

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dunia industri di Indonesia yang semakin berkembang pesat, telah menimbulkan dampak secara langsung pada peningkatan persaingan antar perusahaan. Apalagi dengan adanya era persaingan global yang ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pada kondisi ekonomi, sehingga mengakibatkan kompetisi yang semakin tinggi karena munculnya tuntutan dari para pelaku ekonomi maupun industri dapat menjadikan setiap perusahaan yang ada di wilayah Indonesia untuk mampu melakukan perbaikan perusahaan agar tetap stabil dan berusaha untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan agar mampu bertahan dan bersaing di dalam meningkatnya persaingan di suatu sektor industri, khususnya sektor industri jasa di Indonesia. Perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat serta tuntutan pasar yang semakin tinggi tersebut, memaksa organisasi untuk melakukan perbaikan terus-menerus demi keberlangsungan organisasi (Kaplan and Norton, 1996).

Salah satu industri yang sedang berkembang di Indonesia, yaitu industri jasa di bidang *General Bussines Service*. Industri jasa *General Bussines Service* merupakan salah satu bagian yang penting bagi perkembangan ekonomi di Indonesia dan sebaliknya dengan perkembangan dan pertumbuhan ekonomi yang tinggi akan memberikan peluang dan kesempatan tambahan untuk mempunyai andil yang besar dalam perkembangan industri jasa di Indonesia. (sumber: *company profile* PT. Abhirama Mandiri)

PT. Abhirama Mandiri merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang *General Bussines Service*. Perusahaan ini didirikan oleh Ir. Hargiarso pada tahun 2000 yang dibangun atas dedikasi perusahaan terhadap lingkungan. PT. Abhirama Mandiri memiliki dua kantor di Indonesia, yaitu di Jawa Barat tepatnya di Kota Karawang dan kantor pusat yang bertempat di Jawa Timur tepatnya di Perumahan Graha Sampurna Indah M-2A Surabaya. Perusahaan ini menggunakan sistem *integrated facility management service* yang menggabungkan serta memperluas

kerangka dan kinerja pengolahan bisnis dari *single-service* ke *multi-service*. Layanan yang diberikan perusahaan untuk klien, antara lain: cleaning service, garden maintenance, landscape planning and construction architecture, front desk reception, security service, dan parking service. Sejak tahun 2000 hingga saat ini PT. Abhirama Mandiri dalam menjalankan usahanya selalu berusaha memberikan pelayanan yang maksimal kepada seluruh kliennya, terbukti dengan visi dan misi yang dimiliki perusahaan. (sumber: *company profile* PT. Abhirama Mandiri, 2015)



**Gambar 1.1. Logo Perusahaan PT. Abhirama Mandiri**

Sumber: dokumen perusahaan, 2016

Visi dari PT. Abhirama Mandiri adalah mengutamakan dan menjadi perusahaan yang tetap beretika, berbudaya, jujur, dan loyal. Menciptakan kualitas hasil kerja melebihi dari apa yang menjadi harapan klien dan dapat menjadi *Partner for Service Excellence*. Sementara misi dari PT. Abhirama Mandiri adalah peduli terhadap sesama, membangun dan mengembangkan sumber daya manusia Indonesia sebagai aset utama perusahaan dengan memperlakukan secara baik, terbuka, dan obyektif, sehingga dapat secara sadar berkontribusi aktif terhadap perusahaan dengan mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja untuk peningkatan nilai perusahaan karena kami melayani dengan hati. Dalam setiap perencanaan, pengaturan, pelaksanaan pekerjaan maupun pengontrolan setiap layanan, PT. Abhirama Mandiri selalu berfokus pada prinsip efektivitas dan kualitas. Efektivitas yang dimaksudkan perusahaan adalah merancang biaya yang dikeluarkan dengan seminim mungkin, tetapi dengan kualitas yang semaksimal mungkin. Langkah ini bisa ditingkatkan

dengan cara menempatkan tenaga kerja dan peralatan kerja dengan tepat, baik secara kuantitas maupun kualitas pada setiap kebutuhan. Sedangkan yang dimaksud dengan kualitas adalah salah satu komitmen PT. Abhirama Mandiri untuk selalu meningkatkan kualitas tenaga kerja baik pelatihan keterampilan maupun managerial. Serta memotivasi tenaga kerja untuk selalu mengembangkan kemampuan diri dalam bekerja.



