HUBUNGAN ANTARA KONFLIK KERJA DENGAN PERILAKU POLITIK ORGANISASI PADA KARYAWAN HOTEL CHANTI SEMARANG

SKRIPSI

disajikan sebagai salah satu syarat

untuk memperoleh gelar sarjana psiklogi

oleh

Muhammad Faqih Majid

1511414045

JURUSAN PSIKOLOGI

FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2019

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini dengan judul "Hubungan antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi pada Karyawan Hotel Chanti Semarang" ini benar-benar hasil karya saya sendiri bukan jiplakan hasil karya orang lain sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 9 Agustus 2019

yang menyatakan

Muhammad Faqih Majid

NIM.1511414045

ii

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul "Hubungan antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi pada Karyawan Hotel Chanti Semarang" telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang pada hari Senin, 23 September 2019.

Panitia:

Ketua

Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd
NIP. 195908211984031001

Sekretaris

Drs. Sugeng Hariyadi S.Psi., M.S
NIP. 195701251985031001

Penguji I

Abdul Azis, S.Psi., M.Psi
NIP. 198204232014041001

Penguji II

Rahmawati Prihastuty, S.Psi., M.Si.
NIP. 197905022008012018

Pembimbing

Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A.
NIP. 197810072005011003

MOTTO DAN PERUNTUKKAN

Motto

“Semangat, pantang menyerah dan berpikir kreatif”

PERUNTUKKAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada ayah, ibu, kaka, adik, yang tak henti-hentinya mengirimkan doa disetiap langkah penulis

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunia yang telah diberika selama menjalani proses pembuatan skripsi yang berjudul "Hubungan antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi pada Karyawan Hotel Chanti Semarang" sampai dengan selesai.

Penyusunan skripsi ini sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd. sebagai Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan.
2. Drs. Sugeng Hariyadi, S.Psi., M.S. Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A sebagai dosen pembimbing, terima kasih telah atas *support* dan kesabarannya dalam membimbing serta memberi saran dalam penyelesaian skripsi ini
4. Seluruh dosen dan staf karyawan Jurusan Psikologi Universitas Negeri Semarang yang telah memberi ilmu pengetahuan kepada penulis.
5. Kedua orang tua saya Bapak Sekti Pratowo dan Ibu Suryandari. Terima kasih atas do'a dan dukungan yang telah diberikan.
6. Farhanna Maulida Fadjariadi yang telah setia menemani dan membimbing selama proses belajar kuliah sampai dengan penyelesaian tugas skripsi ini.

7. Bapak Iwan Fadjariadi dan Ibu Retno Adiatini yang telah memberikan support sepenuhnya terhadap penyelesaian tugas skripsi ini, baik materil maupun non-materil.
8. Departemen HRD Hotel Chanti Semarang, terkhusus untuk Ibu Urania Heptanti dan Bapak Sigit Bayu yang telah memberikan izin dan membantu dalam proses pengambilan data penelitian.
9. Seluruh karyawan Hotel Chanti Semarang yang telah berpartisipasi dalam mengisi skala penelitian ini, yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
10. Seluruh teman psikologi angkatan 2014, khususnya untuk rombel 2 yang telah memberikan dukungan.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai yang tidak bisa penulis sebutkan satupersatu.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik kepada segenap pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan kontribusi untuk perkembangan ilmu khususnya psikologi.

Penulis

Muhammad Faqih Majid

ABSTRAK

Majid, Muhammad Faqih. 2019. Hubungan antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi pada Hotel Chanti Semarang. *Skripsi*. Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Amri Hana Muhammad, S.Psi.,M.A

Kata kunci : Konflik Kerja, Perilaku Politik Organisasi

Perilaku politik organisasi merupakan suatu tindakan untuk mempengaruhi dan terarah, yang bersifat mementingkan diri sendiri demi mendapatkan keuntungan individu dalam organisasi. Hasil studi penelitian menunjukan bahwa karyawan pada Hotel Chanti Semarang memiliki tingkat periaku politik organisasi yang rendah. Dengan demikian menunjukan bahwa rata-rata karyawan pada Hotel Chanti Semarang dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan pribadi seperti mendapatkan promosi jabatan, kenaikan gaji dan mendapatkan tunjangan, tidak menggunakan cara-cara yang terbilang tidak etis dilakukan dalam dunia kerja. Diketahui bahwa salah satu variabel yang mempengaruhi tinggi rendahnya perilaku politik organisasi adalah konflik kerja. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional dengan populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Chanti Semarang. Jumlah sampel sebanyak 66 karyawan. Teknik sampling yang digunakan yaitu *incidental sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala perilaku politik organisasi yang berisi 29 aitem dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,962 dan skala konflik kerja terdiri atas 25 aitem dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,920.

Hasil perhitungan dibantu dengan *software* pengolahan data, didapati konflik kerja pada karyawan Hotel Chanti Semarang dalam kategori sedang, dengan aspek yang paling berpengaruh, yaitu aspek konflik seseorang dengan organisasi. Adapun perilaku politik organisasi dalam kategori rendah dengan aspek yang paling berpengaruh, yaitu aspek menyerang atau menyalahkan orang lain. Uji hipotesis dilakukan dengan formula korelasi spearman menghasilkan nilai *rho* sebesar 0.739 dengan taraf signifikasi 0,005. Dengan demikian, hipotesis yang berbunyi ada hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang diterima. Semakin tinggi konflik kerja karyawan maka semakin tinggi perilaku politik organisasi. Sebaliknya, semakin rendah konflik kerja karyawan, maka semakin rendah pula perilaku politik organisasi.

ABSTRACT

Keywords: Work Conflict, Organizational Politic Behavior

Organizational politic behavior is an action to pursue and directing, which is self centered-interests for getting self good in the organization. The result of this research shows that the employee of Chanti Hotel Semarang has the low range at organizational politic behavior. That means that the average employee of Chanti Hotel Semarang when doing their job and getting the self-interests goals like get a promotion, salary increament, bonus or other benefits, are not done with unethical ways. Here also known that one of the variable that influencing the high or low of organizational politic behavior is work conflict. By that way, this research aim at knowing the relation between work conflict and organizational politic behavior.

