

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat (Dahesihsari et.al., 2002). Menurut Almansour (2012) . Karyawan berperan penting dalam menentukan dan memimpin faktor-faktor yang mengetahui keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Selain itu, karyawan lebih suka keadilan karena memungkinkan mereka untuk mengontrol hasil yang mungkin mereka terima dari organisasi. (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007).

Ketika karyawan merasa diperlakukan adil oleh perusahaan maka dapat terbentuk keberhasilan dalam organisasi tersebut dan apabila karyawan merasa diperlakukan tidak adil akan mengalami kondisi lingkungan yang menyebabkan sebuah konflik (Lau, 2008). Menurut Parker dan Kohlmeyer (2005) persepsi adil atau tidak adil yang dilakukan organisasi. bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam lingkungan kerja. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral individu akan turun, individu kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya. Sedangkan menurut Tjahjono (2008) Ketidakadilan menyebabkan perasaan tidak mengenakan serta menimbulkan konflik di tempat kerja dan ketika karyawan mengalami ketidakadilan, maka karyawan mengalami kekecewaan dan marah sebagai hasilnya.

Van der Bank, Engelbrecht dan Stumpher (2010) berpendapat bahwa hasil dari perlakuan tidak adil oleh karyawan dapat mencakup emosi kemarahan dan kebencian, kuantitas dan kualitas produksi yang lebih rendah,

ketidakhadiran yang lebih besar, omset lebih besar, lebih sedikit inisiatif, semangat kerja yang rendah, kurangnya kerja sama, penyebaran ketidakpuasan terhadap rekan kerja, lebih sedikit saran dan kurang percaya diri. Oleh karena itu, penting bahwa organisasi dapat mengidentifikasi dan menentukan faktor tambahan dalam organisasi yang cenderung menimbulkan persepsi subyektif karyawan tentang keadilan organisasi.

Sedangkan karyawan yang merasakan keadilan di tempat kerja, akan mempunyai sikap positif atas perlakuan tersebut. Sebaliknya, jika mereka merasakan bahwa perlakuan yang mereka terima itu tidak adil maka mereka akan mempunyai sikap negatif (Anoraga, 2005). Serta kurangnya penghargaan organisasi kepada karyawan dapat mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Penghargaan tersebut dapat berupa materi dan non materi seperti perhatian atau pujian terhadap hasil kerja. Organisasi yang kurang mampu memberikan penghargaan terhadap karyawan mengakibatkan karyawan kurang semangat dalam bekerja. Karyawan juga tidak termotivasi untuk bekerja lebih baik dengan menggunakan segala potensi yang dimiliki (Robbins & Judge, 2008). Karyawan yang merasakan keadilan di tempat kerja, akan mempunyai sikap positif atas perlakuan tersebut. Sebaliknya, jika mereka merasakan bahwa perlakuan yang mereka terima itu tidak adil maka mereka akan mempunyai sikap negatif (Anoraga, 2005)

PT. X yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan di Indonesia, perusahaan elektronik Jepang ini merupakan salah satu produsen printer komputer dan peralatan informasi. Berdasarkan berita yang didapatkan dari Finance (2006) perusahaan ini menjadikan Indonesia sebagai basis produksi printer untuk diekspor ke seluruh dunia. Sementara target pasaran dalam negeri, mencapai 38 persen. PT. X juga akan terus melakukan investasi di Indonesia, produk-produk PT.X masih menguasai target pasar di dalam negeri sekitar 38 persen. terhitung telah memiliki jumlah karyawan hingga 8.700 orang terhitung dari angka puncak pada Juli 2013 lalu, Para pekerja di pabrik ini mayoritas adalah pekerja usia 19-23 tahun, Selain itu

karyawannya bekerja sekitar 8 jam yang dituntut untuk selalu mencapai target produksi, selain itu karyawannya bekerja sekitar 8 jam (Suryawinata, 2014)

PT. X berusaha untuk tetap bertahan dalam persaingan yang ketat dengan cara menambah kualitas dan kapasitas produk. Bagian produksi merupakan bagian yang menentukan besar atau banyaknya jumlah produk yang diproduksi, sehingga dalam proses pengerjaannya perlu pengawasan dari atasan. Hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan menentukan persepsi ketidakadilan dalam bekerja. Ketidakadilan yang dialami oleh karyawan bagian plastik PT.X ini karena perbedaan perilaku yang diberikan atasan kepada karyawannya yang menyebabkan terjadinya konflik serta kecemburuan sosial antar karyawan serta ketidaknyamanan dalam bekerja.