**Gambar 1.2. Sertifikat PT. Abhirama Mandiri**  
Sumber: dokumen perusahaan, 2016

Dapat dilihat dari visi misi dan fokus perusahaan, PT. Abhirama Mandiri sangat memperhatikan dan melindungi sumber daya manusia yang dimiliki, karena itu perusahaan ini mendapatkan penghargaan dari gubernur Jawa Timur berupa sertifikat “Penghargaan Kecelakaan Nihil” untuk PT. Abhirama Mandiri dan juga mendapatkan sertifikat-sertifikat yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Sehingga, dengan adanya penghargaan tersebut dapat dijadikan keunggulan untuk perusahaan di dalam bersaing di industri jasa Indonesia. Macam-macam proyek yang telah dikerjakan PT. Abhirama Mandiri dalam bidang *architecture landscape* juga beragam, mulai dari perawatan taman di hotel dan resort, perawatan lapangan golf, pembuatan desain taman kota, sampai dengan membuat desain dan perawatan untuk rumah pribadi. (sumber: *company profile* PT. Abhirama Mandiri, 2015)



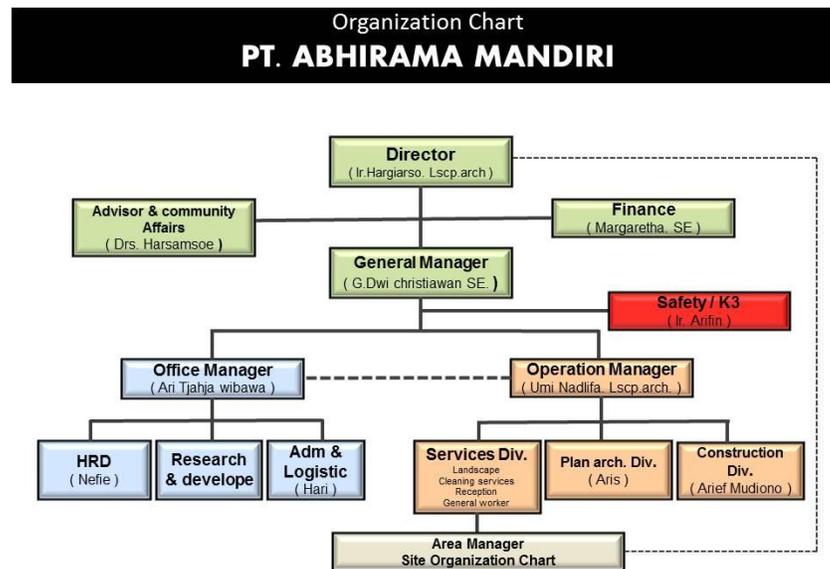
**Gambar 1.3. Gambar Hasil Kerja PT. Abhirama Mandiri**

Sumber: dokumen perusahaan, 2016

Perusahaan yang bergerak di bidang industri jasa harus memberikan pelayanan yang maksimal karena kualitas dari pelayanan yang profesional yang

mampu mengambil peluang dan kesempatan dalam persaingan jasa ini ([www.digilib.polban.ac.id](http://www.digilib.polban.ac.id), diunduh pada tanggal 19 Februari 2016). Dalam sistem manajemen industri jasa pelayanan memiliki kekuatan di beberapa aspek, dimana salah satu aspek yang terpenting adalah aspek dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi mempunyai peran yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena mereka adalah orang-orang yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan perusahaan, dan dalam pelaksanaannya diharapkan dapat dilakukan secara efektif dan efisien (Sunyoto, 2008). Oleh karena itu faktor manusia harus dikelola dengan baik agar dapat memberi pengaruh yang optimal bagi perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam usaha pencapaian keberhasilan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang seringkali berada diluar kendali organisasi (Ratna, 2008). Manajemen sebuah perusahaan atau organisasi dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia merupakan masalah *intern* dari suatu organisasi yang mempunyai hubungan dengan kualitas pelayanan (Hani, 1998).

