

BAB I **PENDAULUAN**

1.1 Latar Belakang

Politik melibatkan seperangkat pengaruh perilaku yang ditampilkan untuk mengamankan dan mengembangkan individu atau kelompok (Allen et al., 1979). Kehadiran politik di suatu organisasi menggambarkan pemahaman dan pengelolaan dalam mencapai suatu tujuan individu atau kelompok yang lebih baik. Zaleznik, (1970) menyatakan bahwa setiap organisasi adalah struktur politik. Adanya kekuasaan dan pengaruh dari rekan kerja untuk menggunakan kekuasaan yang diperoleh dari berbagai cara merupakan salah satu bentuk politik didalam organisasi (Al-Tuhaih & Van Fleet, 2011). Politik organisasi, secara luas didefinisikan sebagai kesenjangan tindakan individu yang diarahkan pada pencapaian kepentingan diri sendiri atau kelompok dengan mengabaikan kesejahteraan orang lain atau organisasi (Kapoutsis, 2016) (Herachwati & Rachma, 2018). Hal tersebut, berada diluar aturan organisasi tetapi secara langsung maupun tidak langsung perilaku tersebut dapat mempengaruhi fungsi organisasi (Cacciattolo, 2015)

Menurut Vigoda-Gadot & Drory (2006) politik didalam organisasi penting, dikarenakan dapat memberikan pemahaman mengenai proses informal dari suatu konflik dan kerjasama tim didalam organisasi sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan. Tidak jarang terjadi konflik didalam pengambilan keputusan di politik organisasi, hal tersebut dikarenakan adanya keragaman atau persaingan didalam organisasi untuk mengamankan dan mengembangkan individu maupun kelompok (Landells & Albrecht, 2017), hal tersebut akan menciptakan suatu konflik yang disebut dengan konflik hubungan (*relationship conflict*), (Jehn, 1995). Menurut Jehn, (1995)

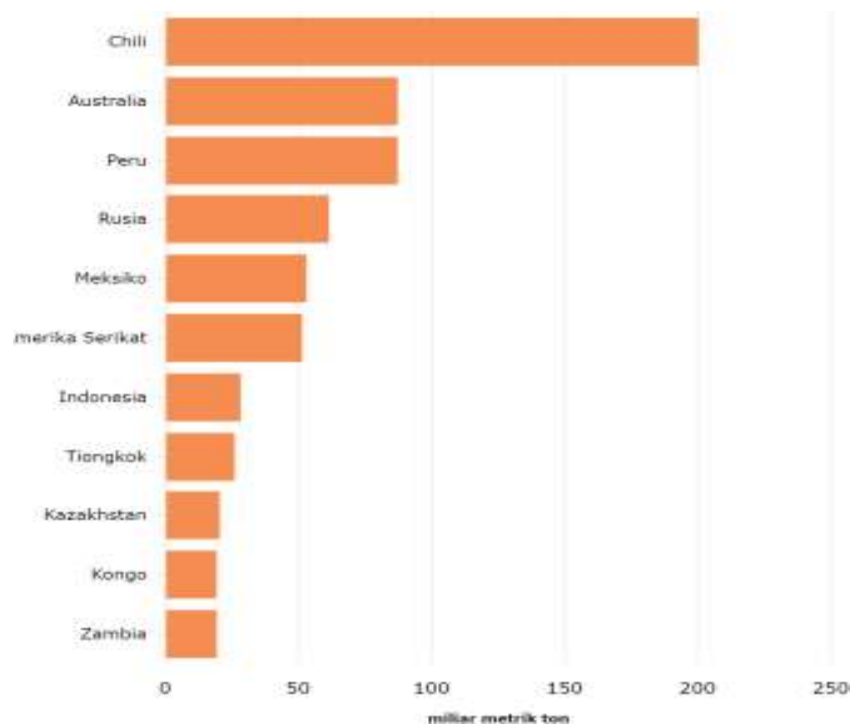
Relationship Conflict mengacu pada pertentangan antar pribadi yang ditunjukkan dalam ketegangan, kekesalan, dan permusuhan di antara anggota tim, hal tersebut tentunya dapat menurunkan kinerja tim. Konflik dapat menjadi elemen penting didalam organisasi dan dapat menjadi proses dari tim untuk memahami bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, adanya Political Climate yang tinggi dapat berdampak pada Employee performance (Darr & Johns, 2004; Jehn et al., 1999). Tingginya politik organisasi juga akan mempengaruhi penurunan perilaku yang memfasilitasi fungsi organisasi yaitu *In-role Performance* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Rosen & Levy, 2013). Vigoda (2000) menyatakan bahwa, *In-role performance* mengacu pada tugas dan tanggung jawab yang dijalankan individu sebagai bagian dari tugas dan tanggung jawab pekerjaan individu itu sendiri sedangkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada tindakan positif dari individu yang menguntungkan organisasi dengan berkontribusi terhadap lingkungan dan fungsinya (Organ et al., 2005). Tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap individu diharapkan mampu meningkatkan performance dari masing-masing individu, sehingga hal tersebut dapat memberikan hal positif bagi organisasi.

