

Faktor-Faktor yang Berkontribusi terhadap Perilaku Politik dan Hasil Kerja Karyawan pada Perusahaan Sektor Perbankan

TRI BODROASTUTI
DANIE BUDI TJAHYONO

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala
Jln. Sriwijaya No. 32 & 36 Semarang 50242
email tribodro@telkom.net**

Diterima 2 April 2010; disetujui 5 September 2010

Abstrac: This study aims to identify the influence of individual factors and organizational factors to political behavior and the work outcomes of employees in the banking sector in five major cities in Java (Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta and Surabaya). The study also identifies the influence of political behavior directly to the work outcomes. This study adopts the theory of Stephen P. Robbins that summarizes the 6 indicators of individual factors, 9 indicators of organization factors, 9 indicators of political behavior, and 12 indicators of the work outcomes. Data collection was conducted by distributing questionnaires via e-mail. Respondents who had captured a number of 180, spread across five cities which are Jakarta (100 respondents), Bandung (20 respondents), Semarang (20 respondents), Yogyakarta (20 respondents), and Surabaya (20 respondents). The relationship between variables in this study were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). This study showed regression weight of individual factors to political behavior with regression coefficient of 0,230; organizational factors to political behavior with regression coefficient of 0,251; individual factors to the work outcomes with regression coefficient of 0,204; organizational factors to the work outcomes with regression coefficient of 0,173; political behavior to the work outcomes with regression coefficient of 0,295. From these results known to have significant positive influence variables of individual and organization factors to political behavior and work outcomes. Political behavior is also evident in a direct and significant positive effect to work outcomes.

Keywords : individual factors, organizational factors, political behavior, the work outcomes.

PENDAHULUAN

Sejak krisis perbankan yang terjadi pada tahun 1997/1998, jumlah bank yang aktif beroperasi terus merosot. Pada bulan Juni 1997 masih ada 240 bank yang beroperasi. Pada masa satu dasawarsa setelah itu, jumlahnya berkurang menjadi separuhnya. Jumlah bank itu akan terus dikurangi oleh Bank Indonesia, dengan alasan,

jumlah ini masih lebih banyak dibandingkan dengan Jepang, Malaysia, atau Thailand, dimana meski hanya sedikit, bank-bank di negara tersebut mampu mendorong pertumbuhan ekonomi secara signifikan. Namun sebaliknya di Indonesia, banyaknya jumlah bank belum bisa menggerakkan ekonomi secara maksimal. Sampai dengan akhir tahun 2010 ini, jumlah bank di Indonesia diproyeksikan secara

bertahap akan berkurang menjadi hanya 70-80 bank.

Dampak penyusutan jumlah bank ini jelas mengancam karyawan. Dalam kurun waktu sepuluh tahun sejak krisis perbankan, setidaknya sudah terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap 40.000 hingga 42.000 karyawan. Ini belum termasuk akibat merger Bank Mandiri yang merumahkan 30.000 hingga 35.000 karyawan. Jumlah ini diperkirakan akan terus bertambah di masa mendatang sejalan dengan proses restrukturisasi kepemilikan dan perubahan strategi bisnis bank serta konsolidasi karena Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

Dalam perspektif perilaku organisasi, perubahan apapun, khususnya yang mengimplikasikan realokasi sumber daya organisasi secara signifikan, memiliki kemungkinan yang besar dalam merangsang timbulnya konflik dan meningkatkan politisasi. Hal ini merupakan indikator dari faktor organisasi yang secara teoritis berpengaruh terhadap perilaku politik seseorang yang pada gilirannya mempengaruhi hasil kerja (Robbins, 2007).

Yang menarik, dalam kasus karyawan di sektor perbankan di Indonesia, PHK massal seringkali justru mengundang reaksi yang tidak bersesuaian dengan teori. Ini terjadi ketika BNI melakukan program pengurangan karyawan yang mereka namai Program Pensiun Sukarela (PPS). Terbuai dengan pesangon yang menggoda, lebih dari 1.000 orang karyawan BNI berbondong-bondong mengajukan diri. Tingginya minat karyawan ini di luar dugaan karena yang mengajukan lebih banyak dari yang diperkirakan. Pihak manajemen kemudian menyeleksi pengajuan tersebut menjadi 500 karyawan (Mohamad, 2006).

Pensiun dini bagi karyawan tidak selalu berakhir dengan air mata, sebagian besar karyawan bank justru gembira. Karyawan bank memang lebih beruntung dibandingkan dengan karyawan perusahaan sektor riil. Pemutusan hubungan kerja di perbankan senantiasa mengacu pada peraturan, malahan pihak bank kerap kali memberikan pesangon yang besarnya

di atas jumlah yang disyaratkan dalam peraturan. Jarang kita jumpai unjuk rasa karyawan bank karena masalah pesangon. Kasus semacam ini pernah terjadi yaitu pada 1998/1999, saat karyawan bank beku kegiatan usaha (BBKU) dan bank beku operasi (BBO) yang di-PHK belum disepakati uang pesangonnya. Demonstrasi tersebut hanya berlangsung sebentar karena pemerintah bersedia menalangi dulu uang pensiun yang akan dihitung sebagai kewajiban pemilik bank.

Maraknya bank berinvestasi untuk memanfaatkan teknologi informasi (TI), juga turut andil dalam pengurangan jumlah karyawan, terkait dengan efisiensi pada pelayanan yang berbasis data. Sangat dimungkinkan, bank hanya membutuhkan sumber daya manusia yang paham betul selukbeluk TI, misalnya *programmer*. Layaknya industri lain, tidak mudah mempertahankan karyawan bidang TI. Pasalnya, mereka tidak memiliki jenjang karier di bank. Mereka tidak mungkin mencapai posisi direktur utama atau kepala cabang sekalipun. Karier dan posisi mereka di perbankan hanya sebatas itu. Bisa dimaklumi jika banyak staf TI yang menjadi kutu loncat, pindah dari satu bank ke bank lain.

Dua anomali ini, yaitu reaksi karyawan terhadap pemutusan hubungan kerja dan kesulitan pihak manajemen bank untuk mempertahankan karyawan di bidang Teknologi Informasi, cukup dijadikan sebagai alasan untuk diteliti lebih jauh. Walaupun kedua hal ini hanya merupakan sebagian kecil dari banyaknya indikator dari faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perilaku politik karyawan, namun keduanya dianggap memiliki signifikansi yang tinggi. Keduanya termasuk indikator pada variabel organisasi yang ditegaskan oleh Robbins (2007) sebagai variabel yang lebih dominan daripada satu variabel lainnya yaitu variabel individu. Bahkan ditegaskan juga bahwa keputusan promosi, yang juga termasuk dalam indikator variabel organisasi, ditengarai sebagai salah satu tindakan paling politis dalam organisasi.