Perusahaan berkewajiban untuk menyiapkan sumber daya manusia dalam praktek pelayanan jasa secara professional untuk meningkatkan kemampuan karyawannya dalam memberikan pelayanan jasa yang terbaik agar dapat menjawab tantangan dan persaingan pasar (Mangkunegara, 2005). PT. Abhirama Mandiri memiliki keunggulan tidak hanya dari sisi produk inovatif yang diciptakan, namun juga pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas seperti, meningkatkan kualitas hubungan pemimpin dan karyawan, membangun kerjasama tim yang baik, dan membangun sumber daya manusia yang unggul dengan cara menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman di dalam organisasi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. (sumber: *company profile* PT. Abhirama Mandiri). Hal ini disebabkan kualitas jasa sangat tergantung dari siapa dan bagaimana jasa tersebut diberikan ([www.researchgate.net](http://www.researchgate.net), diakses pada tanggal 19 Februari 2016).



**Gambar 1.4. Struktur Organisasi PT. Abhirama Mandiri**

Sumber: dokumen perusahaan, 2016

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh perilaku dan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Untuk mendapatkan hasil dari pengelolaan produktivitas sumber daya manusia yang diharapkan perusahaan juga perlu memperhatikan aspek kepemimpinan karena perilaku dari karyawan tersebut juga sangat terganggu pada bagaimana cara dan perilaku pemimpin di suatu organisasi dalam memimpin karyawannya (Arif, 2008). Mengingat bahwa kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Masalah kepemimpinan masih sangat baik untuk diteliti karena tiada habisnya untuk dibahas di sepanjang peradaban umat manusia (Kartini, 1998). Terlebih pada zaman sekarang ini yang kualitas kepemimpinan di suatu organisasi semakin buruk. Ibaratnya, semakin sulit mencari pemimpin yang baik (*good leader*). Pemimpin yang baik sebenarnya pemimpin yang mau berkorban, peduli, dan adil kepada para karyawannya serta bersifat melayani. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2006). Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi

perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu, 2005). Berdasarkan analisa yang dilakukan pada awal penelitian, dapat disimpulkan bahwa pemimpin dari PT. Abhirama Mandiri merupakan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional berorientasi pada permintaan, dengan penekanan fokus pada kepuasan dasar dan eksternal dari permintaan (Pounder, 2001 dan Kim dan Shim, 2003). Kepemimpinan transaksional menciptakan orientasi tujuan melalui pengklasifikasian peran dan pembagian tugas, serta dapat mengarahkan, dan memotivasi karyawan melalui kegiatan tersebut. Pemimpin akan mengakui dan menghargai upaya karyawan dan memenuhi permintaan karyawan yang relevan untuk mencapai kepercayaan diri dan menunjukkan dukungan dari pemimpin terhadap karyawan melalui kegiatan yang dilakukan. Setiap kali karyawan melakukan perilaku yang tidak benar, hukuman akan segera diberikan (Bass, 1997). Pemimpin PT. Abhirama Mandiri memotivasi dan menasehati karyawannya selalu dengan kata-kata yang baik dan menjaga emosinya sehingga tidak terkesan seperti memarahi. Sehingga karyawan di PT. Abhirama Mandiri tidak merasa terlalu tertekan dan meningkatkan rasa tanggung jawab dari karyawan.

Aspek yang juga perlu diperhatikan di dalam sebuah organisasi adalah aspek dari perilaku karyawan. Kinerja perusahaan tidak terlepas dari perilaku karyawan secara individu dalam organisasi perusahaan tersebut. Oleh karena itu setiap perusahaan bukan saja mengharapkan karyawannya berkinerja baik, namun juga membutuhkan karyawan yang dapat memberikan kontribusi ekstra (*extra-role*). Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Hui, dkk dalam Hardaningtyas, 2004). Penelitian ini menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel dependen karena untuk mengetahui bagaimana perilaku individu dalam melaksanakan tugas yang berada diluar konteks pekerjaannya atau disebut dengan kesukarelaan dalam melakukan pekerjaan tanpa pamrih atau tanpa mengharapkan pujian apapun dari atasan ataupun orang lain dan hal ini disebut dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior*. Dari sinilah *Organizational*

*Citizenship Behavior* menarik untuk diteliti bagaimana implementasi *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan di PT. Abhirama Mandiri Surabaya.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku kinerja karyawan yang penting dan telah berhubungan dengan keefektifan organisasi (Ahdiayana, 2009). *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran kerja. *Organizational Citizenship Behavior* direfleksikan melalui sikap karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersunggu-sungguh (Organ dalam Davis, 2004). *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah sikap yang ditunjukkan karyawan untuk membalas tindakan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan (Kim et al, 2010).

