

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagai suatu perusahaan yang sedang berkembang pesat dengan sebaran produk hingga ke mancanegara (Wijaya, 2013), PT Smelting yang bergerak dibidang industri peleburan dan pemurnian (Smelter) tembaga satu-satunya di Indonesia tentunya dituntut untuk dapat sebisa mungkin menghasilkan produk yang handal dan berkualitas. Dalam menghasilkan produk yang berkualitas baik, tentunya hal ini tidak lepas dari kerjasama dan kinerja yang diberikan dari setiap karyawannya. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan untuk dapat menciptakan karyawan yang handal dan berkinerja baik. Berdasarkan tujuan dari tercapainya visi PT Smelting, yakni “Menjadi perusahaan peleburan dan pemurnian tembaga yang memiliki reputasi dan terandal di dunia, serta ramah terhadap lingkungan” maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang sangat diperlukan untuk memenuhi tuntutan tersebut demi menghasilkan sumber daya yang inovatif dan kreatif.

OCB adalah perilaku di luar deskripsi pekerjaan yang dilakukan karyawan dan tidak mendapatkan penghargaan formal yang termasuk dalam sistem perusahaan (Smith et al., 1983). OCB menekankan perilaku timbal balik

dan konstruktif yang membantu organisasi menghasilkan hasil kinerja yang baik. Selain itu, banyak penelitian yang secara konsisten menyatakan bahwa OCB merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan penelitian lebih lanjut terkait faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan OCB (Podsakoff et al., 1997; Park, 2016).

Salah satu faktor yang mempengaruhi motif yang mendasari OCB adalah politik (Bolino, 1999; Hsiung et al., 2011; Li et al., 2013). *Organizational Politic* merupakan fenomena yang wajar dan pasti dalam setiap organisasi. *Organizational Politic* adalah kombinasi dari kekuasaan dan kepentingan pribadi. *Organizational Politic* (OP) ialah tindakan yang dilakukan individu yang bertujuan untuk mencapai kepentingan diri sendiri tanpa memperdulikan kesejahteraan individu lain atau organisasi mereka (Kacmar & Baron, 1999) dimana hal ini bisa terjadi karena mereka memiliki kekuasaan dan kewenangan dalam mengganggu proses organisasi (Kacmar & Baron, 1999) yang pada akhirnya cenderung mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan (Chang et al., 2009; Miller et al., 2008). Banyak penelitian terdahulu yang telah mempelajari *Politik Organisasi* pada tingkat individu dengan berfokus pada identifikasi anteseden dan konsekuensi dari persepsi individu terhadap fenomena *Organizational Politic* apakah itu fenomena negatif atau positif (Ferris et al., 1989; Kacmar et al., 1999; Mintzberg, 1985).

Fenomena *Organizational Politic* tidak hanya dapat dipersepsikan di tingkat individu, melainkan juga di tingkat tim (Darr & Johns, 2004; Dipboye & Foster, 2002; Treadway et al., 2005). Definisi *Organizational Politic* seringkali mengandung unsur-unsur perilaku mementingkan diri sendiri dan mengabaikan kepentingan orang lain (Kacmar & Baron, 1999; Ferris & Kacmar, 1992).

Political Climate menggambarkan konteks tim di mana anggota tim berbagi persepsi bahwa individu dalam organisasi mereka memiliki kepentingan yang berlawanan dan cenderung terlibat dalam perilaku mementingkan diri sendiri terhadap satu sama lain (Rosen et al., 2014). Ketika *Organizational Politic* ada diantara anggota tim, maka pemahaman bersama tentang bekerja untuk meraih tujuan tim dapat hilang karena mereka tidak dapat secara efektif untuk bekerja secara bersama-sama lagi. Dan pada akhirnya, hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan, seperti OCB dan perubahan tingkat kreativitas karyawan. Kesenjangan diantara anggota tim ini disebabkan oleh adanya perbedaan kepentingan diantara anggota tim yang pada akhirnya cenderung dapat memunculkan konflik sehingga keefektifan tim tidak dapat dicapai. Selain itu, menurut Bai et al. (2014) *Political Climate* adalah salah satu faktor kontekstual yang membentuk konflik organisasi. 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 iklim politik yang tinggi dan bagaimana

akibatnya berdampak pada kinerja karyawan (Darr & Johns, 2004; Drory & Romm, 1988; Jehn et al., 1999).

