

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pertambangan dan energi di Indonesia menjadi salah satu sektor penting, salah satunya sebagai penghasil utama devisa. Dimana sektor pertambangan menyediakan sumber daya energi yang besar dan mampu menyerap banyak tenaga kerja (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2009). Besarnya kebermanfaatan sektor pertambangan dan industri dinilai perlu dimanfaatkan secara optimal agar memperoleh nilai tambah bagi negara. Salah satunya memaksimalkan dan mensinkronkan sektor hulu dan hilir pada sektor pertambangan dan industri. Direktur Jendral Mineral dan Batubara Kementrian ESDM, Gatot Aryono pada tahun 2015 menyampaikan: “kewajiban membangun smelter di Indonesia”. Kewajiban membangun smelter menyebabkan pola bisnis yang sudah ada berubah dari sebelumnya. Dimana pola bisnis sebelumnya adalah melakukan eksplorasi, produksi, dan pengangkutan, berubah menjadi eksplorasi, pengolahan, dan pemurnian lalu pengangkutan. Adanya kondisi ini menyebabkan munculnya perusahaan – perusahaan smelter baru. Namun ada satu perusahaan smelter pertama yang sudah berdiri di Indonesia sejak tahun 1996 yaitu PT. SMELTING, yang masih beroperasi hingga saat ini.

PT. SMELTING merupakan perusahaan yang bergerak pada peleburan dan pemurnian tembaga. Dimana perusahaan ini terletak di Desa Roomo Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Dalam melaksanakan proses bisnisnya PT.

SMELTING memiliki visi “Menjadi Perusahaan Peleburan dan Pemurnian Tembaga yang Memiliki Reputasi dan Terandal di Dunia, Serta Ramah Terhadap Lingkungan” dan misi berupa: ”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.” Tentunya dalam mencapai visi misi tersebut diperlukan suatu strategi yang tepat untuk diterapkan. Berdasarkan pengalaman sebelumnya, PT. SMELTING pernah menghadapi permasalahan yang cukup serius, yaitu kasus pemogokan karyawan.

Salah satu kasus pemogokan karyawan pernah terjadi pada tahun 2017, di mana hal tersebut diakibatkan oleh adanya konflik antara pihak serikat buruh dengan pihak PT. SMELTING. Konflik tersebut muncul akibat adanya perbedaan persepsi dan keinginan dari kedua belah pihak terkait penetapan PKB (Perjanjian Kerja Bersama). Konflik semakin tinggi akibat adanya iklim politik yang terjadi, di mana para serikat pekerja berafiliasi dengan pihak eksternal perusahaan dan serikat pekerja dari luar perusahaan. Sementara itu, dikarenakan PT. SMELTING merupakan perusahaan PMA (Penanam Modal Asing), sehingga top management diisi oleh tenaga kerja dari luar negeri (expatriates), menyebabkan sering terjadinya perubahan-perubahan pada kebijakan-kebijakan perusahaan. Akibat yang muncul dari perbedaan persepsi dan tujuan dari kebijakan tersebut, maka gesekan antara pihak buruh dengan pihak management PT. SMELTING sering yang pada akhirnya menyebabkan kasus pemogokan karyawan.

Sehingga, akibat dari kasus pemogokan karyawan yang terjadi menyebabkan pemutusan hubungan kerja (PHK) sebanyak 308 karyawan dari total 500 karyawan PT. SMELTING. Hal ini menyebabkan PT. SMELTING mengalami "off" selama 40 hari kerja. Sehingga akibatnya, PT. SMELTING harus mengalami penurunan produktivitas. PT. SMELTING kemudian melakukan rekrutmen sebanyak 180 karyawan baru untuk menyelesaikan masalah tersebut. Karyawan-karyawan baru ini dituntut untuk melakukan proses adaptasi dan pembelajaran yang cepat dalam mengerjakan pekerjaannya guna mengejar ketertinggalan perusahaan. PT. SMELTING harus mampu melakukan manajemen sumberdaya manusia yang lebih baik supaya kasus pemogokan tersebut tidak terulang kembali. Pemahaman terkait bagaimana pentingnya pengaruh *Political Climate* dan manajemen konflik yang baik terhadap output kerja karyawan perlu untuk dipelajari.

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 (Kacman & Carlson, 1997). Organizational politics adalah fenomena yang subjektif dan dapat berubah-ubah berdasarkan kejadian di masa lalu, karakter demografi, dan faktor organisasi, lingkungan maupun sosial (Kacmar dan Baron, 1999). Organizational politics dapat terjadi sebagai nepotisme, elitism, kronisme, perjuangan untuk sumberdaya, konflik personal, kompetisi kekuatan, membangun koalisi, dan lain-lain (Yilmaz, et al., 2014). Walau demikian, apabila organizational politics digunakan dengan cara yang benar, hal tersebut dapat memberikan

keuntungan bagi organisasi. Banyak peneliti memiliki ketertarikan dalam mengamati tentang persepsi organizational politics karena hal ini mencerminkan *Political Climate* secara umum pada organisasi (Vigoda-Gadot, et al., 2003).

