

Politik Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Oleh:

Hendra Gunawan

Alumni Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung

T. Elisabeth Cintya Santosa

Staf Pengajar Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa Semarang

Abstract: Politic is a life reality in an organization. Political organization is a social reality that must be faced by the member of organization it self where they involve interaction one to another. Some of literatures mention that when the members of one organization have perception that there is a political sense in a organization, that must have a relationship and will give influence to the organization commitment, job satisfaction, job performance, and organizational citizenship behavior (OCB). Furthermore, this study examines relationship and the influence between political organization to organization commitment, job satifcation, job performance and OCB. The result of this research shows that political organization have a relationship to organization commitment and job performance but don't have relationship to OCB. Political organization also have influence to the organization commitment but don't have to job performance and OCB. Another result stated that job satisfaction do not fulfill validity test.

Keywords: Politic Organization, Commitment Organization, Job Satisfaction, Performance and Organizational Citizenship Behavior

Pendahuluan

Dalam dasawarsa terakhir, politik organisasi terutama cara yang dirasakan oleh para karyawan dan para manajer telah menjadi salah satu bidang yang sangat menarik untuk dipelajari dalam administrasi bisnis, manajemen dan psikologi terapan. Studi ini menyatakan bahwa cara para karyawan merasakan hal tersebut di tempat kerja diistilahkan dengan iklim politik, perjuangan kekuatan, taktik pengaruh dan keputusan etis yang mengandung banyak arti (Vigoda-Gadot, 2006). Sebagai contoh, organisasi-organisasi yang merasakan lebih banyak politik secara alami juga menganggap bahwa keadilan yang rendah dan kurang etis (Ferris & Kacmar 1992; Kacmar & Ferris 1991; dalam Vigoda-Gadot, 2006).

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 operasional dalam rangka memenuhi kepentingannya. 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.

Pada tingkat perilaku organisasi, politik organisasi dipandang sebagai perilaku obyektif 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.

Menurut Thompson & Ingraham (1995; dalam Vigoda-Gadot, 2006) tingginya tingkat politik dalam organisasi seringkali menghadirkan ketidakadilan dan distribusi ketidakadilan sumber-sumber diantara para karyawan dan juga diantara klien eksternal. Lingkungan dan suasana mungkin juga mengakibatkan berkurangnya kinerja karyawan, tingginya tingkat stres dan ketegangan (Harris & Kacmar 2005; Vigoda 2002; dalam Vigoda-Gadot, 2006), rendahnya tingkat kepuasan kerja, berkurangnya komitmen terhadap organisasi dan menambah reaksi negatif dari para karyawan seperti pelayanan kualitas yang rendah, meningkatnya pergantian para karyawan dan tingginya tingkat perputaran yang sebenarnya (Ferris *et al.* 1996; Folger, Konovsky, & Cropanzano 1992; Vigoda-Gadot 2003; dalam Vigoda-Gadot, 2006).

Chen (2004; 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 serta mencapai keberhasilan tujuan organisasi. 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 lain sebagainya.

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 *et al.*, 1999; dalam Brahmana dkk, 2007). Bateman & Organ (1983; dalam Brahmana dkk, 2007) menyebut perilaku ini sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Politik organisasi yang ada di organisasi tidak jauh dari politik yang diperankan oleh manajer kepada 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 (OCB), (Morgan *et al.*, 1991; dalam Siswanto, 2007).

Penelitian serupa pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, seperti yang pernah dilakukan oleh Cropanzano *et al.*, (1997) pada 2 perusahaan manufaktur yang berjumlah 128 karyawan membuktikan bahwa politik organisasi berhubungan negatif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB, namun tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja. Politik organisasi sebagai variabel independen mempengaruhi variabel dependen yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan OCB. Demikian pula 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 OCB. Peneliti lain seperti 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 OCB. Politik organisasi sebagai variabel independen mempengaruhi variabel dependen yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan OCB. Penelitian ini diharapkan memberikan bukti tambahan tentang topik politik organisasi yang sebelumnya juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, baik di dalam negeri maupun luar negeri.