TINJAUAN TEOIRITIS

Faktor Individu. Pada tataran individu, Robbins (2007) telah mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian tertentu, kebutuhan dan beberapa faktor lain yang dapat dikaitkan dengan perilaku politik seseorang. Dalam hal sifat, kita menemukan bahwa para karyawan yang mampu merefleksikan diri secara baik (*high self monitor*), memiliki pusat kendali (*locus of control*) internal, dan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan mempunyai kemungkinan lebih besar untuk terlibat dalam perilaku politik. Orang yang mampu merefleksikan diri secara baik lebih, sensitif terhadap berbagai tanda sosial, mampu menampilkan tingkat kecerdasan sosial, dan terampil dalam berperilaku politik daripada mereka yang kurang mampu merefleksikan diri (*low self monitor*). Individu dengan *locus of control* internal, lantaran meyakini bahwa mereka mampu mengendalikan lingkungannya, lebih cenderung bersikap proaktif dan berupaya memanipulasi situasi demi kepentingan mereka sendiri. Tidak mengejutkan, kepribadian Machiavellian (yang dicirikan dengan kehendak untuk memanipulasi dan hasrat akan kekuasaan) dengan mudah menggunakan politik sebagai sarana untuk memperjuangkan kepentingannya sendiri.

Investasi seseorang dalam organisasi, alternatif yang diyakininya ada, dan harapan akan kesuksesan turut mempengaruhi sejauh mana ia akan memanfaatkan sarana tindakan politik yang tidak sah. Ada sebagian orang yang memiliki pandangan bahwa segala upaya yang dilakukan dapat dipandang sebagai investasi (Cropanzano, *et al.*, 1997) karena suatu saat akan diperoleh apa yang diinginkan seperti keuntungan ekonomi, jabatan dan status sosial (Cropanzano, Kacmar, & Bozeman, 1995 dalam Randall, *et al.*, 1999). Semakin besar investasi seseorang dalam organisasi karena harapan akan mendapatkan keuntungan di masa depan, semakin besar pula kerugian yang harus ditanggungnya jika terpaksa harus keluar dari sana dan semakin kecil kemungkinan bahwa ia akan menggunakan sarana politik yang tidak sah.

Semakin banyak alternatif peluang pekerjaan yang dimiliki seseorang (karena pasar kerja yang terbuka lebar atau karena orang itu memiliki ketrampilan atau pengetahuan yang langka, reputasi yang menonjol, atau kontak keluar organisasi yang berpengaruh) semakin besar kemungkinan ia mengambil resiko tindakan politik yang tidak sah. Jika seseorang memiliki harapan akan kesuksesan yang rendah dalam menggunakan sarana yang tidak sah, ia tidak mungkin berbuat demikian. Harapan akan kesuksesan yang tinggi dalam penggunaan sarana yang tidak sah kemungkinan besar merupakan *domain* orang yang berpengalaman dan berkuasa yang terampil berpolitik maupun karyawan tak berpengalaman dan naif yang salah menilai peluang mereka.

Dubrin (2001) mengutarakan tiga hal terkait faktor individu yang mempengaruhi perilaku politik yaitu ketidakamanan emosional (*emotional insecurity*), tendensi manipulatif dan ketidaksepakatan yang menghalangi keputusan rasional. Banyak orang melakukan manuver politik untuk berlindung kepada orang yang memiliki kekuasaan karena mereka kurang percaya diri dalam kemampuan mereka sendiri, inilah yang dimaksud dengan ketidakamanan emosional. Beberapa orang kadangkala berperilaku politik untuk memanipulasi orang lain demi kepentingan mereka. Dalam kajian mengenai kepribadian, tipe ini disebut sebagai *machiavellian*. Kata ini digunakan untuk menggambarkan karakter yang sesuai dengan prinsip Machiavelli dalam teori politiknya.

Banyak eksekutif yang selalu berusaha menggunakan kriteria rasional dalam mengambil keputusan, namun keputusan ini seringkali terhambat oleh ketidaksepakatan dari anggota organisasi. Apabila strategi dan tujuan telah dipahami dengan mendalam oleh anggota organisasi kunci, perilaku politik tidak dapat dihindari dalam pengambilan keputusan organisasi.

Atas dasar penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dan kedua sebagai berikut :

H₁ : faktor individu (X₁) berpengaruh positif

terhadap perilaku politik (Y_1)

H2 : faktor individu (X_1) berpengaruh positif terhadap hasil kerja (*work outcome*) (Y_2)

Faktor Organisasi. Kegiatan politik kiranya lebih merupakan fungsi karakteristik organisasi ketimbang fungsi variabel perbedaan individu. Tidak sedikit organisasi memiliki banyak karyawan dengan karakteristik individu yang telah dituliskan di atas, namun perilaku politiknya sangat beragam. Semakin sederhana dan semakin kecil organisasi maka semakin rendah politisasi dan segala permasalahan dapat dipecahkan dengan cara yang singkat.

Tanpa menafikkan peran yang mungkin dijalankan oleh perbedaan individual dalam menumbuhkembangkan proses politisasi, bukti menunjukkan bahwa situasi dan kultur tertentu yang lebih mendukung politik. Menurut Robbins (2007), secara lebih khusus, manakala sumber daya sebuah organisasi berkurang, ketika pola sumber daya yang ada berubah, dan ketika muncul kesempatan untuk promosi, politisasi lebih dimungkinkan untuk muncul ke permukaan. Selain itu, kultur yang terciptakan oleh tingkat kepercayaan yang rendah, ambiguitas peran, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, praktek alokasi imbalan *zero-sum* (perolehan hangus karena kurang memuaskan), pengambilan keputusan secara demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja, dan manajer senior yang cenderung mementingkan dirinya sendiri membiakkan lahan yang subur bagi politisasi.

Ketika organisasi melakukan perampingan untuk meningkatkan efisiensi, pengurangan sumber daya harus dilakukan. Terancam kehilangan sumber daya, orang bisa terlibat dalam tindakan politik untuk mengamankan apa yang mereka miliki. Tetapi perubahan apapun, khususnya yang mengimplikasikan realokasi sumber daya dalam organisasi secara signifikan, berkemungkinan merangsang timbulnya konflik dan peningkatan politisasi.