Karyawan yang menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* dapat disebut dengan *good citizen* (karyawan yang baik) (Simon et al, 2000). Jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki *Organizational Citizenship Behavior*, maka ia dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Oleh karena itu, organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai “*good citizens*” (Markoczy & Xin, dalam Hardaningtyas, 2004). Karyawan-karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* tinggi, akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan dirinya di dalam suatu organisasi dan kesuksesan itu tidak dilakukan untuk dirinya sendiri saja tetapi juga untuk kepentingan organisasi itu sendiri (Kim et al, 2010).

*Organizational Citizenship Behavior* melibatkan beberapa perilaku yaitu meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan serta prosedur-prosedur di tempat kerja (Kim et al, 2010). Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, dalam Hardaningtyas, 1997). Organ (1988) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai

perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* ini bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Allison et al, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Novliadi (2007) *Organizational Citizenship Behavior* sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi terhadap kontribusi karyawan, sehingga karyawan akan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi dan akan memberikan umpan baliknya (*feedback*) dengan terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* (Aldag & Resckhe, dalam Hardaningtyas, 1997).

Ketika karyawan terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior*, mereka memilih dua *Organizational Citizenship Behavior* yang berbeda, yaitu *Organizational Citizenship Behavior-Individual* dimana perilaku dari karyawan tersebut bermanfaat langsung untuk anggota organisasi yang lain dan *Organizational Citizenship Behavior-Organization* dimana perilaku dari karyawan bermanfaat langsung untuk organisasi (Kim et al, 2010). Contoh dari adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior-Organization* yang ditunjukkan oleh karyawan PT. Abhirama Mandiri adalah dengan berinisiatif untuk menawarkan alternatif produk kepada konsumen sehingga membuat konsumen merasa puas dengan layanan karyawan tersebut dan otomatis akan membuat nama perusahaan menjadi baik. Sedangkan contoh dari adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior-Individual* yang ditunjukkan oleh karyawan PT. Abhirama Mandiri adalah membantu menyelesaikan tugas karyawan yang sedang berhalangan hadir ke kantor. Adapun variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior-Organization* dan *Organizational Citizenship Behavior-Individual* yaitu *Employee Envy*. (Kim et al, 2010)

*Employee Envy* adalah emosi yang tidak menyenangkan dan negatif yang didorong oleh perbandingan dengan satu rekan kerja dan timbul ketika seseorang

yang tidak memiliki suatu keunggulan, baik prestasi, kekuasaan, atau lainnya, menginginkan yang tidak dimilikinya itu, atau mengharapkan orang lain yang memilikinya agar kehilangannya, biasanya karyawan merasakan *Employee Envy*, ketika di bawah keadaan yang kompetitif (Kim et al, 2010). Russell (2000), mengatakan bahwa *Employee Envy* adalah salah satu penyebab utama ketidaknyamanan karyawan. Karyawan yang iri hati tidak hanya menyebabkan ketidaknyamanan bagi dirinya sendiri, namun juga menyebabkan ketidaknyamanan rekan kerja yang lain, atau bahkan juga akan menyebabkan efek yang negatif bagi perusahaan. Karena itu *Employee Envy* adalah sesuatu yang jahat, namun menurutnya kejahatan ini musti ditanggung demi tercapainya suatu sistem sosial yang lebih berkeadilan (O'Neill et al, 2010). Ketika mengalami *Employee Envy*, seseorang merasa tidak puas dan bermusuhan dengan beberapa orang karena yang lain menikmati keunggulan yang diinginkannya. Sekali *Employee Envy* itu terjadi, sulit untuk mengontrol, menyembunyikan, atau merubah (Kim et al, 2010). Ketika karyawan membandingkan diri dengan rekan kerja, rekan kerja yang dibandingkan akan dengan mudah bisa menjadi lebih sukses. Semakin dekat seorang individu dengan seorang rekan kerjanya, maka semakin besar kemungkinan bahwa proses perbandingan iri akan terjadi (Tesser, 1998).

