BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan perekonomian dan teknologi terus tumbuh dan berkembang dengan pesatnya, dan juga adanya persaingan bisnis yang semakin kompetitif yang akan dihadapi oleh organisasi. Hal tersebut sering menimbulkan permasalahan bagi organisasi yang akan mempengaruhi sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mempertahankan eksistensinya dan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Selain itu, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor produksi, baik merupakan faktor produksi sumber daya manusia maupun faktor produksi bukan manusia (sumber daya alam, lingkungan, dan teknologi). Faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting, karena faktor sumber daya manusia mengelola dan menggerakkan faktor-faktor produksi lainnya secara langsung maupun tidak langsung. Faktor sumber daya manusia ini merupakan salah satu faktor yang menentukan berhasil atau tidak tercapainya suatu tujuan organisasi. Sumber daya yang dimaksud adalah karyawan (Helmi, 1996).

Karyawan dan organisasi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Dalam organisasi modern (Dessler, 1999; dalam Brantas, 2009; dalam Ridwan, 2009) karyawan mempunyai peran baru, diantaranya: (1) Pendorong produktivitas, (2) Membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologi, (3) Semakin pentingnya karyawan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Selain itu, karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju aktivitas organisasi pun akan berjalan dengan baik. Reitz (1999; dalam Sadunair, 2009) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu unit (kesatuan) yang merupakan wadah yang digunakan untuk melakukan kegiatan dalam mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin dapat terwujud tanpa adanya peranan yang aktif

dari karyawan, karena karyawan tersebut berperan aktif dalam menetapkan perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

Pada prinsipnya organisasi dibangun, dibentuk, dioperasikan dan dikembangkan untuk kepentingan anggota organisasi yang terdapat didalam organisasi tersebut. Warna dan sifat organisasi dipengaruhi oleh tingkah dan perilaku karyawan yang ada didalamnya yang menjalankan organisasi tersebut **(**Prawirosentono, 2008). Setiap karyawan dalam organisasi akan menggunakan taktik dan strateginya masing-masing sebagai perilaku politik organisasi untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, baik itu menyangkut distribusi informasi, kekuasaan, karir maupun penghargaan (Siswanto, 2007). Karyawan akan membawa minat, kepentingan, persepsi, dan tujuan yang berbeda-beda. Dengan kata lain, politik organisasi adalah suatu kenyataan sosial yang harus dihadapi oleh anggota organisasi di mana anggota organisasi terlibat interaksi satu dengan lainnya.

Miles (1980; dalam Siswanto, 2007) mendefinisikan politik organisasi sebagai proses yaitu aktor atau kelompok organisasi membangun ”kekuasaan” untuk mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan organisasional dalam rangka memenuhi kepentingannya. Sedangkan, menurut Morgan (1996; dalam Siswanto, 2007) politik organisasi adalah predisposisi yang mempengaruhi tindakan seseorang dalam berinteraksi secara sosial yang meliputi; tujuan, nilai, keinginan, harapan, dan orientasi seseorang. Nelson & Quick (1997; dalam Wulani, 2004) mengartikan politik organisasi sebagai penggunaan *power* dan pengaruh dalam organisasi. Politik organisasi dalam hal ini menunjuk pada kebutuhan untuk berkuasa dan mempengaruhi seseorang. Oleh karena itu, organisasi harus menggunakan politik organisasi dalam mengelola dan meningkatkan faktor produktivitas kerja karyawannya.

Politik yang digunakan merupakan realita kehidupan organisasi. Pertimbangan politik selalu menjadi bagian dalam proses evaluasi dibandingkan dengan pertimbangan rasional (Longenecker *et al*., 1987; dalam Wulani, 2004). Dalam model rasional, pengambilan keputusan dilakukan dengan memilih alternatif tindakan yang bernilai maksimum, masuk akal, dan sesuai dengan tujuan. Sedangkan, dalam model politik pengambilan keputusan dan tindakan dilakukan melalui proses konflik, memberlakukan kekuatan, membangun konsensus, dan

kepentingan individu dan kelompok. Jadi, dapat disimpulkan bahwa politik organisasi merupakan perilaku, kekuasaan dan proses mempengaruhi seseorang dalam suatu organisasi.

