

**HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* DENGAN
BENIGN ENVY PADA *QUALITY INSPECTOR*
PT.GMF AEROASIA**

Fathur Dwi Oktafiansah
15010114130094

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
fathurdwi@gmail.com

ABSTRAK

Benign envy adalah perasaan yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas diri serta prestasi ditempat kerja dan timbul karena adanya perbandingan seorang karyawan terhadap rekan. LMX merupakan pandangan bawahan terhadap hubungannya dengan atasan yang didasarkan atas rasa hormat, percaya dan suka dari bawahan kepada atasan, serta anggapan bahwa atasan memperhatikan bawahannya. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dengan *benign envy* pada *quality inspector* di PT. GMF AeroAsia. Sampel dalam penelitian ini merupakan karyawan dengan posisi sebagai *quality inspector* di PT. GMF AeroAsia yang berjumlah 60 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling*. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua buah skala, yaitu Skala *Benign Envy* (15 aitem valid dengan $\alpha = 0,802$), dan Skala *Leader member exchange* (24 aitem valid dengan $\alpha = 0,902$). Berdasarkan analisis regresi sederhana diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *leader member exchange* dengan *benign envy* ($r_{xy} = 0,327$ dengan $p = 0,005$), sehingga dapat dikatakan semakin tinggi *leader member exchange* maka semakin tinggi *benign envy* karyawan. *Leader member exchange* memberikan sumbangan efektif terhadap *benign envy* sebesar 10,7% ($R^2 = 0,107$). Hasil menunjukkan bahwa untuk menghasilkan *benign envy* yang tinggi *quality inspector* membutuhkan dukungan dari atasan untuk meningkatkan performa dan meminimalisir perilaku-perilaku yang tidak diinginkan.

Kata Kunci: *Leader Member Exchange, Benign Envy, Quality Inspector*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Transportasi umum saat ini menjadi kebutuhan utama bagi manusia untuk dapat berpergian ke berbagai tempat. Banyak jenis transportasi yang dapat menjadi pilihan untuk dapat berpergian, mulai dari transportasi darat sampai transportasi udara. Di Indonesia sendiri transportasi udara mengalami pertumbuhan jumlah penumpang yang paling besar diantara jenis transportasi lain. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2017, jumlah penumpang transportasi udara mencapai 95,1 juta penumpang, naik 15,3% dari data tahun 2015 yang hanya mencapai 82,5 juta penumpang (Setiawan, 2018).

Kenaikan jumlah penumpang mengharuskan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam sektor transportasi udara menjaga keselamatan penerbangan. Menurut Pranomo (2012), keselamatan penerbangan dapat mencakup beberapa faktor, yaitu kondisi pesawat, kondisi awak pesawat, maupun dari faktor lingkungan. Kondisi pesawat menjadi faktor yang sangat penting dalam keselamatan penerbangan. Hal tersebut mendorong terbentuknya sebuah industri baru yang bergerak dalam melakukan pelayanan terhadap pengecekan serta perbaikan pesawat yang saat ini disebut industri MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*). Di Asia sendiri masih sedikit perusahaan yang bergerak di sektor MRO, salah satunya berada di Indonesia yaitu PT. Garuda Maintenance Facility (GMF) AeroAsia.

PT. Garuda Maintenance Facility (GMF) AeroAsia merupakan anak perusahaan PT. Garuda Indonesia, salah satu perusahaan penerbangan milik pemerintah Republik Indonesia. PT. GMF AeroAsia bergerak dalam jasa perawatan pesawat terbang (MRO). Perusahaan ini memberikan layanan pesawat dari berbagai jenis dan merupakan salah satu fasilitas perawatan pesawat terbesar di Asia. PT. GMF AeroAsia lepas dari PT. Garuda Indonesia pada Agustus 2002 dan memberikan fleksibilitas yang lebih bagi PT. GMF AeroAsia. Dengan identitas baru, PT. GMF AeroAsia berkembang menjadi salah satu industri MRO (*maintenance, repair and overhaul*) pesawat yang mendominasi pasar domestik. PT. GMF AeroAsia menguasai 70% nilai kapitalisasi pasar bisnis MRO di Indonesia (Annual Report PT. GMF AeroAsia, 2015).