Berdasarkan kasus tersebut peneliti mencoba melakukan wawancara kepada beberapa karyawan bagian plastik di PT. X yang merasa dirinya tidak mendapatkan keadilan. Hasil wawancara yang dilakukan pada karyawan bagian plastik di PT. X didapatkan bahwa penyebab ketidakadilan yang dialami karyawan tersebut didominasi oleh perlakuan pemimpin. adanya perbedaan perlakuan yang dirasakan karyawan satu dengan karyawan lain seperti beban kerja yang berbeda. Sedangkan ada karyawan yang menyatakan bahwa dirinya merasa atasan memberikan respon yang berbeda dalam menilai rekan kerjanya, kurang mampu bersikap netral, dan terkesan bersikap subjektif ketika terjadi konflik pada karyawan yang dianggap dekat dengannya. Serta ada juga karyawan yang resign karena merasa diperlakukan tidak adil oleh atasannya.

Berdasarkan hasil wawancara diatas merujuk pada teori keadilan interpersonal yang dimana Keadilan interpersonal dalam organisasi meliputi penghargaan, netralitas, dan kepercayaan. Setiap pegawai membutuhkan penghargaan atas statusnya sebagai seorang individu. Penghargaan khususnya berkaitan dengan status seseorang tercermin dari perlakuan, khususnya dari orang yang berkuasa terhadap anggota kelompok atau pemimpin. Isu-isu dan perlakuan bijak dan sopan, menghargai hak, dan menghormati adalah bagian dari penghargaan. Kualitas perlakuan dari kelompok atau penguasa terhadap

anggotanya yang semakin baik, maka interaksinya dinilai makin adil. Perlakuan tersebut yang didapatkan karyawan bagian plastik PT.X oleh pimpinanya sendiri.

Keberadaan pemimpin di tengah – tengah organisasi sangat diperlukan. Seorang pemimpin harus memiliki wawasan yang luas, jujur, bertanggung jawab, berani dalam mengambil keputusan, dan juga mempunyai keahlian berkomunikasi yang sangat baik. Karena komunikasi akan menentukan berhasil atau tidaknya pimpinan dalam menjalankan tugasnya. Setiap pimpinan pasti memiliki bawahannya dimana bawahannya tersebut dapat mengeluarkan gagasan atau ide yang akan dipaparkan yang dapat dipertimbangkan (Dienovyna, Prasetyo & Wisadirana, 2015). Selain itu Karyawan juga memegang peran penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat berkembang mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Hubungan atasan dan bawahan teori yang disebut sebagai *leader member exchange* (LMX). Menurut Yukl (2015) *Leader member exchange* adalah proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dengan bawahan dan juga menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan dengan bawahan sepanjang waktu. LMX terbentuk ketika pemimpin menemukan pengikut tertentu yang lebih baik dalam hal kepribadian atau keterampilan antarpribadi (Northouse, 2013)

Para pemimpin yang memakai LMX akan memberikan semacam penghargaan kepada karyawan-karyawan yang ini mereka ajak membangun hubungan yang lebih dekat dan memberikan hukuman kepada orang-orang yang tidak mereka inginkan dalam hubungan yang lebih baik , agar hubungan dalam LMX tersebut tetap utuh pemimpin dan bawahan harus terlibat dalam hubungan tersebut (Robbins & Judge, 2008)

Manfaat bagi karyawan yang mengembangkan hubungan atasan dan bawahan menghasilkan evaluasi kinerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih besar, penugasan yang lebih diinginkan, sikap kerja yang lebih baik, perhatian dan dukungan dari pemimpin yang lebih besar dan kemajuan karir

yang lebih cepat. Serta kerugian bagi karyawan yang dari hubungan atasan yang berkualitas rendah mencakup rasa percaya dan dukungan yang terbatas dari atasan dan memiliki sedikit manfaat diluar kontrak kerja (Northouse, 2013). Sedangkan pendapat Yukl (2015) bahwa pemimpin mengembangkan hubungan antar pribadi dari waktu ke waktu dengan tiap-tiap bawahannya saat kedua pihak saling mempengaruhi dan kesepakatan dalam peran bawahan dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan tersebut peneliti ingin meneliti tentang keadilan interpersonal bagian plastik di PT. X dikarenakan ada fenomena ketidakadilan yang dirasakan karyawan diperusahaan tersebut. Maka dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui apakah *leader member exchange* (LMX) memiliki hubungan dengan keadilan interpersonal.

1.2 Rumusan Masalah

Setelah membahas latar belakang di atas, didapatkan rumusan masalah yaitu, apakah ada hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dengan keadilan Interpersonal pada karyawan bagian plastik di PT. X?

1.3 Tujuan Penelitian

Setelah membahas latar belakang dan menentukan rumusan masalah didapatkan tujuan penelitian yaitu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dengan keadilan Interpersonal pada karyawan bagian plastik di PT. X.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pedoman pustaka dalam bidang psikologi industri dan organisasi, serta untuk menambah pengetahuan atau referensi untuk mahasiswa tentang hubungan *leader member exchange* (LMX) dengan keadilan interpersonal.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran perusahaan betapa pentingnya keadilan bagi karyawan dalam sebuah perusahaan, serta hasil penelitian ini dapat menjadi saran bagi perusahaan guna meningkatkan rasa keadilan bagi perusahaan.