*Employee Envy* di dalam perusahaan PT. Abhirama Mandiri dapat terlihat ketika kurang tegasnya pemimpin dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin menyebabkan tingginya angka absensi karyawan yang berpengaruh terhadap menurunnya kualitas, kuantitas, dan target waktu pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengakuan dari beberapa karyawan yang merasa iri terhadap temannya yang tidak disiplin namun tidak diberi sanksi yang tegas oleh pemimpin sehingga menyebabkan karyawan lain juga ikut untuk tidak disiplin, yang dimaksud dalam hal ini adalah tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas. Semakin sering membandingkan diri dengan rekan kerja, karyawan mungkin akan sering mengembangkan perasaan negatif seperti iri, dengki dan ini dapat mengakibatkan efek berbahaya dalam organisasi (Kim et al, 2010). Sehingga dapat diperkirakan bahwa *Employee Envy* dapat dipengaruhi oleh

bagaimana cara seorang pemimpin dalam memperlakukan karyawannya. Salah satu upaya penelitian ini adalah untuk menyelidiki *Employee Envy* di tempat kerja yang timbul dari perbedaan kualitas hubungan bawahan dengan pemimpin mereka (*Leader-Member Exchange*) (Hyun-Min, 2010).

Keberadaan pemimpin di tengah-tengah organisasi sangat diperlukan. Kepemimpinan yang ideal adalah bilamana tujuan dan keputusan kerja dibuat bersama dalam kelompok (Mulyono, 2013). Fenomena kepemimpinan dalam organisasi telah banyak diteliti oleh para ahli (Anggriawan, 2012). Salah satunya adalah tentang hubungan atasan dan bawahan atau biasa yang disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)*. *Leader Member Exchange (LMX)* adalah topik yang dipelajari secara ekstensif dalam bidang perilaku organisasi yang berfokus pada kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan (Gerstner & Day, 1997). Sebagian besar penelitian berfokus pada *Leader Member Exchange* yang menekankan aspek positif dari *Leader Member Exchange*. Misalnya, kualitas yang tinggi dari *Leader Member Exchange* yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku warga organisasi, kinerja karyawan, dan keinginan berpindah yang lebih rendah (Graen & Uhl- Bien, 1995).

Yulk (1998) menjelaskan *Leader Member Exchange* adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. *Leader Member Exchange* tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Robbins dan Judge (2008) menambahkan bahwa karena keterbatasan waktu untuk berinteraksi dengan semua bawahan, atasan membangun suatu hubungan khusus dengan kelompok kecil dari para bawahannya.

Menurut Ivancevich, et al (2006) dalam suatu organisasi pemimpin mengklasifikasikan bawahannya menjadi dua kategori, yaitu kategori *in-group* dan kategori *out-group*. Kategori anggota *in-group* akan menerima tugas yang lebih menantang, menerima lebih banyak kompensasi, lebih dipercaya atasan dan lebih memperoleh perhatian yang lebih besar dari atasan. Sedangkan kategori anggota *out-group* akan menerima tugas yang lebih tidak menantang, menerima lebih sedikit

kompensasi, mendapatkan lebih sedikit waktu dari atasan, dan memiliki hubungan atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal saja. Dengan adanya perbedaan ini, salah satu anggota *in-group* atau *out-group* pasti akan merasakan *Leader Member Exchange* karena adanya perbedaan perlakuan yang dilakukan pemimpinnya karyawannya (Kim et al, 2010).

Pada dasarnya atasan akan memilih anggota kelompok kesayangan (*in-group*), yaitu para bawahan yang memiliki karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan atasan tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Sehingga, akan menimbulkan *Employee Envy* antara anggota *in-group* dan anggota *out-group*. Akan tetapi, agar hubungan dalam *Leader Member Exchange* tetap utuh atasan dan bawahan harus terlibat dalam hubungan tersebut. Pada prinsipnya mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen (Schuler, 1997). Flippo dan Fuad Mas'ud (1994) juga berpendapat bahwa keadilan berkaitan dengan rasa keadilan (*felt justice*) menurut hak dan hukum alam. Keadilan dianggap sebagai suatu kondisi yang sangat diinginkan oleh karyawan (Scguler dan Jackson 1997).

Truckenbrodt (2000) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *Leader Member Exchange* di perusahaan. Dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya. Tingkat kedekatan hubungan ini biasa disebut dengan *Leader Member Exchange*. Teori *Leader Member Exchange* menempatkan konsep hubungan sebagai dasar penilaian terjadinya *Leader Member Exchange*. Dalam lingkungan organisasi, maka *Leader Member Exchange* ini mengarah pada hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi pengikut pimpinan (Welliam, 2003).

