

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kehidupan dalam sektor industri sangat bervariasi. Umumnya, perusahaan atau organisasi akan cenderung melakukan beberapa cara untuk mencapai visi dan misi organisasi. Suatu organisasi atau perusahaan dituntut untuk melakukan penyesuaian dengan membuat perubahan pada sistem dalam organisasi atau perusahaan tersebut agar dapat mencapai visi dan misi organisasi. Salah satu perubahan pada sistem dalam organisasi atau perusahaan adalah pada sumber daya manusia. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi atau perusahaan.

Hasibuan (2000) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia merupakan aset dan faktor yang sangat penting, dalam hal ini karyawan adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Peran karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi sangatlah penting karena karyawan memiliki tugas penting yaitu untuk menggerakkan “roda” perusahaan. Sehingga pentingnya rejuvenasi karyawan dalam perusahaan atau organisasi dikarenakan adanya istilah mengenai karyawan berumur muda lebih produktif daripada karyawan berumur

tua ataupun karyawan berumur muda lebih mudah menyesuaikan diri dalam era modern dibandingkan karyawan yang sudah lama. ada juga mempekerjakan karyawan dengan cara MT (*manajemen trainee*) untuk mendapatkan karyawan muda yang ahli.

Di dalam kamus Collins, MT (*Manajemen Trainee*) adalah seseorang yang dilatih untuk menjadi seorang manager, pebisnis, dan lain-lain di dalam sebuah perusahaan. Dalam kamus Oxford MT (*Manajemen Trainee*) juga dijelaskan sebagai seseorang yang sedang dilatih untuk menjadi seorang manajer di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Di era sekarang hampir semua perusahaan ternama memakai teknik MT (*Manajemen Trainee*) untuk merekrut karyawan baru demi meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang perusahaan miliki.

Dikutip dari Okezone.com (20 Oktober 2015) mengenai perusahaan Indonesia dengan gaji manajemen trainee terbesar, Chevron Pasific Indonesia menempati urutan pertama dengan pemberian gaji pada karyawan MT sebesar 14,5 juta rupiah, diikuti oleh Golden Energy Mines dengan gaji 12 juta rupiah. HM Sampoerna menempati urutan ketiga dengan gaji 9.1 juta rupiah, Gunung Sewu Kencana menempati urutan keempat dengan gaji 9,0 juta rupiah. Recklitt Benckiser Indonesia 8,5 juta rupiah, Unilever Indonesia 8,2 juta rupiah, Avrist Assurance 8,2 juta rupiah, Perusahaan Indonesia Sukses Makmur, Pertamina dan Bank ONB Indonesia yang masing-masing memberikan gaji 8 juta rupiah.

Dengan *iming-iming* gaji yang besar dan menjabat setelah lulus kuliah, banyak mahasiswa *fresh-graduate* mendaftar dalam program

management trainee. Tetapi disisi lain, program MT (*Managemen Trainee*) yang dibuat oleh perusahaan dapat menimbulkan iri dalam bekerja pada karyawan lama karena karyawan lama tidak dapat mengikuti program *management trainee* dikarenakan adanya batasan umur pada program *management trainee* dan jika menginginkan kenaikan jabatan haruslah mengikuti masa pengabdian yang bila dibandingkan dengan program *management trainee*, masa pengabdian yang dibutuhkan lebih lama.

Dalam pengakuan Ibu G. sebagai karyawan yang telah mengikuti program MT (*Management Trainee*) saat mengikuti program MT (*Management Trainee*) karyawan akan mendapatkan gaji berkisar 5-6 juta. Setelah 1 tahun menyelesaikan program MT (*Management Trainee*) karyawan akan mendapatkan gaji minimum 10 juta dan mendapatkan jabatan sebagai asisten manager. Di dalam perjanjian MT (*Management Trainee*) karyawan tidak diminta biaya sedikitpun tetapi harus mengabdikan di perusahaan paling tidak selama 5 tahun, bila keluar sebelum 5 tahun maka karyawan akan dikenakan denda biaya selama pelatihan berlangsung.