Keputusan promosi senantiasa ditengarai sebagai salah satu tindakan paling politis dalam organisasi. Peluang promosi atau kemajuan mendorong orang untuk bersaing mendapatkan

sumber daya yang terbatas dan mencoba secara positif mempengaruhi hasil keputusan.

Semakin kecil kepercayaan yang ada dalam organisasi, semakin tinggi tingkat perilaku politik dan semakin mungkin perilaku politik itu akan tidak sah. Karenanya, tingkat kepercayaan yang tinggi secara umum akan menekan tingkat perilaku politik dan secara khusus akan menghambat tindakan politik yang tidak sah. Walaupun organisasi pada umumnya menyarankan kepatuhan, kerja sama, keterbukaan dan kepercayaan, dalam kenyataannya, individu atau kelompok bersaing mendapatkan sumber daya, informasi dan pengaruh (Thompson, 1967), dan mencari cara untuk melindungi kepentingannya yang kadangkala melanggar norma dan prinsip-prinsip organisasi dan berpeluang mendapatkan sanksi (Pfeffer & Salancik, 1974).

Ambiguitas peran berarti bahwa perilaku yang ditentukan untuk karyawan tidak jelas. Karena itu, batas cakupan dan fungsi tindakan politik seorang karyawan lebih sedikit. Karena kegiatan politik didefinisikan sebagai kegiatan yang tidak disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang, semakin besar ambiguitas peran semakin banyak seseorang dapat terlibat dalam kegiatan politik dengan peluang kegiatan itu terlihat kecil.

Praktek evaluasi kinerja masih jauh dari sempurna. Semakin banyak organisasi menggunakan kriteria subjektif dalam penilaian, menekankan ukuran hasil yang sifatnya tunggal, atau memakan waktu yang lama antara suatu tindakan dan evaluasi atas tindakan tersebut, semakin besar pula kemungkinan seorang karyawan lari dan menjalankan politisasi. Kriteria kinerja yang subjektif menciptakan ambiguitas. Penggunaan ukuran hasil tunggal mendorong individu untuk melakukan apapun yang diperlukan agar tampak bagus menurut ukuran tersebut, tetapi sering dengan mengorbankan kinerja yang baik pada bagian pekerjaan yang lain yang tidak kalah penting namun tidak turut dinilai. Lamanya waktu antara sebuah tindakan dan evaluasi atas tindakan tersebut juga merupakan faktor yang relevan. Semakin

panjang waktu tersebut, semakin sulit bagi karyawan itu untuk dimintai pertanggungjawabannya atas perilaku politiknya.

Bila kultur sebuah organisasi semakin menekankan pendekatan *zero-sum* atau menang kalah dalam kebijakan alokasi imbalannya, karyawan akan semakin termotivasi untuk melibatkan diri dalam politisasi. Pendekatan *zero-sum* menganggap 'kue' imbalan sebagai harga mati sehingga keuntungan apapun yang didapati satu orang atau kelompok harus diperoleh dengan mengorbankan orang atau kelompok lain. Praktek semacam ini mendorong seorang karyawan untuk menjelek-jelekkan karyawan lain dan membesar-besarkan peran diri sendiri.

Para manajer diminta untuk lebih terbuka terhadap masukan dari para karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan mau mendengarkan saran dari kelompok dalam proses yang sama. Namun, gerakan ke arah demokrasi semacam ini tidak serta merta dianut oleh semua manajer. Banyak manajer menggunakan kedudukan mereka untuk melegitimasi kekuasaan dan membuat keputusan yang sifatnya sepihak atau unilateral. Mereka bekerja keras dan mengeluarkan biaya pribadi yang besar untuk mencapai kedudukan yang berpengaruh. Berbagi kekuasaan dengan orang lain sangat bertentangan dengan hasrat mereka. Alhasil, para manajer mungkin menggunakan komite, konferensi dan pertemuan wajib kelompok secara pura-pura, sebagai arena untuk melakukan manuver dan manipulasi.

Semakin besar tekanan yang dirasakan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, semakin besar kemungkinan mereka terlibat dalam proses politisasi. Tekanan yang besar merupakan satu dari sekian penyebab diabaikannya kekuasaan dan pengaruh. Ketika orang dimintai pertanggungjawabannya atas hasil yang diperoleh, ia akan merasakan tekanan besar untuk 'terlihat baik'. Jika seseorang merasa bahwa seluruh kariernya dipertaruhkan pada angka penjualan kuartal berikutnya atau laporan produktivitas pabrik bulan berikutnya, ia akan termotivasi

untuk melakukan apapun yang harus dilakukan guna memastikan angka yang muncul menguntungkan dirinya.

Terakhir, ketika para karyawan melihat orang yang ada di puncak terlibat dalam perilaku politik, khususnya ketika mereka berhasil melakukannya dan mendapatkan imbalan atas keberhasilan itu, terciptalah sebuah suasana yang mendukung politisasi. Politisasi yang dilakukan oleh manajemen puncak, dalam pengertian tertentu, membuka jalan bagi mereka yang mempunyai kedudukan yang lebih rendah dalam organisasi untuk juga bermain politik sembari memberi kesan bahwa perilaku semacam itu dapat diterima dan wajar.

Menurut Dubrin (2001) pengaruh faktor organisasi dijelaskan melalui struktur organisasi piramida (*pyramid-shaped organization structure*). Struktur piramida memusatkan kekuasaan pada puncaknya. Setiap *level* memiliki kekuasaan yang berbeda, semakin ke bawah semakin berkurang kekuasaan yang dimilikinya. Di dasar piramida tersebutlah para pekerja yang tidak memiliki kekuasaan. Kompetisi untuk memperoleh *level* yang lebih tinggi, menambah intensitas perilaku politik.

Selain struktur organisasi, dua hal lainnya yaitu standar kinerja yang subyektif (*subjective standards of performance*) dan ketidakjelasan lingkungan (turbulensi). Banyak orang yang tidak percaya bahwa organisasinya memiliki cara yang obyektif dan adil dalam menilai kinerja mereka dan kelayakan untuk mendapatkan promosi. Sama halnya ketika manajer tidak memiliki cara yang obyektif untuk membedakan karyawan yang baik dan yang kurang baik, atau ketika orang berada dalam ketidakstabilan dan lingkungan yang tidak bisa diramalkan, mereka cenderung berperilaku politik. Mereka bergantung pada politik organisasi karena ketidakjelasan mengaburkan tujuan mereka. Ketidakjelasan lingkungan (turbulensi), yang dapat terjadi karena merger perusahaan atau perampingan (*downsizing*), menjadi pendorong terjadinya politisasi.