Political climate yang tinggi yang dimiliki suatu organisasi dapat menyebabkan konflik yang semakin kompleks seiring waktu dengan perkembangan politik didalamnya (Welsh & Slusher, 1986 dalam Bai et al., 2014). *Task Conflict* misalnya, dimana terkait dengan pandangan, ide, dan pendapat yang tidak sesuai diantara anggota tim. Anggota tim yang memiliki yang memiliki perbedaan pendapat dengan yang anggota lainnya dengan tujuan untuk menguntungkan dirinya sendiri, maka cenderung dia akan berusaha untuk tetap mempertahankan keinginannya tersebut dengan cara terlibat dalam lingkungan politik disekitarnya. Sehingga, ini cenderung mempengaruhi bagaimana anggota tim tersebut berproses dalam berkinerja.

Penelitian ini akan dilakukan di PT Smelting dengan melihat kembali suatu peristiwa yang terjadi pada tahun 2017 dimana terdapat kasus pemogokan karyawan PT Smelting yang mengakibatkan operasi produksi PT Smelting sempat terhenti. Penghentian produksi akibat mogok ratusan pekerja itu sempat membuat terhentinya pasokan asam sulfat untuk produksi pupuk dan mengganggu ketahanan pangan. Perselisihan ketenagakerjaan ini sempat mengganggu proses produksi selama 41 hari pada tahun 2017. Perselisihan tenaga kerja berawal dari pemogokan para pekerja akibat adanya kesenjangan gaji pegawai. Ketua Pimpinan Unit Kerja Serikat Pekerja Logam (SPL) FSPMI PT Smelting Indonesia bernama Zaenal Arifin mengatakan, pekerja merasa tidak terima adanya diskriminasi perbedaan persentase kenaikan gaji tiap

golongan pegawai dimana sebagian karyawan hanya diberikan kenaikan upah sebesar 5% sedangkan untuk karyawan lainnya dengan posisi tertentu diberikan kenaikan sebesar 170%.

<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4656653/308-karyawan-pt-smelting-yang-kena-phk-punya-utang-rp-22-m-ke-perusahaan>

Disamping itu, berbeda dengan apa yang dinyatakan oleh karyawan, pihak manajemen PT Smelting mengatakan bahwa pemogokan kerja ini terjadi karena perbedaan persepsi dan ekspektasi antara serikat pekerja dan manajemen sehingga proses negosiasi PKB menjadi sangat berat untuk mencapai kesepakatan. Namun di tengah-tengah negosiasi yang belum selesai itu mengakibatkan 308 orang menyatakan deadlock sepihak dan mogok kerja padahal pihak perusahaan masih mau berunding lagi. 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 pucuk pimpinan (Top Management) nya adalah orang asing (expatriates) maka dari itu sering terjadi perubahan kebijakan karena para expatriat tersebut sering berganti karena ijin kerjanya yang terbatas di Indonesia. Karena para expatriat berganti maka imbasnya kebijakan yang 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. Akhirnya terjadilah

mogok kerja 2017 tersebut dimana diawali oleh belum tercapainya kesepakatan negosiasi PKB 8.