2. Bagi Karyawan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat mengantisipasi karyawan dari masalah – masalah keadilan interpersonal dikarenakan hubungan atasan bawahan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan hasil penelitian ini diharapkan dapat menerapkan manfaat ini didunia kerja serta dapat digunakan salah satu sumber rujukan bagi peneliti lain yang akan meneliti lebih lanjut tentang keadilan interpersonal dan *leader member exchange* (LMX)

1.5 Uraian Keaslian Penelitian

Uraian ini berisi tentang perbedaan penelitian yang telah dilakukan dengan yang akan dilakukan oleh penulis, berikut merupakan beberapa penelitian yang ada:

1. Penelitian ini dibuat oleh Stevan Stevy Stefanus Sampeako pada tahun 2017 dengan judul “Hubungan Antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan Keadilan Organisasi pada Karyawan Hotel X Yogyakarta” dengan hasil penelitian yang didapatkan ialah nilai signifikansi $p = 0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien korelasi $r = 0,532$. Hal tersebut ada korelasi yang positif dan signifikan antara leader member exchange (LMX) dan keadilan organisasi pada karyawan hotel X Yogyakarta. Artinya hipotesis dalam penelitian ini diterima.

2. Penelitian ini dibuat oleh Asoka Nusa Bela pada tahun 2014 dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional” dengan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange* (in-group member) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai.
3. *Adjusted R Square* sebesar 0,633. Hasil koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa kontribusi *leader member exchange* (in-group member) dan keadilan organisasi dalam mempengaruhi komitmen organisasional sebesar 63.3% sedangkan sisanya 36.7% dipengaruhi oleh variabel lain.
4. Penelitian ini dibuat oleh Ladya Hapsari pada tahun 2017 dengan judul “korelasi antara *leader member exchange* (LMX) dengan *organizational justice* pada karyawan PT. Aseli Dagadu Djokdja”. Hipotesis dalam penelitian yaitu terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan *organizational justice* pada karyawan tersebut. Subjek yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 68 karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun. Data dikumpulkan menggunakan skala *leader member exchange* (SD= 5,049; mean= 55,38) yang terdiri dari 12 item adaptasi Liden dan Maslyn (1998) dengan $\alpha_{strat} = 0,90$. Sedangkan, skala *organizational justice* (SD= 4,395; mean= 57,71) yang disusun oleh peneliti mengacu Colquitt (2001) memiliki $\alpha_{strat} = 0,93$ dan terdiri dari 22 item. Analisis data dilakukan dengan teknik korelasi Spearman’s Rho karena persebaran data tidak normal. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *leader member exchange* dan *organizational justice* pada karyawan ($r=0,276$; $p=0,011$).

5. Penelitian ini dibuat oleh Nurmaida simbolon, Marlia Saridewi, Myrna Sofia dengan judul “Pengaruh keadilan organisasi, iklim organisasi, dan *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi pada pegawai Kantor X”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan di dalam penelitian inisebanyak 35 pegawai. Hasil pengujian secara simultan untuk variabel keadilan organisasi, iklim organisasi, dan *leader member exchange* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai yang dibuktikan berdasarkan hasil uji secara simultan dengan nilai signifikansi $F(0.000) < \alpha(0.05)$. Hasil pengujian secara parsial untuk variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada kantor X dengan nilai sig t $0.036 < 0.05$. Untuk variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kantor X dengan nilai sig t $0.009 < 0.05$
6. Penelitian ini dibuat oleh Hetiny Muthia Rahmy dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan keadilan prosedural terhadap organisasi guru Sekolah Kejuruan Negeri komitmen di Jakarta Utara”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan PT pendekatan kuantitatif dan teknik analisis jalur. Populasi penelitian ini adalah 186 guru. Sampel penelitian sebanyak 127 guru dipilih menggunakan acak sederhana teknik pengambilan sampel. Data diperoleh melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan jalur teknik analisis. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini, disimpulkan bahwa: (1) *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki efek langsung positif ke organisasi komitmen; (2) keadilan prosedural memiliki efek langsung positif terhadap organisasi komitmen; (3) *Leader Member Exchange* (LMX) memiliki efek langsung positif keadilan prosedural. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat ditingkatkan melalui peningkatan *Leader Member*

Exchange (LMX) dan keadilan prosedural.

Dari penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa mayoritas penelitian yang memiliki variabel yang sama dengan peneliti memiliki hubungan yang kuat hal tersebut ditandai dengan nilai koefisien korelasi yang menunjukkan angka cukup tinggi, kemudian ada beberapa perbedaan penelitian di tiap poinnya dengan penelitian yang akan ditulis oleh peneliti yaitu subjek, variabel, dan lokasi penelitian.