Studi Literatur

Politik Organisasi (*Political Organization*)

Drory & Romm (1990; dalam Greenberg & Baron, 1997) menyatakan bahwa politik organisasi merupakan tindakan yang tidak secara formal dibuktikan dalam organisasi, dilakukan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan perseorangan. Miles (1980; dalam Siswanto, 2007) mendefinisikan politik organisasi sebagai proses yaitu setiap aktor atau kelompok dalam organisasi membangun kekuasaan untuk mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan organisasi dalam rangka memenuhi kepentingannya.

Keuntungan-keuntungan itu sendiri menurut Miles (1980; dalam Siswanto, 2007) adalah: (1). kepentingan pekerjaan yaitu kepentingan yang terkait dengan tugas seseorang sesuai kedudukan dan jabatan yang diembannya; (2). kepentingan karir, yaitu masa depan seseorang dalam organisasi atas posisi dan jabatan yang lebih baik, terakhir (3). kepentingan *ekstramural*, yang terdiri dari kepribadian, sikap, nilai, keyakinan dan komitmen di luar pekerjaan yang semuanya akan membingkai pola perilaku seseorang baik menyambut pekerjaan maupun karir. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa politik organisasi adalah kekuasaan (*power*) yang dimiliki oleh organisasi, pemimpin maupun karyawan yang digunakan melalui perilaku ditempat kerja atau organisasi untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Politik organisasi merupakan tindakan yang tidak secara formal dibuktikan dalam organisasi, dilakukan dengan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan perorangan (Drory & Romm, 1990; dalam Greenberg & Baron, 1997; dalam Wulani, 2004). Cropanzano *et al.*, (1997) mengatakan berdasarkan studi-studi terdahulu, ditemukan bahwa politik organisasi berhubungan dengan komitmen

organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan OCB. Studi tentang kekuasaan dan pengaruhnya sangat penting untuk dipahami bagaimana organisasi melakukan aktivitasnya. Sangat memungkinkan untuk melibatkan kekuasaan (*power*) dalam setiap interaksi dan hubungan sosial pada organisasi tersebut. Orang cenderung untuk mempengaruhi individu lain dan organisasi dalam setiap tindakan atau perilakunya, misalnya: seorang manajer mempengaruhi karyawan untuk tujuan meningkatkan kinerja dan keuntungan baik bagi kepentingannya maupun bagi kepentingan organisasi.

Menurut Harris *et al.* (2005) kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk memperoleh sesuatu sesuai dengan cara yang dikehendakinya. Seseorang bisa saja memiliki kekuasaan tetapi tidak menggunakannya. Jika kekuasaan ada tapi tidak digunakan, maka hal ini disebut sebagai kemampuan atau potensi diri saja. Di dalam perusahaan, kekuasaan dapat diterapkan oleh setiap pemimpin maupun karyawan yang ada. Kekuasaan jika dilihat dari beberapa perspektif, maka kekuasaan ada yang 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.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Gibson (1997; dalam Wahyuningsih, 2009) adalah identifikasi rasa, keterlibatan, loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan Modway, Steer, & Porter (1982; dalam Vandenberg & Lance, 1992; dalam Wahyuningsih, 2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai seberapa besar seorang karyawan dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya didalam suatu organisasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap memiliki, keterlibatan, tanggung jawab, loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi (perusahaan)

Menurut Meyer & Allen (1990; dalam Ridwan, 2009) komitmen organisasi adalah kemauan atau keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja, dan memiliki rasa organisasi. Sedangkan dimensi komitmen terdiri dari komitmen afektif yaitu keinginan untuk tetap terikat dan loyal baik secara