Atas dasar penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis ketiga dan keempat sebagai berikut :

H₃ : faktor organisasi (X₂) berpengaruh positif terhadap perilaku politik (Y₁)

H₄ : faktor organisasi (X₂) berpengaruh positif terhadap hasil kerja (*work outcomes*) (Y₂)

Hasil Kerja (*Work Outcomes*). Hasil Kerja (*work outcomes*) merujuk pada konsep landasan kekuasaan yang meliputi kekuasaan formal dan kekuasaan pribadi. Hasil Kerja (*work outcomes*) kemudian diartikan sebagai hasil yang diperoleh dengan berperilaku politik tertentu dalam menghadapi kekuasaan. Dalam hal ini, landasan kekuasaan yang dipakai adalah kekuasaan formal.

Kekuasaan formal dibedakan dalam 3 (tiga) kategori yang lebih spesifik yaitu kekuasaan koersif (*coercive power*), kekuasaan imbalan (*reward power*), dan kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), sedangkan kekuasaan pribadi dikategorikan lebih jauh dalam kekuasaan karena keahlian (*expert power*) dan kekuasaan rujukan (*referent power*).

Seseorang memberikan reaksinya terhadap kekuasaan ini karena rasa takut terhadap akibat negatif yang mungkin terjadi jika ia tidak patuh. Kekuasaan koersif mengandalkan aplikasi, atau ancaman aplikasi, sanksi fisik yang menimbulkan rasa sakit, menimbulkan frustrasi karena pembatasan gerak, atau pengendalian paksa terhadap kebutuhan dasar fisiologis atau keamanan. Di tingkat organisasi, seseorang dikatakan memiliki kekuasaan koersif atas orang lain jika ia dapat memberhentikan, menunda, atau menurunkan pangkat orang tersebut dengan asumsi orang tersebut menghargai pekerjaannya. Demikian pula, jika ia dapat menugasi orang itu dengan aktivitas kerja yang tidak menyenangkan, atau mengancam sedemikian rupa sehingga ia merasa dipermalukan, dapat dikatakan bahwa ia memiliki kekuasaan koersif atas orang itu. Kekuasaan koersif juga bisa diperoleh karena seseorang memegang informasi kunci. Dalam sebuah organisasi, orang yang memiliki data atau pengetahuan yang dibutuhkan orang lain dapat membuat orang lain

bergantung kepada mereka.

Kebalikan dari kekuasaan koersif adalah kekuasaan imbalan. Orang memenuhi keinginan atau arahan orang lain karena, dengan berbuat demikian, ia akan mendapatkan manfaat positif; karena itu seseorang yang dapat membagikan imbalan atau penghargaan yang dipandang orang lain bernilai akan memiliki kekuasaan atas orang lain itu. Imbalan ini bisa bersifat finansial (seperti pengendalian tingkat upah, kenaikan upah, dan bonus) atau nonfinansial (termasuk pengakuan, promosi, penugasan kerja yang menarik, kolega yang ramah, dan wilayah kerja atau wilayah penjualan yang lebih disukai).

Dalam kelompok atau organisasi formal, akses yang paling mudah ditemui pada satu atau lebih landasan adalah posisi struktural seseorang. Hal ini disebut kekuasaan legitimasi. Kekuasaan ini melambangkan kewenangan formal untuk mengendalikan dan memanfaatkan sumber daya organisasi. Secara spesifik, kekuasaan ini mencakup penerimaan wewenang suatu jabatan oleh anggota dalam sebuah organisasi.

Kekuasaan karena keahlian adalah pengaruh yang diperoleh dari keahlian, ketrampilan khusus atau pengetahuan. Keahlian telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling kuat karena dunia sudah semakin berorientasi pada teknologi. Karena pekerjaan semakin terspesialisasi, kita menjadi semakin bergantung kepada para ahli untuk mencapai tujuan. Jadi, meskipun secara umum diakui bahwa dokter memiliki keahlian dan dengan demikian memiliki kekuasaan sebagai ahli, kita juga harus mengakui bahwa para spesialis di bidang komputer, akuntan pajak, ahli ekonomi, psikolog industri, dan spesialis lain mampu menjalankan kekuasaan sebagai hasil dari keahlian mereka.

Kekuasaan rujukan didasarkan pada identifikasi terhadap seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat personal yang menyenangkan. Jika kita menyukai, menghormati, dan mengagumi orang lain, orang tersebut akan menjalankan kekuasaan atas kita karena kita ingin menyenangkan hatinya.

Kekuasaan rujukan berkembang dari kekaguman terhadap orang lain dan hasrat untuk menjadi seperti orang itu. Salah satu cara orang mendapatkan kekuasaan rujukan adalah melalui kharisma. Sebagian orang memiliki kekuasaan semacam ini yang, walaupun tidak menduduki posisi kepemimpinan formal, mampu memanfaatkan pengaruhnya terhadap orang lain lantaran dinamisme kharismatik, rasa digemari, dan efek emosional mereka atas kita.

Perilaku Politik. Politik tidak dapat sama sekali dihindari dan merupakan realita kehidupan organisasional, karena dalam banyak organisasi pertimbangan politik hampir selalu menjadi bagian dalam proses evaluasi, dibanding pertimbangan rasional (Longencker, Sims, & Gioia, 1987). Ada cukup banyak definisi untuk politik organisasi. Politik organisasi adalah fenomena kompleks yang biasa melibatkan tindakan manipulatif atau cara-cara yang kotor, namun hal tersebut tidak dapat kita hindari dan kita hilangkan (Chan dan Shaffer, 2002). Politik organisasional termasuk melibatkan kepentingan seseorang di atas kepentingan organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Perilaku politik berlangsung dalam koridor informal organisasi dan mengandung maksud untuk meningkatkan karir profesional individu ketika keadaan memungkinkan untuk berkonflik (Drory, 1993).