Bapak E. sebagai seorang pensiunan manajer PT X menjelaskan bahwa untuk karyawan lama gaji akan mengalami kenaikan bila jabatan naik, dan setiap kenaikan jabatan memerlukan masa kerja minimum 5 tahun untuk naik ke satu jabatan atau menunggu bila ada karyawan lama yang mengundurkan diri dari perusahaan ataupun pensiun. Serta karyawan lama akan lebih sulit untuk mendapatkan kenaikan jabatan karena jabatan yang tersedia biasanya sudah dipersiapkan untuk para karyawan lulusan pelatihan

program MT (*Management Trainee*). Dari fenomena yang dijelaskan oleh Ibu G. dan Bapak E., Karyawan lama mungkin akan merasa tidak aman dengan pekerjaannya karena merasa dirinya akan “digusur” dengan adanya karyawan baru lulusan program MT. Hal tersebut dapat menyebabkan perilaku iri dalam sebuah perusahaan.

Dalam pengakuan ibu T. melalui hukumonline.com, Ibu T. adalah seorang karyawan pekerja pabrik di Bekasi mengungkapkan bahwa pabrik dimana tempat bekerja menetapkan gaji UMK sektor 1 sebesar Rp. 1.849.000 dan ibu T. tidak mengalami kenaikan gaji selama 10 tahun serta karyawan baru mendapatkan gaji yang sama dengan ibu T.

Menurut Lange dan Crucius (2014) mengungkapkan bahwa iri didefinisikan sebagai respon dari emosi negatif terhadap kualitas superior, prestasi, atau kepemilikan orang lain, di mana orang yang merasa iri menginginkan keuntungan atau keinginan yang tidak dimiliki oleh orang tersebut. Sehingga iri dalam perusahaan dapat didefinisikan sebagai respon dari emosi negatif yang muncul akibat dari kualitas superior karyawan lain yang lebih tinggi dari karyawan yang merasa iri, prestasi yang didapatkan lebih dari karyawan yang merasa iri, atau hal-hal yang dimiliki oleh karyawan lain yang tidak dimiliki oleh karyawan yang iri hati.

Van de Ven dkk (dalam Jordan dan Chadler, 2013) mengungkapkan bahwa ada dua jenis iri yaitu *benign envy* dan *malicious envy*. *Benign envy* adalah iri yang bersifat positif karena karyawan yang “terkena” *benign* iri akan meningkatkan kinerjanya sehingga karyawan tersebut lebih produktif.

Sedangkan perilaku *malicious envy* adalah mencoba untuk menjatuhkan orang atau objek yang dicemburuinya. Di dalam perusahaan, sangatlah berbahaya bila karyawan memiliki *malicious envy* karena akan menimbulkan persaingan tidak sehat.

Menurut Vecchio (1995), iri akan menimbulkan kecurigaan pada karyawan lainnya sehingga akan memunculkan permusuhan dan kebencian pada karyawan-karyawannya. Salah satu bentuk tindakan-tindakan *malicious envy* karyawan senior pada karyawan juniornya adalah dengan cara melakukan *bullying* di perusahaan. *Bullying* tersebut berbentuk menjatuhkan karyawan junior, menyalahkan karyawan junior, membuat karyawan junior keluar dari perusahaan, dan lain-lain.

Dari hal yang telah dikemukakan oleh penulis, sangat terlihat ketidakadilan dalam sebuah perusahaan karena dengan *fresh graduate* dapat mendapatkan gaji yang lebih besar dan jabatan yang lebih tinggi daripada karyawan yang sudah lama di perusahaan. Ketidakadilan atau *injustice* adalah bentuk dari rendahnya tingkat keadilan organisasi yang dirasakan oleh seorang karyawan. Menurut Greenberg (1993) keadilan organisasi adalah persepsi keadilan menurut karyawan tentang perlakuan yang diterima dari organisasi. Cropanzano dkk. (2007) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi memahami persepsi individu di organisasi mengenai keadilan atas hasil yang mereka terima, prosedur yang digunakan dalam pembagian hasil tersebut, dan perlakuan yang mereka terima selama di organisasi. Keadilan merupakan

konsep yang subjektif dan deskriptif dalam menangkap kebenaran, bukan realitas obyektif atau perspektif kode moral.