emosional maupun psikologis terhadap organisasi, dengan indikator-indikator seperti merasa bahagia berada dalam organisasi dan loyalitas terhadap organisasi; komitmen kontinuen merupakan keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi, dengan indikator-indikator, memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi dan memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi, terakhir komitmen normatif yaitu refleksi perasaan akan tanggungjawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi, dengan indikator seperti kemauan untuk bekerja dan tanggungjawab untuk memajukan organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi, titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja menjadi penting dalam dunia industri karena diyakini bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja individu (karyawan) dan kelompok dari suatu organisasi, yang akhirnya meningkatkan efektivitas dalam bekerja. Hal ini harus mendapat perhatian yang serius dari para manajer atau pimpinan perusahaan, karena adanya kaitan yang cukup erat antara manajer dengan tenaga kerja, produktivitas kerja, perkembangan dan kelangsungan hidup organisasi yang bersangkutan. Menurut Hackman (1977; dalam Brantas, 2009; dalam Ridwan, 2009) suatu pekerjaan dapat memberikan kepuasan kerja kepada para karyawan apabila, menuntut keahlian atau keterampilan yang bervariasi, utuh (dari awal hingga akhir proses) sehingga dikatakan memiliki identitas, menentukan keberhasilan kerja sub unit (unit organisasi) atau bahkan keberhasilan seluruh perusahaan (berperan penting), otonom dalam arti memberikan kebebasan kepada sumber daya manusia untuk memilih cara-cara untuk menyelesaikan pekerjaan, dan memberikan umpan balik kepada karyawan atas apa yang telah mereka kerjakan.

Kinerja

Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai seseorang atau organisasi berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Parameter yang paling umum digunakan adalah efisiensi, efektivitas dan produktivitas dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Sutermeister (1976; dalam Ridwan, 2009) bahwa *job performance* (kinerja) sebagai *human contribution to productivity*. Pengertian kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai seorang karyawan sesuai dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu (Bernadin & Russell, 1993).

Kinerja karyawan dapat ditentukan oleh standar kinerja karyawan yang menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, tujuan atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami, menguntungkan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Standar pekerja sangatlah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu diberikan, sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja apa yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan untuk menyusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah serta tujuan organisasi dari politik organisasi yang telah diterapkan dan perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karir yang diinginkan oleh setiap karyawan.

Jadi, kinerja karyawan adalah prestasi yang dapat ditunjukkan oleh karyawan itu sendiri melalui efisiensi, efektivitas dan produktivitas dalam bekerja. Ini merupakan cara dan hasil yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan itu sendiri berdasarkan kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang akan dicapai. Jika karyawan memberikan kinerja yang baik pada organisasi tempat mereka bekerja, maka kinerja organisasi (perusahaan) akan meningkat sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah suatu sikap atau perilaku karyawan pada sebuah organisasi. OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di *reward* oleh perolehan kinerja atas tugasnya. OCB ini melibatkan beberapa perilaku yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Organisasi politik diterima sebagai perilaku untuk melayani diri sendiri oleh karyawan untuk mendapatkan keuntungan pribadi dari orang lain. Perilaku itu sendiri sering menimbulkan adanya manipulasi cara ilegal dengan kekuatan seseorang. Oleh karena itu, politik dijuluki sebagai hal yang tidak etis dan bahkan tidak bermoral atau “perilaku korupsi” dalam organisasi tempat bekerja. Para pakar telah meneliti OCB dengan asumsi bahwa OCB akan meningkatkan pencapaian tujuan serta efektivitas organisasi (Bowler, 2006; dalam Brahmana dkk, 2007). Para pakar organisasi serta para praktisi sangat memahami pentingnya faktor-faktor penentu yang dapat memunculkan OCB dalam organisasi. OCB mampu meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber dayanya secara efektif. OCB melengkapi organisasi dengan tambahan kemampuan dan mengurangi mekanisme formal yang mahal dalam proses restrukturisasi organisasi (George, 1996; dalam Organ & Konovsky, 1989).

Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Politik Organisasi dengan Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dan OCB

Meyer *et al.* (1993; dalam Santosa, 2009) mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi akan berdampak pada kemauan untuk menjalankan kegiatan lain yang harus dijalankan tanpa mempertimbangkan dan mengharapkan imbalan apapun dengan kata lain, seseorang akan menjalankan tugas organisasi dengan sendirinya tanpa ada perintah dahulu dari organisasi.

