

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 *Digital Leadership***

###### **2.1.1.1 *Definisi Digital Leadership***

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain melalui aktivitas komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu perkara yang berhubungan dengan aktivitas manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* dan *evaluating* terhadap berbagai potensi sumberdaya yang ada dalam sebuah organisasi. Sebagaimana pendapat Oberer & Erkollar (2018 : 405), yang menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi para pengikutnya demi mencapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan”. Sedangkan menurut Budiarmo (2016 : 345) kepemimpinan adalah “kegiatan mempengaruhi, mengorganisir, mengarahkan atau menggerakkan orang lain untuk melaksanakan sesuatu demi mencapai tujuan”.

Kepemimpinan secara konseptual yang didasarkan pada beberapa definisi dapat disimpulkan pada suatu pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas mengelola sumber daya yang dimiliki organisasi untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Seiring dengan perkembangan dan kemajuan teknologi informasi, transformasi digital telah menjadi tuntutan dalam setiap aspek kehidupan, baik sektor swasta maupun pemerintah. Pada sektor pemerintah “*digital transformation refers to a complete redesign of the existing processes, procedures, structures, and services for making new digital technologies institutionalized and routinized into the organization*” (Tangi et al., 2021 : 1). Akibatnya pemimpin harus mampu mengembangkan kapasitas dan kapabilitas kepemimpinannya, mengikuti dinamika yang ada, menyesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat, terutama dalam sektor pelayanan publik. Salah satu bentuk penyesuaian tersebut adalah gaya kepemimpinan yang memiliki *entrepreneurship*, memiliki kompetensi digital dan *digital culture* yang dinamis untuk mendorong proses transformasi digital.

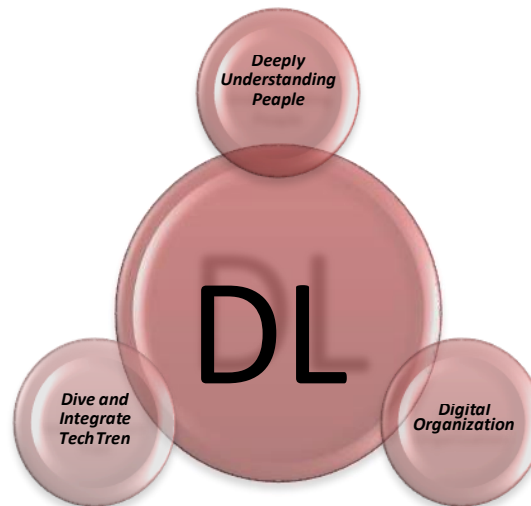
Pada era digital, pemimpin memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih besar untuk beradaptasi dengan proses transformasi yang sedang terjadi. Disamping itu, pemimpin harus memiliki pemahaman bahwa teknologi bukan hanya sebuah *tools* yang berperan sebagai alat bantu, tetapi juga memahami bahwa teknologi merupakan kekuatan revolusi itu sendiri. Pemimpin yang tidak memiliki wawasan dan kemampuan dalam pemanfaatan teknologi untuk mengimbangi proses revolusi, tidak akan mampu melakukan transformasi digital dalam organisasi yang dipimpinnya. Kondisi ini akan merugikan organisasi dan pada dasarnya akan menempatkan organisasi pada ketertinggalan. Kepemimpinan digital merupakan representasi dari gabungan antara konsep kepemimpinan, kompetensi digital dan budaya digital.

Para ahli memformulasikan konsep *digital leadership* secara berbeda-beda

dengan berbagai pemahaman. Wesly (2021 : 99) mendefinisikan *digital leadership* sebagai “kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan teknologi digital untuk memberikan pengaruhnya serta arahnya kepada anggota tim yang dimiliki sehingga tujuan yang telah ditetapkannya dapat tercapai”. Menurut (Saputra, 2021:979), *digital leadership* merupakan “kapabilitas yang dimiliki oleh atasan atau supervisor untuk melibatkan dan mengembangkan seluruh pegawai dalam mendayagunakan teknologi digital dalam mendukung perusahaan mencapai pertumbuhan bisnis”. Sedangkan menurut Tulungen, dkk. (2022 : 1117) “Kepemimpinan digital adalah sebuah kombinasi antara gaya kepemimpinan serta pemanfaatan teknologi digital dalam mewujudkan transformasi digital. Seorang pemimpin digital harus memiliki karakteristik dan perilaku yang memungkinkannya mencapai tujuan transformasi digital”. Dengan demikian *digital leadership* dapat didefinisikan sebagai seni di dalam membangun arahan, mempengaruhi orang lain, dan memulai perubahan yang berkelanjutan melalui akses informasi, dan membangun hubungan untuk mengantisipasi perubahan penting bagi keberhasilan organisasi di masa yang akan datang. Dalam prakteknya, implementasi *digital leadership* diperlukan suatu kombinasi yang dinamis dari *mindset*, perilaku, dan *skill* baik *soft skill* maupun *hard skill*, yang dimanfaatkan untuk perubahan dalam membangun peningkatan kinerja organisasi berbasis teknologi informasi. Dengan kata lain *digital leadership* merupakan konsep kepemimpinan strategis dalam memanfaatkan sumber daya organisasi sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi, dengan menciptakan budaya organisasi berbasis teknologi yang direpresentasikan pada proses transformasi digital.

### 2.1.1.2 Komponen *Digital Leadership*

Konsep *digital leadership* memiliki 3 (tiga) komponen utama (Tulungen, 2022 : 1120) yang dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Komponen *Digital Leadership***

Berdasarkan gambar di atas, komponen utama yang membentuk *digital leadership* adalah *deeply understanding people*, *digital organization* dan *drive and integrate tech tren*.

a) *Deeply Understanding People*

*Deeply Understanding People* merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memahami masyarakat secara mendalam. Pemimpin di era digital selayaknya memiliki kemampuan untuk memahami hal yang dapat menjadikan orang lain respek terhadap kepemimpinan yang ada. Kemampuan *deeply understanding people* menjadi sangat penting dan strategis. Pemahaman pola kerja

dan kinerja orang lain tidak hanya terbatas kepada anggota organisasi, tetapi juga memahami orang lain yang ada di luar organisasi. Konteks *deeply understanding people* merupakan orang yang berada di dalam organisasi dan orang yang berada di luar organisasi. Kemampuan *deeply understanding people* juga bermanfaat untuk meningkatkan dan mengembangkan pangsa pasar, juga untuk menstimulasi calon konsumen atau klien baru. Hal itu juga penting untuk membangun dan memperkuat komunikasi terhadap masyarakat luas sehingga mampu mendorong *bargaining position* organisasi di tengah masyarakat agar tetap memiliki daya saing yang tinggi. Seorang *digital leader* harus mampu memahami segala hal yang berkaitan dengan diri sendiri, tim kerja, dan berbagai pemangku kebijakan (*stakeholder*) dalam organisasi, serta memahami cara konsumen yang menjadi pelanggan atas produk organisasinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *deeply understanding people* adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memahami secara utuh dan mendalam seluruh pihak yang terlibat di dalam organisasinya, baik secara internal maupun eksternal.

b) *Digital Organization*

*Digital organization* dimaknai sebagai kekuatan digital, kemampuan dinamis, dan kemampuan untuk mengkaitkan antara sumber daya manusia dan modal di tengah berlangsungnya perubahan teknologi dan pasar yang sangat cepat. Esensi dari organisasi digital adalah kemampuan untuk menjalin dan mengintegrasikan praktik digital dan tenaga manusia untuk terus menciptakan nilai. Pendayagunaan digital (*digital dexterity*) didorong oleh proses pembelajaran yang kolaboratif dan penerapan pengambilan keputusan berbasis data, kualitas keterampilan digital, dan

kualitas keterlibatan tenaga kerja yang tinggi. *Digital organization* merupakan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin digital untuk membangun organisasi digital di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan akan mampu menciptakan dan menumbuhkan organisasi dengan menggunakan digital di seluruh lini organisasi.