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, Ferris & Dulebohn, 1999 dalam Randall, *et al.*, 1999). Mintzberg (1985) melihatnya sebagai tindakan yang melampaui parameter yang dapat diterima sebagai perilaku organisasi. Pettigrew (1973) mendeskripsikannya sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan. Beberapa definisi menghubungkan hal ini dengan karakteristik disfungsi pada organisasi (Allen, Madison, Porter, Renwick, & Mayers, 1979). Selanjutnya, Miles (1980) mendefinisikan politik organisasi sebagai proses yaitu setiap aktor atau kelompok dalam

organisasi membangun kekuasaan untuk mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan organisasional dalam rangka memenuhi kepentingannya. Definisi yang lain melihat politik secara sempit, yakni bahwa politik terbatas pada perilaku untuk memaksimalkan kepentingan pribadi dalam jangka pendek atau jangka panjang (Cropanzano, *et al.*, 1997).

Drory and Romm (1988) menawarkan lima konsep sebagai elemen utama dalam politik organisasi: 1) wahana perilaku yang mencakup tiga tipe termasuk formal, informal, dan ilegal, 2) tindakan melawan organisasi, 3) penggunaan kekuasaan, 4) konflik, dan 5) motif tersembunyi (*concealed motive*). Mereka mengusulkan sebuah model yang membentuk hubungan dari faktor organisasi, lingkungan dan individu yang mempengaruhi *job involvement*, *job anxiety*, *job satisfaction*, dan *withdrawal* dari organisasi. Mereka juga mengungkapkan adanya persepsi terhadap politik organisasi yang berbeda dan berhubungan langsung dengan posisi seseorang dalam hirarki organisasi. Politik melibatkan semua *level* dalam organisasi, walaupun mungkin semakin bertambah menurut hirarki. Ditambah lagi, menurut mereka semakin organisasi itu dikendalikan secara sentralistik, organisasi tersebut semakin politis secara inheren.

Politik organisasional telah menjadi topik yang diminati untuk diteliti karena adanya tantangan potensial yang mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Namun pada hakekatnya, berbagai definisi itu berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota yang mendahulukan kepentingan pribadinya dan tidak mau melayani kebutuhan organisasi. Dalam kasus ini, perilaku politik (*political behavior*) dalam organisasi didefinisikan sebagai aktifitas yang tidak dianggap sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi mempengaruhi, atau berusaha mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian dalam organisasi (Robbins, 2007).

Definisi ini mencakup elemen kunci dari apa yang dimaksudkan oleh kebanyakan orang ketika mereka berbicara tentang politik organisasi. Perilaku politik berada di luar koridor persyaratan kerja tertentu dari seseorang. Perilaku ini mensyaratkan suatu upaya untuk menggunakan landasan kekuasaan seseorang. Selain itu, definisi ini mencakup berbagai upaya untuk mempengaruhi tujuan, kriteria, atau proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan ketika kita menyatakan bahwa politik terkait dengan ‘distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi’. Definisi ini cukup luas untuk mencakup beragam perilaku politik seperti menahan informasi kunci dari pengambil keputusan, bergabung dalam koalisi, mencari-cari kesalahan, menyebarkan rumor, membocorkan informasi rahasia tentang kegiatan organisasi kepada media, saling menyenangkan dengan orang lain dalam organisasi untuk memperoleh manfaat bersama, dan melobi atas nama atau melawan seseorang atau alternatif keputusan tertentu.

Perilaku politik yang sah (*legitimate political behavior*) mengacu pada politik sehari-hari yang wajar: menyampaikan keluhan kepada penyelia, memotong rantai komando, membangun koalisi, menentang kebijakan atau keputusan organisasi melalui pemogokan atau dengan terlalu berpegang ketat pada ketentuan yang ada, dan menjalin hubungan ke luar organisasi melalui kegiatan profesi. Sebaliknya, ada juga perilaku politik yang tidak sah (*illegitimate political behavior*) yang menyimpang dari aturan main yang digariskan. Kegiatan yang tidak sah tersebut meliputi sabotase, melaporkan kesalahan, dan protes simbolis seperti mengenakan atribut pakaian tanda protes, dan sejumlah besar karyawan yang secara serentak berpura-pura sakit agar tidak perlu masuk kerja.

Atas dasar penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₅ : perilaku politik (Y₁) berpengaruh positif terhadap hasil kerja (*work outcomes*) (Y₂)

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metoda *causal explanatory*, yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variable penelitian melalui pengujian hipotesis. Data yang digunakan adalah data primer. Adapun variabel independen dalam penelitian ini adalah faktor individu (X₁) dan faktor organisasi (X₂), sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu perilaku politik (Y₁) dan hasil kerja (*work outcomes*)(Y₂).

Perilaku Politik (Y₁) dalam penelitian ini merupakan variabel endogen dengan indikator empiris: a) menyampaikan keluhan pada atasan; b) memotong rantai komando; c) membangun koalisi; d) menentang kebijakan atau keputusan organisasi; e) menjalin hubungan ke luar organisasi melalui kegiatan profesi; f) sabotase; g) melaporkan kesalahan orang lain; h) mengenakan atribut pakaian tanda protes; i) mangkir dan berpura-pura sakit.

Hasil Kerja (Y₂) dalam penelitian ini merupakan variabel endogen dengan indikator empiris positif: a) pengendalian tingkat upah; b) kenaikan upah; c) bonus atau insentif finansial lainnya; d) pengakuan; e) promosi; f) penugasan kerja yang menarik; g) kolega yang ramah; h) wilayah kerja yang disukai; dan indikator empiris negatif: a) diberhentikan, diskors, ditunda kenaikan atau diturunkan jabatannya; b) diberikan tugas yang tidak menyenangkan; c) dipermalukan; d) dijauhkan dari akses terhadap informasi tertentu tentang organisasi.

Faktor Individu (X₁) dalam penelitian ini merupakan variabel eksogen dengan indikator empiris: a) kemampuan merefleksi diri yang tinggi (*high self monitor*); b) pusat kendali (*locus of control*) internal; c) kepribadian Machievellian; d) investasi dalam organisasi; e) alternatif peluang pekerjaan; f) harapan kesuksesan dari perilaku politik yang dilakukan.