Menurut Wulani (2004) komitmen organisasi merupakan bentuk yang sangat relevan terkena dampak kekecewaan terhadap organisasi. Komitmen afektif sangat berkaitan dengan kesesuaian antara nilai dan gol setiap individu dengan organisasi (Allen & Meyer, 1990; dalam Wulani, 2004), sehingga pekerja akan membentuk ikatan dengan organisasi nonpolitik, karena dengan demikian organisasi dalam jangka panjang akan memenuhi kebutuhan mereka. Maslyn & Fedor (1998) mengukur komitmen organisasi dengan menggunakan item skala komitmen afektif, menemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan berhubungan negatif dengan politik organisasi yang dipersepsikan. Hasil penelitian Chen (2008; dalam Santosa, 2009) menemukan bahwa politik dan budaya organisasi mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap bagaimana para karyawan memandang tanggung jawab organisasinya dan komitmennya.

- Hipotesis 1 a: Politik organisasi berhubungan negatif dengan komitmen organisasi
b: Semakin tinggi politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat kerjanya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi adalah nilai dari penerapan dalam politik organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil yang berkaitan dengan politik organisasi melalui penerapan nilai-nilai dalam pekerjaan karyawan tersebut.

- Hipotesis 2 a: Politik organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja
b: Semakin tinggi politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Tingginya tingkat politik dalam organisasi akan membatasi kinerja karyawan, karena lingkungan yang dianggap politis dan ditafsirkan secara tidak adil. Tingkat politik yang tinggi akan membatasi kinerja kontekstual yang terletak pada potensi individu yang secara politis menafsirkan situasi yang membenamkan potensi itu sendiri dalam tugas-tugas kerja dengan mengabaikan dan menghindari aktivitas politik. Karena karyawan yang memiliki kinerja kontekstual yang rendah kemungkinan tidak cukup terampil dalam mengelola diri dalam rangka belajar keterampilan politik secara efektif.

Perilaku politik dalam organisasi merupakan aktivitas yang tidak dibutuhkan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi. Tetapi, perilaku politik organisasi berpengaruh atau merupakan usaha mempengaruhi distribusi peningkatan atau pengurangan sumber-sumber dalam organisasi. Politik organisasi juga digambarkan sebagai seni menggunakan pengaruh, kewenangan, dan kekuasaan untuk mencapai tujuan organisasinya.

- Hipotesis 3 a: Politik organisasi berhubungan negatif dengan kinerja
b: Semakin tinggi politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka akan berpengaruh terhadap kinerja

Randall *et al.* (1999) menyatakan bahwa karena lingkungan politik organisasi mengarah pada investasi yang berisiko, maka pekerja akan berusaha untuk mengkontribusikan sedikit usahanya bagi organisasi, sehingga akan mengarah pada penurunan OCB atau dengan kata lain politik organisasi tidak berhubungan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Semakin lingkungan kerja bersifat politik, semakin berkurang *citizenship* (Maslyn & Fedor, 1998).

Maslyn & Fedor (1998) menemukan bahwa politik organisasi yang dipersepsikan berhubungan secara negatif dengan OCB. Kacmar *et al.* (1999) menyatakan bahwa politik organisasi berdampak pada tidak termotivasinya individu dan berhubungan negatif antara persepsi politik organisasional dengan OCB sama

seperti penelitian yang dilakukan oleh Cropanzano *et al.* (1997). Dalam penelitian ini, peneliti menguji hubungan dan pengaruh antara politik organisasi dengan OCB.