Kemampuan digital pada hakikatnya merupakan sarana untuk meningkatkan efisiensi operasional. Hal itu sangat dipengaruhi oleh keterampilan digital dan operasi digitalisasi masing-masing komponen yang terlibat dalam organisasi. Organisasi digital tidak hanya menyediakan produk dan layanan digital, tetapi juga upaya untuk memaksimalkan penggunaan teknologi digital yang ada di semua unit komponen organisasi, termasuk di dalamnya meliputi pemasaran, penjualan, hubungan pelanggan, keuangan, dan operasional. Suatu organisasi yang tidak mendayagunakan teknologi digital akan berakibat pada tersingkirnya organisasi tersebut dari persaingan yang ada. Pengorganisasian secara digital berarti adanya kolaborasi dengan lebih banyak entitas dan lebih sedikit ketergantungan pada hierarki untuk kontrol dan koordinasi. Hal ini juga memerlukan pemberdayaan karyawan, mitra, dan pelanggan yang menggunakan alat digital untuk *co-creation*, *co-production* produk dan layanan serta menyediakan platform digital untuk kolaborasi yang terorganisir secara mandiri. Paparan di atas memberikan titik simpulan bahwa yang dimaksud dengan *digital organization* adalah proses pengorganisasian perusahaan/organisasi dengan langkah melakukan kolaborasi antara sumber daya (manusia dan nonmanusia) dengan teknologi digital serta mengurangi hierarki struktural untuk kontrol dan koordinasi.

c) *Drive and Integrate Tech Tren*

Komponen selanjutnya adalah kemampuan untuk mengendalikan dan mengintegrasikan tren teknologi yang sedang berkembang. Pemimpin dituntut untuk mampu mengidentifikasi tren teknologi dan secara strategis memasukkannya ke dalam strategi organisasi. Pemimpin mampu memanfaatkan keterampilan yang dimiliki untuk memengaruhi orang lain dan memahami secara mendalam tentang organisasi. *Digital leadership* pada prinsipnya harus memiliki kemampuan untuk menciptakan tren baru bagi orang lain, kemudian dari hal tersebut, pemimpin mampu untuk mengendalikan dan mengintegrasikan kemampuannya di dalam mengendalikan organisasi yang dipimpinnya. Daya kreativitas seorang pemimpin dalam mengelola organisasi dan kemampuan menguasai perkembangan tren teknologi yang ada menjadi suatu kompetensi yang sangat penting untuk dikuasai. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk bisa membangkitkan daya kreatif anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok.

### **2.1.1.3 Kompetensi *Digital Leadership***

Menurut Sullivan dalam (Cahyarini, 2021 : 51), *digital leader* harus memiliki kompetensi digital, yaitu sebagai berikut :

- a. *Digital literacy*, merupakan pengetahuan dan kecakapan menggunakan media digital dan teknologi informasi serta internet. Tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis, tapi juga keterampilan kognitif, kritis, dan kreatif.
- b. *Digital vision*, kemampuan untuk memprediksi dan meyakinkan orang lain akan peluang jangka panjang dari teknologi baru dan menyiapkan strategi digital.
- c. *Defense*, yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam menentukan kondisi yang

dibutuhkan oleh organisasi dalam melakukan pertahanan. *Defense* bermanfaat untuk memotivasi sumber daya manusia dalam menuju visi digital. Artinya Ketika pemimpin memiliki komitmen untuk meningkatkan literasinya sendiri, juga akan mendorong orang lain untuk mengikutinya.

- d. *Presence*, yaitu kehadiran pemimpin merupakan bentuk pengarahan yang nyata dan realistis, sehingga dapat dipraktikkan dengan mudah. Pemimpin yang memiliki visi digital tetapi tidak dapat menjelaskan dengan baik dan tidak terlihat oleh stafnya, maka tidak akan ada yang mengikutinya.
- e. *Communication*, merupakan cara komunikasi pemimpin dalam mendukung kekuatan pesan yang disampaikan. Penting untuk memikirkan bagaimana cara komunikasi yang dapat mendukung visi digital.
- f. *Adaptability*, merupakan aspek adaptasi yang paling menantang bagi para pemimpin adalah memberikan toleransi terhadap inovasi.
- g. *Self-awareness*, merupakan pendekatan pemimpin dan proses mempengaruhi orang lain harus berlangsung secara alami dan berkelanjutan.
- h. *Cultural awareness*, yaitu kesadaran budaya adalah cerminan dari visi digital. Para pemimpin harus memahami perbedaan budaya yang mungkin timbul dengan mengingat kepekaan cara kerja digital dalam komunikasi dan partisipasi.

## **2.1.2 Leader-Member Exchange (LMX)**

### **2.1.2.1 Pengertian Leader-Member Exchange (LMX)**

*Leader-member exchange* (LMX) atau pertukaran pemimpin-anggota adalah konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi dengan memusatkan perhatian pada hubungan khusus yang diciptakan pemimpin atau leader kepada



setiap anggota atau bawahannya. Teori *leader-member exchange* (LMX) menjelaskan bahwa pemimpin harus mampu mengembangkan hubungan yang unik dengan masing-masing individu yang berhubungan dengannya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota kelompok orang dalam (*in-group*) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya.

Penekanan pada teori *leader-member exchange* (LMX) adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut, dimana pemimpin yang memperlakukan pengikutnya bukan hanya sebagai bawahan, tetapi sebagai rekan kerja akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan karyawan yang dipercaya sebagai rekan kerja karena terdapat unsur kepercayaan di dalam hubungan tersebut. Hubungan yang baik antara pemimpin dengan pengikutnya, pada dasarnya terbentuk karena adanya *trust* diantara mereka.

Berbicara tentang *leader member exchange*, terdapat beberapa definisi yang berbeda-beda, sehingga terdapat beberapa pengertian *leader-member exchange*, antara lain sebagai berikut :

- a) Menurut Zulfa (2021 : 415), *leader member exchange* adalah “pertukaran kualitas hubungan interpersonal antara bawahan dengan atasannya”. Hubungan LMX yang tinggi ditandai dengan adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan adanya kontribusi, sedangkan hubungan *leader-member exchange* yang rendah ditandai kurang adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan kontribusi.

- b) Bhoki (2015 : 1129) mendefinisikan *leader member exchange* sebagai :

*“a leadership theory that focuses on the two-way relationship between a supervisor (manager) and each of their subordinates (employees) and contributes to increasing organizational success by creating positive relations between the leader and subordinate”.*

Hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan baik yang akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas; dan hubungan buruk yang akan memberikan dampak sebaliknya.

- c) Menurut Vernanda (2022 : 565), *leader-member exchange* adalah *“a form of working relationship between leaders and subordinates that is defined by the sharing of information, resources, and emotional support”.*

#### **2.1.2.2 Dimensi dan Indikator *Leader-Member Exchange* (LMX)**

*Leader-member exchange* (LMX) merupakan konsep kepemimpinan yang focus pada interaksi antara pemimpin dengan anggotanya. Menurut Liden dan Maslyn dalam Heriyadi (2021 : 27), dimensi *leader-member exchange* terbagi menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

- a) Afeksi (*Affect*)

Afeksi adalah saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik inter-personal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya hubungan yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan).

- b) Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas adalah ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik

pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

c) Kontribusi (*Contribution*)

Kontribusi adalah persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Bawahan yang memiliki kinerja baik dan memberikan kesan positif terhadap pemimpin akan menimbulkan kualitas pertukaran yang lebih tinggi daripada bawahan yang memiliki kinerja buruk.

d) Penghormatan profesional (*Professional respect*)

Penghormatan profesional adalah persepsi yang menggambarkan sejauh mana hubungan timbal balik telah membangun reputasi baik di dalam maupun di luar organisasi. Persepsi ini berdasarkan pada data historis mengenai individu, seperti pengalaman pribadi, komentar orang lain di dalam atau luar organisasi dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Dengan demikian, sangat memungkinkan bila persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah terbentuk sebelum orang tersebut bekerja atau bertemu dan saling mempengaruhi.