Beberapa peneliti sebelumnya juga menyebutkan bahwa perilaku politik di organisasi akan meningkat ketika peraturan tidak tersedia dalam mengatur hal tersebut. Kacman & Carlson (1997) juga menambahkan bahwa dengan tidak adanya peraturan yang spesifik sebagai petunjuk, karyawan cenderung mengembangkannya aturannya sendiri. Ketika hal ini tidak dikontrol dan hanya dibiarkan saja, karyawan tersebut berpotensi mengembangkan aturan yang mementingkan diri sendiri serta mempertahankan dirinya untuk tetap dalam posisi yang baik. Proses lain yang dapat dipengaruhi akibat adanya ketidakpastian di dalam organisasi adalah decision making. Menurut Drory dan Romm (1990), proses decision making dalam suatu ketidakpastian cenderung rentan dipengaruhi oleh aktivitas politik. Ketika proses decision making mendapat pengaruh politik dan dianggap memberikan keuntungan bagi beberapa pihak, maka, konflik cenderung dapat terjadi.

Konflik secara konsisten memiliki keterkaitan dengan organizational politics. Inti dari hubungan antara konflik dengan aktivitas politik adalah bahwa perilaku politik cenderung identik dengan kepentingan diri sendiri, dan dengan demikian, berpotensi mengancam kepentingan pribadi orang lain. Ketika ancaman tersebut diikuti oleh balasan dari pihak oposisi, maka konflik akan muncul (Porter et al., 1981). Teori dari organizational conflict berguna dalam menganalisis kemungkinan konsekuensi dari *Political Climate*. Konflik di suatu organisasi

hampir menjadi hal yang sulit untuk terelakkan, serta tindakan operatif dan manajemen konflik harus dilakukan untuk mencegah pengaruh negatifnya terhadap performa kerja. Namun di lain sisi, konflik juga dapat menyeimbangkan hubungan kekuasaan, meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi organisasi. Konflik juga memiliki potensi untuk meningkatkan pertumbuhan dan stabilitas, menjaga dari "pemikiran kelompok", dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang efektif. Hal ini hanya dapat dicapai jika konflik dan politik internal digunakan secara bijaksana oleh pimpinan organisasi untuk menciptakan perasaan persaingan yang produktif di bawah kondisi yang adil di antara semua anggotanya (Vigoda, 2000).

Amason, et al. (1995) berpendapat bahwa terdapat 2 jenis konflik yang dapat terjadi di suatu perusahaan, yaitu konflik yang dapat meningkatkan efektivitas kerja dalam tim dan konflik yang menyebabkan penurunan pada performa tim. Amason, et al. (1995) menyebut konflik yang positif yaitu *Task Conflict* (konflik yang bersifat goal-oriented, netral dan konflik produktif). Sedangkan, konflik yang bersifat negatif disebut dengan *relationship conflict* (atau konflik yang berdasarkan emosi, interpersonal, afektif dan individualis). Pada penelitian ini akan lebih membahas terkait konflik yang dapat memberikan dampak positif bagi proses pengambilan keputusan, yaitu *Task Conflict*.

Task Conflict cenderung terjadi pada top level management, di mana pada posisi inilah penentuan strategi dan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jehn dan Mannix (2001) menjelaskan bahwa *Task Conflict* dapat disebut dengan ketidaksetujuan anggota tertentu di dalam proses pengambilan keputusan, di mana

selain dapat menimbulkan dampak negatif, juga dapat mendorong pertukaran ide dan meningkatkan kualitas keputusan. Selain menjadi elemen yang penting terkait persepsi karyawan terhadap politik, konflik juga menjadi salah satu parameter dalam mengamati serta memahami bagaimana anggota tim akan berinteraksi antar satu dengan lainnya dalam iklim politik yang tinggi dan sebagai akibatnya memberikan pengaruh pada employee performance (Darr dan Johns, 2004; Drory dan Romm, 1988; Jehn, et al., 1999).

Employee performance menjadi outcome yang dapat dilihat dari adanya *Political Climate* dan conflict yang terjadi di dalam organisasi. Aktivitas politik di dalam organisasi mampu menimbulkan adanya persepsi karyawan terhadap aktivitas politik yang terjadi di organisasinya, yaitu perceived of organizational politics (POP). POP merupakan suatu persepsi karyawan terkait sejauh mana aktivitas politik melekat pada tempat kerjanya (Chang, et al., 2012). Seperti yang dijelaskan sebelumnya, organizational politics dapat memberikan pengaruh yang positif maupun negatif, tergantung bagaimana penerapannya. Gandz dan Murray (1980) menyebutkan bahwa lebih dari setengah responden pada penelitiannya beranggapan bahwa politik di suatu organisasi identik dengan sebuah perilaku yang tidak adil, buruk, irasional dan tidak sehat. Namun, Vigoda (2000) juga menyebutkan bahwa banyak juga yang berpendapat bahwa perilaku politik di suatu perusahaan adalah penting dan perlu dilakukan jika seseorang ingin menjadi karyawan yang baik atau seorang manajer yang sukses serta memajukan organisasinya. Selain itu, konflik yang muncul akibat dari aktivitas politik juga dapat turut mempengaruhi performa karyawan.