Hipotesis 4 a: Politik organisasi berhubungan negatif dengan OCB

b: Semakin tinggi politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka akan berpengaruh terhadap OCB

Metode Penelitian

Sampel Dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer dengan responden para karyawan di 3 perusahaan tekstil yang berada di kota Bandung. Kuisioner diberikan kepada bagian personalia di masing-masing perusahaan dan dibagikan kepada responden sebanyak 75 buah. Jumlah kuisioner yang kembali dan layak digunakan dalam penelitian ini sebanyak 69 eksemplar (92%). Gambaran umum mengenai profil para responden terbagi menjadi jenis kelamin, terdiri dari laki-laki 29 orang (42%), perempuan 40 orang (58%), dan status pernikahan, menikah sebanyak 32 orang (46.4%), belum menikah 37 orang (53.6%). Untuk usia, antara 20 – 30 sebanyak 54 orang, antara 31-40 sebanyak 11 orang, > 41 sebanyak 4 orang. Lama kerja rata-rata 1-10 tahun 64 orang, antara 11 – 20 tahun sebanyak 4 orang dan lebih dari 21 tahun sebanyak 1 orang.

Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, politik organisasi diukur dengan *Perceptions of Organizational Politic Scale* (POPS) yang dikembangkan oleh Kacmar & Ferris (1991; dalam Wulani, 2004) yang terdiri dari 12 item. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Allen & Meyer (1993; dalam Wulani, 2004) yang terdiri dari komitmen Afektif 8 item, komitmen kontinuen 8 item dan komitmen normatif 8 item. Sementara variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Seashore *et al.*, (1993; dalam Cropanzano *et al.*, 1993; dalam Wulani, 2004) yang terdiri dari 3 item. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Williams & Anderson (1991; dalam Wulani, 2004) yang terdiri dari 7 item. Variabel OCB diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Smith *et al.*, (1983; dalam Erturk *et al.*, 2004; dalam Santosa, 2009) yang terdiri dari 5 item. Sementara dalam penelitian ini jenis kelamin, usia, status perkawinan dan lama kerja digunakan sebagai variabel kontrol.

Hasil

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan dengan analisis faktor menggunakan program SPSS (*Statistical Product Service Solution*) versi 11.5 *for windows* untuk melihat apakah alat pengukur dapat dipertanggungjawabkan ketepatan pengukurannya atau sejauh mana alat pengukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut McLean & Gray (1998; dalam Santosa, 2009) skor *factor loading* untuk setiap konstruk dikatakan valid dan dapat diterima adalah $\geq .5$. Sementara itu, *roles of thumb* penerimaan skor *factor loading* sebesar ≥ 0.4 dan tidak menjadi bagian atau anggota faktor lain.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai baik tidaknya alat pengukur yang digunakan, semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur tersebut, maka akan semakin tepat alat pengukur tersebut. Sebaliknya, semakin rendah reliabilitas dari alat pengukur, maka alat pengukur tersebut semakin tidak tepat. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan oleh *Cronbach's Alpha Coefficient* yang menunjukkan reliabilitas konsistensi interitem atau menguji konsistensi responden dalam menjawab seluruh item. Setiap item menurut konstruksinya, yang memiliki korelasi interitem < 0.3 dikatakan tidak reliabel (Hair et al., 1998). Sedangkan, suatu konstruk yang memiliki reliabilitas Alpha < 0.6 berarti tidak reliabel, reliabilitas Alpha range 0.7 berarti cukup reliabel, dan reliabilitas Alpha > 0.8 berarti sangat reliabel (Sekaran, 2000)

Tabel 1
Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Untuk Setiap Variabel

Variabel	Jumlah item	Jumlah item yang tidak valid	Jumlah item valid	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Politik Organisasi	12	7	5	0.799
Komitmen Organisasi	24	8	16	0.702
Kepuasan Kerja	3	-	3	0.481
Kinerja	7	4	3	0.813
OCB	5	2	3	0.720
Total	51	21	30	

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa dari 51 item yang diujikan hanya terdapat 30 item yang lolos dalam uji validitas dan dapat digunakan untuk pengujian berikutnya. Namun dalam pengujian reliabilitas, variabel kepuasan kerja tidak dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya karena memiliki nilai *cronbach alpha* yang tidak memenuhi persyaratan yaitu hanya sebesar 0.481. Dengan demikian maka hanya 4 variabel yang akan diuji dalam penelitian ini, yaitu variabel politik organisasi, komitmen organisasi, kinerja dan OCB.