Dalam menghadapi perkembangan perekonomian, teknologi dan bisnis, organisasi harus menerapkan, mengatur dan memberikan tanggung jawab kepada karyawan dengan menggunakan politik organisasi melalui perilaku politik organisasi. Politik organisasi telah diteliti oleh beberapa peneliti dari sejumlah perspektif atau cara yang berbeda dan pada tingkatan analisis yang bervariasi. Salah satu bentuk penelitian berfokus pada perilaku organisasi. Perilaku seringkali berpusat pada aktivitas kunci manajemen sumber daya manusia seperti penilaian kinerja, seleksi karyawan, dan keputusan kompensasi.

Pada tingkat perilaku organisasi, politik organisasi dipandang sebagai perilaku objektif melalui penyelidikan taktik politik. Taktik perilaku politik merupakan perilaku yang secara organisasional tidak ada sanksinya, yang mungkin dapat merugikan bagi tujuan organisasi atau bagi kepentingan orang lain dalam organisasi (Harrell-Cook *et al.,* 1999). Melalui politik organisasi yang diterapkan dan diberikan kepada karyawannya, organisasi dapat mempertahankan persaingan bisnis dengan organisasi lainnya. Politik organisasi ini telah menjadi topik khusus yang menarik dalam literatur sumber daya manusia dan diminati oleh para peneliti.

Dalam mewujudkan tujuan organisasi, organisasi membutuhkan karyawan yang berkualitas tinggi dalam bekerja. Karyawan seperti ini yang diharapkan oleh organisasi, karena karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Chen (2004; dalam Sanapiah, 2009; dalam Ridwan, 2009) meneliti bahwa politik organisasi mempunyai hubungan dan pengaruh bagaimana para karyawan memandang tanggungjawab organisasi dan komitmennya. Komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu aspek perilaku penting yang dapat dipakai untuk mengevaluasi, mengembangkan dan keberhasilan mencapai tujuan dari organisasi.

Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kreatifitas organisasi sangat bergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan yang terjadi sekarang ini. Ketika orang-orang dengan keras dituntut untuk bertanggung jawab pada apa yang dapat dihasilkan, hal ini merupakan tekanan besar

baginya untuk memiliki kinerja yang baik (Harris, 2005). Karyawan dituntut untuk memberikan kinerja yang baik pada organisasi sehingga kinerja organisasi pun menjadi lebih baik dan organisasi dapat bersaing dalam bisnis yang menjadi salah satu dari politik organisasi yang diterapkan.

Karyawan yang memiliki kinerja baik akan mendapatkan jaminan pekerjaan dari organisasi yang akan membantu karyawannya merencanakan karir mereka dan menyediakan promosi sebagai jaminan pengembangan karirnya, sebaliknya karyawan akan memberikan komitmen dan loyal dalam pekerjaan terhadap organisasi (Cavanaugh & Noe, 1999; dalam Wulani, 2004). Jika karyawan memiliki kinerja dan komitmen yang baik pada organisasi, maka organisasi akan memberikan penghargaan, pemberian bonus, peningkatan jabatan kepada karyawan sehingga karyawan mendapatkan kepuasan dalam kerja pada organisasi tersebut. Dalam hal ini, kepuasan yang diharapkan oleh para karyawan adalah kepuasan akan gaji, tunjangan, asuransi, lingkungan kerja, dan lainnya.

Perilaku karyawan yang bersedia memberikan kontribusi positif diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya. Dalam literatur organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal, bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan (Van Yperen, Berg & Willering, 1999; dalam Brahmana, Sunardi, Sofyandi, & Herman, 2007). Bateman & Organ (1983; dalam Brahmana, Sunardi, Sofyandi, & Herman,2007) menyebut perilaku ini sebagai *organizational citizenship behavior* atau yang disingkat OCB.