Perusahaan tentunya memerlukan kerjasama yang baik dari masing-masing bagian di dalam PT. GMF AeroAsia dalam rangka mempertahankan dominasinya, salah satu bagian yang memiliki peran penting adalah *Quality Inspector* yang bertugas mengawasi berjalannya proses MRO. Diketahui dari hasil pengambilan data awal yang dilakukan oleh peneliti, *Quality Inspector* memiliki tugas pokok untuk memeriksa, mengamati, mengawasi dan mengontrol kegiatan *maintenance* atau pemeliharaan pesawat serta memastikan seluruh karyawan dan customer PT. GMF AeroAsia mematuhi prosedur standar keselamatan dan kualitas kerja. Selain itu *Quality Inspector* juga harus memastikan pekerja yang bertugas dalam *maintenance* pesawat mematuhi standar kinerja dan melakukan tugas-tugas lainnya yang diinstruksikan oleh atasan sesuai lingkup kualifikasinya. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa *Quality Inspector* memegang peranan yang penting

sebagai pengawas dalam proses *maintenance* pesawat sebelum nantinya pesawat tersebut didistribusikan kembali. Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) yang unggul diperlukan didalam bagian *Quality Inspector*.

SDM merupakan motor penggerak dan aset yang sangat berharga, dan dapat membawa dampak yang besar dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Werther dan Davis (dalam Sutrisno, 2011) sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengertian tersebut mengandung arti bahwa dimensi pokok sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap suatu organisasi. Terdapat kaitan yang kuat antara kontribusi dari SDM di dalam perusahaan terhadap pencapaian suatu tujuan, untuk itu perusahaan perlu untuk membuat sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik, dimana para karyawan atau pekerja dapat nyaman bekerja di perusahaan tersebut sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Demi menghasilkan kinerja yang maksimal, seorang atasan harus dapat membimbing bawahan-bawahannya untuk dapat bekerja sama dengan baik.

Pada dasarnya setiap individu berbeda-beda, begitu pula dengan kinerja yang dihasilkan. Semakin besar perusahaan pasti akan semakin menuntut karyawannya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan adalah apabila karyawan memiliki kecerdasan dalam mengontrol emosi yang baik. Seperti yang disebutkan dari hasil penelitian Hidayati, Purwanto, dan Yuwono (2008) bahwa semakin baik kecerdasan emosi seseorang, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik pula. Menurut penelitian yang berbeda dari Rafaeli dan Sutton (dalam Rafaeli & Worline, 2001), emosi dapat

mendorong seseorang untuk dapat mencapai target dari organisasi. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa emosi dapat mempengaruhi perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan. Didukung oleh pendapat yang mengatakan bahwa emosi berperan besar terhadap suatu tindakan bahkan dalam pengambilan keputusan rasional (Damasio dalam Goleman, 2006).

Terdapat berbagai jenis emosi yang ditunjukkan oleh manusia, mencakup marah, penghinaan, antusias, iri, takut, frustrasi, kecewa, malu, jijik, gembira, benci, sedih dan lain sebagainya. Setiap manusia dapat mengekspresikan emosi tersebut dimanapun, tidak terkecuali di tempat kerja. Setiap organisasi menetapkan batasan emosi yang dapat diterima, jabatan dari karyawan juga berpengaruh ketika sedang mengekspresikan emosi mereka. Contohnya ketika sedang berhadapan dengan karyawan dengan pangkat atau jabatan yang lebih tinggi, tidak seharusnya karyawan yang memiliki jabatan mengekspresikan emosi mereka ketika sedang marah atau benci kepada karyawan yang memiliki jabatan lebih tinggi, karena hal tersebut dapat menyebabkan suatu masalah. Emosi dapat muncul karena adanya stimulus internal atau eksternal. Reaksi emosional seseorang terhadap suatu kejadian dan situasi yang dihadapi adalah tergantung pada penilaian masing-masing individu yang mencakup penilaian kognitif dan penilaian afektif (Golu dalam Andries, 2011).