This is a quantitative correlational research with the employee of Chanti Hotel Semarang as the population. It has 66 employee as sample. Sampling techniques that used is incidental sampling. This research collecting data from organizational politic behavior scale include 29 item with 0,962 coefficient of reliability and work conflict scale include 25 item with 0,920 coefficient of reliability.

The result assisted by data processing software, got the work conflict variable for Chanti Hotel employee Semarang at medium category, with the most influence aspect is individual conflict with the organization. As for organizational politic behavior stand for low category, with the most influence aspect is attack or blaming other employee. Hypothesis testing done with the formula of Spearman's correlation and get the 0,739 as the Rho value with the significance level 0,005. Thus, the hypothesis that stated about there's a relation between work conflict and organizational politic behavior on Chanti Hotel Semarang's employee is accepted. If the work conflict of the employee getting higher, the organizational politic behavior will be higher too. On the other way, if the work conflict getting lower, so does the organizational politic behavior.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....i

PERNYATAAN.....ii

HALAMAN PENGESAHAN…….iii

MOTO DAN PERSEMBAHAN iv

KATA PENGANTAR v

ABSTRAK vii

DAFTAR ISI.....ix

DAFTAR TABEL.....xv

DAFTAR GAMBAR xvii

DAFTAR LAMPIRAN.....xix

BAB I PENDAHULUAN.....1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 12

1.3 Tujuan Penelitian 13

1.4 Manfaat Penelitian 13

1.4.1 Manfaat Teoritis.....13

1.4.2 Manfaat Praktis 13

BAB II LANDASAN TEORI 14

2.1 Perilaku Politik Organisasi.....14

2.1.1 Pengertian Perilaku Politik Organisasi.....14

2.1.2 *Antecedents* Perilaku Politik Organisasi 15

2.1.3 Bentuk – Bentuk Taktik dalam Mendapatkan Pengaruh Politik 18

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Politik Organisasi 26

2.1.5 Konsekuensi-Konskuensi Perilaku Politik Organisasi 30

2.2 Konflik Kerja 31

2.2.1 Definisi Konflik Kerja 31

2.2.2 Bentuk-Bentuk Konflik Kerja 32

2.2.2.1 Faktor Penyebab Konflik Kerja 35

2.2.2.2 Proses Terjadinya Konflik 42

2.2.2.3 Ciri-ciri Konflik 44

2.2.2.4 Efek Konflik 45

2.3 Hubungan Antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi 46

2.4 Kerangka Berpikir 51

2.5 Hipotesis 52

BAB III METODE PENELITIAN 53

3.1 Jenis Penelitian 53

3.2 Desain Penelitian 53

3.3 Variabel Penelitian 54

3.3.1 Identifikasi Variabel Penelitian 54

3.3.2 Definisi Operasional 54

3.3.2.1 Konflik Kerja 54

3.3.2.2 Perilaku Politik Organisasi 55

3.4 Hubungan Antar Variabel 56

3.5 Populasi dan Sampel 56

3.5.1 Populasi 56

3.5.2 Sampel 57

3.6 Metode Pengumpulan Data 58
3.6.1 Skala Perilaku Politik Organisasi 59
3.6.2 Skala Konflik Kerja 60
3.7 Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur 61
3.7.1 Validitas 61
3.7.1.1 Hasil Uji Validitas 62
3.7.1.1.1 Skala Perilaku Politik Organisasi 63
3.7.1.1.2 Skala Konflik Kerja 64
3.7.2 Reliabilitas 65
3.7.2.1 Hasil Uji Reliabilitas Perilaku Politik Organisasi 66
3.7.2.2 Hasil Uji Reliabilitas Konflik Kerja 66
3.8 Teknik Analisis Data 67
3.8.1 Gambaran Konflik Kerja dan Perilaku Politik Organisasi 67
3.8.2 Uji Hipotesis 69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 70
4.1 Persiapan Pengumpulan Data 70
4.1.1 Orientasi Kancah 70
4.1.2 Proses Perizinan 71
4.1.3 Penentuan Subjek Penelitian 72
4.2 Pelaksanaan Pengumpulan Data 73
4.2.1 Pengumpulan Data Penelitian 73
4.2.2 Pemberian Skoring 73
4.3 Analisis Deskriptif 74
4.3.1 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 74

4.3.1.1 Gambaran Umum Perilaku Politik Organisasi Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang.....75

4.3.1.2 Gambaran Spesifik Perilaku Politik Organisasi Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang.....77

4.3.1.2.1 Gambaran Perilaku Poltik Organisasi Berdasarkan Aspek Menyerang atau Menyalahkan Orang Lain.....77

4.3.1.2.2 Gambaran Perilaku Politik Berdasarkan Aspek Penggunaan Informasi Sebagai Alat Politik 80

4.3.1.2.3 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Manajemen Kesan.....83

4.3.1.2.4 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Mengembangkan Suatu Dasar Dukungan.....85

4.3.1.2.5 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Memuji-muji Orang Lain 88

4.3.1.2.6 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Pembentukan Koalisi 91

4.3.1.2.7 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Berhubungan dengan Orang Yang Berpengaruh.....93

4.3.1.2.8 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Menciptakan Kewajiban 96

4.3.2 Gambaran Konflik Kerja Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang.....102

4.3.2.1 Gambaran Umum Konflik Kerja Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 102

4.3.2.2 Gambaran Spesifik Konflik Kerja Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 104

4.3.2.2.1 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Seseorang Dengan Dirinya Sendiri.....104

4.3.2.2.2 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Seseorang Dengan Orang Lain 107

4.3.2.2.3 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Seseorang Dengan Organisasi 109

4.3.2.2.4 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Antar Bagian Didalam Organisasi 111

4.3.2.2.5 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Antar Departemen 114

4.4 Uji Hipotesis 119

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian 1

4.5.1 Pembahasan Analisis Deskriptif Konflik Kerja dan Periaku Politik Organisasi pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 120