Faktor Organisasi (X₂) dalam penelitian ini merupakan variabel eksogen dengan indikator empiris: a) realokasi sumber daya; b) peluang promosi; c) tingkat kepercayaan yang

Tabel 1
Quota Sampling

Kategori	Jumlah	Prosentase
Jenis kelamin:		
- Laki-laki	90	50%
- Perempuan	90	50%
Kota:		
- Jakarta	100	55,56%
- Bandung	20	11,11%
- Semarang	20	11,11%
- Yogyakarta	20	11,11%
- Surabaya	20	11,11%
Kepemilikan Bank:		
- BUMN	90	50%
- Swasta	90	50%
JUMLAH	180	100%

rendah; d) ambiguitas peran; e) sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas; f) praktek imbalan *zerosum*; g) pengambilan keputusan yang demokratis; h) tekanan untuk meningkatkan kinerja tinggi; i) perilaku politik atasan/senior.

Populasi dan Sampel. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan sektor perbankan di lima kota besar di Pulau Jawa, yaitu Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, dan Surabaya.

Penentuan jumlah sampel yang diambil mengacu pada alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Dalam SEM dikenal teknik *Maximum Likelihood Estimation* yang mensyaratkan jumlah sampel antara 100 sampai 200 (Hair, dkk dalam Ferdinand, 2006). Jumlah ini didapat dengan mengalikan jumlah indikator 5 hingga 10 kali. Dalam penelitian ini, jumlah indikatornya adalah 36 indikator ($X_1=6$; $X_2=9$; $Y_1=9$; $Y_2=12$). Dari jumlah ini untuk mencapai angka antara 100 sampai 200, maka diperoleh angka 5 sebagai bilangan pengali.

$$\begin{aligned} \text{jumlah sampel (n)} &= 100 < \text{jumlah indikator} \\ & \quad (x) < 200 \\ &= 100 < 36 (5) < 200 \\ &= 180 \end{aligned}$$

Teknik Pengambilan Sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan termasuk dalam metode pemilihan sampel nonprobabilitas (*non-probability sampling methods*) atau metode pemilihan sampel tidak acak (*non-randomly sampling methods*). Pemilihan sampel secara tidak acak dilakukan berdasarkan kuota (jumlah tertinggi) untuk setiap kategori dalam suatu populasi target. Kuota yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 1.

Metode Analisis Data. Dalam penelitian teknik analisis yang digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 16.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penyusunan tabulasi tahap pertama, dari 180 kuesioner yang terkumpul, terdapat 53 kuesioner yang terindikasi memuat jawaban yang tidak konsisten. Untuk memenuhi jumlah sampel yang dibutuhkan dilakukan distribusi tahap kedua sejumlah 80 kuesioner. Pada penyusunan tabulasi tahap kedua dari 80

kuesioner yang terkumpul, terdapat 31 kuesioner yang terindikasi memuat jawaban yang tidak konsisten. Sehingga total sementara kuesioner yang terkumpul dan memenuhi syarat sejumlah 176 kuesioner. Untuk melengkapi jumlah sampel yang dibutuhkan, dilakukan tahap akhir pengumpulan data dari 4 orang responden dengan metode wawancara langsung.

Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis). Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Konstruksi laten yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 variabel laten. Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu 0.05. Setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu dengan nilai *loading factor* yang tinggi dimana masing-masing indikator lebih besar dari 0,5. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator pembentuk variabel laten konstruk variabel laten tersebut sudah menunjukkan hasil yang baik.

Normalitas Data. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58 berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau data penelitian telah terdistribusi normal.

Univariate Outliers. Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang $-\geq 3$, maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Hasil pengujian menunjukkan tidak ada dimensi yang

memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

Multivariate Outliers. Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariate, tetapi observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

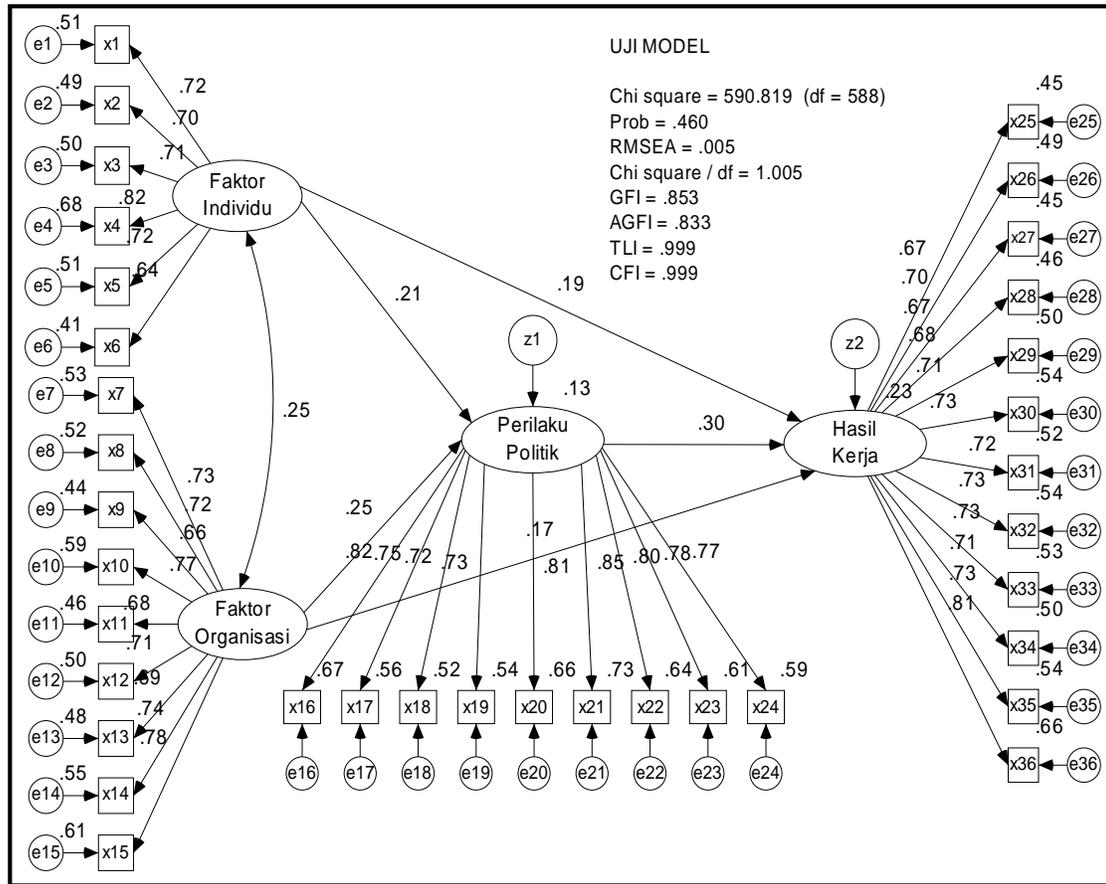
Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 36 (jumlah indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(36, 0.001)} = 67,985$. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 58,765 yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity. Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel adalah: 0,010. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

Evaluasi Nilai Residual. Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Nilai *standardized residual* dari model SEM yang diperoleh menunjukkan semuanya diantara $-2,58$ dan $2,58$. Hal ini berarti tidak diperlukan adanya modifikasi model.