Berbeda dengan Liden dan Maslin, Graen dan Uhl-Bien sebagaimana dikutip Heriyadi (2021 : 27) berpendapat bahwa terdapat 3 (tiga) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat hubungan dalam *leader-member exchange* (LMX), yaitu sebagai berikut :

a) Rasa hormat (*Respect*)

Dalam sebuah organisasi, hubungan yang baik tidak akan terjadi tanpa adanya

rasa hormat baik dari karyawan terhadap pemimpin maupun sebaliknya. Karyawan akan merasa dihargai apabila pemimpin mereka mengetahui dan memahami kebutuhan mereka. Di samping itu rasa hormat juga bisa diperlihatkan pemimpin dengan mengapresiasi prestasi karyawan tersebut.

b) Kepercayaan (*Trust*)

Trust atau kepercayaan merupakan kondisi dimana karyawan memperlihatkan tindakan yang mendukung keputusan pemimpin serta mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaannya.

c) Kewajiban (*Obligation*)

Obligation atau kewajiban merupakan kondisi dimana pemimpin tidak hanya memberikan instruksi pada karyawannya, tetapi juga menolong dan memberikan bantuan tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas yang diberikan.

### **2.1.2.3 Proses, Tahapan dan Fase *Leader-Member Exchange* (LMX)**

Proses hubungan *leader member exchange* dibentuk dalam beberapa tahapan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sparrow dan Liden dalam Hardianto (2021 : 1091), yang menyatakan terdapat beberapa tahapan dalam proses hubungan *leader-member exchange* (LMX), yaitu sebagai berikut:

1) *Testing and Assessment*.

Pada tahapan ini belum terbentuk hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin masih melakukan pengamatan dan penilaian berdasarkan pada kriteria yang ditentukan, baik bersifat subjektif maupun objektif. Pemimpin mengelompokkan mana yang masuk ke dalam *in-group* atau *out-group*.

2) *Development of Trust.*

Pada tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan untuk menumbuhkan rasa saling percaya di antara mereka. Pada umumnya, sebagai respon atas tantangan ini, para bawahan yang termasuk ke dalam kelompok *in-group* akan memperlihatkan loyalitasnya kepada pemimpin.

3) *Creation of Emotional Bond.*

Pada fase ini, bawahan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap pemimpinnya. Akibatnya, seorang bawahan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya dapat menjalin hubungan dan ikatan menjadi kuat secara emosional di antara keduanya.

Menurut Hartanto (2014 : 5), pembentukan kepemimpinan *leader-member exchange* (LMX) terdiri dari 3 (tiga) fase, yaitu fase orang asing, fase perkenalan, dan fase hubungan pertemanan yang matang. Adapun perbandingan dari masing-masing fase pembentukan *leader member exchange* adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Fase pembentukan LMX**

	Fase 1 Orang Asing	Fase 2 Perkenalan	Fase 3 Pertemanan
Peran	Tertulis	Diuji	Dinegosiasikan
Pengaruh	Satu arah	Campuran	Timbal balik
Pertukaran	Kualitas rendah	Kualitas sedang	Kualitas tinggi
Minat	Diri sendiri	Diri sendiri dan orang lain	Kelompok

1) Fase orang asing

Pada fase ini, interaksi antara pemimpin dan anggota dalam hubungan dua pihak dibatasi oleh peraturan. Selain itu, pemimpin dan anggota sangat mengandalkan

hubungan kerja, di mana mereka saling berhubungan di dalam peran organisasi yang telah ditetapkan. Pemimpin dan anggota memiliki pertukaran yang berkualitas rendah. Pengikut akan patuh kepada pemimpin resmi yang memiliki status hierarkis untuk mendapat imbalan ekonomi yang dikontrol oleh pemimpin. Motif pengikut selama fase orang asing mengarah pada kepentingan diri, bukan untuk kebaikan kelompok.

## 2) Fase perkenalan

Pada fase ini, pemimpin mulai melakukan penawaran untuk meningkatkan pertukaran sosial yang berorientasi pada karier. Pertukaran tersebut termasuk membagi lebih banyak sumber daya dan informasi pribadi atau informasi terkait dengan pekerjaan. Fase ini merupakan periode pengujian untuk pemimpin dan pengikut guna menilai apakah pengikut tertarik untuk mengambil lebih banyak peran dan tanggung jawab. Fase ini juga berguna untuk menilai apakah pemimpin bersedia untuk memberikan tantangan baru bagi pengikut. Selama masa ini, hubungan dua pihak berubah dari interaksi yang dengan ketat diatur oleh deskripsi jabatan dan menetapkan peran serta menuju cara baru berelasi. Kualitas hubungan *leader member exchange* dalam fase mulai mengembangkan kepercayaan dan penghargaan yang lebih besar untuk masing-masing pihak. Mereka cenderung tidak terlalu berfokus pada kepentingan diri sendiri, melainkan lebih pada tujuan dan kegunaan kelompok.

## 3) Fase hubungan pertemanan yang matang

Fase ini ditandai dengan pertukaran pemimpin dan anggota yang berkualitas tinggi. Orang-orang yang maju pada tahap ini telah mengalami rasa saling

percaya, sikap saling menghormati, dan sikap saling menghargai yang tinggi di dalam hubungannya. Pada fase ini, terbangun hubungan timbal balik yang tinggi antara *leader* dengan *member*, sehingga masing-masing pihak saling mempengaruhi dan dapat saling mengandalkan untuk bantuan dan dukungan khusus. Contoh, pemimpin mengandalkan pengikut untuk melakukan tugas tambahan dan pengikut mengandalkan pemimpin untuk dukungan yang diperlukan. Jadi, pemimpin dan pengikut saling terikat dalam cara produktif yang lebih dari hubungan kerja yang telah ditetapkan oleh hierarki.

#### **2.1.2.4 Faktor yang Mempengaruhi *Leader-Member Exchange* (LMX)**

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, LMX merupakan hubungan timbal balik antara pemimpin dengan bawahan. Mengacu pada pendapat Gupta (2009), pada prakteknya LMX dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut :

##### 1) Pelanggaran kontrak

Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan harapan adanya timbal balik dari organisasi. Hal ini merupakan kontrak yang dirasakan walaupun bukan kontrak tertulis. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika kenyataan yang dialami seorang karyawan tidak sesuai dengan harapan pada saat perekrutan, maka akan terbangun hubungan pemimpin dan pengikut yang rendah.

##### 2) Rendahnya kemampuan dan kemauan

Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah.

### 3) Kesamaan kognitif

Ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi.

### 4) Komunikasi organisasi

Terdapat beberapa unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi. Kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.

a) Komunikasi individu dengan pemimpin dan rekan kerja berdampak pada tingkat LMX yang lebih tinggi. Hal ini membangun rasa percaya diri pada anggota organisasi, bahwa ia adalah bagian tidak terpisahkan dari organisasi.

b) Kekuatan putusan yang melekat pada pemimpin dalam hierarki sebuah organisasi, memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan *leader member exchange*. Pengaruh tersebut terbagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu pengaruh strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan; serta pengaruh yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas tugas dll.

c) Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparansi dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.

### 5) Pertukaran sosial

Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.



## 6) Tugas karakteristik

Ketika tugas yang diberikan tidak terstruktur atau tidak jelas, dan metode pengerjaan belum diketahui, maka akan berpengaruh negative terhadap LMX. Tugas yang tidak jelas akan mempersulit proses evaluasi terhadap kinerja individu. Hal ini seolah memberikan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

### 2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

#### 2.1.3.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, yaitu bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Konsep *organizational citizenship behavior* memiliki dua jenis pendekatan, yaitu pertama *OCB* sebagai kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai *job description*, dan pendekatan kedua adalah memandang *OCB* dari prinsip atau filosofi politik yang mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Menurut Saleem dan Amin (2013 : 197). Keberadaan *OCB* merupakan :

“dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi.”

Sejalan dengan pendapat di atas, *organizational citizenship behavior* digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku pegawai. *OCB* mengacu pada konstruk dari *extra-role behavior*, yang didefinisikan sebagai :

“perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi, yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan. Dengan demikian *OCB* merupakan perilaku yang fungsional,

*extra-role*, prososial yang mengarahkan individu, kelompok atau organisasi” (Singh dan Singh, 2010 : 268).