4.5.1.1 Analisis Deskriptif Perilaku Politik Organisasi pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 120

4.5.1.2 Analisis Deskriptif Konflik Kerja pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 124

4.5.2 Pembahasan Analisis Statistik Inferensial Konflik Kerja dan Perilaku Politik Organisasi Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 128

4.6 Keterbatasan Penelitian 131

BAB V PENUTUP 132

5.1 Simpulan 132

5.2 Saran 133

DAFTAR PUSTAKA 134

LAMPIRAN 135

DAFTAR TABEL

Halaman

1.1 Hasil Rekapitulasi Studi Pendahuluan 4

3.1 Rentang Skor Skala 55

3.2 Tabel *Blueprint* Skala Perilaku Politik Organisasi..... 56

3.3 Tabel *Blueprint* Jumlah Item skala Konflik Kerja 57

3.4 Ringkasan Hasil Uji Validitas Skala Perilaku Politik Organisasi 59

3.5 Ringkasan Hasil Uji Validitas Skala Konflik Kerja..... 60

3.6 Interpretasi Reliabilitas 62

3.7 Reliabilitas Skala Perilaku Politik Organisasi..... 63

3.8 Reliabilitas Skala Konflik Kerja 63

3.9 Penggolongan Kategorisasi Analisis Berdasarkan *Mean* teoritis 64

3.10 Pedoman Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi 66

4.1 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Organisasi 71

4.2 Gambaran Umum Perilaku Politik Organisasi 72

4.3 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Menyerang atau Menyalahkan Orang Lain 74

4.4 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Menyerang atau Menyalahkan Orang Lain..... 75

4.5 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Aspek Penggunaan Informasi Sebagai Alat Politik 76

4.6 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Penggunaan Informasi Sebagai Alat Politik 77

4.7 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Manajemen Kesan..... 79

4.8 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Manajemen Kesan 80

4.9 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Mengembangkan suatu Dasar Dukungan 82

4.10 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Mengembangkan Suatu Dasar Dukungan 83

4.11 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Meemuji-muji Orang Lain 85

4.12 Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Memuji-muji Orang Lain 86

4.13 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Pembentukan Koalisi .. 87

4.14 Gambaran Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Pembentukan Koalisi 88

4.15 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Berhubungan dengan Orang yang Berpengaruh 90

4.16 Gambaran Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Berhubungan dengan Orang yang Berpengaruh 91

4.17 Statistik Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Menciptakan Kewajiban..... 92

4.18 Gambaran Deskriptif Perilaku Politik Berdasarkan Menciptakan Kewajiban 93

4.19 Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik Perilaku Politik Organisasi Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 95

4.20 Perbandingan *Mean* Empiris Tiap Aspek Perilaku Politik Organisasi 96

4.21 Statistik Deskriptif Konflik Kerja 98

4.22 Gambaran Umum Konflik Kerja 99

4.23 Statistik Deskriptif Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Seseorang dengan Dirinya Sendiri 101

4.24 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Seseorang Dengan Diriniya Sendiri 99

4.25 Statistik Deskriptif Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Seseorang dengan Orang Lain 103

4.26 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Seseorang dengan Orang Lain 104

4.27 Statistik Deskriptif Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Seseorang Dengan Organisasi 105

4.28 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Seseorang Dengan Organisasi 106

4.29 Statistik Deskriptif Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Antar Bagian Didalam Organisasi 108

4.30 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Antar Bagian Didalam Organisasi 108

4.31 Statistik Deskriptif Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Antar Departemen 110

4.32 Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Aspek Konflik Antar Departemen 111

4.33 Ringkasan Deskriptif Gambaran Spesifik Konflik Kerja Pada Karyawan Hotel Chanti Semarang 112

4.34 Perbandingan *Mean* Empiris Tiap Aspek Konflik Kerja 114

4.35 Analisis Hubungan Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi ... 115

DAFTAR GAMBAR

Halaman

2.1 Kerangka Berpikir Hubungan Antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi.....48

3.1 Hubungan Antar Variabel 55

4.1 Diagram Gambaran Umum Perilaku Politik Organisasi 73

4.2 Diagram Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Menyerang atau Menyalahkan Orang Lain 76

4.3 Diagram Gambaran Perilaku Politik Berdasarkan Aspek Penggunaan Informasi Sebagai Alat Politik 79

4.4 Diagram Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Manajemen Kesan.....81

4.5 Diagram Gambaran Perilaku Politik Berdasarkan Aspek Mengembangkan Suatu Dasar Dukungan.....84

4.6 Diagram Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Memuji-muji Orang Lain 87

4.7 Diagram Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Pembentukan Koalisi 89

4.8 Diagram Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Berhubungan Dengan Orang Yang Berpengaruh 92

4.9 Diagram Gambaran Perilaku Politik Organisasi Berdasarkan Aspek Menciptakan Kewajban.....94

4.10 Diagram Gambaran Spesifik Perilaku Politik Organisasi 96

4.11 Diagram Ringkasan *Mean* Empiris Tiap Aspek Perilaku Politik Organisasi

.....97

4.12 Diagram Gambaran Umum Konflik Kerja.....100

4.13 Diagram Gambaran Konflik Kerja Aspek Konflik Seseorang Dengan Dirinya Sendiri 102

4.14 Diagram Gambaran Konflik Kerja Aspek Konflik Seseorang Dengan Orang Lain 105

4.15 Diagram Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Seseorang Dengan Organisasi..... 107

4.16 Diagram Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Antar Bagian Didalam Organisasi 109

4.17 Diagram Gambaran Konflik Kerja Berdasarkan Konflik Antar Departemen 112

4.17 Diagram Gambaran Spesifik Konflik Kerja 113

4.18 Diagram Ringkasan *Mean* Empiris Tiap Aspek Konflik Kerja 114

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

1. Skala Penelitian 136
2. Tabulasi Skala Penelitian Sebelum Uji Validitas Skala 146
3. Validitas Dan Reliabilitas 153
4. Tabulasi Skala Penelitian Setelah Uji Validitas Skala 163
5. Tabulasi Skala Perilaku Politik Organisasi Perkategori 174
6. Tabulasi Skala Konflik Kerja Perkategori 191
7. Statistika Deskriptif 202
8. Uji Hipotesis 208

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada jaman moderen saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri pada setiap perubahan yang ada, agar dapat bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Maka dari itu penting bagi perusahaan untuk mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar memiliki keterampilan ataupun pengetahuan di dunia kerja, agar dapat mempertahankan perusahaan dalam persaingan yang ketat di luar perusahaan.