Uji hipotesis

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel independen yaitu politik organisasi terhadap variabel dependen yaitu komitmen organisasi, kinerja dan OCB. Untuk variabel kepuasan kerja tidak dapat dilakukan pengujian lebih lanjut karena tidak lolos dari uji reliabilitas. Oleh karenanya hipotesis 2a dan b tidak dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Perhitungan analisis regresi linier sederhana dilakukan dengan menggunakan bantuan program aplikasi SPSS versi 11.5 *for windows*. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Linier Sederhana (standardized coefficient β), N=69

Variabel Independen	Variabel Dependen		
	Komitmen Organisasi	Kinerja	OCB
Usia	0.107	-0.142	0.061
Jenis Kelamin	0.052	-0.013	0.181
Status Pernikahan	0.007	-0.095	-0.188
Pendidikan Terakhir	0.280	0.190	-0.236
Lama Kerja	0.345**	0.483*	0.213
Politik Organisasi	-0.435***	-0.016	0.359
F	3.884**	4.353**	2.101
R²	0.273	0.296	0.169
Adj-R²	0.203	0.228	0.089

Sumber: Data yang telah diolah

Keterangan: Signifikansi pada *** $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,001$

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa politik organisasi berhubungan negatif dengan komitmen organisasi ($\beta = -0.435$, $p = 0.024$) dan terbukti memiliki pengaruh terhadap komitmen ($R^2 = 0.273$; $p = 0.002$). Dengan demikian maka hipotesis 1 a dan b didukung. Hasil lain diperoleh bahwa politik organisasi berhubungan dengan kinerja namun tidak signifikan ($\beta = -0.016$, $p = 0.931$). Namun disisi lain, hasil uji regresi menunjukkan bahwa politik organisasi justru memiliki pengaruh terhadap kinerja ($R^2 = 0.169$; $p = 0.001$), maka hipotesis 3 a tidak didukung dan hipotesis 3 b didukung. Penemuan lain dari penelitian ini menunjukkan bahwa politik organisasi berhubungan positif dengan OCB namun tidak signifikan ($\beta = 0.359$, $p = 0.066$). Sementara politik organisasi juga tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Dengan demikian maka hipotesis 4 a dan b tidak didukung.

Pembahasan

Hasil menunjukkan bahwa politik organisasi memiliki hubungan negatif dan signifikan serta memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Artinya jika karyawan merasakan tingginya politik dalam organisasi maka hal ini akan berdampak terhadap komitmen organisasi mereka. Politik dalam organisasi yang diterapkan oleh perusahaan bertujuan membantu mereka untuk mencapai tujuan organisasi dalam menuntut karyawan supaya mempunyai sikap memiliki, loyal, bertanggungjawab sebagai kewajiban yang harus dilakukan oleh karyawan dalam organisasi. Selain itu politik organisasi juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi, karena perusahaan menggunakan dan menerapkan peraturan, kebijakan dan kekuasaannya sebagai politik kepada karyawan. Dalam keadaan seperti ini karyawan merasa tertekan dan tidak puas terhadap perusahaan, sehingga karyawan tidak memiliki komitmen organisasi yang baik atau karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan.

Maslyn & Fedor (1998) mengukur komitmen organisasi dengan menggunakan skala komitmen afektif, menemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan berhubungan negatif dengan politik organisasi yang dipersepsikan. Menurut Wulani (2004) bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk yang sangat relevan terkena dampak kekecewaan terhadap organisasi. Komitmen afektif sangat

berkaitan dengan kesesuaian antara nilai dan tujuan setiap individu dengan organisasi, sehingga karyawan akan membentuk ikatan dengan organisasi nonpolitik, karena dengan demikian organisasi dalam jangka panjang akan memenuhi kebutuhan mereka. Dengan demikian, tingginya politik organisasi dalam perusahaan yang dirasakan oleh para karyawan, maka akan berdampak pada komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Cropanzano *et al.* (1997) dengan sampel 2 perusahaan manufaktur yang berjumlah 128 karyawan, Wulani (2004) dengan sampel 15 Kantor Akuntan Publik (KAP) di kota Surabaya dan penelitian Vigoda (2002; dalam Siswanti, 2006) dengan sampel karyawan yang berjumlah 541 di 3 sektor yaitu swasta, publik dan yayasan di Israel. Politik organisasi yang dirasakan oleh para karyawan akan berhubungan dan berdampak terhadap komitmen organisasi karyawan terhadap organisasi.

