

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi di dalam perusahaan diharapkan mendapatkan manfaat yang maksimal dari Sumber Daya Manusia yang ada agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan dapat meningkatkan efisiensi serta produktifitas individu. Sebaliknya, organisasi yang tidak mampu mewujudkan nilai Sumber Daya Manusianya akan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Hal ini dikarenakan beberapa individu dapat menciptakan suatu persaingan dengan individu yang lainnya untuk mencapai tujuan individu itu sendiri (Kaya *et al.*, 2016). Kaya (2016) juga menjelaskan bahwa fenomena politik didalam organisasi dapat muncul melalui proses-proses mempertahankan keunggulan kompetitif tiap individu yang dapat menciptakan persaingan antar individu didalam organisasi.

Politik yang berkaitan dengan upaya untuk mengamankan, mempertahankan serta mengembangkan keuntungan atau keunggulan individu, dapat diterima sebagai hasil kompetisi antar individu (Allen *et al.*, 1979). Politik disuatu organisasi menggambarkan pemahaman dan pengelolaan yang nyata dalam pencapaian tujuan dan kepentingan pribadi untuk melindungi atau meningkatkan karir profesional seseorang didalam organisasi (Butt *et al.*, 2013). Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Politik tidak dapat dipisahkan dari perspektif organisasi. Iklim politik didalam organisasi atau bisa disebut dengan *Organizational political climate* dapat diartikan sebagai persepsi bersama tentang praktik yang terkait dengan *organizational*

recruitment, pengambilan keputusan, pencapaian tujuan, alokasi sumber daya serta rewards yang akan didapatkan di organisasi (Landells dan Albrecht, 2013).

Social Exchange Theory menyoroti bagaimana keterlibatan karyawan dalam perilaku politik di bawah naungan *Political Climate*. Ketika seseorang menyadari bahwa kegiatan politiknya dihargai dan imbalan yang diterima lebih besar daripada risiko dari tindakan itu, kemungkinan seseorang itu akan terlibat lagi dalam tindakan politik (Waldman, 1972)(Herachwati & Rachma, 2018). Beberapa individu juga melihat politik organisasi sebagai sarana untuk bekerja melalui konflik dalam organisasi, dan karyawan menggunakan politik organisasi untuk memahami lingkungan tempat mereka bekerja (Ladebo, 2006).

Dalam beberapa penelitian, konflik dibedakan menjadi dua jenis yaitu, konflik tugas (*Task Conflict*) dan konflik hubungan (*Relationship Conflict*), keduanya memiliki efek yang berbeda dan seringkali berlawanan pada kinerja individu (Jehn, 1995, Simons dan Peterson, 2000). *Task Conflict*, yang merujuk pada pandangan, gagasan, dan pendapat yang tidak kompatibel di antara anggota tim, biasanya dikaitkan dengan keputusan efektif dan hasil positif. Sementara *Relationship Conflict*, yang merujuk pada ketegangan, kekesalan, atau bahkan permusuhan pribadi antara anggota tim, dikaitkan dengan kinerja yang buruk (De Dreu dan Weingart, 2003; De Wit *et al.*, 2012). Kedua jenis konflik ini saling berhubungan, *Task Conflict* yang tinggi dapat memicu *Relationship Conflict*. Hal ini membuat sulit untuk memisahkan efek konflik satu sama lain (Bai *et al.*, 2016). Sering kali ditemukan di lapangan bahwa terjadinya konflik tak lain adalah antar anggota tim 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.

Sebagai perusahaan yang bergerak di salah satu industry pertambangan terbesar di Indonesia, PT Smeting tentu memiliki tujuan perusahaan dimana tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai dengan pemberian wewenang dan tugas kepada karyawan. Pemberian tugas karyawan dirasa perlu dilakukan untuk menimbulkan persaingan antar karyawan agar karyawan dapat meningkatkan kinerja individu dan menunjukkan kinerja dan kualitas individu sehingga akan timbul *task conflict*. Namun, pemberian tugas dan wewenang harus sejalan dengan tujuan organisasi hal ini guna memperkecil *relationship conflict* yang dapat terjadi dalam satu tim.

Konflik tidak hanya menjadi elemen penting dalam politik organisasi tapi juga sebagai proses dari tim untuk memahami bagaimana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dalam *Political Climate* yang tinggi dan dampaknya pada *Employee Perfomance* (Darr dan Johns, 2004;Drory, 1993;Jehn *et al.*, 1999). Adanya konflik di dalam organisasi tidak selalu berdampak buruk pada organisasi tersebut, denganadanya konflik seluruh anggota organisasi dapat merasakan ada yang perlu diperbaiki dalam sistem kerjanya, maka dengan adanya konflik sistem tersebut diharapkan dapat semakin dikembangkan menjadi lebih baik, sebab konflik akan terus ada ketika politik terus berkembang di tempat kerja (Welsh dan Slusher, 2018).