Para peneliti organisasi menyatakan pentingnya *organizational citizenship behavior* (OCB) bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku dalam organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja **(**George, 1996**;** dalam Brahmana, Sunardi, Sofyandi & Herman, 2007**).** Dengan demikian, pentingnya *organizational citizenship behavior* (OCB) secara praktis pada politik organisasi adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreatifitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi, dan adaptabilitas (Organ, 1988).

Selain itu, pentingnya *organizational citizenship behavior* (OCB), (Erturk *et al.,* 2004; dalam Santosa, 2009) adalah:

a. Meningkatkan rekan kerja dan produktivitas manajerial.
b. Efisiensi yang tinggi dalam penggunaan dan alokasi sumber daya.
c. Mengurangi biaya pemeliharaan.
d. Koordinasi yang lebih baik pada aktivitas organisasional antara individu, kelompok dan departemen fungsional.
e. Peningkatan daya pikat organisasional bagi para calon karyawan yang memiliki kualitas tinggi.
f. Meningkatkan stabilitas dalam kinerja organisasi.
g. Meningkatkan kapabilitas organisasi untuk menyesuaikan dengan perubahan.

Politik organisasi yang ada di organisasi tidak jauh dari politik yang diperankan oleh manajer kepada *organizational citizenship behavior* (OCB). Untuk menjadi manajer yang efektif, seorang manajer harus sadar akan politik dalam setiap kehidupan organisasi. Berkenaan dengan praktik manajemen melalui pendekatan politik, maka seorang manajer harus paham bagaimana menerapkan politik yang baik untuk diterapkan dalam organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), (Morgan, Bolman & Deal, 1991; dalam Siswanto, 2007).

Penelitian-penelitian tentang politik organisasi sebelumnya pernah dilakukan dan diuji faktor-faktor yang menjadi konsekuensi politik organisasi oleh beberapa peneliti. Tabel 1.1 di bawah ini menyajikan hasil penelitian tentang konsekuensi dalam politik organisasi dari beberapa peneliti sebelumnya.

TABEL 1.1
Penelitian Yang Pernah Dilakukan Oleh
Peneliti-Peneliti Sebelumnya Berkaitan Dengan Politik Organisasi

No.	Peneliti Dan Tahun	Hubungan Antar Variabel	Hasil	Sampel	Keterangan
1.	Cropanzano *et al.*, (1999)	• PO berhubungan negatif Terhadap KO • PO berhubungan negatif terhadap KK • PO berhubungan negatif terhadap Kinerja • PO berhubungan negatif terhadap OCB	• PO berhubungan negatif terhadap KO • PO berhubungan negatif terhadap KK • PO tidak berhubungan secara signifikan terhadap Kinerja • PO berhubungan negatif terhadap OCB	Sampel diambil dari 2 perusahaan manufaktur yang berjumlah 128 karyawan	PO = Politik Organisasi KO= Komitmen Organisasi KK= Kepuasan Kerja OCB= *Organizational Citizenship Behavior*
2.	Wulani, (2004)	• PO berhubungan negatif dan berpengaruh terhadap KO • PO berhubungan negatif dan berpengaruh terhadap KK • PO berhubungan negatif dan berpengaruh terhadap Kinerja • PO berhubungan negatif dan berpengaruh terhadap OCB	•PO berhubungan negatif dan berpengaruh terhadap KO •PO berhubungan negatif dan berpengaruh terhadap KK •PO berhubungan negatif dan berpengaruh terhadap kinerja • PO tidak berhubungan dan berpengaruh terhadap OCB	15 Kantor Akuntan Publik (KAP) di Surabaya	

Sumber: Cropanzano *et al.*, (1999); Wulani, (2004); Vigoda, (2002; dalam Siswanti, 2006).

