

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam setiap permasalahan yang ada di suatu organisasi membutuhkan penyelesaian yang matang dan terorganisir dengan baik dimana hal tersebut membutuhkan suatu bentuk aksi, partisipasi antar anggota organisasi. Hal tersebut juga terjadi di banyak organisasi yang mana untuk mengambil suatu keputusan dilakukan secara politis dimana hal tersebut memunculkan adanya *political climate*. Dimana *political climate* merupakan persepsi yang dibangun bersama tentang bagaimana cara atau metode untuk menyelesaikan tugas secara politis yang berhubungan dengan rekrutmen organisasi, pengambilan keputusan, pencapaian tujuan, penempatan sumber daya, dan sistem pemberian penghargaan di organisasi (K. Michele Kacmar & Carlson, 1997). Dalam suatu pengambilan keputusan maka diperlukan adanya partisipasi anggota yang mana dimaksudkan untuk mencari ide-ide dari setiap pendapat anggotanya. Ide-ide atau gagasan pun dimunculkan untuk mencapai suatu kesepakatan *final*, dimana ide atau pendapat yang ada tidak selalu searah dan muncul beragam yang hal tersebut kemudian memunculkan konflik anggota dalam berargumen yang kemudian disebut *relationship conflict*.

Dalam pengertiannya *relationship conflict* merujuk pada ketegangan, kekesalan, atau bahkan permusuhan pribadi antara anggota tim, memiliki dampak yang buruk pada kinerja tim (Jehn, 1995). Hal ini tentunya sangat merugikan antar pihak yang berseteru mempertahankan pendapat yang mereka anggap benar. Kekesalan yang terjadi antar anggota tim juga dapat memecah belah, bukan malah

mencapai kesepakatan tetapi malah tidak akan mencapai sebuah keputusan yang diharapkan untuk keberlangsungan organisasi yang mana dapat menjadikan kinerja tim menurun. Ketika terjadi konflik relasi maka hal tersebut juga memberikan dampak buruk dengan menurunnya kerjasama antar tim atau bahkan tidak adanya OCB. Dimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah tindakan dan perilaku positif individu di perusahaan yang bersifat suka rela yang dimana tidak tercantum dalam tugas dan tak akan mendapatkan imbalan secara materil (Hui et al., 1999). OCB muncul dalam diri karyawan secara sukarela hal tersebut terlihat dari wujud partisipasi karyawan untuk membantu karyawan lain guna mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan permasalahan yang ada. Dalam hal ini OCB berperan lemah dikarenakan adanya perseteruan yang terjadi antar anggota. Selain OCB, terdapat hal lain yang berperan dalam penyelesaian masalah yaitu setiap individu akan dituntut untuk kreatif dalam setiap ide-ide yang dikemukakan. Hal tersebut dinamakan kreatifitas yang merupakan kemampuan karyawan untuk memproduksi ide-ide baru dan kreatif dalam menjalankan tugasnya (Farmer dan Kungmcintyre, 2003). Setiap anggota harus siap untuk memunculkan ide-ide kreatifnya dalam diskusi tim.

Namun sering kali ditemukan di lapangan bahwa ketika terjadinya konflik tak lain adalah antar pihak saling mempertahankan pendapat yang mereka anggap benar dan tidak ada yang saling mengalah, sehingga muncul adanya ketegangan di dalamnya, tidak malah mencapai kesepakatan tetapi malah memecah belah anggota yang ada. Sebuah permasalahan yang mana membutuhkan beberapa gagasan yang memperkuat dan harusnya menjadi satu kesatuan akhirnya menjadi sesuatu yang

abstrak dan tidak memberikan hasil apa-apa. Anggota-anggotanya saling bersiteru sehingga hal tersebut dapat mengancam organisasi itu sendiri.