Kepemimpinan *Leader Member Exchange* yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia

yang efektif dengan anggota organisasinya (Truckenbrodt, 2000). Bukti dari adanya hubungan *Leader Member Exchange* di PT. Abhirama Mandiri adalah adanya laporan dari HRD perusahaan bahwa ada karyawannya yang merasa diperlakukan sebagai anggota *out-group*, sedangkan rekan kerja yang lain diperlakukan sebagai anggota *in-group* sehingga hubungan antara pemimpin dengan karyawannya berbeda-beda (HRD PT. Abhirama Mandiri, 2016)

Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang adil sehingga dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya (Kim et al, 2010). Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Penelitian ini difokuskan pada aspek-aspek negatif dari *Leader Member Exchange*. Kualitas yang lebih rendah dari *Leader Member Exchange* telah dikaitkan dengan penurunan *Organizational Citizenship Behavior*. Namun, ada kelangkaan penelitian menyelidiki pada dampak kualitas *Leader Member Exchange* yang rendah pada perilaku karyawan selanjutnya. Penelitian ini mencoba untuk menjembatani kesenjangan dalam literatur dengan menyelidiki aspek negatif dari *Leader Member Exchange* mengacu pada *Employee Envy* dan *Organizational Citizenship Behavior* yang mempengaruhi hubungan karyawan. Peneliti berpendapat bahwa persepsi karyawan pada hubungan *Leader Member Exchange* yang lebih rendah dengan para pemimpin mereka menimbulkan *Employee Envy*. Dampak dari hubungan pertukaran yang lebih rendah pada *Employee Envy* diperburuk ketika karyawan merasa memiliki tingkat kesamaan yang tinggi dengan orang-orang yang memiliki hubungan pertukaran yang lebih tinggi dengan pemimpin (Kim et al, 2010).

Karyawan yang memiliki hubungan kerja yang erat dengan atasan (hubungan *Leader Member Exchange* kualitas tinggi) diharapkan untuk menikmati dukungan yang menguntungkan dan sumber daya dari hubungan itu. Namun, bagi karyawan yang memiliki hubungan kerja yang buruk dengan atasan (hubungan *Leader Member Exchange* kualitas rendah) mungkin akan menghadapi situasi yang berbeda. Dengan

membandingkan apa yang mereka terima dan apa yang rekan kerjanya terima, perasaan iri mungkin akan timbul. Beberapa karyawan (karyawan *Leader Member Exchange* kualitas rendah) mungkin merasa iri setelah mengetahui bahwa apa yang mereka terima tidak menguntungkan dibandingkan dengan apa yang rekan kerjanya terima (karyawan *Leader Member Exchange* kualitas tinggi). Secara umum, karyawan *Leader Member Exchange* berkualitas tinggi mengambil keuntungan dari hubungan positif dengan atasan mereka dan menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi dan unggul dalam tugas pekerjaan/jadwal, sementara rekan-rekan mereka (karyawan *Leader Member Exchange* berkualitas rendah) tidak menikmati keuntungan yang sama. Bahkan jika situasi tampaknya tidak adil, iri masih bisa terangsang antara karyawan. Sehingga diperkirakan bahwa *Leader Member Exchange* akan mempengaruhi *Employee Envy* (Hyun-Min et al, 2010)

Situasi organisasional yang tidak diinginkan seperti ini dapat menginfeksi interaksi karyawan dan akhirnya mencegah kinerja yang optimal. Selama situasi ini menginfeksi kerjasama, iri dapat menghambat karyawan *Leader Member Exchange* kualitas rendah untuk membantu rekan kerja yang lain secara sukarela (*Organizational Citizenship Behavior*). Penelitian ini mengkaji pengaruh dari *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Envy* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini dapat membantu untuk manajer karena akan memberikan mereka sebuah platform untuk memahami bagaimana hubungan para pemimpin yang memperlakukan karyawannya secara berbeda yang dapat membangkitkan emosi yang menyakitkan hati beberapa karyawan, yang dapat mengakibatkan hasil negatif. (O'Neill et al, 2010)

## **1.2 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan pada penelitian ini dibatasi untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas. Penelitian ini membatasi masalah penelitian pada pengaruh dari *Leader Member Exchange* yang dilihat dari persepsi karyawan terhadap *Employee*

*Envy* dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT. Abhirama Mandiri di Surabaya.