TABEL 1.1 (Lanjutan)
Penelitian Yang Pernah Dilakukan Oleh
Peneliti-Peneliti Sebelumnya Berkaitan Dengan Politik Organisasi

No.	Peneliti dan Tahun	Hubungan Antar Variabel	Hasil	Sampel	Keterangan
3.	Vigoda, (2002; dalam Siswanti, 2006)	• PO berhubungan dan berpengaruh terhadap KO •PO berhubungan dan berpengaruh terhadap KK • PO berhubungan dan berpengaruh terhadap Kinerja • PO berhubungan dan berpengaruh dengan OCB	• PO berhubungan dengan KO • PO berhubungan negatif dengan KK PO berhubungan positif dengan Kinerja • PO berhubungan positif dengan OCB	Terdiri dari 3 sektor: swasta, publik dan yayasan di Israel yang berjumlah 541 karyawan	PO= Politik Organisasi KO= Komitmen Organisasi KK= Kepuasan Kerja OCB= *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber: Cropanzano *et al.*, (1999); Wulani, (2004); Vigoda, (2002; dalam Siswanti, 2006).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cropanzano *et al.*, (1999) pada 2 perusahaan manufaktur yang berjumlah 128 karyawan membuktikan bahwa politik organisasi berhubungan negatif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB), dnamun tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja. Politik organisasi sebagai variabel independen mempengaruhi variabel dependen yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian yang dilakukan Wulani (2004) pada 15 Kantor Akuntan Publik di Surabaya membuktikan bahwa politik organisasi berhubungan negatif dan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan tidak berhubungan dan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Penelitian lain yang dilakukan Vigoda, (2002; dalam Siswanti, 2006) tentang politik organisasi pada 3 sektor; swasta, publik dan yayasan di Israel sejumlah 541 karyawan bahwa politik organisasi mempunyai hubungan negatif dan pengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan berhubungan positif dengan

kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Politik organisasi sebagai variabel independen mempengaruhi variabel dependen yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Dalam penelitian yang akan dilakukan, sampel yang digunakan oleh peneliti adalah karyawan (pegawai staff) yang bekerja di beberapa perusahaan tekstil yang ada Bandung. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan pengetahuan, data, informasi dan pedoman bagi peneliti, perusahaan dan bagi pihak lain tentang bagaimana hubungan dan pengaruh politik organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.2. Rumusan Masalah

Peneliti mengidentifikasikan dalam penelitian ini adalah menguji bagaimana pengaruh politik organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Pengaruh yang dimaksud dalam rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara politik organisasi terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah terdapat hubungan antara politik organisasi terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah terdapat hubungan antara politik organisasi terhadap kinerja?
4. Apakah terdapat hubungan antara politik organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)*?*
5. Bagaimana pengaruh politik organisasi terhadap komitmen organisasi?
6. Bagaimana pengaruh politik organisasi terhadap kepuasan kerja?
7. Bagaimana pengaruh politik organisasi terhadap kinerja organisasi?
8. Bagaimana pengaruh politik organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)*?*

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk memberikan bukti secara empiris tentang hubungan politik organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk memberikan bukti secara empiris tentang hubungan politik terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk memberikan bukti secara empiris tentang hubungan politik organisasi terhadap kinerja.
4. Untuk memberikan bukti secara empiris tentang hubungan politik organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
5. Untuk memberikan bukti secara empiris tentang pengaruh politik organisasi terhadap komitmen organisasi.
6. Untuk memberikan bukti secara empiris tentang pengaruh politik organisasi terhadap kepuasan kerja.
7. Untuk memberikan bukti secara empiris tentang pengaruh politik organisasi terhadap kinerja.
8. Untuk memberikan bukti secara empiris tentang pengaruh politik organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti secara empiris dan menambah pengetahuan penulis mengenai hubungan dan pengaruh politik organisasi terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat menjadikan pengalaman dalam penelitian yang akan dilakukan.

1.4.2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan data dan informasi mengenai bagaimana penerapan politik organisasi terhadap karyawan yang berada pada organisasi.

