmonis, yang pada gilirannya dapat merugikan produktivitas tim.

Untuk mengatasi tantangan ini, solusi yang diajukan mencakup langkah-langkah peningkatan komunikasi, memberikan dukungan pada pengembangan keterampilan, meningkatkan transparansi dalam penilaian kinerja, dan mengimplementasikan strategi efektif untuk menangani konflik

2. *Contribution* (Kontribusi) yang masih rendah, Masalah pemberian sumber daya yang tidak merata dan penyebaran sekolah yang tidak merata di Dinas Pendidikan (Disdik) Kota Bandung menjadi permasalahan serius yang berdampak pada kesetaraan dan kualitas pendidikan, tidak hanya bagi siswa tetapi juga untuk pegawai di dalam sistem pendidikan. Pemberian sumber daya yang tidak merata, seperti alokasi anggaran yang tidak proporsional, keterbatasan fasilitas, dan kurangnya tenaga pendidik di beberapa wilayah, menciptakan ketidaksetaraan yang signifikan dalam ketersediaan sarana

pendidikan di antara berbagai sekolah, termasuk juga untuk pegawai yang bekerja di lingkungan tersebut.

Pegawai di wilayah yang kurang mendapatkan alokasi anggaran yang memadai mungkin akan menghadapi tantangan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Fasilitas yang terbatas dan kurangnya dukungan infrastruktur dapat memberikan dampak negatif pada kesejahteraan pegawai. Selain itu, ketidaksetaraan dalam peluang pengembangan karir dan pelatihan juga dapat terjadi, mengakibatkan kesenjangan kualitas pegawai di berbagai wilayah. Tidak meratanya distribusi sumber daya tersebut tidak hanya menghambat upaya meningkatkan mutu pendidikan bagi siswa, tetapi juga menciptakan ketidaksetaraan dalam kondisi kerja dan peluang pengembangan bagi pegawai di berbagai bagian Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Bedasarkan permasalahan dan penyebab diatas maka peneliti tertarik mengambil judul ‘’Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung’’. Variabel *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel independen dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen karena,

1. OCB mencakup perilaku sukarela yang tidak terkait langsung dengan peran formal pegawai, seperti membantu rekan kerja, memberikan saran positif, atau berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Dalam Dinas Pendidikan,

OCB dapat mempengaruhi atmosfer kerja dan kolaborasi antar pegawai, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja pegawai.

2. Hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat memengaruhi motivasi, loyalitas, pegawai. LMX mempertimbangkan kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahannya. Dalam dinas pendidikan, hubungan yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan antar pegawai.
3. OCB dan LMX dipilih karena keterkaitan langsung dengan masalah yang telah diidentifikasi, seperti kurangnya konsistensi dalam tindakan, kurangnya dukungan dan pemberdayaan, serta ketidakpastian dalam penerapan kebijakan. Variabel ini dianggap sebagai faktor-faktor kunci yang dapat membantu mengatasi masalah-masalah tersebut.

Dengan mengambil judul "Pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung” penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pendidikan. Variabel LMX dan OCB dipilih karena relevansinya yang langsung terkait dengan tantangan dan permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut,

1. Bagaimanakah pengaruh X (*Leader Member Exchange (LMX)*) terhadap Y (*Organizational citizenship behavior (OCB)*), pada bidang pembinaan dan pengembangan sekolah menengah pertama dinas pendidikan kota bandung
2. Indikator dan dimensi manakah yang dapat menghambat pengaruh *leader member exchange (LMX)*, dan terhadap *Organizational citizenship behavior (OCB)* pada bidang pembinaan dan pengembangan sekolah menengah pertama dinas pendidikan kota bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah,

1. Menganalisis pengaruh X (*Leader Member Exchange (LMX)*) terhadap Y (*Organizational citizenship behavior (OCB)*) pada bidang pembinaan dan pengembangan sekolah menengah pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung.
2. Menganalisis indikator dan dimensi yang dapat menghambat pengaruh X (*Leader Member Exchange (LMX)*) terhadap Y (*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*) pada bidang pembinaan dan pengembangan sekolah menengah pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memahami dinamika hubungan antara pemimpin dan pegawai, serta faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku sukarela dan kontribusi positif pegawai di Dinas Pendidikan Kota Bandung, khususnya dalam bidang pembinaan dan pengembangan sekolah menengah pertama.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis: Penelitian ini akan memberikan kontribusi teoritis dengan menyajikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana praktik

Leader Member Exchange (LMX) dan *Organizational citizenship behavior (OCB)*, saling berinteraksi dan membentuk dinamika organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung. Teori-teori terkait manajemen organisasi, budaya organisasi akan diuji dan diperkaya melalui temuan penelitian ini, memberikan wawasan baru dalam pemahaman dinamika organisasi.

2. **Manfaat Praktis:** Penelitian ini memiliki dampak praktis dengan menyediakan informasi yang diperlukan bagi manajemen Dinas Pendidikan Kota Bandung untuk memperkuat budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan mendukung perkembangan individu serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan penelitian dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan budaya kerja positif dan produktivitas di lembaga pendidikan Kota Bandung.