Dari uraian permasalahan di atas, peneliti ingin meneliti tentang fenomena serupa, baik yang berhubungan dengan *Political Climate*, *Relationship Conflict*, OCB, serta *Creativity* karyawan. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada salah satu perusahaan peleburan dan pemurnian tembaga pertama di Indonesia yakni PT. Smelting. Perusahaan tersebut dengan kegiatan peleburan dan pemurnian tembaga berlokasi di Desa Roomo Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Visi dari PT. Smelting adalah menjadi perusahaan peleburan dan pemurnian tembaga yang memiliki reputasi dan terandal di dunia, serta ramah terhadap lingkungan. Sedangkan Misi perusahaan ini adalah menghasilkan katoda tembaga dan produk samping dengan kualitas terbaik dunia, dengan maksud untuk memberikan kepuasan tertinggi terhadap semua pelanggan, dengan mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja melalui proses produksi yang efisien dan ramah lingkungan.

Guna merealisasikan visinya sebagai perusahaan yang “memiliki reputasi dan terandal di dunia”, PT. Smelting bertekad untuk mengembangkan perusahaannya menjadi lebih unggul dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu, PT. Smelting perlu didukung oleh para karyawan yang mempunyai keahlian, kemampuan, serta kapasitasnya yang mumpuni. Selain itu terdapat program strategis PT. Smelting yaitu “Kaizen Teian” yang berarti suatu usaha yang melibatkan setiap karyawan untuk mengajukan usulan demi perbaikan berkesinambungan dalam proses operasi dan tempat kerja. Hal tersebut

menandakan bahwa perusahaan tegas dalam setiap pengambilan keputusan yang ada melibatkan karyawan serta tidak membatasinya. Karyawan diberikan kebebasan dalam menyampaikan pendapat dan aspirasinya bahkan kreativitasnya untuk keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung dengan program strategi PT. Smelting yakni “*HD (Harmony and Development) Committee*” yaitu suatu forum yang terdiri dari wakil karyawan dan manajemen. Forum ini berfungsi untuk menjalin hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan.

Tetapi pada tahun 2017 Produksi PT Smelting sempat terhenti selama 41 (empat puluh satu) hari, karena perselisihan dengan karyawannya. Dampak dari perselisihan tenaga kerja ini, pasokan asam sulfat untuk produksi pupuk juga ikut terganggu. Perselisihan ini bermula dari pemogokan karyawan dari unsur serikat pekerja PUK SPL FSPMI yang tidak bersedia melanjutkan perundingan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tanpa alasan yang jelas. Berdasarkan Putusan Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) yang telah berkekuatan hukum tetap Mogok kerja yang dilakukan oleh 308 karyawan sejak tanggal 19 Januari 2017 adalah mogok kerja tidak sah. Karenanya, 308 karyawan tersebut masuk dalam kategori dikualifikasikan mengundurkan diri. Hal yang wajar dan biasa apabila terjadi perbedaan persepsi dan ekspektasi antara serikat pekerja dan manajemen sehingga menjadikan proses negosiasi PKB sangat alot mencapai kesepakatan. Namun ditengah-tengah negosiasi yang belum selesai itu ada pemaksaan kehendak yang tidak procedural dari 308 orang menyatakan *deadlock* sepihak dan mogok kerja padahal pihak perusahaan dan sesuai dengan tata tertib pembuatan PKB masih ada

perundingan lagi. Hal-hal lain tentang perbedaan persepsi dan ekspektasi antara karyawan dan manajemen ini terjadi karena iklim organisasi yang terjadi menyebabkan ketidakharmonisan hubungan industrial seperti serikat pekerja yang berafiliasi dengan pihak pihak luar perusahaan bahkan serikat lain di luar. Sedangkan dari pihak perusahaan karena merupakan perusahaan PMA dimana puncak pimpinan (Top Management) nya adalah orang asing (*expatriates*) maka sering terjadi perubahan kebijakan karena para expat tersebut sering berganti karena ijin kerjanya yang terbatas di Indonesia. Karena para expat berganti maka imbasnya kebijakan yg dibawa pun bisa berubah menyesuaikan dan hal ini juga menjadi penyebab gesekan-gesekan dengan keinginan serikat pekerja apalagi serikat pekerja juga sudah dipengaruhi oleh organisasi pekerja luar perusahaan.