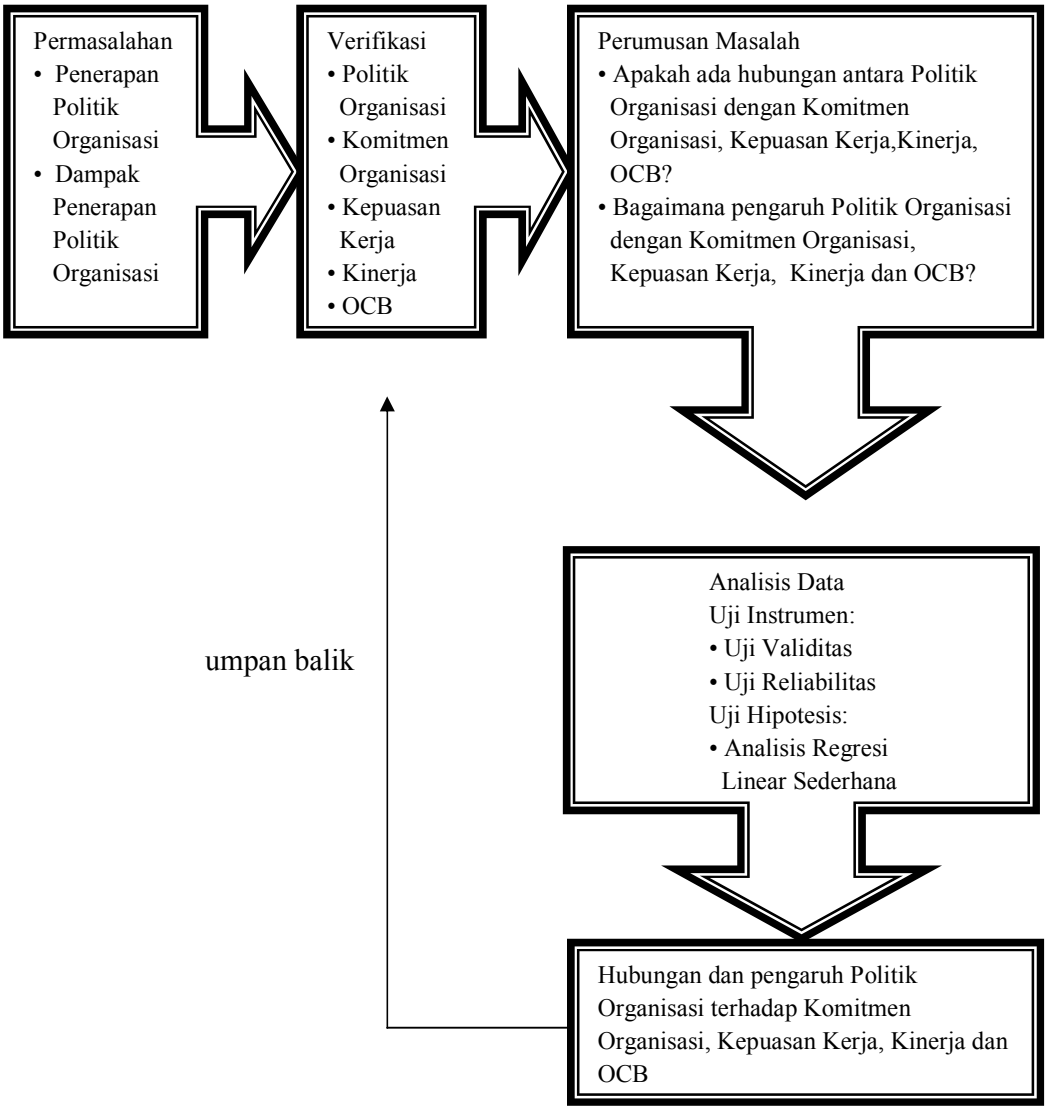
Dengan ini, organisasi dapat mengetahui seberapa besar hubungan dan pengaruh politik organisasi dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) di organisasi tersebut. Selain itu, perusahaan dapat menerapkan politik organisasi ini dalam perusahaannya, jika kinerja perusahaan menurun karena karyawan tidak memiliki komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.4.3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai pengetahuan dan pembanding maupun sebagai sumbangan pemikiran serta memberikan informasi terhadap penelitian sejenis yang akan diteliti, dan bagi pihak lain yang merasa tertarik untuk memahami masalah mengenai politik organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam sebuah perusahaan.