Khususnya pada perusahaan yang bergerak pada bidang pariwisata dan perhotelan di Semarang, persaingan antar kompetitor sangatlah ketat. Hal ini karena semakin bertumbuhnya perusahaan dibidang perhotelan, baik dari hotel yang jaringan internasional maupun dari lokal, baik dari hotel bintang satu sampai dengan hotel bintang lima.

Berdasarkan data yang didapat dari Radar Pos Semarang, jumlah hotel di Semarang sebanyak 118 hotel dengan rincian 54 hotel berbintang dan 64 untuk hotel non-berbintang. Rata-rata pembangunan hotel berpusat di tengah Kota Semarang. Menurut wakil ketua PHRI Jawa Tengah Bambang Mintosih, dengan banyaknya pertumbuhan hotel di Semarang, khususnya hotel dibawah bintang 3, membuat persaingan harga kamar yang tidak sehat, karena tidak diimbangi dengan destinasi wisata ataupun dari sektor *meeting, incentive, convention, and*

exhibition (MICE). Alhasil, dapat membuat matinya hotel yang tidak bisa bersaing (https://radar.jawapos.com diunduh pada tanggal 21 Mei 2018)

Selain faktor persaingan harga para kompetitor perusahaan, meningkatkan kualitas kinerja SDM dalam perusahaan juga menjadi kunci untuk dapat bersaing. Namun, perlu diperhatikan juga dalam meningkatkan SDM terdapat salah satu kebutuhan karyawan untuk dapat berkembang dan harapan-harapan karyawan pada perusahaan akan adanya promosi jabatan. Promosi jabatan ini juga harus berdasarkan atas asas keadilan dan obyektivitas yang akan membuat karyawan merasa puas karena mereka merasa bahwa usaha mereka selama ini dihargai oleh pihak manajemen (Prabowo, dkk, 2016:109). Jika tidak adanya kepastian akan promosi jabatan dan jaminan karyawan untuk dapat berkembang dengan perusahaan atau adanya ketidakadilan pemberian promosi jabatan, maka akan memunculkan persaingan-persaingan yang tidak sehat dan usaha-usaha dari karyawan untuk mempengaruhi manajemen perusahaan demi tercapainya tujuan pribadi yaitu mendapatkan promosi jabatan dan kenaikan gaji.

Dalam mencapai tujuannya yaitu promosi kerja dan peningkatan jabatan seharusnya para karyawan menggunakan cara yang etis, seperti mengoptimalkan potensi dirinya, meningkatkan kinerja dan bekerja bersungguh-sungguh. Namun, pada kenyataannya tidak sedikit karyawan yang menggunakan cara dengan memainkan taktik politik, guna memudahkan dan mempercepat karyawan dalam pencapaian tujuan “promosi kerja dan peningkatan jabatan”. Namun cara ini tidak sesuai atau tidak beretika, karena dalam pelaksanaanya cara ini sering kali mengesampingkan kepentingan organisasinya dan juga mengesampingkan tujuan

dari orang lain. Maksud dari memainkan taktik politik ialah untuk dapat mempengaruhi persepsi atau perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok, misalnya rekan kerja, atasan dan bawahan, untuk melakukan hal-hal yang mereka inginkan (Ivancevich dkk, 2006:91). Cara ini merupakan cara yang tidak sehat dalam persaingan kompetisi kerja di lingkungan organisasi.

Perilaku menyimpang dengan menekankan pada kepentingan pribadi dan mencoba mempengaruhi pihak organisasi merupakan ruang lingkup dari perilaku politik. Perilaku politik adalah keterlibatan dalam interaksi sosial individu yang merusak secara politis yang termasuk didalamnya gosip, favoritisme dan menyebar rumor. Perilaku tersebut mengarah pada konsekuensi negatif seperti stres dan kelelahan, stres sendiri berkemungkinan akan bergerak menuju beberapa dimensi penyimpangan tempat kerja (Robinson dan Bennett, 1995:557).

Gray dan Ariss (dalam Nejad dkk, 2011:66) berpendapat bahwa proses politik organisasi dikatakan terdiri dari tindakan yang disengaja dari pengaruh yang dilakukan oleh orang atau kelompok untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi ketika tindakan konflik dimungkinkan. Mays dan Allen (1977:675) mendefinisikan politik organisasi sebagai manajemen pengaruh untuk mendapatkan tujuan pribadi yang tidak disetujui oleh organisasi. Demikian pula, Ferris dkk (dalam Delle, 2013:153) berpendapat bahwa politik adalah pengaruh sosial dimana perilaku dirancang secara strategis untuk memaksimalkan kepentingan diri jangka pendek atau jangka panjang, yang konsisten dengan mengorbankan kepentingan orang lain maupun organisasi.

Beragam cara dan strategi politik organisasi yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya. Penelitian mengenai perilaku politik dalam konteks organisasi (Ivancevich, 2006:91) yang melibatkan 142 agen pembelian, ditemukan hasil sejumlah taktik politik yang digunakan oleh para agen agen pembelian yaitu sebagai berikut:

> (a). penghindaran peran: menghindari prosedur formal yang di sepakati dalam hal pembelian barang; (b). politik personal: menggunakan pertemanan untuk memfasilitasi atau menghambat upaya pemrosesan sebuah pesanan. (c). pendidikan: upaya membujuk para teknisi untuk berpikir dalam kerangka kerja pembelian; (d). organisasional: upaya mengubah pola interaksi formal atau informal antara sub-unit pembelian dan sub-unit teknis.