Emosi terbagi menjadi dua, yaitu emosi positif dan emosi negatif. Menurut Fredrickson (2001) emosi positif memiliki fungsi di luar sekadar perasaan menyenangkan, seperti memberikan dorongan untuk membangun hubungan sosial maupun relasi dengan orang lain. Sebaliknya dengan emosi negatif, dalam teori

Fredrickson, emosi negatif dapat mengakibatkan seseorang malas dalam menanggapi sesuatu dari lawan bicara mereka. Hal tersebut mendorong individu untuk menghindari kontak sosial dan melakukan perilaku menghindar. Sementara itu, emosi positif terlihat lebih memperluas berbagai pemikiran dan tindakan seseorang.

Di sebuah perusahaan, karyawan tidak selalu dapat mengendalikan emosinya dengan baik, sehingga dapat memicu timbulnya emosi negatif. Seperti yang tertulis pada paragraf di atas bahwa emosi negatif dapat mendorong seseorang melakukan perilaku menghindar. Thompson dkk (dalam Sears, Freedman, & Anne, 2005) mengatakan bahwa emosi negatif dapat menyebabkan seseorang memusatkan perhatian pada diri sendiri dan kemudian mengurangi kecenderungan untuk menolong orang lain. Perusahaan tentunya perlu meminimalisir emosi negatif dari karyawan-karyawannya agar tidak menghambat perkembangan dari sebuah perusahaan, karena karyawan merupakan kunci utama untuk dapat mencapai tujuan dan membuat perusahaan berkembang.

Emosi negatif mencakup perasaan marah, benci, malu, iri dan lain sebagainya. Penelitian kali ini akan membahas mengenai salah satu emosi negatif, yaitu *envy* yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja. *Envy* merupakan perasaan yang biasa dirasakan oleh manusia, tidak terkecuali karyawan-karyawan di tempat kerja. Menurut Smith dan Kim (2007) *envy* adalah emosi individu yang berhubungan dengan perasaan inferioritas, permusuhan dan kebencian yang disebabkan oleh pandangan bahwa orang lain mengalami kebahagiaan yang tidak didapatkannya, atau memiliki kelebihan yang tidak dimilikinya.

Penelitian akhir-akhir ini membahas mengenai hasil positif yang dapat disebabkan oleh *envy* diantaranya hasrat untuk belajar dan juga meningkatkan motivasi untuk sukses (Cohen-Charash, 2009). *Envy* yang dapat berdampak positif tersebut yang dinamakan *benign envy* (Van de Ven, Zeelenberg & Pieters, 2009). Menurut Graf (2010) jenis *envy* ini mengacu pada situasi dimana karyawan menyadari kekurangannya dibandingkan rekan lain, karyawan tersebut merasa terinspirasi oleh rekannya untuk mengembangkan diri. Hal serupa dikatakan oleh Van de Ven, Zeelenberg dan Pieters (2011) bahwa *benign envy* dapat mendorong karyawan untuk menonjolkan dirinya serta menstimulasi karyawan untuk menghasilkan performa kerja yang lebih baik. Motivasi yang dihasilkan oleh *benign envy* tersebut dapat berpengaruh terhadap *well-being* karyawan karena usaha mereka (Van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2012). Berdasarkan wawancara peneliti dengan karyawan di PT. GMF AeroAsia, didapatkan bahwa lingkungan di PT. GMF AeroAsia merupakan lingkungan yang kompetitif dimana setiap karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Hal tersebut juga dialami oleh para *quality inspector* karena untuk menjadi seorang *quality inspector* diharuskan memiliki motivasi bekerja yang tinggi, serta ketelitian dan stabilitas emosi dimana ketelitian diperlukan agar *quality inspector* tidak melakukan kesalahan sedikitpun yang dapat merugikan perusahaan dan stabilitas emosi juga dibutuhkan oleh *quality inspector* agar dapat bersikap tenang dalam pengambilan keputusan penting pada saat mengalami tekanan.