Jenis keadilan distributif menurut prinsip ekuitas (Adams, 1965) mengacu kepada hasil yang distribusikan secara proporsional dengan *input-outcome*. Contoh *outcome* dalam konteks lingkup pekerjaan adalah dalam bentuk upah, persetujuan sosial, jaminan kerja, promosi, dan peluang karir. Sedangkan *input* mencakup pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan upaya. Cohen-Charash dan Mueller (2007), menyatakan bahwa iri dalam bekerja meningkat karena *distributive justice* karyawan (yang berkaitan dengan keuntungan dalam organisasi seperti upah dan promosi), sehingga perilaku berbahaya mereka terhadap rekan-rekan meningkat. Dalam kasus MT (*Managemen Trainee*) dapat dilihat bahwa gaji dan lamanya kenaikan jabatan adalah salah satu ketidakadilan distributif di sebuah perusahaan.

Leventhal (dalam Greenberg & Colquitt, 2005) mendefinisikan *procedural justice* sebagai *procedural rule*, *procedural rule* adalah keyakinan individu bahwa alokasi dari prosedur yang memenuhi kriteria tertentu yang adil dan tepat. Cohen-Charash dan Mueller (2007) menyatakan bahwa perilaku berbahaya karyawan terhadap organisasi seperti membuat kendala dalam pekerjaan, bekerja secara lambat, dan keterlambatan dan kecenderungan mereka untuk mengungkapkan perasaan tingginya tingkat iri dalam bekerja yang dimiliki sebagai persepsi mereka tentang *transactional justice* atau *procedural justice* yang tidak adil. Dalam kasus MT (*Managemen Trainee*) dapat dilihat bahwa untuk mengikuti program MT (*Managemen Trainee*)

adanya batasan usia sehingga karyawan lama akan merasa ketidakadilan prosedural dalam perusahaan.

Interpersonal justice mencerminkan derajat dimana karyawan diperlakukan dengan sopan, bermartabat dan dihormati oleh pihak berwenang di dalam perusahaan. Menurut Cropanzano dkk., (2007) bahwa *interpersonal justice* adalah perlakuan orang lain yang berkaitan dengan martabat dan hormat di tempat kerja. Dalam lingkup perusahaan bila karyawan lama merasa dirinya tidak dihargai oleh karyawan MT (*managemen trainee*) karena tingkat jabatan karyawan MT yang berada diatasnya, akan menimbulkan ketidakadilan interpersonal bagi karyawan lama.

Cropanzano dkk. (2007) mengungkapkan bahwa *informational justice* berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang-orang ditempat kerja yang menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasilnya didistribusikan dengan cara tertentu. Keadilan informasional mengacu pada apakah atasan memberikan informasi dengan benar dan relevan kepada karyawan. Di dalam lingkup organisasi atau perusahaan, jika atasan menutup-nutupi alasan mengapa karyawan MT (*managemen Trainee*) dapat naik jabatan lebih cepat daripada karyawan lama, hal tersebut akan menyebabkan karyawan lama merasa ketidakadilan informal terjadi di sebuah perusahaan.

iri dalam bekerja juga dapat timbul dari *leader member exchange*. Hal tersebut dikemukakan oleh Vecchio (1995) yang menyatakan gaya kepemimpinan suportif adalah salah satu atribut pengawasan yang dapat

mempengaruhi iri. Atasan yang perhatian mungkin lebih mampu mengurangi iri pada bawahan, sementara pengawas yang secara eksplisit membedakan dukungan pada bawahan mereka dapat memicu lebih daya saing dan iri. Selanjutnya, dirasakan dukungan atasan dapat dianggap sebagai perwakilan untuk hubungan *leader-member exchange* yang berkualitas tinggi (LMX) (Lavelle, dkk., dalam Thompson, Lars dan Martinsen, 2016).