Dari 500 karyawan yang bekerja di PT Smelting terdapat 308 karyawan yang telah dikualifikasikan mengundurkan diri. Dengan adanya keterbatasan jumlah karyawan tersebut, PT Smelting merekrut beberapa karyawan baru, yaitu sebanyak 180 karyawan baru hingga saat ini. Karyawan baru tersebut akan dituntut untuk cepat belajar dalam menyelesaikan tugas dan berkinerja lebih baik dari karyawan sebelumnya. Dengan adanya karyawan baru, yang diharapkan dapat berkontribusi dengan baik untuk perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan terkadang memunculkan adanya kompetisi yang sehat hingga kompetisi yang tidak sehat di dalam perusahaan. Namun, perusahaan tentu mengharapkan kompetisi yang sehat sehingga dapat mengembangkan karir karyawannya. Tidak terlepas juga diperlukan juga munculnya sikap komitmen yang tinggi terhadap perusahaan sehingga karyawan merasa memiliki perusahaan

tersebut sehingga terciptanya perilaku OCB. Dimana ketika karyawan tanpa disuruh atau dengan sadar rela melakukan bahkan lebih dari pekerjaan yang di emban, maka hal tersebut akan berdampak pula terhadap kinerja perusahaan yang meningkat. Kinerja perusahaan yang meningkat tidak terlepas dari daya saing yang tercipta antar karyawannya. Karyawan berlomba-lomba akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Oleh karena itu dari kompetisi tersebut tidak jarang terdapat daya saing tinggi antar karyawan untuk saling meperlihatkan kinerjanya. Adanya daya saing yang tinggi, dapat menciptakan iklim politik di dalam organisasi. Tingginya tingkat politik di dalam organisasi, juga dapat menghadirkan ketidak adilan diantara karyawan dan dapat memicu adanya konflik hubungan (*relationship conflict*) antar karyawan dikarenakan adanya ketegangan, kekesalan, dan permusuhan di antara anggota tim.

Dengan adanya *fenomena gap* tersebut, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut sebenarnya apakah terjadi konflik atau malah dapat menciptakan OCB dimana antar anggota akan saling bantu membantu dalam memecahkan permasalahan organisasi. Hal tersebut penting diteliti agar dijadikan tolak ukur dalam organisasi untuk mengambil suatu keputusan baiknya seperti apa, bagaimana, dan agar mengetahui dampak yang akan didapat setelah langkah yang diambil organisasi. Jika suatu keputusan akan berdampak buruk dengan menciptakan konflik antar anggota maka organisasi bisa mengambil cara lain dalam pengambilan keputusannya. Namun juga perlu dilihat lebih dalam lagi mengapa terjadi konflik, apa yang menyebabkannya harusnya diteliti dan dikupas lebih dalam lagi, ditakutkan adanya hal yang terjadi di luar kendali seperti contoh adalah

provokasi. Provokasi disini adalah hal yang sangat merugikan baik bagi karyawan maupun organisasi, provokasi memicu konflik yang mana tidak memecahkan suatu masalah tetapi dimaksudkan menghancurkan anggota.

Dengan ini, peneliti menawarkan menggunakan metode penelitian berbasis kuesioner yang nantinya akan disebarakan kepada karyawan di suatu organisasi yang dimaksud untuk mengetahui lebih dalam lagi sehingga ditemukan jawaban untuk dijadikan referensi pada organisasi lain yang memiliki permasalahan serupa agar nantinya dapat mengambil langkah yang bijak dan tepat. Sehingga diharapkan penelitian ini memiliki kontribusi agar dalam setiap keputusan yang diambil memiliki dampak yang selaras dan positif terhadap semua pihak, tidak memberatkan satu pihak golongan saja. Setiap akan dilakukan pengambilan keputusan diharapkan semua pihak berpartisipasi sesuai dengan pekerjaannya, kemudian apabila dirasa terdapat hal yang susah diperlukan sikap OCB antara karyawan satu dengan karyawan lain agar terciptanya kekompakan dan terwujudnya tujuan yang ingin dicapai berkaitan dengan tujuan dari perusahaan. Ketika terdapat permasalahan berkaitan dengan konflik relasi segera tanggap dan dicarikan solusi akan permasalahan tersebut.