Sedangkan, berdasarkan hasil dari studi pendahuluan yang dilakukan peneliti di Hotel Chanti Semarang pada 8 Mei 2018 dengan jumlah responden 10 orang. Beberapa responden mendapati bahwa rekan kerja melakukan taktik politik di antaranya sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Studi Pendahuluan

No.	Pernyataan	Respons	
		YA	TIDAK
1.	Terdapat rekan kerja yang tidak mengikuti rantai komando (artinya, dalam laporan tugas pekerjaan tidak mengiuti alur komunikasi yang sudah ditentukan “staf-supervisor-head departemen-general manager”)	5 = 50 %	5 = 50 %
2.	Rekan kerja berperilaku tidak konsisten pada situasi yang berbeda (berperilaku baik ketika sedang di perhatikan atasan dan berperperilaku buruk ketika tidak ada pimpinan yang memperhatikan)	7 = 70 %	3 = 30 %

3.	Terdapat rekan kerja yang selalu melaporkan setiap ada kesalahan dari rekan kerja lain kepada pimpinan.	5 = 50 %	5 = 50 %

Berdasarkan hasil dari studi pendahuluan di atas, menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang memainkan taktik politik untuk kepentingan pribadi. Setidaknya, sebanyak 50 % karyawan (*item* 1 dan 3) menggunakan taktik politik dengan memberikan informasi tentang kesalahan rekan kerjanya pada pimpinan dan tidak mengikuti rantai komando. Selain itu pada *item* nomor 3 menunjukkan 7 dari 10 karyawan yang menyatakan bahwa rekan kerjanya berperilaku tidak konsisten pada situasi yang berbeda.

Selain itu berdasarkan pengamatan peneliti selama bekerja di Hotel Chanti Semarang, kondisi lingkungan kerja disana sangatlah kompetitif dan adanya ketidakjelasan sistem terkait dengan pengangkatan status karyawan. Hal ini ditandai dengan adanya dua manager departemen yang berusaha menunjukan dan memperlihatkan kinerja bawahan yang ia pimpin sangat baik dalam bekerja kepada pimpinan atau General Manager dengan cara menjelekan manager departemen lain menggunakan bukti berupa foto atas kesalahan yang dilakukan oleh bawahan manager departemen tersebut. Dengan demikian, menunjukan bahwa apa yang disampaikan manager tersebut kepada General Manager hanya bersifat menguntungkan dirinya sendiri saja, tidak memperdulikan manager lain, padahal bahwasanya antar sesama manager harusnya memiliki visi yang sama untuk membantu mencapai target dari General Manager. Sebagai mana pendapat dari Sinding dan Waldstrom (2014:543) yang menyatakan bahwa seorang manager yang

menyampaikan informasi kepada pimpinan biasanya bersifat lebih menguntungkan dirinya sendiri dengan berbagai narasi politik dalam penyampaiannya.

Ketidakjelasan mengenai sistem pengangkatan karyawan juga menjadi suatu hal yang ambigu pada karyawan, karena karyawan tidak mengetahui kapan waktu untuk pengangkatan status karyawan ataupun kenaikan jabatan. Jadi, ketika terjadi satu kesempatan kekosongan jabatan, maka karyawan akan berlomba-lomba untuk mendapatkan kesempatan tersebut dengan segala cara walaupun tidak etis dilakukan di lingkungan kerja, misalnya saja dengan menggunakan taktik politik organisasi. Berdasarkan cerita dengan salah satu karyawan Hotel Chanti Semarang bahwa pada saat adanya kekosongan jabatan (supervisor atau staff), mereka berlomba-lomba mencari perhatian pada pimpinan mereka dengan menunjukan hasil kinerjanya secara intens menggunakan berupa foto project (kondisi sebelum dan sesudah) yang diberikan oleh pimpinan agar terlihat lebih baik dari pada rekan kerja yang lain, padahal jika dilihat lebih seksama hasil kinerja tersebut tidak seperti yang disampaikan kepada pimpinan dalam bentuk foto project yang sudah ia kerjakan, nyatanya masih belum terlaksana dengan baik. Namun karyawan tersebut hanya berfokus pada mencari kesan pada pimpinan agar ia terlihat baik dari pada rekan kerja yang lain.

Hasilnya, ketika dalam memutuskan siapa karyawan yang pantas menempati posisi jabatan yang kosong tersebut menjadi tidak objektif lagi karena sudah ada berbagai upaya-upaya dari karyawan untuk mempengaruhi pimpinan maupun manajemen dengan menggunakan cara manajemen kesan. Pada akhirnya, karyawan yang memiliki hasil kinerja lebih baik akan tidak terlihat baik karena

adanya karyawan yang menggunakan cara manajemen kesan dan membangun kedekatan dengan pimpinan.

Sinding dan Waldstrom (2014:543) menyebutkan bahwa ketidakpastian sistem menyebabkan adanya usaha-usaha untuk mendapatkan keunggulan dalam situasi yang kompetitif melalui beberapa kombinasi taktik politik. Dengan demikian, peserta pelatihan manajemen (management training) cenderung lebih politis karena ketidakpastian yang lebih besar tentang harapan manajemen dari pada tenaga penjual lapangan yang kinerjanya diukur dalam penjualan actual. Karena karyawan umumnya mengalami ketidakpastian yang lebih besar selama tahap awal karir mereka, juga ditemukan bahwa karyawan junior lebih politis daripada yang lebih senior

Berdasarkan data di atas bahwa kondisi politik dalam organisasi tersebut dalam kondisi tidak ideal. Dengan melakukan taktik politik tersebut maka akan berdampak pada kualitas kerja sama tim, yang berfokus pada kepentingan bersama dan juga organisasi. Karena karyawan yang melakukan taktik politik hanya mementingkan urusan pribadi, tindakan-tindakan yang berkepentingan pribadi ini menunjukkan bahwa perilaku politik dapat memicu suatu lingkungan kerja negatif yang mengarah kepada efektivitas tim yang lebih rendah (Thanh, 2016:9)

Perilaku politik dalam organisasi akan memberikan berbagai dampak negatif dan melemahkan organisasi. Karena karyawan yang memainkan taktik politik biasanya menekankan pada aspek inti dari politik yaitu penipuan, seperti pemberian informasi yang salah, menyebarkan informasi tidak benar “fitnah”, dan mengadu domba sesama rekan kerja, itu merupakan sebuah kecurangan demi

kepentingan pribadi dan akan merugikan bagi organisasi ataupun karyawan yang lainnya. Penipuan ini akan mengarah pada pada hasil lain dalam bentuk ketidakpuasan, kinerja rendah, dan peningkatan kecemasan (Curtis, 2003; dalam Riaz, 2013). Kondisi lingkungan organisasi yang sangat politis ini juga akan berpengaruh pada munculnya perasaan ketidakadilan pada organisasi dan juga keinginan untuk meninggalkan organisasi pada karyawan (Kaya dkk , 2016). Jadi, karyawan akan lebih aman dan nyaman dalam lingkungan organisasi yang adil dan tanpa banyaknya perilaku politik dalam lingkungan organisasi.