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 awal tahun 2017 produksi PT Smelting sempat terhenti. Hal tersebut dikarenakan adanya perselisihan antara pihak perusahaan dan serikat karyawan. Perselisihan ini bermula saat perundingan PKB (Perjanjian Kerja Bersama), dimana perundingan tersebut berlangsung berlarut-larut antara serikat karyawan dengan perusahaan, karena belum tercapainya kesepakatan antara kedua belah pihak dan di tengah perundingan yang masih berlangsung (belum tercapainya kesepakatan antara kedua belah pihak) dan belum dinyatakan *deadlock*, serikat pekerja melakukan mogok kerja yang di ikuti oleh 308 karyawan anggotanya.

Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) pada Pengadilan Negeri Gresik yang memeriksa dan memutus perkara-perkara perselisihan hubungan industrial pada tingkat pertama, dalam salah satu poin putusannya menyatakan bahwa mogok kerja yang dilakukan 308 karyawan sejak 19 Januari 2017 yang menyebabkan terhentinya

produksi selama 41 hari adalah mogok kerja yang tidak sah. Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) juga menyatakan bahwa hubungan kerja antara karyawan yang melakukan mogok kerja dan perusahaan resmi berakhir sejak tanggal 31 Januari 2017 dengan kualifikasi mengundurkan diri karena mangkir.

Akibat organisasi politik tersebut, terjadi kesenjangan social yang menyebabkan relationship conflict antara serikat karyawan dengan pihak manajerial. Organisasi politik tersebut juga membuat beberapa serikat karyawan merasa memiliki tugas yang dirasa lebih krusial dibandingkan dengan pihak manajerial, sehingga serikat karyawan berani untuk memilih mogok kerja selama 41 hari. Artinya, pada saat itu juga, PT Smelting mengalami *task conflict* akibat adanya politik organisasi. Memperbaiki hal tersebut, dengan adanya politik organisasi sekarang diharapkan individu dapat menunjukkan peningkatan kinerja dan kualitas individu dengan tetap dapat menjaga *relationship conflict* antar tim. Maka dari itu, PT Smelting ingin mengetahui apakah politik organisasi saat ini dapat memberikan dampak terhadap *task conflict* dan *relationship conflict* pada organisasi.

Penelitian ini berkontribusi secara teoritis dan praktis. Secara teoritis, *Political Climate* di penelitian ini menjadi variabel yang mampu menjelaskan dalam kondisi apa *Task Conflict* dapat memicu *Relationship Conflict*. *Political Climate* menjadi faktor pendorong terjadinya *Task Conflict*, dimana *Task Conflict* dapat mempengaruhi adanya *Relationship Conflict* 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 *Task Conflict* dan *Relationship Conflict* dalam mempengaruhi kinerja tim di organisasi dan diharapkan mampu meminimalisir adanya *Task Conflict* dan *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 *task conflict* pada karyawan?
2. Apakah *task conflict* berpengaruh positif terhadap *relationship conflict*?
3. Apakah terdapat peran mediasi *task conflict* terhadap *political climate* dan *relationship conflict*

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah politik organisasi saat ini dapat memberikan dampak terhadap *task conflict* dan *relationship conflict* pada organisasi

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Untuk mengetahui pengaruh *political climate* terhadap *task conflict* pada karyawan didalam organisasi
2. Untuk mengetahui pengaruh *task conflict* terhadap *relationship conflict*

didalam organisasi.

3. Untuk mengetahui pengaruh *political climate* terhadap *relationship conflict* yang dimediasi oleh *task conflict* pada karyawan didalam organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini akan menambah penelitian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terutama terkait *Political Climate*. Diharapkan juga penelitian ini akan mampu menjadi acuan pada penelitian di masa yang akan datang, terutama terkait hubungan *political climate* dengan konflik hubungan (*relationship conflict*) serta konflik tugas (*Task Conflict*).

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi organisasi penelitian ini, diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajer PT. Smelting untuk menekan pembentukan *political climate* dan konflik hubungan (*relationship conflict*) serta konflik tugas (*Task Conflict*) antara manajer dan karyawan, dan juga diharapkan karyawan mampu untuk mengelola dua konflik peran yaitu konflik hubungan *relationship conflict*) serta konflik tugas (*Task Conflict*) didalam organisasi.

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. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Smelting

Penelitian ini menggunakan tiga variabel dimana variabel *relationship conflict* sebagai variabel independen dan variabel *political climate* sebagai variabel dependen. Selain itu, penelitian ini menggunakan variabel *task conflict* sebagai variabel mediasi