Reliability dan Variance Extract. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi

Gambar 1
Hasil Pengujian Full Model Structural Equation Model (SEM)



Sumber: data primer yang diolah (2010)

Tabel 2
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 (Chi-square)		590.819	Baik
Significance Probability	$\geq 0,05$	0.460	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.005	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.853	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0.833	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.005	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0.999	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0.999	Baik

Sumber: data primer yang diolah (2010)

Tabel 3
Hasil Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Perilaku_Politik	<—	Faktor_Individu	0.230	0.093	2.482	0.013
Perilaku_Politik	<—	Faktor_Organisasi	0.251	0.084	2.994	0.003
Hasil_Kerja	<—	Faktor_Individu	0.204	0.090	2.258	0.024
Hasil_Kerja	<—	Faktor_Organisasi	0.173	0.081	2.130	0.033
Hasil_Kerja	<—	Perilaku_Politik	0.295	0.083	3.545	0.000

Sumber: data primer yang diolah (2010)

pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,5.

Uji Kelayakan Model. Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, sebagaimana dalam Tabel 2.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,116 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara kurang baik (*marginal*).

Pengujian Hipotesis. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada Tabel 3.

Berdasarkan hasil dari persamaan struktural tersebut diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

H_1 : variabel faktor individu (X_1) berpengaruh positif terhadap variabel perilaku politik (Y_1)

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh faktor individu terhadap perilaku politik diperoleh nilai CR sebesar 2,482 dengan probabilitas sebesar 0,013. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa faktor individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku politik. Arah koefisien bertanda positif, yang berarti bahwa faktor individu berpengaruh positif terhadap perilaku politik. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima.

H_2 : variabel faktor individu (X_1) berpengaruh positif terhadap variabel hasil kerja (*work outcomes*) (Y_2)

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Faktor organisasi terhadap Perilaku politik diperoleh nilai CR sebesar 2,994 dengan probabilitas sebesar 0,003. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa faktor organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku politik. Arah koefisien bertanda positif, yang berarti bahwa faktor organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku politik. Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima.

H_3 : variabel faktor organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap variabel perilaku politik (Y_1)

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Faktor individu terhadap hasil kerja diperoleh nilai CR sebesar 2,258 dengan probabilitas sebesar 0,024. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa faktor individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja. Arah koefisien bertanda positif, yang berarti

bahwa faktor individu berpengaruh positif terhadap hasil kerja. Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima.

H_4 : variabel faktor organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap variabel hasil kerja (*work outcomes*) (Y_2)

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh faktor organisasi terhadap hasil kerja diperoleh nilai CR sebesar 2,130 dengan probabilitas sebesar 0,033. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa faktor organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja. Arah koefisien bertanda positif, yang berarti bahwa faktor organisasi berpengaruh positif terhadap hasil kerja. Hal ini berarti Hipotesis 4 diterima.

H_5 : variabel perilaku politik (Y_1) berpengaruh positif terhadap variabel hasil kerja (*work outcomes*) (Y_2)

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh perilaku politik terhadap hasil kerja diperoleh nilai CR sebesar 3,545 dengan probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa perilaku politik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja. Arah koefisien bertanda positif, yang berarti perilaku politik berpengaruh positif terhadap hasil kerja. Hal ini berarti Hipotesis 5 diterima.

Pembahasan. Faktor individu dan faktor organisasi telah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku politik dan hasil kerja. Setiap individu memiliki karakteristik yang akan membuatnya memberikan respon tertentu terhadap situasi yang terjadi di sekitarnya, termasuk situasi politik di tempat kerja. Namun demikian, organisasi lah yang berperan dalam menciptakan situasi tersebut. Perangkat yang ada dalam organisasi, kebijakan, nilai-nilai yang dianut dan diterapkan, akan membangun situasi tertentu yang pada gilirannya mendatangkan respon dari individu dalam organisasi tersebut. Dapat disimpulkan faktor organisasi berpengaruh lebih besar dalam menciptakan perilaku politik dibandingkan dengan faktor organisasi.

Faktor individu dan faktor organisasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap hasil kerja. Berbeda dengan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap perilaku politik, terhadap hasil kerja, faktor individu lah yang lebih besar pengaruhnya. Hal ini dapat dijelaskan mengingat individu lah yang berperilaku dan bukan organisasi. Organisasi hanya merangsang mereka dengan menciptakan situasi politik tertentu dan respon yang dilakukan oleh individu, sangat tergantung oleh karakteristik individu tersebut. Karakteristik individu yang baik akan bereaksi dengan baik pula dan pada gilirannya mendatangkan hasil kerja yang baik. Demikian juga karakteristik yang buruk, akan memberikan respon yang buruk dan pada gilirannya akan mendatangkan hasil kerja yang buruk. Demikianlah sehingga faktor individu lebih besar pengaruhnya terhadap hasil kerja dibandingkan dengan faktor organisasi.

Perilaku politik sendiri juga membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap hasil kerja. Hal ini dikarenakan perilaku politik memang dilatarbelakangi oleh adanya distribusi sumberdaya tertentu yang tidak memungkinkan untuk memuaskan semua pihak. Sumberdaya inilah yang diperebutkan melalui perilaku politik dalam organisasi.

SIMPULAN

Simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor individu dan faktor organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku politik, dan terhadap hasil kerja. Demikian juga dengan perilaku politik, dimana hasilnya menunjukkan bahwa perilaku politik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil kerja.

Saran. Perilaku politik tidak seharusnya dihindari oleh individu, yang dalam ini adalah karyawan di sektor perbankan. Faktor individu lebih kuat berpengaruh terhadap hasil kerja dibandingkan dengan pengaruh faktor organisasi. Jika muncul situasi politis dalam organisasi/perusahaan, individu/karyawan harus lebih bisa menempatkan diri dan mengambil sikap yang tepat terhadap situasi tersebut untuk

meningkatkan hasil kerja.