Kinerja karyawan adalah prestasi yang dapat ditunjukkan oleh karyawan itu sendiri. Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa politik organisasi berhubungan negatif dengan kinerja namun tidak signifikan. Di sisi lain politik organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dan terbukti signifikan. Hasil dalam penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Wulani (2004), bahwa politik organisasi berhubungan negatif terhadap kinerja namun tidak signifikan. Hasil dalam penelitian ini menemukan bahwa politik organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh Cropanzano *et al.* (1997) yang menemukan bahwa politik organisasi memiliki hubungan dan pengaruh secara signifikan dengan kinerja, dan penelitian yang dilakukan oleh Vigoda (2002; dalam Siswanti, 2006) bahwa politik organisasi berhubungan dengan kinerja.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa benar terdapat hubungan antara politik organisasi dengan kinerja karyawan (pegawai staf), karena politik yang diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya menuntut karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan, keahlian, peluang dan motivasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas dalam bekerja di perusahaan tekstil tersebut. Selain itu politik organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena perusahaan menggunakan dan menerapkan peraturan, kebijakan dan kekuasaannya sebagai politik untuk mengidentifikasi, mengukur, mendorong, mengevaluasi dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan kepada perusahaan. Dalam keadaan seperti ini karyawan bukan merasa termotivasi dalam bekerja, tetapi karyawan merasa tertekan, terganggu, tidak produktif dalam bekerja terhadap perusahaan, sehingga karyawan tidak memiliki kinerja yang baik atau kinerja karyawan menurun terhadap perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan tinggi dalam organisasi yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau akan menurunkan tingkat kinerja karyawan.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Organ, 1988). Definisi ini tidak dibayangi istilah sukarela, *reward* atau niat sang aktor melainkan perilaku seharusnya mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis lebih dari sekedar inti teknis. OCB mampu meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif. Para pakar organisasi

serta para praktisi sangat memahami pentingnya faktor-faktor penentu yang dapat memunculkan OCB dalam organisasi. OCB mampu meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber dayanya secara efektif.

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa politik organisasi memiliki hubungan positif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Wulani (2004) politik organisasi tidak berhubungan dan tidak berpengaruh secara signifikan dengan OCB. Namun hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Cropanzano *et al.* (1997) di 2 perusahaan manufaktur yang berjumlah 128 karyawan, yang menyebutkan bahwa politik organisasi memiliki hubungan negatif dan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.

Di sisi lain, penelitian ini sama dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Vigoda (2002; dalam Siswanti, 2006) di 3 sektor yaitu: swasta, publik dan yayasan di Israel yang berjumlah 541 karyawan, yaitu politik organisasi berhubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Penelitian ini menunjukkan bahwa politik organisasi berhubungan positif tetapi tidak signifikan dengan OCB. Hal ini mungkin politik yang diterapkan dan dilakukan oleh perusahaan tidak dianggap penting dan wajib untuk dilaksanakan oleh karyawan. Tidak adanya sanksi dari perusahaan jika tidak dilaksanakan dan diikuti dengan baik politik tersebut, sehingga politik organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. OCB tidak dipengaruhi oleh politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan, mungkin karyawan akan memiliki OCB yang baik walaupun dipengaruhi oleh politik organisasi. Secara singkat, ada atau tidaknya politik dalam organisasi tidak mempengaruhi OCB para karyawan terhadap organisasi.