Gunawan dan Santosa (2012) menunjukkan bahwa jika karyawan merasakan politik itu terlalu tinggi dalam organisasi maka akan berdampak pada komitmen organisasi. Artinya, karyawan akan merasa tertekan dan tidak puas terhadap perusahaan, sehingga karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah. Hal yang sama juga diperoleh dari hasil penelitian Miller dkk (2008) menunjukan bahwa politik organisasi memiliki efek negatif yang kuat pada komitmen organisasi, kepuasan kerja dan juga sangat berpengaruh pada stres kerja dan *turnover intention*. Selain itu, Chang, Rosen dan Levy (2009) menunjukan bahwa politik organisasi memiliki dampak negatif pada penurunan kinerja, *turnover intention*, dan semangat kerja.

Tingginya tingkat perilaku politik organisasi akan menjadi suatu hambatan bagi organisasi untuk mencapai tujuanya karena berkaitan dengan performansi kerja karyawan. Seperti pada penelitian Haroon, Hussain dan Nawaz (2017:9) yang menyatakan bahwa politik organisasi akan memberikan efek pada penurunan kinerja karyawan karena lingkungan kerja yang sangat politis akan menciptakan

stres kerja dan kurangnya komitmen karyawan pada organisasi, dengan demikian karyawan tidak dapat bekerja pada potensi sepenuhnya. Selain itu menurut Hermawan dkk (2018:35) menyatakan bahwa kehadiran politik dalam suatu organisasi seringkali menghadirkan tingkat distribusi ketidakadilan yang tinggi sehingga melemahkan tingkat kepercayaan yang kemudian berimbas kepada tingginya niat keluar atau turnover.

Organisasi, dalam hal ini, harus mengatasi kegiatan politik di tempat kerja, kehadiran politik di seluruh organisasi menghadirkan tantangan bagi para manajemen karena hal itu tidak akan pernah bisa diberantas tetapi harus ditangani secara konsisten jika hasil organisasi ingin dicapai dan dimaksimalkan (Schneider, 2016:697). hal ini penting bahwasanya bagi manajemen untuk mengetahui kondisi politik dalam oganisasi. Karena jika diabaikan dapat beresiko pada munculnya persaingan kerja antar karyawan yang tidak sehat, menghambat kerja sama tim dan dapat saling menjatuhkan sesama rekan kerja.

Perilaku politik akan memungkinkan muncul dalam organisasi apabila 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 (Robbins : 2007). Sedangkan menurut pandangan Burns (dalam Delle, 2013) perilaku politik terjadi ketika yang lain dimanfaatkan sebagai sumber daya dalam situasi kompetitif. Sejalan dengan pendapat Drory dan Romm (1990) yang berpendapat bahwa perilaku politik adalah perilaku pengaruh informal dimaksudkan untuk mempengaruhi distribusi sumber

daya organisasi ketika ada konflik kepentingan antar individu atau kelompok dalam organisasi.

Situasi lingkungan kerja yang kompetitif, namun tidak dibarengi dengan sistem yang jelas (pengangkatan status karyawan atau promosi jabatan) pada perusahaan tersebut, maka akan lebih rentan terjadinya persaingan-persaingan yang tidak sehat, hal ini tentunya akan mengarah pada pertentangan-pertentangan perilaku seperti perbedaan pendapat, ketdiaksesuaian tujuan dan kesalahpahaman.

Salah satu variabel yang diduga melatar belakangi tinggi rendahnya perilaku politik adalah konflik kerja. Konflik kerja merupakan ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota - anggota yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan karena kenyataan bahwa para karyawan mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi (Handoko 2000:346). Sedangkan menurut Menurut Ynn (dalam Bai dkk, 2016) konflik hubungan mengacu pada perselisihan antar individu yang dimanifestasikan dalam ketegangan, gangguan, dan permusuhan di antara anggota tim.

Mintzberg (dalam Haq, 2011) memperkenalkan tiga dimensi konflik yaitu *pervasiveness*, *intensity*, dan *stability*. Mintzberg mengelompokan tiga dimensi kerja ini dalam empat jenis yang ia sebut sebagai area politik. Pertama, konfrontasi sejenis konflik yang intensif tetapi terbatas dan singkat atau tidak stabil; kedua, aliansi yang goyah: adalah jenis konflik yang moderat, terbatas dan relatif abadi atau stabil; ketiga, organisasi yang dipolitisasi adalah tipe konflik yang moderat, meresap, mungkin abadi atau relatif stabil; Terakhir, area politik yang lengkap

adalah jenis konflik yang bersifat intensif, merembes dan tidak stabil dan disebut sebagai "tipe ideal" konflik dalam organisasi.

Menurut Deutsch (dalam Korsgard, 2008) dalam perspektif struktural, persaingan dan konflik muncul ketika tujuan dilihat sebagai interdependen negatif. Selain itu Dreu berpendapat bahwa adanya ketidakcocokan tujuan, anggota tim cenderung tidak setuju satu sama lain mengenai distribusi sumber daya, kebijakan, prosedur, serta cara menafsirkan dan mengevaluasi informasi tersebut (dalam Bai dkk, 2016). Karena itu, tingkat konflik tugas yang lebih tinggi sangat mungkin terjadi Iklim politik.