*OCB* dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi, yang dilakukan atas suka rela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. *OCB* merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) dan secara keseluruhan mendorong efektivitas fungsi-fungsi organisasi, namun tidak mengharapkan adanya imbalan secara formal dari organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena “tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi” (Titisari, 2019 : 6).

Tokoh lain seperti Budiharjo (2011 : 140) mendefinisikan *OCB* sebagai “perilaku sukarela individu (dalam hal ini adalah pegawai) yang tidak secara langsung berkaitan dengan pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.”. *Organizational citizenship behavior* direfleksikan oleh beberapa perilaku, seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, memiliki loyalitas yang tinggi, mematuhi aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang ditetapkan organisasi. Perilaku-perilaku ini menjadi refleksi adanya nilai tambah karyawan yang merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Perilaku atau peranan yang dilakukan oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan. Terdapat beberapa pendapat yang mengemukakan tentang pentingnya perilaku pegawai yang mau bekerja melebihi dari apa yang tertuang

dalam deskripsi kerja yang ada. Salah satunya yang dikemukakan oleh Robbins (2015 : 40) yang menyatakan bahwa “organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan”. Dewasa ini, ketika dunia kerja sangat dinamis, di mana tugas semakin sering dikerjakan secara tim, maka fleksibilitas menjadi sangat penting. “Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka”. Dengan demikian “organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *OCB* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain” (Husniati, 2018 : 236).

#### **2.1.3.2 Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* menurut para ahli memiliki beberapa indikator. Menurut Podsakoff dalam Purnama (2013:89) *OCB* memiliki 7 (tujuh) indikator yaitu “*helping behavior, sportsmanship, individual initiative, civic virtue, organizational commitment, compliance and personal development*”.

- 1) *Helper behavior*, yaitu perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini serupa dengan perilaku *altruism*, yang mampu membangun dan menjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja.
- 2) *Sportsmanship*, yaitu tidak mengeluh tentang ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika keinginan pribadi tidak terpenuhi, mengizinkan orang lain untuk mengambil keputusan dan bertindak demi kebaikan kelompok.
- 3) *Individual initiative*, yaitu derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja

melebihi kinerja maksimal yang diharapkan oleh perusahaan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.

- 4) *Civic virtue*, yaitu sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan bersifat membangun dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat, tetapi mengikuti seluruh informasi dan memahami isu yang melibatkan organisasi.
- 5) *Organizational loyalty*, yaitu loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan di atas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi.
- 6) *Organizational commitment*, yaitu perilaku mengikuti prosedur dan kebijakan yang ditetapkan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menjiwai peraturan perusahaan, dengan penuh kesadaran akan mengikutinya meskipun pada saat tidak ada yang mengawasi.
- 7) *Compliance and personal development*, yaitu keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

Menurut Organ sebagaimana dikutip Titisari (2013 : 7), *OCB* dibangun dari 5 (lima) indikator, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Altruism* yaitu membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka;
- 2) *Conscientiousness* yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalnya tidak absen di hari kerja;
- 3) *Civic virtue* adalah perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi;

- 4) *Sportmansip* adalah menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh;
- 5) *Courtesy* yaitu perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal.

#### **2.1.4 *Innovation Capability***

##### **2.1.4.1 Pengertian *Innovation Capability***

*Innovation capability* merupakan “seperangkat kapabilitas organisasi yang komprehensif yang memfasilitasi perusahaan untuk mengenali, mencari, mempelajari, mengatur, menerapkan, dan mengkomersilkan ide, proses, produk, dan layanan yang inovatif” (Chang dkk., 2012:443). Selaras dengan pendapat tersebut, Wang dan Dass (2017:127), mendefinisikan *innovation capability* sebagai “sebuah kemampuan untuk menghasilkan, menerima, dan mengimplementasikan ide, proses, produk, atau layanan baru adalah salah satu sumber daya utama yang menggerakkan perusahaan sukses dipasar”. Hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan inovasi memiliki ruang lingkup yang luas sebagaimana disampaikan oleh Kafetzopoulos & Psomas (2015:105) bahwa “kapabilitas inovasi merupakan sebuah konstruksi yang multidimensi, dimana inovasi bukan hanya dilakukan dengan berfokus pada produk saja, melainkan inovasi penting dilakukan secara keseluruhan untuk pengembangan perusahaan”. Sedangkan menurut Saunila & Ukko (2012:358) “*innovation capability as the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders*”. Dengan demikian proses inovasi bukan hanya berfokus pada produk dan layanan yang baru melainkan inovasi dilakukan secara keseluruhan baik

proses, manajemen, dan lain sebagainya. Sejalan dengan itu Ngo., dan O’Cass (2013:1134) berpendapat bahwa *innovation capability* merupakan penerapan pengetahuan dan keterampilan yang tertanam dalam rutinitas dan proses perusahaan untuk melakukan kegiatan inovasi yang berkaitan dengan inovasi teknis (mengembangkan layanan baru, operasi layanan, dan teknologi) dan inovasi non teknis (manajerial, pasar, dan pemasaran). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *innovation capability* yaitu kemampuan berinovasi baik inovasi teknis maupun inovasi non teknis, melalui sebuah proses kolaborasi untuk menghasilkan sebuah nilai dan pengembangan perusahaan dalam mewujudkan perusahaan yang unggul.

#### **2.1.4.2 Indikator *Innovation Capability***

Sebagaimana diuraikan di atas, *innovation capability* tidak semata-mata inovasi pada produk, tetapi juga menyangkut hal lain. Menurut Zhang dkk., dalam Wahyuni (2021:11) *innovation capability* memiliki 4 (empat) indikator, yaitu sebagai berikut :

##### 1) Inovasi Produk

Inovasi produk telah menjadi minat utama, karena itu adalah faktor penting untuk kesuksesan produk, yang pada gilirannya sangat terkait dengan kesuksesan yang berkelanjutan. Produk inovatif menghadirkan peluang besar bagi bisnis dalam hal pertumbuhan dan ekspansi ke daerah baru. Inovasi yang signifikan memungkinkan perusahaan untuk membangun posisi dominan di pasar yang kompetitif. Inovasi produk paling sering disebut sebagai persepsi kebaruan, orsinalitas, atau keunikan produk. Sedangkan dalam perspektif

pelanggan, karakteristik inovasi produk yaitu atribut inovasi, risiko adopsi, dan tingkat perubahan dalam pola perilaku yang sudah mapan dianggap sebagai bentuk produk kebaruan.

#### 2) Inovasi Pasar

Inovasi pasar sangat terkait dengan inovasi produk, dan sering dipelajari sebagai inovasi pasar produk, serta menganggap inovasi sebagai konstruksi berbasis pasar dan mendefinisikan inovasi sebagai keunikan atau kebaruan produk kepasar. Pada ruang lingkup yang lebih luas, inovasi pasar mencakup pada inovasi yang terkait dengan identifikasi peluang pasar baru dan masuk ke pasar baru. Inovasi pasar memiliki fokus yang berbeda dengan inovasi produk, dimana inovasi pasar sebagai pendekatan baru, diadopsi oleh perusahaan untuk memasuki dan mengeksploitasi target pasar. Sehingga inovasi pasar menekankan pada kebaruan pendekatan berorientasi pasar.

#### 3) Inovasi Proses

Inovasi proses dianggap sebagai sub elemen inovasi teknologi. Inovasi proses memiliki peran yang sangat penting dalam *innovation capability* secara keseluruhan, dikarenakan kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi sumber daya, serta kemampuan untuk menghubungkan kembali atau mengkonfigurasi ulang sumber daya dengan kapabilitasnya, memegang peranan sangat penting untuk menopang keberhasilan organisasi.

#### 4) Inovasi Strategis

Inovasi strategis terjadi ketika perusahaan mengidentifikasi celah dalam posisi industri, mengejarnya, dan celah tersebut tumbuh menjadi pasar masal baru.

Dalam arti luas, inovasi strategis didefinisikan sebagai pengembangan strategi kompetitif baru yang menciptakan nilai untuk perusahaan. Fokus utama inovasi strategis adalah untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mengelola tujuan organisasi dengan mengidentifikasi ketidaksesuaian antara ambisi dan sumber daya yang ada, serta memanfaatkan sumber daya yang terbatas secara optimal.

