

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengambilan keputusan adalah hal yang lumrah dilakukan di dalam organisasi guna mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Pengambilan keputusan biasanya dilakukan oleh seseorang yang memiliki otoritas dan kekuasaan di organisasi. Maka dari itu, banyak orang yang termotivasi untuk mengamankan kekuasaannya. Hal ini terkait dengan politik organisasi. Politik organisasi mengacu pada mementingkan diri sendiri sehingga dianggap berbahaya bagi diri sendiri dan anggota organisasi.

Namun banyak para manajer yang tidak mengakui bahwa iklim politik di organisasi (*political climate*) merupakan cara bertahan hidup di organisasi. Padahal, penting bagi para manajer untuk mengenali keberadaannya untuk mengelola dampaknya agar menjadi lebih baik.

Variabel *political climate* mempengaruhi banyak variabel lain di organisasi. Contohnya *team conflict*, presensi kerja, retensi, kepuasan kerja, stres, dan lain-lain (Al-Tuhaih & Fleet, 2010).

Political climate didefinisikan sebagai persepsi bersama tentang penggunaan kekuasaan terkait kebijakan dan prosedur untuk pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan pencapaian individu, tim, dan organisasi (Landells & Albrecht, 2013; Kidron & Peretz, 2018). *Political climate* dikategorikan sebagai *Organizational Politics* (OP) pada tingkat tim. Konflik tidak hanya merupakan elemen penting dari persepsi karyawan tentang politik, tetapi juga

sebagai proses tim yang sangat penting untuk memahami bagaimana anggota akan berinteraksi satu sama lain dalam *political climate* yang tinggi dan sebagai akibatnya berdampak pada kinerja karyawan (Drory & Romm, 1988; Jehn dkk., 1999; Darr & Johns, 2004; Bai dkk., 2016). Bahkan Welsh & Slusher (1986) dalam Bai dkk. (2016) mengemukakan bahwa proses konflik akan berlangsung dengan perkembangan politik tempat kerja.

Penelitian yang berkembang saat ini, menyebutkan bahwa *team conflict* merupakan komponen penting yang dapat mempengaruhi kesuksesan tim (Jehn & Bendersky, 2003; De Wit dkk., 2012; Humphrey, 2017). *Team conflict* — ketidaksepakatan diantara anggota tim— paling sering dikategorisasikan menjadi dua jenis utama, yaitu *task conflict* dan *relationship conflict* (Weingart dkk., 2015; Humphrey, 2017), dimana *task conflict* mencerminkan ketidaksepakatan dalam organisasi tentang isi dan hasil tugas yang dilakukan (Humphrey, 2017) termasuk perbedaan ide, pendapat, dan sudut pandang (Jehn, 1995; Parayitam dkk., 2010).

Para peneliti berpendapat bahwa *task conflict* dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, pemahaman, dan komitmen (Amason, 1996; Parayitam & Dooley, 2007; Parayitam dkk., 2010). Selain itu, penelitian terdahulu menemukan bahwa *task conflict* dapat meningkatkan perilaku kreatif pada karyawan (De Dreu, 2006; Petrou dkk., 2019). Contohnya seperti orang yang memiliki maksud berbeda dengan tujuan yang sama, adanya *task conflict* menimbulkan berbagai pemikiran dan kreativitas dari berbagai perspektif anggota organisasi (Petrou dkk., 2019).

Perbedaan perspektif antar anggota di dalam organisasi tersebut akan menghasilkan berbagai alternatif, dan akhirnya membawa keputusan yang lebih

baik. Namun, ketika memikirkan berbagai alternatif, *task conflict* dapat terjadi ketika anggota organisasi berinteraksi (Parayitam dkk., 2010). De Dreu (2006) dalam Parayitam dkk., (2010) mendefinisikan *task conflict* sebagai ketidaksepakatan pada suatu kebijakan atau perbedaan penilaian tentang suatu keputusan. Para eksekutif dengan berbagai perspektif untuk mencapai tujuan strategis pasti akan melakukan diskusi yang akan menyebabkan ketidaksepakatan dalam proses pengambilan keputusan (Pelled dkk., 1999; Parayitam dkk., 2010).

Masalahnya adalah *task conflict* biasanya akan menyebabkan *relationship conflict*. *Task conflict* dapat memberikan manfaat bagi kinerja organisasi, namun *relationship conflict* sering kali dikaitkan dengan efek yang negatif (Ripens, 2011). *Relationship conflict*, disebut juga sebagai *emotional* atau *affective conflict*, dianggap sebagai ketidaksepakatan dalam nilai-nilai interpersonal (Humphrey, 2017), dan biasanya mencakup ketegangan, gangguan, dan permusuhan antara anggota organisasi (Jehn, 1995; Parayitam dkk., 2010).