Thomas (dalam Bai dkk, 2016) menyatakan bahwa proses konflik menunjukkan bahwa ketika rekan tim sangat politis, anggota tim dapat berpotensi terlibat dalam pembuatan persepsi pribadi dan kontra-produktif untuk menafsirkan perilaku orang lain. Misalnya, anggota dapat menafsirkan rekan kerja yang lain membangun hubungan dekat dengan pemimpin tim, yang dimaksudkan untuk memaksimalkan kepentingan diri mereka sendiri, sebagai akibat dari sumber daya yang langka dan untuk memperoleh lebih banyak dukungan dari pemimpin. Jadi, ketika ditafsirkan melalui lensa melayani diri sendiri, proses indera akan mempertimbangkan perilaku orang lain sebagai potensi pelanggaran dan pelanggaran kepentingan mereka sendiri, yang pada gilirannya mengarah pada perasaan dan tindakan hubungan konflik.

Penelitian mengenai politik organisasi sudah sangat banyak diteliti negara-negara asing, khususnya dalam bidang bisnis. Beberapa diantaranya adalah penelitianya Haq (2011), Bai dkk (2015) dan Riaz (2013). Dari beberapa penelitian

diatas, politik organisasi hanya menjadi variabel mediator atau variabel yang menengahi dan juga penyebab dan konseskuensi dari adanya politik organisasi. Pada kesempatan ini penulis ingin mengangkat mengenai tema hubungan konflik kerja dengan perilaku politik organisasi, karena belum ada yang secara langsung membahas hubungan antara keduanya. selain itu, penulis ingin melihat bagaimana dinamika hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi di indonesia (diperusahaan perhotelan "Hotel Chanti Semarang").

Penelitian ini penting dilakukan karena mengingat bahwa tindakan politik organisasi di perusahaan sangat merugikan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Karena karyawan hanya mementingkan kepentingannya sendiri tanpa melihat kepentingan orang lain dan organisasi. Selain itu juga penelitian ini penting untuk melihat seberapa besar tingkat terjadinya konflik kerja di perusahaan dalam kontribusinya pada perilaku politik organisasi. Oleh karena itu, agar permasalahan di atas dapat teratasi, maka peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian mengenai **"Hubungan Antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang?
2. Bagaimana gambaran perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang?

3. Bagaimana gambaran konflik kerja pada karyawan Hotel Chanti Semarang

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan massalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang
2. Mengetahui gambaran perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang
3. Mengetahui gambaran konflik kerja pada karyawan Hotel Chanti Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan mampu memberikan sumbangan, baik secara teoritis maupun secara praktis, manfaat penelitian ini yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini bisa dijadikan landasan dalam mengembangkan model penelitian mengenai “Hubungan Antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi” lebih komprehensif dengan objek yang lebih luas. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan referensi untuk memperkuat landasan teori tentang bagaimana hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi

1.4.2 Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen. Sehingga, diharapkan pihak manajemen mampu meminimalisir adanya konflik kerja dan perilaku politik organisasi pada karyawan dan menjaga stabilitas lingkungan organisasi untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Perilaku Politik Organisasi

2.1.1 Pengertian Perilaku Politik Organisasi

Perilaku politik dalam organisasi merujuk pada varian yang luas dari perilaku yang didalamnya termasuk politik organisasi, proses-proses mempengaruhi dan perebutan kekuasaan yang ditujukan untuk mendapatkan keuntungan atau sumber daya dari lingkungan kerja (Dubrin, 2009 : 5). Sedangkan menurut Lhutans (2010 : 327) berpendapat bahwa politik organisasi terdiri dari tindakan pengaruh yang disengaja dilakukan oleh individu atau kelompok untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi mereka ketika terjadinya konflik

Perilaku politik dalam organisasi di definisikan sebagai aktivitas yang tidak dianggap sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi atau berusaha mempengaruhi distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi (Robbins, 2003:147). Definisi ini mencakup berbagai upaya untuk mempengaruhi tujuan, kriteria atau proses-proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Definisi ini cukup luas untuk mencakup beragam perilaku politik, seperti menahan informasi kunci dari pengambilan keputusan, bergabung dalam koalisi, mencari-cari kesalahan, dan membocorkan rahasia peruasahaan. Definisi senada dari Kinicki (2010:540) yang menyebutkan perilaku politik sebagai

kegiatan yang berada diluar persyaratan kerja atau informal dengan menggunakan dasar kekuatan seseorang untuk mempengaruhi tujuan, kriteria, atau proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan yang mencakup distribusi keuntungan dan kerugian dalam organisasi. Bhatnagar (1992:17) menyatakan bahwa perilaku politik adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi dan bersifat informal.

Allen dkk (1979:77) menyebutkan dalam perilaku politik melibatkan perilaku reaktif yang dimaksudkan untuk kepentingan diri sendiri dan perilaku proaktif untuk mempromosikan dirinya sendiri. Sedangkan menurut Kachmar dan Baron (1999:3) politik organisasi melibatkan tindakan oleh individu yang diarahkan pada tujuan yang berfokus pada kepentingan diri mereka sendiri tanpa memperhatikan kesejahteraan orang lain atau organisasi mereka.

Menurut Sinding dan Waldstrom (2014:542) mengatakan politik organisasi adalah tindakan mempengaruhi yang disengaja untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan diri individu atau kelompok. Penekanan pada definisi ini berada pada kepentingan pribadi yang membedakan dari bentuk pengaruh sosial lain.

Jadi, kesimpulanya adalah politik organisasi merupakan suatu tindakan untuk mempengaruhi dan terarah, yang bersifat mementingkan diri sendiri demi mendapatkan keuntungan individu dalam organisasi.