Menurut Saunila and Ukko (2013:1000), terdapat 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi *innovation capability*, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Participatory Leadership Culture* diartikan sebagai keseluruhan kegiatan organisasi dalam mendukung dan memotivasi tindakan berinovasi, termasuk didalamnya gaya kepemimpinan yang dapat memfasilitasi kegiatan inovasi.
- 2) *Work Climate dan Wellbeing* terwujud dari cara organisasi berinteraksi dengan karyawan sehingga dapat mempengaruhi perilaku dan hasil kerja. *Work climate* dapat didefinisikan sebagai bagaimana karyawan mempersepsikan dirinya diperlakukan di organisasi.
- 3) *Ideation and Organizing Structures* dapat diartikan keterbukaan dan fleksibilitas karyawan akan mendukung komunikasi di organisasi. Manajemen harus berani melewati batas-batas organisasi saat melakukan kegiatan berinovasi.
- 4) *Know-how Development*. Sebuah organisasi juga harus menguasai lingkungannya, yang termasuk didalamnya pelanggan, pesaing, dan teknologi baru yang terus bermunculan. Informasi tersebut akan menjadi pegangan organisasi dalam memutuskan ide inovasi.



- 5) *External Knowledge* adalah mengetahui lingkungan eksternal di luar perusahaan. Menurut Swink (2006), kunci keberhasilan inovasi adalah saat perusahaan mampu berkolaborasi dengan lingkungan eksternal.
- 6) *Regeneration* yaitu dengan belajar dari pengalaman sebelumnya untuk menghasilkan inovasi yang lebih baik lagi.
- 7) *Individual Activity*. Karyawan yang memiliki kreatifitas dan motivasi intrinsik dalam pekerjaan mereka akan sangat menguntungkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya inovasi. Karyawan yang kreatif akan peka terhadap suatu masalah dan memiliki berbagai perspektif untuk mengatasi risikonya.

## **2.1.5 Service Quality**

### **2.1.5.1 Definisi Service Quality**

Pada saat berbicara mengenai *service quality*, maka salah satu konsep yang harus dipahami bersama adalah pelayanan atau jasa, serta bagaimana kaitannya antara pelayanan itu sendiri. Menurut Sinambela dalam Tamami (2020 : 4), kualitas diartikan sebagai sebagai “segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*)”. Sedangkan pelayanan menurut Lubis (2017:234) didefinisikan sebagai “suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang penjual kepada pembeli/konsumennya demi memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen”.

Kualitas pelayanan menurut Kotler dalam Lubis (2017:234) diartikan sebagai “sebuah kinerja yang dapat ditawarkan oleh seseorang kepada orang lain”. Kinerja dalam arti luas dapat berupa tindakan atau aktivitas yang tidak berwujud

serta tidak berakibat pada kepemilikan barang apapun dan terhadap siapapun. Perilaku tersebut bertujuan pada tercapainya kepuasan pelanggan itu sendiri. Kualitas pelayanan yang baik akan memberikan dampak yang baik pula bagi perusahaan karena akan menjadi pelanggan yang loyal dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dalam konteks pelayanan publik kualitas pelayanan memiliki tujuan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat sebagai pengguna atau penerima manfaat layanan. Pelayanan publik merupakan suatu pemberian pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah kepada masyarakatnya. Menurut Undang-undang Nomor 25 tahun 2009, sebagaimana dikutip Tamami (2020:2) pelayanan publik didefinisikan sebagai :

“kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Dengan demikian pelayanan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang menguntungkan di dalam suatu kumpulan dan menawarkan kepuasan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan meskipun hasilnya tidak terikat secara fisik. Hal ini sejalan dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, sebagaimana dikutip dalam Rahmadana (2020:91) yang mendefinisikan pelayanan publik sebagai :

“segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Berdasarkan definisi pelayanan di atas, dapat dilihat bahwa pemberian pelayanan merupakan proses yang dilakukan organisasi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan bersama. Pelayanan publik merupakan pemberian layanan

dari organisasi pemerintah dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat serta dalam rangka mengimplementasikan ketentuan yang tercantum dalam peraturan perundang-undangan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Sadu Wasistiono (2003 : 43) mengemukakan bahwa:

“pelayanan publik adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat”.

Berdasarkan uraian di atas bahwa pelayanan publik itu diselenggarakan sesuai dengan sistem atau prosedur dan bukan hanya diberikan instansi atau lembaga pemerintah saja, melainkan juga diberikan oleh pihak swasta. Kegiatan pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah untuk masyarakat meliputi banyak hal, yaitu yang menyangkut semua kebutuhan masyarakat baik berupa barang maupun jasa. Hal ini sejalan dengan pendapat Sinambela (2010:5) bahwa pelayanan publik didefinisikan sebagai :

“pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara pemerintah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat”.

Kualitas pelayanan sektor publik erat kaitannya dengan kemampuan dan kesiapan dari aparatur, agar tidak terjadi kesenjangan antara kesiapan dan kemampuan aparatur negara dengan tuntutan masyarakat dalam pelaksanaan fungsi pelayanan. Sebagaimana yang diutarakan oleh Dwiyanto (2006:144) bahwa kualitas pelayanan publik adalah kemampuan organisasi pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang dapat memuaskan para pengguna jasa baik melalui pelayanan teknis maupun administrasi.

### 2.1.5.2 Dimensi *Service Quality*

Kualitas pelayanan dapat diukur dengan menggunakan dimensi dan indikator tertentu. Menurut Tjiptono (2022:181) terdapat 10 (sepuluh) dimensi yang mempengaruhi masyarakat untuk menilai suatu kualitas pelayanan yaitu :

- 1) *Reliabilitas*, mencakup dua aspek utama, yaitu konsistensi kinerja (*performance*) dan sifat terpercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan mampu menyampaikan layanannya secara benar sejak awal (*right the first time*), memenuhi janjinya secara akurat dan andal, menyimpan data secara tepat dan akurat.
- 2) *Responsivitas* atau daya tanggap, kesediaan dan kesiapan para karyawan untuk membantu dan melayani para pelanggan dengan segera. Beberapa contoh diantaranya: ketepatan waktu layanan, pengiriman slip transaksi secepatnya, kecepatan menghubungi kembali pelanggan, dan penyampaian layanan secara tepat.
- 3) *Kompetensi*, yaitu penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat melayani sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Termasuk didalamnya adalah pengetahuan, pemahaman dan keterampilan karyawan, dan kapabilitas riset organisasi.
- 4) *Akses*, yaitu kemudahan untuk dihubungi atau ditemui (*approachability*) dan kemudahan kontak baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini dapat diimplementasikan pada lokasi layanan yang mudah dijangkau, waktu mengantri tidak terlalu lama, saluran komunikasi mudah dihubungi dan jam operasi nyaman.

- 5) Kesopanan (*courtesy*), meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan para karyawan dalam melakukan pelayanan terhadap konsumen.
- 6) Komunikasi, artinya mampu menyampaikan informasi kepada konsumen dalam bahasa yang mudah dipahami, selalu mendengarkan saran dan keluhan konsumen, termasuk didalamnya adalah penjelasan mengenai jasa/layanan yang ditawarkan, biaya layanan, serta proses penanganan masalah potensial yang mungkin timbul.
- 7) Kredibilitas, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakter pribadi karyawan, dan interaksi dengan pelanggan.
- 8) Keamanan (*security*), yaitu bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan. Indikator keamanan meliputi keamanan fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*), privasi dan kerahasiaan (*confidentiality*).
- 9) Kemampuan memahami pelanggan, yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individual, dan mengenal pelanggan regular.
- 10) Bukti fisik (*tangibles*), meliputi penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan bahan-bahan komunikasi perusahaan.

Masyarakat menilai kualitas suatu pelayanan dengan cara memperhatikan instrumen yang berkaitan dengan proses pemberian layanan tersebut. Pelayanan akan dinilai berkualitas, apabila ditunjukkan dengan kecakapan petugas dalam memahami segala kebutuhan masyarakat.