Dienesch dan Liden (dalam Hwa, Jantani, dan Ansari, 2009) mendefinisikan *leader-member exchange* sebagai kualitas hubungan antara karyawan dengan superiornya. Dienesch dan Liden (1986) menyatakan bahwa kualitas *leader-member exchange* juga dipengaruhi oleh faktor yang bersifat kontekstual. Kualitas *leader member-exchange* tidak akan bisa menjadi baik ketika ada terlalu banyak anggota dalam suatu tim kerja. Padahal dalam sistem suatu perusahaan, satu tim terdiri dari banyak orang. Ketika atasan dari tim lebih “intim” dengan salah satu bawahannya dibandingkan dengan bawahan yang lainnya. Hal tersebut dapat menimbulkan iri dalam bekerja di tim tersebut.

Pada saat awal menyelesaikan program MT (*Management Trainee*) sebagai salah satu anggota MT, Ibu G. mengungkapkan bahwa perlakuan atasan yang kurang menyukai karyawan lulusan program MT (*Management Trainee*). Perlakuan-perlakuan tersebut adalah tidak diberikannya pekerjaan dan hanya diberikan ketika sudah hampir masuk *deadline*. Sehingga banyak karyawan-karyawan lulusan program MT (*Management Trainee*) lembur dalam bekerja. Waktu lembur untuk memperoleh gaji tambahan oleh

perusahaan dibatasi, dalam sebulan jatah lembur karyawan lama maupun baru hanya sekitar 20 hingga 30 jam dalam sebulan. Sehingga bila melebihi jam lembur karyawan tidak akan mendapatkan gaji tambahan. Ibu G. juga mengungkapkan bahwa atasannya sangatlah sulit untuk mendapatkan tanda tangan sehingga ibu G. langsung meminta tanda tangan ke atasan yang lebih tinggi dan ketika ditanya, ia mengungkapkan bahwa tidak di tanda-tangani berkali-kali sehingga mengambil jalan “nekat”.

Narasumber Ibu G., dan bapak E. merupakan karyawan yang bekerja dalam perusahaan yang sama yaitu perusahaan PT. X., PT. X, merupakan salah satu badan usaha milik negara yang memberikan jasa/pelayanan terhadap konsumennya. Dari keterangan ibu G., dan bapak E. yang sudah dijelaskan dapat dilihat bahwa adanya permasalahan/indikator *leader-member exchange* dengan *workplace envy* karyawan PT. X. Dan dari latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang “hubungan *organizational justice*, *leader-member exchange* dan *workplace envy* karyawan lama terhadap karyawan baru di PT. X, yang berlokasi di Jakarta”.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dari penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan *organizational justice* dengan *workplace envy* karyawan PT. X., Jakarta?
2. Apakah ada hubungan *leader-member exchange* dengan *workplace envy* karyawan PT. X, Jakarta?

3. Apakah ada hubungan *organisational justice* dengan *leader-member exchange* karyawan PT. X, Jakarta?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *organizational justice* dan *leader-member exchange*, *organisational justice* dan *workplace envy*, serta *leader-member exchange* dan *workplace envy* karyawan PT. X. Jakarta.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dibagi menjadi dua macam, yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis:

1. Manfaat Teoritis

- a. Mendapatkan ilmu pengetahuan dengan memahami hubungan *organizational justice*, *leader-member exchange* dan *workplace envy* karyawan PT. X. Jakarta
- b. Diharapkan dapat menjadi salah satu acuan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama.

2. Manfaat Praktis

- a. Pihak perusahaan:

Perusahaan diharapkan dapat memahami karyawannya lebih baik dan membuat penyelesaian permasalahan yang menguntungkan kedua belah pihak.

b. Pihak karyawan:

Dapat mengubah *workplace envy* kearah *benign envy* dan menghindarkan dari perilaku *malicious envy*.