Perilaku politik harus dikelola dengan baik oleh organisasi, yang dalam hal ini adalah perusahaan di sektor perbankan. Meningkatkan kualitas faktor individu telah terbukti dapat mempengaruhi hasil kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku politik, dengan demikian adanya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan akan sangat menunjang hasil kerja mereka.

Faktor organisasi lebih kuat berpengaruh terhadap perilaku politik dibandingkan dengan pengaruh faktor individu. Jika muncul perilaku politik yang tidak sah (*illegitimate political behavior*) oleh individu (karyawan), perusahaan juga perlu mengevaluasi organisasinya.

Untuk penelitian mendatang, skope responden sebaiknya diperluas tidak hanya di 5 kota saja, tetapi mungkin seluruh kota di Pulau Jawa. Hal ini dimaksudkan agar supaya hasil penelitian bisa digeneralisasikan untuk seluruh karyawan bank, khususnya di Pulau Jawa.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, Wiwik R. 2007. Hubungan antara Organizational Politics Perceptions terhadap Job Satisfaction dan Organizational Commitment Karyawan Tenaga Penunjang Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti di Jakarta. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti (tidak dipublikasikan).
- Allen, RW, DL Madison, LW Porter, PA Renwick. 1979. Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors'. California Management Review. No. 22. Pages 77-83.
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2008. Model Hubungan Motif, Modal Sosial, dan Kepribadian dengan Kewargaan Organisasional. Laporan Penelitian (tidak dipublikasikan).
- Aronow, Julie A. Paleen. 2004. The Impact of Organizational Politics on the Work of the Internal Human Resource Professional. A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master of Science Degree in Training and Development The Graduate College University of Wisconsin – Stout (unpublished).
- Chan, Sandy K.Y. dan Margaret A. Shaffer. 2002. The Influence of Organizational Politics on Nurses in China: Mitigating Effects on Participative Management and Guanxi. Department of Management Hong Kong Baptist University (unpublished).
- Cropanzano, R, JC Howes, AA Grandey, P Toth. 1997. The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. Journal of Organizational Behavior. No. 18. Pages 159 – 180.
- Djalil, Mucharor. 2006. Pensiun Dini di Perbankan Indonesia. Infobank Edisi Mei 2006. Hal 13.
- Djalil, Mucharor. 2006. Restrukturisasi Kredit dan Intervensi Politik. Infobank Edisi Maret 2006. Hal 13.
- Djalil, Mucharor. 2006. Single Presence Policy. Infobank Edisi Februari 2006. Hal 11.
- Drory, A, T Romm. 1988. Politics in Organization and Its Perception Within The Organization. Organization Studies. No. 9. Vol. 2. Pages 165-179.
- Dubrin, Andrew J. (2001). Leadership. New York: Houghton Mifflin
- Ferdian, TB Rully. 2006. PHK di Bank Swasta: Inikah Satu-satunya Solusi? Infobank Edisi Mei 2006. Hal 20-21.
- Ferdinand, Agusty T. 2006. Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2005. Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS ver. 5.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J, & RA Baron. 2000. Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work. New Jersey: Prentice – Hall International, INC.
- Idris, Teddy Fardiansyah. 2006. Waspadailah Resiko Strategik di Balik Merger! Infobank Edisi Februari 2006. Hal 90-91.
- Indrawijaya, Adam I. 2000. Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Miles, RH. 1980. Organizational Politics, Macro Organizational Behavior. Santa Monica: Goodyear Publishing Co.
- Mintzberg, H. 1985. The Organization as Political Arena. Journal of Management Studies. No. 22. Vol. 2. Pages 133-154.

- Mohamad, Karnoto. 2006. Pensiun Dini Bank Pelat Merah: Kala Pensiun Menggoda Karyawan Bank Pelat Merah. *Infobank Edisi Mei 2006*. Hal 22-23.
- Novliadi, Ferry. 2007. Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan Bawahan dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasional. Makalah Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran USU (tidak dipublikasikan).
- Pettigrew, AM. 1973. *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Rambe, Roosemarina A. 2005. Apakah Demografi dan Mentor Masih Penting dalam Menentukan Kesuksesan Karis Pegawai. *Jurnal Siasat dan Bisnis* No. 10 Volume 1, Juni 2005. Hal 21-38.
- Ratnawati A, Enny. 2006. PHK di Perbankan: Gelombang PHK Tak Pernah Berhenti. *Infobank Edisi Mei 2006*. Hal 28-30.
- Ratnawati A, Enny. 2006. PHK di Perbankan: Yang Gelisah, Yang Tak Resah. *Infobank Edisi Februari 2006*. Hal 28-30.
- Rizky, Yanuar. 2006. Gelombang PHK di Perbankan Datang Kembali? *Infobank Edisi Februari 2006*. Hal 34-35.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sarwono, Slamet S. dan Amiluhur Soeroso. 2001. Determinasi Demografi terhadap Perilaku Karitatif Keorganisasian. *Jurnal Siasat dan Bisnis* No. 6, Volume 1, Tahun 2001. Hal 21-37.
- Sidabutar, Ria. 2006. Masalah PHK: Bagaimana Menghadapi Buah Simalakama. *Infobank Edisi Mei 2006*. Hal 32-33.
- Siswanti, Yuni. 2006. Analisis Hubungan Stres Kerja dalam Memediasi Hubungan antara Politik Organisasional dengan Perilaku Agresif (Studi Kasus pada RS PKU Muhammadiyah dan DKT di Yogyakarta). *Jurnal Siasat dan Bisnis* Vol. 11, No. 2, Agustus 2006. Hal 165-180.
- Siswanto. 2007. Politik dalam Organisasi (Suatu Tinjauan Menuju Etika Berpolitik). *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Volume 10, No.4, Desember 2007. Hal 159-165.
- Sobirin, Ahmad. 2005. Privatisasi: Implikasinya terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi. *Edisi Khusus JSB on Human Resources*, 2005. Hal 19-42.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Supriyanto, Eko B. 2006. Gelombang Pasang PHK Karyawan Bank. *Infobank Edisi Mei 2006*. Hal 14-18.
- Supriyanto, Eko B. 2006. Jumlah Bank dan Sertifikasi Bankir. *Infobank Edisi Oktober 2006*. Hal 6.
- Supriyanto, Eko B. 2006. Kepemilikan Bank dan Kendali Asing. *Infobank Edisi Maret 2006*. Hal 12-17.