Beberapa peneliti menganggap bahwa politik di suatu organisasi adalah hal yang sangat mengerikan hal tersebut dikarenakan terdapat kekuasaan dan pengaruh dari pemangku jabatan untuk kepentingan diri sendiri (Muneer et al., 2016). Di dalam perusahaan, kekuasaan dapat diterapkan oleh setiap pemimpin maupun karyawan yang ada. Kekuasaan jika dilihat dari beberapa perspektif, dapat bersifat positif maupun negatif. Kekuatan yang bersifat positif apabila diterapkan dan dilaksanakan pada

perusahaan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang ada dan dapat diterima oleh seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut karena karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Sebaliknya, kekuasaan yang negatif adalah kekuasaan yang diterapkan dan dilaksanakan pada perusahaan yang sifatnya memaksa dan kekuasaan tersebut tidak disukai oleh setiap karyawan yang bekerja pada organisasi tersebut, karena kekuasaan tersebut bersifat menekan dan tidak memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga karyawan tidak memiliki komitmen, kinerja, dan sikap yang baik dalam bekerja. Kekuasaan, kewenangan, dan pengaruh digunakan silih berganti dan merupakan konsep yang selalu terkait dengan politik organisasi.

Kekuasaan (power) dapat menentukan apa tujuan organisasi yang ingin diraih oleh suatu organisasi serta bagaimana sumber daya organisasi tersebut didistribusikan kepada anggotanya (karyawan) atau orang lain dalam organisasi. Setiap anggota kelompok dengan keahlian politik yang baik dapat menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi distribusi sumber daya yang dimiliki organisasinya sesuai dengan keinginan. Dari fenomena tersebut, peneliti ingin mengetahui apakah dengan adanya *organizational politic* di dalam organisasi akan mempengaruhi konflik hubungan (*relationship conflict*) antara atasan dan karyawan didalam organisasi dan dengan adanya konflik hubungan (*relationship conflict*) antara atasan dan karyawan akankah mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi serta akankah individu tersebut tetap mampu berkontribusi dengan baik didalam organisasi sehingga dapat menciptakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* walaupun terjadi konflik hubungan (*relationship conflict*) antara atasan dan karyawan.

Tembaga merupakan bahan yang paling banyak dipakai sebagai penghantar listrik terbaik di dunia. Dengan fungsi yang sedemikian besar dalam kehidupan manusia, terutama pada perkembangan Teknologi informasi yang sangat pesat saat ini, tembaga menjadi salah satu komoditas yang sangat penting dan dapat menjadi sumber pendapatan suatu negara. Lembaga ilmiah Amerika Serikat, United States Geological Survey (USGS) menyatakan bahwa Indonesia masuk peringkat ke tujuh sebagai negara dengan cadangan tembaga terbesar di dunia. Pada 2020, cadangan sumber daya tembaga di Indonesia tercatat sebanyak 28 miliar metric ton, yang dapat digambarkan pada diagram dibawah ini:

Gambar 1.1**Negara dengan Penghasil Tembaga Terbesar di Dunia**

Gambar 1.1

Negara dengan Penghasil Tembaga Terbesar di Dunia

Sumber : <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/10/14/indonesia-peringkat-ke-7-negara-dengan-cadangan-tembaga-terbesar-di-dunia> (diakses pada 10 April 2022 pukul 15.30)

PT Smelting merupakan sebuah PMA (Perusahaan Modal Asing) milik Jepang. Budaya perusahaan yang diterapkan di PT Smeltingpun budaya milik perusahaan Jepang, yaitu budaya 5S yang terdiri dari :

1. Seiri (Pengorganisasian/pemilahan) dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengidentifikasi dan juga menyingkirkan benda yang tidak diperlukan dari tempat kerja.
2. Seiton (Penataan/Rapi) merupakan kegiatan untuk menempatkan setiap barang yang diperlukan agar dapat memudahkan pencarian dan penyimpanan.
3. Seiso (Pembersihan/Resik) adalah kegiatan membersihkan tempat kerja secara seksama agar selalu dalam keadaan baik.
4. Seiketsu (Pemantapan/Rawat) merupakan kondisi dimana perusahaan mempertahankan segala sesuatunya dalam keadaan baik. pemantapan dianggap sebagai sebuah pengulangan, pemilahan, penataan dan pembersihan serta sebagai kesadaran dan aktivitas tetap untuk bisa memastikan bahwa semua keadaan 5S dipelihara.
5. Shitsuke (Pembiasaan/Rajin) diartikan sebagai pembiasaan, yaitu kondisi dimana ke empat S sebelumnya dilaksanakan secara disiplin dan menjadi budaya.

PT Smelting, bergerak di bidang pabrik peleburan tembaga pertama yang berada di Indonesia. Berdiri sejak tahun 1996, PT Smelting mampu memurnikan dan mengolah 1 juta ton konsentrat tembaga menjadi 300.000 ton katoda tembaga setiap tahunnya untuk memenuhi kebutuhan produksi didalam maupun luar negeri. Lebih lanjut, PT Smelting mempunyai Visi yaitu menjadi perusahaan peleburan dan

pemurnian tembaga yang memiliki reputasi dan terandal di dunia, serta ramah terhadap lingkungan. Sedangkan Misi PT Smelting adalah menghasilkan katoda tembaga dan produk samping dengan kualitas terbaik dunia dengan maksud untuk memberikan kepuasan terhadap semua pelanggan, dengan mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja melalui proses produksi yang efisien dan ramah lingkungan.

Namun, pada tahun 2017 produksi PT Smelting sempat terhenti, hal tersebut dikarenakan terjadi perbedaan persepsi dan ekspektasi antara serikat pekerja dan manajemen sehingga proses negosiasi PKB (Perjanjian Kerja Bersama) menjadi sangat berat mencapai kesepakatan. Namun ditengah-tengah negosiasi yang belum selesai 308 orang menyatakan deadlock sepihak dan mogok kerja, sedangkan pihak perusahaan masih mau berunding. Perbedaan persepsi dan ekspektasi antara karyawan dan manajemen ini terjadi karena iklim organisasi yang menyebabkan ketidakharmonisan hubungan industrial seperti serikat pekerja yang berafiliasi dengan pihak luar perusahaan bahkan serikat lain di luar perusahaan.

Pihak perusahaan yang merupakan perusahaan PMA dimana pucuk pimpinan (Top Management) nya adalah orang asing (expatriates) terkadang mengganti beberapa kebijakan di perusahaan. Dimana, kebijakan tersebut dapat menyebabkan perbedaan pendapat dan persepsi antara expatriates dan serikat karyawan. bergantinya perubahan tersebut, dikarenakan adanya pembatasan ijin kerja di Indonesia untuk orang asing,

sehingga masa kerja expatriate yang lama terbatas dan kebijakan baru menyesuaikan dengan expatriate yang baru.

Serikat karyawan PT Smelting yang sudah terpengaruh oleh organisasi karyawan diluar perusahaan menyebabkan terjadinya mogok kerja selama 41 hari di tahun 2017, sejak 19 Januari 2017 dalam putusan PHI (Perselisihan Hubungan Industrial) disebutkan bahwa hal tersebut tidak sah untuk dilakukan. Karenanya, 308 karyawan tersebut masuk dalam kategori mengundurkan diri.