Di satu sisi, konflik bisa menjadi alasan ketidaksepakatan atas keputusan yang dibuat, tetapi di sisi lain, konflik sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi yang kreatif, terus belajar dan progresif. Tipe konflik yang bersifat konstruktif untuk kelangsungan hidup suatu organisasi adalah *Task Conflict* (Luo dan Lu, 2020). *Task Conflict* mampu membantu suatu organisasi dalam melakukan proses pengambilan keputusan dan performa yang lebih baik dikarenakan banyaknya informasi dari berbagai sudut pandang yang muncul akibat konflik tersebut. Adanya *Task Conflict* mampu memunculkan berbagai informasi dari berbagai sudut pandang, argumen yang dalam dan pemahaman yang lebih dalam (Lu, et al., 2009). Amason (1996) pada penelitiannya menemukan hubungan yang positif antara *Task Conflict* dan performance. Anggota kelompok sangat mungkin dapat mengkombinasikan setiap pandangan mereka dengan pandangan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas resmi organisasi. Tentu saja, setiap kebaikan memiliki sisi keburukan, meskipun *Task Conflict* mampu memberikan manfaat yang baik, tetapi juga terdapat beberapa konsekuensi yang dapat muncul, seperti permusuhan antar anggota, pemborosan waktu, *Task Conflict* hingga menimbulkan perpecahan pribadi.

Berdasarkan masih kurangnya penjelasan terkait hubungan antara organizational politics dengan employee performance tersebut, maka, penelitian ini perlu untuk dilakukan. Sehingga dengan demikian, guna mendapatkan jawaban atas gap tersebut, maka penelitian ini akan dilakukan untuk menilai organizational politics sebagai fenomena tingkat tim, yaitu *Political Climate* dan mengusulkan bahwa *Task Conflict* dapat menjadi variabel yang berpotensi menjelaskan

bagaimana hubungan *organizational politics* terhadap *employee performance* (yaitu berupa *In-Role Performance* dan *Organizational Citizenship Behavior*) di PT. SMELTING Indonesia.

Berdasarkan penjelasan di atas penelitian ini mengangkat judul: **“Pengaruh *Political Climate* Terhadap *In-Role Performance* dan *Organizational Citizenship Behavior*: Mediasi *Task Conflict*”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil penjelasan yang ada pada latar belakang dan identifikasi masalah maka dilihat perlu untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *Political Climate*, *Task Conflict*, *In-Role Performance*, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. SMELTING. Rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Political Climate* memiliki pengaruh positif terhadap *Task Conflict*?
2. Apakah *Task Conflict* memiliki pengaruh negatif terhadap *In-Role Performance*?
3. Apakah *Task Conflict* memiliki pengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
4. Apakah *Task Conflict* memediasi *Political Climate* terhadap *in-role performance*?
5. Apakah *Task Conflict* memediasi *Political Climate* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dibagi menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dari dilakukannya penelitian ini yaitu untuk untuk menilai *organizational politics* sebagai fenomena tingkat tim, yaitu *Political Climate* dan mengusulkan bahwa *Task Conflict* dapat menjadi variabel yang berpotensi menjelaskan bagaimana hubungan *organizational politics* terhadap *In-Role Performance* dan *Organizational Citizenship Behavior* di PT. SMELTING Indonesia.

Tujuan khusus dari dilakukannya penelitian ini yaitu sebagai berikut ini:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Political Climate* terhadap *Task Conflict*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Task Conflict* terhadap *In-Role Performance*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Task Conflict* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Untuk menganalisis pengaruh mediasi *Task Conflict* antara *Political Climate* dan *In-Role Performance*.
5. Untuk menganalisis pengaruh mediasi *Task Conflict* antara *Political Climate* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak – pihak terkait. Ada dua manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu dapat memberikan tambahan kajian teoritis yang lebih untuk memahami konsep *Political Climate*, *Task Conflict*, *In-Role Performance*, dan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada perusahaan manufaktur dan dapat memberikan tambahan informasi dan memperdalam penelitian selanjutnya yang terkait dengan penelitian ini. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah melalui penelitian ini diharapkan PT. SMELTING memiliki gambaran dan perencanaan terkait *Political Climate*, *Task Conflict*, *In-Role Performance*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga nantinya PT. SMELTING memperoleh bahan pertimbangan untuk perbaikan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

1.5 Lingkup Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dimana metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang memanfaatkan data statistik untuk membantu mendeskripsikan, menjelaskan, dan menjawab permasalahan yang terjadi pada suatu penelitian. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang dilakukan dengan cara pengukuran formal, seperti penyebaran kuisioner, yang mana hal ini dibuat untuk dijadikan subjek pada analisa statistik. Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh benar atau tidaknya hipotesis yang diperkirakan oleh peneliti.

Penelitian ini menggunakan variabel *Political Climate* sebagai variabel independent, *Task Conflict* sebagai variabel mediasi, dan *In-Role Performance* serta *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel dependen. Variabel mediasi *Task Conflict* digunakan untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat memberikan pengaruh antara variabel independent dan variabel dependen.