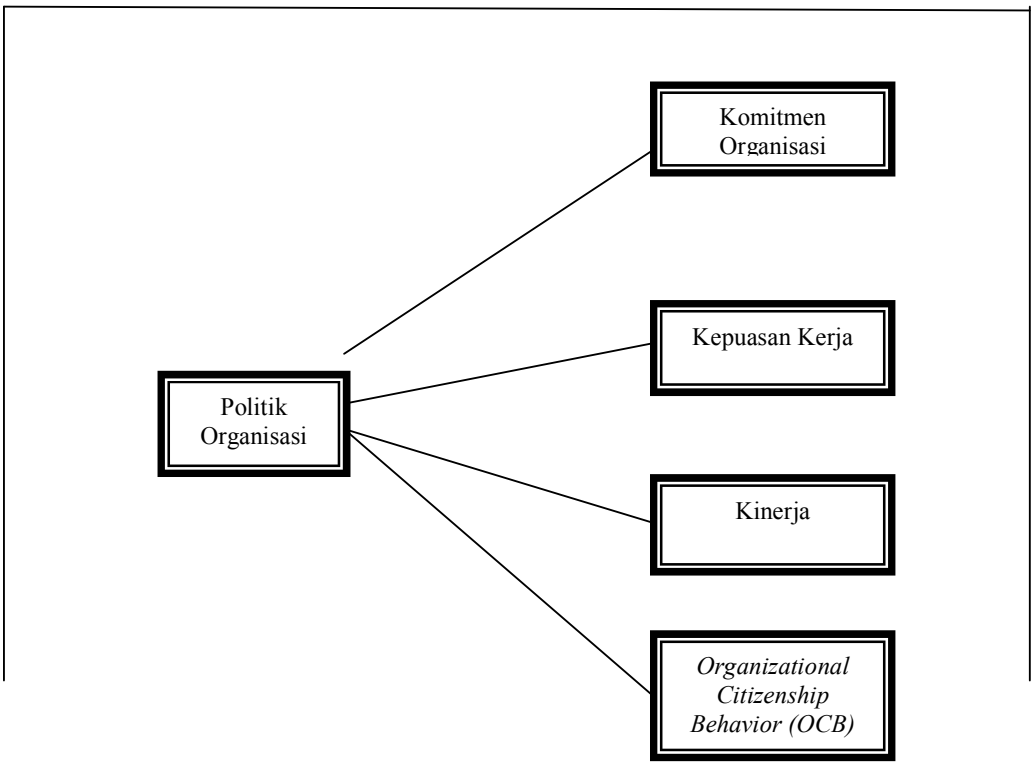
1.5. Kerangka Pemikiran

Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran



1.6. Model Penelitian

Gambar 1.2
Model Penelitian



Sumber: Cropanzano *et al.*, (1999); Wulani, (2004); Vigoda, (2002; dalam Siswanti, 2006).

1.7. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 3 perusahaan tekstil di Bandung. Sedangkan waktu penelitian dilakukan dari tanggal 01 Juli 2009 sampai dengan 30 Juli 2009.

1.8. Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

Berikut merupakan penyajian laporan penelitian yang akan dilakukan:

Bab 1 Pendahuluan yang terdiri atas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, waktu dan tempat penelitian serta sistematika penulisan laporan penelitian.

Bab 2 Landasan teori dan hipotesis yang terdiri atas konstruk-konstruk penelitian dan sifat hubungan antar-konstruk, serta hipotesis yang diajukan berdasarkan literatur atau penelitian sebelumnya.

Bab 3 Metode penelitian yang terdiri atas sampel dan prosedur penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel serta metode analisis data.

Bab 4 Hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari hasil pengumpulan data, profil responden, hasil pengujian validitas, realibilitas, hipotesis serta berbagai pembahasan hasil-hasil penelitian tersebut.

Bab 5 Penutup yang terdiri atas kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian mendatang.