Dari hal tersebut dapat terlihat jelas, iklim politik didalam PT Smelting. dimana pucuk pimpinan (Top Management) PT Smelting adalah expatriate yang selalu berubah sesuai dengan masa kerja yang telah ditentukan dan tidak jarang setiap pergantian expatriate tersebut berganti juga kebijakan dan peraturan PT Smelting. Politik didalam organisasi dalam hal ini diartikan sebagai penggunaan power atau pengaruh dalam mengelola dan meningkatkan produktivitas karyawan. 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.

Tim dengan konflik hubungan (*relationship conflict*) yang tinggi akan membatasi naiknya *in-role performance* dan *organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dimana, *in-role performance* mengacu pada tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan individu dan menjadi acuan penyelesaian tugas karyawan. sedangkan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada tindakan positif dari individu yang menguntungkan organisasi dengan berkontribusi terhadap lingkungan dan fungsinya.

Didalam penelitian ini perlu penilaian dari segi manajer untuk menilai apakah terdapat *political climate* didalam tim dan konflik hubungan (*relationship conflict*) manajer dan pemangku jabatan dibawahnya. Selain itu, untuk mengukur apakah *political climate* yang dapat menciptakan konflik hubungan (*relationship conflict*) akan mempengaruhi tugas dan tanggung jawab individu yang telah diberikan serta dapat menurunkan kinerja individu atau justru dapat memberikan dampak positif bagi organisasi sehingga dapat menciptakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Maka, penelitian ini penting di lakukan di PT Smelting dikarenakan pada tahun 2017 lalu PT Smelting mengalami konflik dengan para pekerjanya, untuk mengukur hal tersebut maka perlu penilaian dari para manajer dan karyawan di PT Smelting.

Penelitian ini berkontribusi secara teoritis dan praktis. Secara teoritis, *Political Climate* di penelitian ini menjadi variabel yang mampu menjelaskan dalam kondisi apa *Relationship Conflict* dapat memicu *In role Performance* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Political Climate* menjadi faktor pendorong terjadinya *Relationship Conflict* , dimana *Relationship Conflict* dapat mempengaruhi adanya *In role Performance* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang lebih besar. Hal ini memberikan gambaran tentang bagaimana proses konflik dapat berperan besar dalam *Political Climate*. Sedangkan secara praktis bagi organisasi diharapkan dapat

mengetahui peran dari *Relationship Conflict*, *In role Performance* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam mempengaruhi kinerja tim di organisasi dan diharapkan mampu meminimalisir adanya *Relationship Conflict* yang berasal dari *Political Climate* di dalam organisasi. Berdasarkan latar belakang yang ada di dalam penelitian ini, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *political climate* berpengaruh positif terhadap *relationship conflict*?
2. Apakah *relationship conflict* berpengaruh negative terhadap *in role performance*?
3. Apakah *relationship conflict* berpengaruh negative terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
4. Apakah *political climate* berpengaruh negative terhadap *in role performance* yang dimediasi *relationship conflict*?
5. Apakah *political climate* berpengaruh negative terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang di mediasi *relationship conflict*?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan secara umum dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Political Climate terhadap In Role Performance dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Tujuan secara khusus dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Political Climate* terhadap *Relationship Conflict*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Relationship Conflict* terhadap *in role performance*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Relationship Conflict* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *political climate* terhadap *in role performance* yang dimediasi *relationship conflict*
5. Untuk menganalisis pengaruh *political climate* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang di mediasi *relationship conflict*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini akan mampu menjadi acuan pada penelitian di masa yang akan datang, terutama terkait hubungan *political climate* dengan konflik hubungan yang dapat mempengaruhi *in role performance* serta *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk pengambilan keputusan terkait dengan peningkatan *in-role performance* dan *OCB* selain itu, juga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan *political climate*

dan pengelolaan *relationship conflict* sehingga dapat meningkatkan *in-role performance* dan *OCB*.