Simpulan Dan Saran

Penelitian tentang politik organisasi memang sangat menarik untuk dikaji. Oleh karena itu penelitian sejenis perlu dilakukan oleh peneliti-peneliti selanjutnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi akan berdampak pada rendahnya komitmen karyawan. Hasil ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil lain ditemukan bahwa politik organisasi tidak memiliki hubungan dengan kinerja, namun tetap berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun tidak terhadap hubungan, namun jika karyawan merasakan adanya politik dalam organisasi akan berdampak pada kinerja mereka. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Cropanzano (1997) dan Wulani (2004). Politik organisasi berhubungan positif dan tidak berpengaruh terhadap OCB. Sejalan dengan hasil penelitian Vigoda (2002; dalam Siswanti, 2006), bahwa OCB para karyawan di dipengaruhi oleh adanya politik dalam organisasi atau tidak.

Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja tidak lolos dalam uji reliabilitas, dalam penelitian selanjutnya sangat disarankan untuk dapat menggunakan item-item dari peneliti lain atau menambah jumlah item, mengingat dalam penelitian ini hanya menggunakan 3 item saja.

Implikasi dalam penelitian ini menyebutkan bahwa tingginya politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi berdampak pada rendahnya komitmen dan kinerja para karyawan. Politik organisasi memang diperlukan oleh organisasi karena dapat membantu dalam mencapai tujuan

perusahaan, namun perlu pengelolaan yang tepat agar tidak menurunkan komitmen dan kinerja para karyawan.

Daftar Pustaka

- Bernadin, H.J., & Russel, J.E.A., (1993), *Human Resource Management An Experimental Approach*, NewYork; McGraw-Hill Inc.
- Brahmana., Sunardi, S., Sofyandi., & Herman, (2007), *Transformational Leadership dan Organizational Citizenship Behavior di UTAMA*. <http://hdl.handle.net/10364/447.html> pada tanggal 5 September 2007.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P., (1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Greenberg, J., & Baron, R.A., (1997), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. Prentice-Hall International, Inc. NJ.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th edition. Upper Saddle River, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey.
- Harris, K.J., M. James & R. Boonthanon., (2005), Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of The Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover, *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 26- 42.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G.R., & Dulebohn, J.H., (1999), Political Behaviors as Moderators of The Perceptions of Organizational Politic-Work Outcomes Relationships, *Journal of Organization Behavior*, 20, 1093-1105.
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S., & Anthony, W.P., (1999), An Examination of Then Perception of Organizational Politics Model: Replication an Extensio, *Human Relation*, 52 (3), 383-416.
- Maslyn, J.M., & Fedor, D.B., (1998), Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter?, *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 645-653.
- Organ, D. W., & Konovsky, M., (1989), Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Borman, C.A., & Birjulin, A., (1999), Organizational Politics and Organizational Support as A Predictor of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159- 174.
- Ridwan, (2009), *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, Edisi Pertama, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Santosa, T.E.C., (2009), *Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Karyawan, Keadilan Manajerial dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi Pada Dosen-Dosen Fakultas Ekonomi Pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Bandung, Yogyakarta, dan Jakarta*. Proposal Penelitian Individu.
- Sekaran, U., (2000), *Research Methods For Business: A Skill Boarding Approach*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc.

- Siswanti, Y, (2006), Analisis Pengaruh Stres Kerja dalam Memediasi Hubungan antara Politik Organisasional dengan Perilaku Agresif: Studi Kasus pada RS PKU Muhammadiyah dan PKT di Yogyakarta, UPN “Veteran” Yogyakarta.
- Siswanto, (2007), Politik Dalam Organisasi: Suatu Tinjauan Menuju Etika Berpolitik, *Jurnal Manajemen*, 10 (4), 159-165.
- Vigoda-Gadot, Eran, (2006), Citizens’ Perceptions of Politics and Ethics in Public Administration: A Five-Year National Study of Their Relationship to Satisfaction with Services, Trust in Governance, and Voice Orientations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, hal. 285-305.
- Wahyuningsih, T., (2009), Pengaruh Komitmen Kerja Karyawan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan Pada Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
- Wulani, F., (2004), Analisis Hubungan Politik dan Dukungan Organisasional Dengan Sikap Kerja, Kinerja, dan Perilaku Citizenship Organisasional. Universitas Widya Mandala Surabaya, Vol 8 (2), 111-132.