Di dalam penelitian ini perlu penilaian dari segi manajer untuk menilai apakah terdapat *political climate* di dalam tim dan konflik hubungan (*relationship conflict*) manajer dan pemangku jabatan di bawahnya. Selain itu, untuk mengukur apakah *political climate* yang dapat menciptakan konflik hubungan (*relationship conflict*) akan mempengaruhi kreatifitas pada karyawan dalam pemecahan suatu

permasalahan serta memberikan dampak positif bagi organisasi sehingga dapat menciptakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, teridentifikasi bahwa terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan *political climate*, *relationship conflict*, *ocb* dan *creativity* sebagai berikut:

1. Apakah *political climate* memiliki pengaruh positif terhadap *relationship conflict* karyawan PT. Smelting?
2. Apakah *relationship conflict* memiliki pengaruh negatif terhadap OCB karyawan PT. Smelting?
3. Apakah *relationship conflict* memiliki pengaruh negatif terhadap *creativity* karyawan PT. Smelting?
4. Apakah *political climate* memiliki pengaruh negatif terhadap OCB yang dimediasi oleh *relationship conflict* karyawan PT. Smelting?
5. Apakah *political climate* memiliki pengaruh positif terhadap *creativity* yang dimediasi oleh *relationship conflict* karyawan PT. Smelting?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dimaksudkan untuk menyampaikan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian. Tujuan penelitian yang terdapat pada penelitian ini adalah adalah;

1. Menganalisis pengaruh *political climate* terhadap *relationship conflict* karyawan PT. Smelting.
2. Menganalisis pengaruh *relationship conflict* terhadap OCB karyawan PT. Smelting.
3. Menganalisis pengaruh *relationship conflict* terhadap *creativity* karyawan PT. Smelting.
4. Menganalisis pengaruh *political climate* terhadap OCB yang dimediasi oleh *relationship conflict* karyawan PT. Smelting.
5. Menganalisis pengaruh *political climate* terhadap *creativity* yang dimediasi oleh *relationship conflict* karyawan PT. Smelting.

1.4 Manfaat Penelitian

Pada sub-bab ini akan menjelaskan mengenai temuan yang dihasilkan dan manfaat temuan penelitian tersebut bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh ilmuwan lain untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS) serta manfaat untuk program/ institusi/ pembangunan/ masyarakat (buku pedoman penulisan usulan tesis/disertasi, 2008:4). Dalam penelitian ini terdapat 2 manfaat penelitian yaitu;

1. Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi keberlangsungan pengembangan ilmu pengembangan sumber daya manusia. Selain itu juga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi akademisi mengenai bagaimana *Political Climate* dapat berpengaruh OCB dan *Craetivity* yang dimediasi oleh *Relationship Conflict*.

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi para praktisi dalam hal ini adalah perusahaan, untuk menyadari bahwa *Political Climate* sangat berpengaruh pada OCB dan *Creativity* yang dimediasi oleh *Relationship Conflict*. Sehingga diharapkan perusahaan mampu menjembatani aspirasi dari pekerja ketika suatu keputusan telah ditetapkan dan diharapkan antar karyawan saling membantu untuk tercapainya tujuan bersama demi keberlangsungan perusahaan.

1.5 Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode penelitian berdasarkan bukti-bukti empiris yang menggunakan prinsip statistik untuk menguji dan menganalisis fenomena pada penelitian. Tujuan metode kuantitatif adalah untuk mengetahui benar atau tidaknya teori dan hipotesis yang dibentuk oleh peneliti.

Penelitian ini menggunakan variabel *political climate* sebagai variabel independen dan variabel OCB dan *Creativity* sebagai variabel dependen. Selain itu, penelitian ini menggunakan variabel *relationship conflict* sebagai variabel mediasi untuk menganalisis apakah *relationship conflict* memediasi atau tidak hubungan antara *Political Climate* dan OCB serta *Creativity*. Responden dari penelitian ini adalah karyawan Smelting dari beberapa divisi yang tersebar.