Secara umum pelayanan publik bertujuan untuk memuaskan masyarakat

sebagai penerima manfaat layanan. Oleh karena itu pemerintah selaku pemberi layanan dituntut untuk memberikan kualitas pelayanan prima. Menurut Sinambela dalam Tamami (2020:3) pelayanan prima memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Transparansi, yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
- 2) Akuntabilitas, yaitu pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 3) Kondisional, yaitu pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas;
- 4) Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat;
- 5) Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain;
- 6) Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

## **2.1.6 Kinerja Organisasi**

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi merupakan tingkatan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi yang mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil

yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh anggota dan unit organisasi terhadap sumber daya yang digunakan (*input*). Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan organisasi. Dalam sebuah organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota, unit atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

“Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya”. (Surjadi, 2009:7)

Menurut Sobandi (2006:176) kinerja organisasi merupakan “sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact*”.

#### **2.1.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Menurut Ruky (2001:7), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi;

- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

#### **2.1.6.3 Pengukuran Kinerja Organisasi**

Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi pemerintahan dapat diukur menggunakan indikator kinerja organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Sobandi (2006:176) indikator kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Keluaran (*output*), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Kelompok keluaran (*output*) meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan, indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu. Indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas.
- 2) Hasil (*outcome*) yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran pada jangka menengah (efek langsung). Hal ini berarti setiap *output*



kegiatan harus berfungsi dan memberikan manfaat pada jangka menengah.

- 3) Kaitan usaha dengan pencapaian yaitu ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal, yaitu ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, dan ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan..
- 4) Informasi penjas merupakan informasi tambahan yang harus disertakan sebagai penjas dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Informasi penjas bermanfaat membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan.

Sedangkan menurut Niven dalam Kondjol (2014:42) terdapat 6 (enam) konsep pengukuran kinerja organisasi sektor publik dan organisasi non profit, yaitu:

- 1) *Financial accountability* adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang hanya berfokus pada seberapa besar anggaran yang telah dikeluarkan;
- 2) *Program products or output* adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik bergantung pada jumlah produk atau jasa yang dihasilkan dan beberapa jumlah orang yang dilayani;
- 3) *Adherence to standards quality in service delivery*, yaitu pengukuran kinerja yang terkonsentrasi pada pelayanan yang mengarah pada ketentuan badan sertifikasi dan akreditasi pemerintah. Badan tersebut juga bertujuan untuk

menjaga kualitas dan konsistensi produk/jasa yang mereka berikan;

- 4) *Participant related measures*, yaitu pengukuran kinerja yang menekankan pentingnya kepastian pemberian pelayanan hanya kepada mereka yang sangat membutuhkan, oleh karena itu organisasi sektor publik akan melakukan penilaian klien atau pelanggan yang akan dilayani berdasarkan status demografinya, sehingga bisa ditentukan mana pelanggan yang layak mendapatkan pelayanan terlebih dahulu;
- 5) *Key performance indicators* adalah pengukuran kinerja yang berdasarkan pada pembentukan kriteria-kriteria tertentu yang dapat mewakili semua area yang ingin dinilai, untuk kemudian disusun indikator-indikator yang mampu mengukur kriteria tersebut;
- 6) *Client satisfaction* yaitu pengukuran kinerja organisasi publik didasarkan pada kepuasan pelanggan atas penyediaan barang atau pelayanan publik. Beberapa faktor utama yang menentukan kepuasan pelanggan yaitu: ketepatan waktu pelayanan, kemudahan untuk mendapat layanan dan kepuasan secara keseluruhan.

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Untuk menunjang penelitian yang dilakukan, penulis melakukan kajian dan komparasi terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Adapun penelitian yang dikaji adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan	Sumber, Tahun
1	2	3	4	5	6	7
1	Muhammad Rifai Siregar	Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Organisasi: Peran Mediasi Sumber Daya Digital Dan Kapabilitas Digital (Studi Empiris Pada Perusahaan <i>Digital-Migrants</i> di Indonesia)	Variabel Independen : Kepemimpinan Digital  Variabel Dependen : Kinerja Organisasi	Tidak Meneliti Variabel LMX, OCB, <i>Innovation Capability</i> , dan <i>Quality Service</i>	Kemampuan kepemimpinan digital secara positif terkait dengan sumber daya digital perusahaan dan kapabilitas digital	Tesis Universitas Indonesia, Tahun 2019
2	Susilawati, D. M., Suryanto, & Windijarto	<i>Transforming the digital leadership to improve public service performance in the COVID-19 outbreak</i>	Variabel : <i>Digital leadership</i> , kinerja pelayanan publik	Tidak Meneliti Variabel LMX, OCB, <i>Innovation Capability</i> , dan <i>Quality Service</i>	<i>Through the application of digital leadership, the performance of public services can be improved</i>	<i>Economic Annals</i> -XXI, Vol. 188 No. 3-4, Hal. 31-38, Tahun 2021
3	Farida Dwi Cahyarini	Implementasi <i>digital leadership</i> dalam pengembangan kompetensi digital pada pelayanan publik	Variabel : <i>Digital leadership</i> , kualitas pelayanan publik	Tidak Meneliti Variabel LMX, OCB, <i>Innovation Capability</i> , dan kinerja organisasi	Implementasi kepemimpinan digital mendorong pemanfaatan teknologi informasi yang maksimal sehingga menghasilkan perbaikan pelayanan publik	Jurnal Studi Komunikasi dan Media Vol. 25 No. 1, Hal : 47 – 60. Tahun 2021
4	Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, & Rosdiana Sijabat	Pengaruh <i>Servant, Digital dan Green Leadership</i> terhadap Kinerja Industri Manufaktur melalui Mediasi Komitmen Organisasi	Variabel Independen : <i>Digital leadership</i>  Variabel Dependen : Kinerja	Tidak Meneliti Variabel LMX, OCB, <i>Innovation Capability</i> , dan <i>Quality Service</i>	Variabel kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja	Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Volume 5 No. 1, Tahun 2021

1	2	3	4	5	6	7
5	Ervina Agustin Rantauwati	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	Variabel Independen : Kepemimpinan Digital	Tidak Meneliti Variabel LMX, OCB, <i>Innovation Capability</i> , dan <i>Quality Service</i>	<i>There is a significant influence between the independent variable Digital Leadership Style (X1) on the variable Employee Performance (Y)</i>	Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi, Vol. 2 No. 2 Tahun 2022
6	Nuril Fitriana Indana Zulfa	Pengaruh <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia	Variabel Independen : <i>Leader Member Exchange</i>	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , OCB, <i>Innovation Capability</i> , <i>Quality Service</i> dan Kinerja Organisasi	<i>Leader member exchange does not affect employee performance because it structures the performance appraisal</i>	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 Tahun 2021
7	Andika Dhyta Vernanda	<i>The Effect Of Leader Member Exchange and Team Member Exchange On Employee Performance Through Affective Commitment</i>	Variabel Independen : <i>Leader Member Exchange</i>	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , <i>Innovation Capability</i> , <i>Quality Service</i> dan Kinerja Organisasi	<i>LMX has no significant positive effect on employee performance</i>	<i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research</i> Vol-3, Issue-4, Tahun 2019
8	Heriyadi	Dampak <i>Leader-Member Exchange</i> Terhadap Organisasi.	Variabel Independen : <i>Leader Member Exchange</i>	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ,	LMX berkualitas tinggi memberikan banyak dampak positif.	<i>Civil Service</i> , Vol. 15, 25–35, Tahun 2021
				<i>Innovation Capability</i> , dan <i>Quality Service</i> .	terhadap munculnya sikap kerja positif karyawan, seperti meningkatkan kinerja, dan kepuasan kerja	