Benign envy merupakan salah satu jenis *envy* dan dapat disebabkan oleh adanya *social comparison* atau perbandingan sosial. Seperti yang dikatakan oleh

Smith (2000) bahwa *envy* merupakan emosi negatif yang disebabkan oleh perbandingan seseorang kepada orang lain. Hal serupa dikatakan dalam penelitian Johnson (2012) yang menyatakan bahwa perbandingan sosial, memberikan pandangan pada diri, yang merupakan pemicu adanya *envy*. *Benign envy* sendiri terjadi ketika karyawan memiliki pandangan yang positif kepada rekan yang menjadi target *envy* setelah dilakukannya perbandingan sosial. Menurut Feather (dalam Wu & Srite, 2014) ketika karyawan menganggap rekannya pantas mendapatkan prestasi, maka karyawan tersebut akan percaya bahwa rekannya memiliki kinerja yang baik. Evaluasi seperti itu sangat berpengaruh terhadap *envy*. Evaluasi karyawan terhadap pantasnya rekan akan prestasi yang didapatkan dapat menimbulkan *benign envy* (Van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2012).

Perbandingan sosial yang dilakukan oleh karyawan terhadap rekannya ditempat kerja dapat disebabkan oleh atasan, dimana atasan tidak dapat memberikan perlakuan yang sama kepada masing-masing bawahannya. Seperti yang dikatakan oleh Graen (dalam Seo, 2016) bahwa bawahan dapat merasakan perbedaan hubungan yang dibangun oleh atasan kepada setian bawahan, hal tersebut yang memicu timbulnya perbandingan sosial. Menurut Li dan Liao (2014) bahwa dalam organisasi, pemimpin membedakan bawahan yang satu dengan bawahan yang lain dengan menciptakan kualitas hubungan yang baik dengan beberapa karyawan dan menciptakan hubungan yang jauh dengan karyawan lain. Perbedaan tersebut merupakan cerminan dari perilaku seorang pemimpin. Karyawan mungkin didorong untuk membandingkan diri mereka dengan rekan kerjanya atas dasar peluang yang mungkin didapatkan seperti promosi, gaji,

kesempatan, dan informasi yang lebih mudah didapatkan apabila memiliki hubungan yang dengan dengan atasan. Tidak jarang karyawan yang memiliki peluang lebih besar mendapatkan kesempatan tersebut sering menjadi terget iri oleh rekannya (Hill & Buss, 2008).

Pada dasarnya perilaku pemimpin atau atasan dipengaruhi oleh baik tidaknya hubungan antara satu sama lain. Salah satu teori yang dapat digunakan untuk membahas hubungan antara atasan dengan para bawahannya ini adalah *Leader Member Exchange* (LMX). Dasar dari pemikiran teori LMX adalah bahwa di dalam suatu organisasi, pemimpin membangun hubungan interpersonal yang berbeda-beda kepada masing-masing bawahannya. Teori *Leader Member Exchange* juga dapat disebut dengan *Vertical Dyad Approach*. *Dyad* merupakan suatu kelompok yang didalamnya terdiri dari dua orang yang memiliki level berbeda sehingga membentuk sebuah hubungan, pengertian tersebut yang kemudian disebut *Vertical Dyad*. Di dalam sebuah perusahaan hal tersebut terjadi antara atasan dan bawahan. Proses *dyad* yang terjadi antara atasan dan bawahan dilakukan untuk mengembangkan hubungan interpersonal, dimana seorang pemimpin akan memberikan perlakuan yang berbeda pada setiap bawahannya (O'Donnel, Yulk, & Taber, 2012). Berdasarkan dari pengertian diatas, dapat dilihat bahwa dalam LMX ditemukan perbedaan perlakuan yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya. Perbedaan tersebut membentuk dua kelompok berbeda yang menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*.