Untuk lebih mengarahkan permasalahan yang akan dibahas sehingga tercapai tujuan, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada :

1. Responden adalah karyawan yang bekerja di PT. Abhirama Mandiri. Jumlah responden tersebut adalah sebanyak 30 orang, dengan penjelasan sebagai berikut:
  - Sebanyak 30 responden di PT. Abhirama Mandiri Surabaya berada dibawah kepemimpinan pemimpin yang sama, yaitu bapak Ir. Hargiarso, sering melakukan interaksi langsung dengan pemimpin.
2. Penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada responden PT. Abhirama Mandiri di Surabaya dan data sekunder diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini.
3. Pengujian terhadap model yang diteliti menggunakan data dari hasil pembagian kuesioner kepada objek yang diteliti.
4. Perhitungan dan analisis hasil kuesioner menggunakan alat bantu *software* SPSS 16.0

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui “Analisis Pengaruh dari *Leader-Member Exchange* dan *Employee Envy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Abhirama Mandiri”. Rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *leader-member exchange* (LMX) memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee envy* pada karyawan di perusahaan PT. Abhirama Mandiri di Surabaya?

2. Apakah *employee envy* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior individual (OCB-I)* pada karyawan di perusahaan PT. Abhirama Mandiri di Surabaya?
3. Apakah *employee envy* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior organization (OCB-O)* pada karyawan di perusahaan PT. Abhirama Mandiri di Surabaya?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari *Leader-Member Exchange* terhadap *Employee Envy* pada karyawan di perusahaan PT. Abhirama Mandiri di Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh dari *employee envy* terhadap *organizational citizenship behavior individual (OCB-I)* pada karyawan di perusahaan PT. Abhirama Mandiri di Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh dari *employee envy* terhadap *organizational citizenship behavior organization (OCB-O)* pada karyawan di perusahaan PT. Abhirama Mandiri di Surabaya.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini baik bagi peneliti maupun bagi pihak perusahaan antara lain meliputi :

##### **1. Bagi Penulis**

Untuk menerapkan ilmu dan teori yang telah diperoleh selama masa pendidikan di Program Strata Satu (S1) Manajemen Universitas Pelita Harapan Surabaya dan membandingkannya dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

## 2. Bagi Perusahaan PT. Abhirama Mandiri

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menghasilkan informasi yang berguna sebagai dasar pemikiran dan saran bagi perusahaan PT. Abhirama Mandiri di Surabaya sekaligus sebagai bahan pertimbangan pengawasan perusahaan, serta membantu pemecahan masalah - masalah yang terjadi.

## 3. Bagi Peneliti Lain

Sebagai referensi dan bahan pemikiran bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengkaji permasalahan yang relevan dengan penulisan skripsi ini.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini antara lain :

#### **BAB I:       Pendahuluan**

Bab ini berisi penjelasan mengenai apa yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian serta permasalahan apa yang akan diteliti dan dibahas. Selain itu juga diuraikan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat yang akan diperoleh dari hasil penelitian serta sistematika penulisan yang digunakan.

#### **BAB II:       Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis**

Bab ini berisi teori yang diambil dari beberapa literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian. Teori - teori tersebut menjadi acuan atau pedoman dalam melakukan langkah - langkah penelitian agar benar - benar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Bab ini juga berisi penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, model penelitian, dan bagan alur berpikir.

#### **BAB III:      Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi urutan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk memecahkan permasalahan. Urutan langkah yang telah ditetapkan tersebut merupakan suatu kerangka yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan penelitian.

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional, dan pengukuran variabel juga metode analisis data.

#### **BAB IV: Analisis Data dan Pembahasan**

Bab ini berisi olahan data dari masing-masing variabel, seperti pengujian validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis. Semua pembahasan dari pengujian variabel akan dibahas dalam bab ini.

#### **BAB V: Kesimpulan**

Bab ini berisi kesimpulan dari pembahasan pengujian variabel dan pengaruh dari variabel pada bab 4. Bab ini juga berisi tentang implikasi teori, implikasi manajerial, dan rekomendasi penelitian untuk penulis selanjutnya.