1	2	3	4	5	6	7
9	Awel Suryadi (2017)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)	Variabel Independen : <i>Leader Member Exchange</i>	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Innovation Capability, Quality Service</i> dan Kinerja Organisasi.	<i>Leader Member Exchange</i> (LMX) mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja dari pegawai.	Jurnal <i>Dinamika Bahari</i> Vol. 8 No. 1 Edisi Oktober 2017
10	May-Chiun, L., Mohamad, A. A., Ramayah, T., & Chai, W. Y.	<i>Examining the effects of leadership, market orientation and leader member exchange on organisational performance</i>	Variabel Independen : <i>Leader Member Exchange</i>  Variabel Independen : Kinerja Organisasi	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Innovation Capability, dan Quality Service</i>	<i>From the findings, it is established that market orientation and LMX significantly influence organisational performance</i>	<i>Engineering Economics</i> , Vol. 26 No.4. Tahun 2015
11	Suharyoko	Peran komitmen organisasional dalam memediasi efek streskerja, LMX dan persepsi dukungan organisasional pada kualitas pelayanan (Studi pada Karyawan dan Pelanggan Industri Perhotelan di Surakarta)	Variabel Independen : <i>Leader Member Exchange</i>  Variabel Independen : Kualitas Layanan	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership, OCB, Innovation Capability, dan Kinerja organisasi</i>	<i>Leader member exchange</i> secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas layanan.	<i>Widya Ganeswara</i> Vol.26, No.2, Tahun 2017

1	2	3	4	5	6	7
12	Jajang Badruzaman	<i>Pengaruh budaya organisasi dan organization Citizenship behaviour (OCB) terhadap kualitas layanan (Studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tasikmalaya)</i>	Variabel Independen : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  Variabel Independen : Kualitas Layanan	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, <i>Innovation Capability</i> , dan Kinerja organisasi	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan.	Jurnal Akuntansi Vol.7 No.1 Tahun 2012
13	Chamdan Purnama	<i>Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance</i>	Variabel Independen : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  Variabel Independen : Kinerja Organisasi	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, <i>Innovation Capability</i> , dan <i>Quality Service</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> has a significant impact on organizational performance and success of the organization to achieve its objectives	<i>International Journal of Business, Humanities and Technology</i> , Vol. 3 No. 5 Tahun 2013
14	Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R.	Peran <i>Organizational Citizenship Behavior, transformational and digital leadership</i> terhadap kinerja melalui mediasi komitmen organisasi pada <i>family business</i> .	Variabel Independen : <i>Organizational Citizenship Behavior, Digital Leadership</i>  Variabel Independen : Kinerja Organisasi	Tidak Meneliti Variabel LMX, <i>Innovation Capability</i> , dan <i>Quality Service</i>	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja usaha	JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), Vol. 4, No. 3 Tahun 2021
15	Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Variabel Independen : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, <i>Innovation Capability</i> , dan <i>Quality Service</i>	OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan	Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Vol. 7 No. 2 Tahun 2018

1	2	3	4	5	6	7
16	Andi Aina Ilmih	Peran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di UKM <i>Snack Makroni Cap Bintang Desa Mutih Wetan</i> , Kabupaten Demak	Variabel Independen : <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Tidak Meneliti Variabel Digital Leadership, LMX, <i>Innovation Capability</i> , <i>Quality Service</i> dan Kinerja Organisasi	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) akan meningkatkan Kinerja Karyawan	BISNIS, Vol.6, No. 2, Tahun 2018
17	Lolita Deby Mahendra Putri, Dr. Dyah Mutiarin	Efektifitas Inovasi Kebijakan Publik; Pengaruhnya pada Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia	Variabel : Inovasi, kualitas pelayanan	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB, dan Kinerja organisasi	Kualitas inovasi kebijakan publik berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik	Jurnal Ilmu Pemerintahan Vol. 3 No.9 Tahun 2018
18	R. P. P. J. Rajapathirana, & Y. Hui	<i>Journal of Innovation Empirical paper Relationship Between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance</i>	Variabel Independen : <i>Innovation Capability</i>  Variabel Dependen : Kinerja Perusahaan	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB dan <i>Quality Service</i>	<i>The empirical verification of assumption of this model has given evidence to confirm the relationship between innovation capabilities; innovation efforts and firm performance are significant and strong</i>	<i>Journal of Innovation &amp; Knowledge</i> , Vol. 3 No. 1 Tahun 2017
19	Dina Novita	<i>Individual Innovation Capability</i> dalam Menciptakan kinerja optimal	Variabel Independen : <i>Innovation Capability</i>  Variabel Dependen : Kinerja	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB dan <i>Quality Service</i>	<i>The results show that individual innovation capability has a significant effect on employee performance</i>	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 2, Juni 2022

1	2	3	4	5	6	7
20	Dwi Irawan, Mudrifah	<i>Knowledge Sharing, Innovation Capability, and Public Sector Performance in Indonesia</i>	Variabel Independen : <i>Innovation Capability</i>  Variabel Dependen : Kinerja Organisasi	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB dan <i>Quality Service</i>	<i>The innovation capability affects the organizational performance,</i>	<i>Business and Finance Journal</i> , Volume 6, No. 2, Tahun 2022
21	Edlyn Khurotul Aini, D.C. Long Shen, Mochamad AlMusadieq, dan Siti Ragil Handayani	<i>The Role Of Innovation Capability On Business Performance At Small Medium Enterprises</i>	Variabel Independen : <i>Innovation Capability</i>  Variabel Dependen : Kinerja Bisnis	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB dan <i>Quality Service</i>	<i>Innovation capability and entrepreneurs hip has significantly positive impact on business performance</i>	Jurnal Profit Volume 7 No.1 Tahun 2013
22	Abdul Malik Sain	Pengaruh Kemampuan Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM Batik Jumputan di Yogyakarta)	Variabel Independen : <i>Innovation Capability</i>  Variabel Dependen : Kinerja Perusahaan	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB dan <i>Quality Service</i>	Kemampuan inovasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja operasional	Naskah Publikasi UII Yogyakarta, Tahun 2019
23	A. A. Sani	Pengaruh Teknologi Ramah Lingkungan dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan	Variabel Independen : Kualitas Pelayanan  Variabel Dependen : Kinerja Perusahaan	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB, <i>Innovation Capability</i> dan <i>Quality Service</i>	Pengujian secara parsial menunjukkan ketiga variabel juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan	E-Jurnal Manajemen UHUD, Vol. 6 No. 7 Tahun 2017
24	Liu, Chia-Ming, and Wang Tsung-Yuan.	<i>A study on the effect of service quality on customer loyalty and corporate performance in financial industry."</i>	Variabel Independen : <i>Service quality</i>  Variabel Independen : <i>Corporate performance</i>	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB, dan <i>Innovation Capability</i>	<i>It is discovered in this study that an enterprise enhancing the service quality through the mediation effect of customer loyalty could effectively promote the corporate performance</i>	<i>Problems and perspectives in Management</i> Vol. 15. No. Hal: 355. Tahun 2017



1	2	3	4	5	6	7
25	Nur Pribadiyanto, Mudiantono, Utami Tri S.	Analisis faktor-faktor orientasi pasar yang mempengaruhi kualitas layanan dan relevansinya terhadap kinerja perusahaan	Variabel Independen : <i>Kualitas layanan</i>  Variabel Independen : <i>Kinerja perusahaan</i>	Tidak Meneliti Variabel <i>Digital Leadership</i> , LMX, OCB, dan <i>Innovation Capability</i>	Penelitian ini memperlihatkan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan	Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol. 1, No. 2, Hal.50. Tahun 2004.

Berdasarkan hasil kajian pada hasil penelitian di atas, maka dapat diperoleh beberapa fenomena yang menjadi pendorong bagi penulis untuk melakukan penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Sebagian besar penelitian variabel *digital leadership*, LMX dan OCB dihubungkan dengan kinerja pegawai, hanya sedikit saja yang meneliti pengaruh *digital leadership*, LMX dan OCB terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, menurut Arsenia (2011), kinerja organisasi pada dasarnya merupakan akumulasi dari kinerja individu dan kinerja unit organisasi. Sehingga variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, patut diduga memiliki pengaruh yang sama terhadap kinerja organisasi.
2. Penulis menemukan adanya *research gap*, beberapa penelitian pengaruh LMX terhadap kinerja, antara lain :
  - Penelitian yang dilakukan Zulfa tahun 2021, menyimpulkan bahwa *leader member exchange* tidak berpengaruh terhadap kinerja.
  - Penelitian yang dilakukan Vernanda tahun 2019, menyimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan.

- Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lo May Chiun (2015, Suryadi (2017 dan Heriyadi (2021) menyimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3. Penulis belum menemukan penelitian terdahulu yang melakukan penelitian yang menganalisis pengaruh simultan variabel *digital leadership*, LMX, OCB dan *innovation capability* terhadap *quality service*, maupun terhadap kinerja organisasi.
  4. Penulis belum menemukan penelitian terdahulu yang menganalisis *service quality* dalam memoderasi variabel *digital leadership*, LMX, OCB dan *innovation capability* terhadap kinerja organisasi.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi pemerintah bertujuan menghasilkan sesuatu yang memiliki nilai secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel dalam upaya menyediakan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu kinerja organisasi publik menjadi sangat penting dan memiliki nilai strategis. Menurut Triyanto (2017:7), kinerja organisasi publik didefinisikan sebagai “hasil kerja yang dicapai oleh sekelompok orang di dalam suatu organisasi Publik dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya”. Dari beberapa literatur dan penelitian terdahulu, ditemukan beberapa factor yang mempengaruhi kinerja organisasi, antara lain *leadership*, *leader member exchange*, *organizational citizenship behavior*, *innovation capability* dan *service quality*.

Menurut Deming dalam Listiani (2011:313) salah satu determinan kinerja organisasi adalah *leadership*. Dalam konteks transformasi digital, kepemimpinan

mengalami pergeseran paradigma, dimana kepemimpinan dituntut untuk memiliki kemampuan digital (*digital leadership*). *Digital leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada implementasi transformasi digital dalam sebuah organisasi. Model kepemimpinan ini memungkinkan perusahaan maupun organisasi untuk mendigitalkan lingkungan kerja dan budaya kerja mereka (Sagbas dalam Tulungen, 2022:1118). Transformasi digital menjadi sebuah keniscayaan untuk “mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, untuk menghadapi perubahan teknologi agar organisasi dapat menciptakan nilai bagi pelanggan baru dan pemangku kepentingan organisasi” (Muro et al., 2017), yang tentunya berdampak pada kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, dan Rosdiana Sijabat (2021) disimpulkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berrin, E., dan Bauer (2015:641) mendefinisikan *leader member exchange* sebagai “sebuah teori yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk memahami pengaruh peran pemimpin terhadap member, tim atau organisasi”. Menurut Omobude & Umemezia (2019) LMX dikembangkan berdasarkan pada beberapa teori, yaitu *social exchange theory* yang menekankan bahwa pertukaran sosial akan berlanjut dan menghasilkan terciptanya perasaan kewajiban timbal balik antara para pihak (Coyle-Shapiro & Shore, 2007); *transformational leadership theory* yang terutama berkaitan dengan bagaimana pemimpin menciptakan perubahan positif pada pengikut, dimana mereka (pengikut) menjaga kepentingan satu sama lain dan bertindak dengan cara yang

mengarah pada pencapaian kepentingan kelompok (Warrilow, 2012; Robbins & Judge, 2015); *role making-theory* dimana proses inisiasi peran, pembuatan peran, pemetaan peran pemimpin dapat menemukan bakat, motivasi, dan batasan yang relevan dari anggota untuk mempertahankan hubungan yang stabil, bahkan menjadi lebih kuat karena bawahan membalas dengan baik; dan *average leadership style theory* yang menyatakan bahwa jika seorang pemimpin mendukung bawahannya, maka bawahan dapat membalas dengan menunjukkan kesetiaan dan dukungan untuk pemimpin (Hooper & Martin, 2008). Dari ke empat theory tersebut, tampak adanya hubungan antara teori pembentuk LMX dengan kinerja organisasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Lo May-Chiun (2015) yang hasilnya menyimpulkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif pada kinerja organisasi.

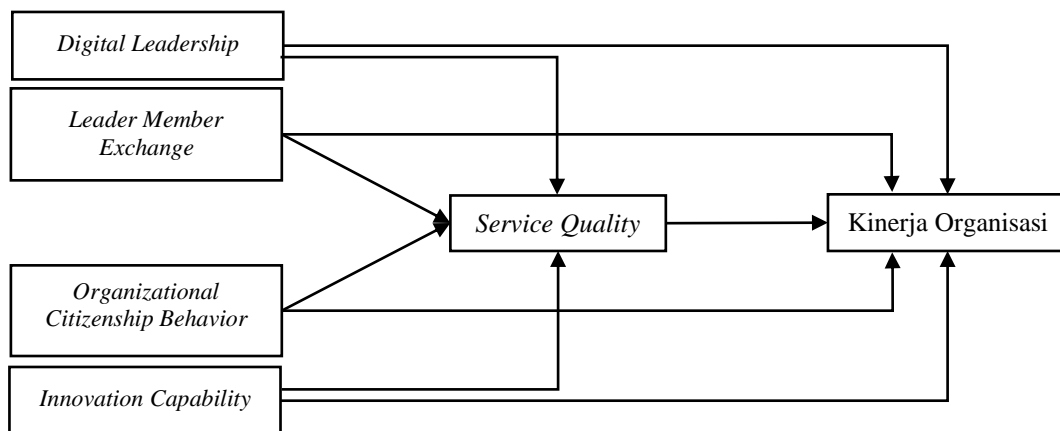
*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang fungsional, *extra-role*, prososial yang mengarahkan individu, kelompok atau organisasi (Singh dan Singh, 2010 : 268). Perilaku *extra-role*, direpresentasikan dengan kesediaan pegawai untuk bekerja melebihi apa yang menjadi tugasnya. Hal ini tentunya dapat mendorong peningkatan produktivitas dan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2015 : 40), organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Hubungan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja organisasi diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Chamdan Purnama (2013) yang menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasi.

Secara umum inovasi merupakan penerapan sesuatu yang memiliki kebaruan baik produk, alat, strategi maupun manajerial dalam mencapai tujuan organisasi. Inovasi dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi. Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010:3) menyatakan inovasi perusahaan dapat menghasilkan R&D (*Research and Development*), produksi serta pendekatan pemasaran dan akhirnya mengarah kepada kinerja organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Irawan dan Mudrifah (2022), disimpulkan bahwa “*the innovation capability affects the organizational performance, which means that new ideas, new services, and improving the quality of services carried out by public sector organizations can improve organizational performance*”. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rajapathirana (2017) yang menemukan pengaruh *innovation capability* yang kuat dan signifikan terhadap *firm performance*.

Menurut Kotler dalam Lubis (2017:234) kualitas pelayanan adalah sebuah kinerja yang dapat ditawarkan oleh seseorang kepada orang lain. Kualitas pelayanan (*service quality*) menjadi sesuatu yang penting dalam penyelenggaraan organisasi pemerintah. Bila dikaitkan dengan pelayanan publik, kualitas pelayanan dapat diterjemahkan sebagai kualitas pelayanan aparatur pemerintah yang diberikan kepada masyarakat. Sebagaimana yang diutarakan oleh Dwiyanto (2006:144) bahwa kualitas pelayanan publik adalah “kemampuan organisasi pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang dapat memuaskan para pengguna jasa baik melalui pelayanan teknis maupun administrasi”. Dengan demikian kualitas

pelayanan sektor publik erat kaitannya dengan kinerja organisasi. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan Sani (2017), bahwa *service quality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Dari uraian di atas dapat dilihat hubungan antara *digital leadership*, *leader member exchange*, *organizational citizenship behavior*, *innovation capability*, *service quality* dan kinerja organisasi. Untuk mempermudah proses penelitian, maka setiap variabel disusun dalam sebuah kerangka berpikir sebagaimana tergambar pada bagan berikut :



**Gambar 2.2**  
**Bagan Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, maka peneliti menyusun hipotesis, yaitu sebagai berikut :

1. *Digital leadership*, *leader member exchange*, *organizational citizenship behavior* dan *innovation capability* berpengaruh positif terhadap *service quality* baik secara parsial maupun bersama-sama.

2. *Digital leadership, leader member exchange, organizational citizenship behavior*, dan *innovation capability* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, baik secara parsial maupun bersama-sama.
3. *Service quality* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi
4. *Digital leadership, leader member exchange, organizational citizenship behavior* dan *innovation capability* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui *service quality*.