Menurut Robbins dan Judge (2013) bawahan yang termasuk kedalam *in-group* mendapatkan hak-hak khusus, serta mendapatkan kepercayaan dan perhatian

yang lebih dari atasannya dibandingkan dengan bawahan yang termasuk ke dalam *out-group*. Pada *out-group*, bawahan yang tergabung didalamnya mendapatkan perhatian dan kepercayaan yang lebih terbatas dari atasannya, kemudian hubungan yang terbentuk merupakan hubungan yang formal dilihat dari bahasa yang digunakan pada saat berkomunikasi (Robbins & Judge, 2007). Berdasarkan pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kualitas LMX yang tinggi akan membentuk karyawan dalam kategori *in-group* semakin banyak, sedangkan jika kualitas LMX rendah akan memperbanyak karyawan yang masuk kedalam kategori *out-group*. Perusahaan perlu meminimalisir karyawan yang masuk kedalam kategori *out-group*, karena kualitas LMX yang tinggi dapat menghasilkan dampak positif bagi perusahaan. Seperti yang dibuktikan oleh Wijanto dan Sutanto (2013) dalam penelitiannya menyatakan LMX dengan kualitas tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi kerja, serta komitmen organisasi. Selanjutnya dampak positif dari LMX juga dibuktikan oleh penelitian Prisetyadi (2011) bahwa LMX dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Penelitian-penelitian mengenai *benign envy* masih jarang ditemui, terlebih di Indonesia. Di Indonesia sendiri belum ada penelitian yang membahas hubungan antara *leader member exchange* dan *benign envy* di PT. Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Penelitian ini penting dilakukan di lingkungan PT. GMF AeroAsia karena sebagai perusahaan yang besar dan mendominasi di Indonesia bahkan di Asia, PT. GMF AeroAsia perlu memperhatikan aspek emosi yang dirasakan oleh karyawannya, sehingga dapat meminimalisir dampak negatif yang

ditimbulkan serta memaksimalkan kinerja karyawan agar kedepannya PT. GMF AeroAsia dapat berkembang menjadi semakin baik.

Berdasarkan uraian sebelumnya, diketahui apabila hubungan antara atasan dengan bawahan terjalin dengan baik hal tersebut dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja seorang karyawan, sehingga menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi. Dukungan dari atasan kepada setiap bawahannya dapat menciptakan suasana hati yang positif yang dapat menimbulkan evaluasi positif karyawan kepada rekannya. Selain itu, berdasarkan hasil percakapan dengan karyawan PT. GMF AeroAsia juga didapatkan bahwa karyawan merasakan iri terhadap rekannya apabila ada karyawan yang mendapatkan promosi jabatan karena perbedaan tingkat pendidikan, sebagai contoh karyawan dengan pendidikan akhir S1 lebih dipercaya oleh atasan untuk memegang jabatan yang lebih tinggi. Hal tersebut memicu rasa iri karyawan kepada rekannya karena adanya persepsi ketidakadilan dari atasan kepada bawahannya. Terdapat karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah merasakan adanya ketimpangan keadilan dan memilih untuk tetap dengan situasi tersebut, akan tetapi ada juga karyawan yang memilih untuk meningkatkan tingkat pendidikannya dan mengikuti pelatihan-pelatihan untuk mengejar posisi yang lebih tinggi. Perusahaan perlu mengontrol emosi iri tersebut ke arah memotivasi karyawan agar karyawan menghasilkan kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini demi mengetahui hubungan antara *leader member exchange* dan *benign envy* pada *quality inspector* di PT. GMF AeroAsia.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *Benign Envy* pada *quality inspector* PT. GMF AeroAsia?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *Benign Envy* pada *quality inspector* di PT. GMF AeroAsia.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dihasilkan dari penelitian ini adalah untuk menambahkan hasil penelitian yang telah ada serta memberikan gambaran mengenai hubungan *leader member exchange* dengan *benign envy* pada karyawan. Selain itu, untuk memberikan sumbangan pengetahuan, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi serta psikologi sosial.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi PT. GMF AeroAsia

Penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi mengenai keseimbangan bagi atasan-atasan yang ada di PT. GMF AeroAsia dalam menjalin hubungan dengan bawahannya agar setiap bawahan dapat memiliki persepsi yang positif terhadap atasan serta rekan-rekannya sehingga menghasilkan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja.

b. Bagi Universitas Diponegoro

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi bagi Universitas Diponegoro mengenai hubungan antara *leader member exchange* dengan *benign envy* khususnya di PT. GMF AeroAsia.