Untuk itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji bagaimana iklim organisasi PT Smelting dalam hubungan industrial sehingga berakibat pada tindakan yang mengarah ke kinerja yang negatif. Serta penelitian ini juga dilakukan apakah ada unsur *conflict* tertentu yang terkait dengan masalah ini. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan variabel *Political Climate* dan *Performance* (*OCB* dan *Creativity*) serta memasukkan variabel *Task Conflict* karena diduga ada unsur *Task Conflict* sebagai akibat dari unsur iklim politik dalam pengambilan keputusan terkait upah sehingga pengambilan keputusan tidak terjadi secara efektif yang berakibat pada kinerja yang negatif.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *Political Climate* berpengaruh positif terhadap *Task Conflict* pada karyawan PT Smelting ?
2. Apakah *Task Conflict* berpengaruh negatif terhadap *OCB* pada karyawan PT Smelting?
3. Apakah *Task Conflict* berpengaruh negatif terhadap *Creativity* pada karyawan PT Smelting?
4. Apakah *Task Conflict* memediasi pengaruh antara *Political Climate* dengan *OCB* pada karyawan PT Smelting?
5. Apakah *Task Conflict* memediasi pengaruh antara *Political Climate* dan *Creativity* pada karyawan PT Smelting?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Political Climate* terhadap *Task Conflict*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Task Conflict* terhadap *OCB*
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Task Conflict* terhadap *Creativity*
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Political Climate* terhadap *OCB* melalui *Task Conflict*
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Political Climate* terhadap *Creativity* melalui *Task Conflict*

1.4. Manfaat Penelitian

Ada 2 manfaat dalam penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini akan mampu menjadi acuan pada penelitian di masa yang akan datang, terutama terkait hubungan *Political Climate* dengan *Task Conflict* yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (Ocb)* dan *Creativity*.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk pengambilan keputusan terkait dengan peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Creativity*. Selain itu, juga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan *Political Climate* dan

pengelolaan *Task Conflict* sehingga dapat meningkatkan *OCB* dan *Creativity*.

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 akan dilakukan pada PT Smelting dengan responden dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan PT Smelting yang berjumlah 378 orang. Penelitian ini menggunakan variabel *Political Climate* sebagai variabel independen, variabel *OCB* dan *Creativity* sebagai variabel dependen, dan variabel *Task Conflict* sebagai variabel mediasi yang berguna untuk menganalisis apakah variabel mediasi mampu memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

1.6. Sistematika Tesis

Adapun sistematika penulisan penelitian ini menggunakan urutan sebagai berikut:

BAB 1. PENDAHULUAN

Bab ini memuat pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti. Terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat penjelasan dari teori-teori sebelumnya yang melandasi penelitian. Terdiri dari landasan teori dan penelitian sebelumnya.

BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini terdiri dari kerangka konseptual atau bagan yang bersumber dari teori-teori yang menjadi dasar penelitian, dan hipotesis penelitian yang berupa kalimat pernyataan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Self-Verification theory* dan *Information Processing theory*. Selain itu, ada lima hipotesis yang telah dirumuskan, yaitu H1: *Political climate* berpengaruh positif terhadap *Task Conflict*, H2: *Task Conflict* berhubungan negatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. H3: *Task Conflict* berhubungan negatif terhadap *Creativity*. H4: *Task Conflict* memediasi hubungan antara *Political Climate* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. H5: *Task Conflict* memediasi hubungan antara *Political Climate* dengan *Creativity*.

BAB 4. MATERI DAN METODE

Bab ini terdiri dari jenis dan rancangan penelitian, penjelasan mengenai populasi dan sampel yang digunakan, variabel penelitian, bahan penelitian, instrumen penelitian, lokasi dan waktu penelitian, prosedur pengambilan dan pengumpulan data, bagan kerangka operasional, dan analisis data.

BAB 5. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab ini memuat analisis hasil dari penelitian yang telah diolah pada bab sebelumnya.

BAB 6. PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil penelitian dari data yang telah diolah dan dianalisis pada bab sebelumnya secara deskriptif.

BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian berupa jawaban dari rumusan masalah. Serta memuat saran bagi peneliti selanjutnya, sekaligus keterbatasan pada penelitian yang dilakukan.