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *relationship conflict* akan berdampak negatif pada kualitas pengambilan keputusan, kepuasan, dan komitmen di antara anggota organisasi (Amason, 1996; Jehn & Mannix, 2001; Parayitam dkk., 2010). *Relationship conflict* cenderung meningkatkan persepsi negatif untuk setiap interaksi dengan anggota organisasi (Peterson, 1983; Lee dkk., 2018). Karena kedua tipe konflik biasa dikorelasikan pada tingkat kelompok atau organisasi, maka sulit untuk meningkatkan *task conflict* dan sekaligus menghindari *relationship conflict* (Ripens, 2011). *Task conflict* dan *relationship conflict* sangat

berkorelasi dengan *non-temporary teams*, sehingga sulit untuk memisahkan efeknya.

Namun, terdapat hasil yang kontradiktif pada penelitian terdahulu tentang apakah *task conflict* akan secara positif mempengaruhi *relationship conflict* (Amason & Schweiger, 1997; Simon & Peterson, 2000; Ock & Han, 2003; Mooney dkk., 2007; Friedman dan Currall, 2015), atau secara negatif mempengaruhi *relationship conflict* (Jehn, 1995; De Wit dkk., 2012). Inkonsistensi ini menyiratkan bahwa terdapat variabel tertentu yang berperan dalam hubungan ini. Bai dkk. (2016) secara empiris menemukan bahwa *political climate* menjadi mediator pada hubungan *task conflict* dan *relationship conflict*. *Political climate* dapat mendorong munculnya *task conflict* dan *relationship conflict* secara bersamaan, dan pada waktu yang sama menciptakan konteks dimana *task conflict* dapat menyebabkan *relationship conflict* yang lebih besar.

Penelitian ini dilakukan di PT Smelting. PT Smelting merupakan perusahaan pemurnian dan peleburan tembaga pertama di Indonesia. Bahan baku yang digunakan PT Smelting yang berupa sumber konsentrat tembaga didapatkan dari PT Freeport Indonesia—Grasberg dan PT Newmont Nusa Tenggara—Batu Hijau. Dalam rangka mencapai tujuan dan pengembangan bisnisnya, PT Smelting menerapkan budaya 5S yang merupakan dasar dari berbagai program strategis perusahaan. Budaya 5S tersebut antara lain: *Seiri* (Organisasi), *Seiton* (Kerapian), *Seiso* (Kebersihan), *Seiketsu* (Standarisasi), dan *Shitsuke* (Disiplin). Hal ini diterapkan juga sebagai cara untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

Pada tahun 2017, terdapat konflik antara manajemen dan serikat pekerja di PT Smelting. Konflik ini menyebabkan rantai pasok perusahaan terganggu. Penyebabnya adalah terdapat perbedaan pendapat antara manajemen dan serikat pekerja sehingga proses negosiasi dan pengambilan keputusan menjadi terhambat.

Di tengah perbedaan pendapat tersebut 308 pekerja secara menyatakan *deadlock* dan malah melakukan mogok kerja, padahal pihak perusahaan masih mau untuk diajak berunding. Ketidakharmonisan hubungan industrial tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi, sehingga terjadi perbedaan ekspektasi dan persepsi.

Di sisi lain, PT Smelting merupakan perusahaan dengan bentuk Penanaman Modal Asing (PMA). Sehingga pucuk pimpinannya diduduki oleh warga negara asing. Hal ini menyebabkan kebijakan perusahaan sering berganti karena izin kerja mereka yang terbatas. Latar belakang itulah yang menyebabkan terjadinya gesekan dengan keinginan pekerja, adanya pengaruh dari organisasi pekerja luar perusahaan makin memperparah keadaan. Sehingga, terjadilah mogok kerja pada tahun 2017, diawali dengan belum tercapainya kesepakatan negosiasi PKB 8.

Maka dari itu, penting bagi PT Smelting untuk memanajemen konflik di dalam organisasi agar kesuksesan organisasi dapat terwujud.

Berdasarkan latar belakang yang ada, penelitian ini diberi judul **“PERAN *POLITICAL CLIMATE* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PENGARUH *TASK CONFLICT* TERHADAP *RELATIONSHIP CONFLICT*”**.

1.2 Rumusan Permasalahan

Sesuai dengan latar belakang di atas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *task conflict* berpengaruh positif terhadap *relationship conflict*?
2. Apakah *political climate* memoderasi hubungan antara *task conflict* terhadap *relationship conflict*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengelola konflik dan *political climate* di perusahaan untuk membantu mencapai tujuan strategis perusahaan.

2. Tujuan Khusus

- a. Menguji pengaruh *task conflict* terhadap *relationship conflict*.
- b. Menguji pengaruh moderasi *political climate* pada hubungan antara *task conflict* terhadap *relationship conflict*.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya untuk mengetahui hubungan antara

task conflict terhadap *relationship conflict* dengan *political climate* sebagai variabel moderator.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan bagi karyawan tuperusahaan untuk mengelola konflik dengan baik, serta penting bagi para manajer untuk memahami *political climate* yang ada di dalam tim atau perusahaan.