2.1.2 *Antecedents* Perilaku Politik Organisasi

Antecedents merupakan keseluruhan peristiwa yang terjadi sebelum munculnya perilaku politik organisasi, menurut Gadot dan Drory (2006:55)

menyebutkan beberapa kondisi yang berkontribusi dalam munculnya politik organisasi diantaranya:

a. Budaya organisasi

Budaya memiliki peranan penting dalam membuat kondisi perbedaan status, unit kerja atau etnis, mempromosikan penilaian tingkat tinggi dan norma-norma dalam perlakuan sub-kelompok yang berbeda. Selain itu, budaya organisasi juga mempengaruhi tingkat berbagai stres yang dialami oleh kelompok organisasi dan tingkat stres yang lebih tinggi lebih mungkin memunculkan tindakan politik yang negatif. Dengan demikian nilai-nilai budaya organisasi dapat mempromosikan atau mengurangi keseluruhan kecenderungan politik kelompok dan juga membentuk arah yang akan diambil dalam politik.

b. Struktur atau sistem organisasional

Struktur atau sistem organisasi memiliki dampak pada tingkat dan arah politik. Sistem yang meminimalkan batas antar kelompok, perbedaan status dan persaingan antar kelompok akan menggerakkan sebuah organisasi menuju prinsip keadilan dalam pendekatan politik. Misalnya, kebijakan dan prosedur yang terperinci dan seragam yang diterapkan secara konsisten dan adanya transparansi proses promosi dan penilaian kinerja akan meminimalkan kondisi politik organisasi. Selain itu meminimalkan hierarki kekuasaan di berbagai kategori seperti unit kerja atau profesi juga dapat membantu mencegahnya perilaku individualisme atau mementingkan diri sendiri dan menuju kepentingan bersama.

c. Kepemimpinan dan politik kelompok

Hubungan antara pemimpin dan bawahan memiliki peranan dalam menentukan sifat dari hasil organisasi. Pada pemimpin yang kekurangan daya atau ketidakmampuan dalam mengubah atau memengaruhi hasil individu, kelompok, atau organisasi dengan menggunakan prosedur dan kebijakan resmi, maka akan memungkinan dengan mudah tergoda untuk menggunakan pengaruh politik, seperti menggunakan pengaruh memperjual-belikan bentuk bantuan, menggunakan paksaan dan penyuapan. Mereka mungkin juga mencoba untuk mempolarisasi subkelompok sebagai sarana untuk memperoleh kekuasaan melalui politik kolektif. Selain itu, pemimpin dengan tipe kepribadian machiavellian mungkin sangat cenderung untuk terlibat dalam perilaku politik, untuk memanipulasi bawahan menuju tujuan politik, dan untuk mengaktifkan politik kolektif di antara kelompok organisasi.

d. Lingkungan eksternal dan politik internal

Karena pola sumber daya mempengaruhi kecenderungan umum dan arah organisasi, ketersediaan sumber daya secara keseluruhan untuk suatu organisasi akan mempengaruhi tingkat dan arah politik kolektif yang terjadi di dalamnya. Perubahan arah organisasi yang disebabkan oleh ekonomi dan teknologi global berdampak pada persaingan dan konflik sumber daya yang dapat membantu meningkatkan politik organisasi internal. Dengan tekanan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya harus dilakukan, mengharuskan mereka sering mendorong organisasi untuk mengubah pola penggunaan sumber daya internal. Semakin banyak ancaman dari eksternal mulai menempatkan kelompok saat ini

sebagai sumber daya yang dimiliki sangat berisiko, semakin besar kemungkinannya bahwa aktivitas politik tingkat grup akan meningkat

e. Ketidakpastian dan Perubahan

Sinding dan Waldstrom (2014:543) menyebutkan bahwa manuver politik organisasi dipicu oleh empat sumber ketidakpastian dalam organisasi diantaranya, tujuan yang tidak jelas. ukuran kinerja yang tidak jelas, proses pengambilan keputusan yang tidak jelas dan kompetisi individu atau kelompok yang kuat.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa antcedents politik organisasi yaitu: budaya organisasi, struktur atau sistem organisasi, kepemimpinan dan politik kelompok, dan lingkungan eksternal dan politik internal

2.1.3 Bentuk – Bentuk Taktik dalam Mendapatkan Pengaruh Politik

Menurut Sinding dan Waldstrom (2014:544) menjelaskan ada 8 taktik politik yang dipergunakan karyawan dalam taktik politik organisasi. Adapun taktik tersebut antara lain:

a. Menyerang atau menyalahkan orang lain

Digunakan untuk menghindari atau meminimalkan tingkat kegagalan. Sehingga, melibatkan orang lain dalam menjalankan strategi politik untuk melindungi dan mencapai kepentingan yang ingin dicapai seseorang.

b. Menggunakan informasi sebagai alat politik

Karyawan yang melakukan praktik politik organisasi akan menahan informasi yang di dapatkan terkait dengan perusahaan dan merahasiakannya terhadap rekan kerja. Sehingga, hanya karyawan tersebut yang memberitahukannya secara langsung terhadap pimpinan untuk mendapatkan pujian.

c. Menciptakan citra/kesan yang disukai orang lain (Manajemen Kesan)

Membentuk suatu strategi untuk menciptakan citra diri yang berkesan dan positif, dengan cara berpakaian atau mengikuti norma organisasi dan menarik perhatian terhadap kesuksesan seseorang yang berpengaruh serta memanfaatkan pencapaian seseorang. Salah satu cara untuk menarik perhatian anggota dengan mencipatkan suatu kesuksesan yang besar untuk keuntungan organisasi.

d. Mengembangkan basis dukungan

Anggota yang melakukan praktik politik organisasi akan membutuhkan dukungan dari berbagai pihak terlebih dahulu untuk mendukung sebuah keputusan yang direncanakanya dan mempengaruhi orang lain untuk bisa mendukung keputusannya sehingga tercapai keinginan pribadinya.

e. Memuji orang lain (cari muka)

Strategi politik organisasional yang bisa dilakukan karyawan dalam organisasi yaitu dengan cara memuji orang lain dengan membuat orang-orang yang berpengaruh didalam organisasi merasa nyaman atas pujian yang diberikannya.

f. Membentuk koalisi kekuasaan dengan orang-orang yang berpengaruh

Anggota yang melakukan perilaku politik organisasi akan bergabung dengan orang-orang superior, yaitu seseorang yang memiliki posisi tinggi di dalam organisasi. sehingga, karyawan yang melakukan permainan politik organisasi akan mendapatkan keuntungan atau hasil yang di capai sesuai keinginan pribadinya. Seperti kenaikan promosi dan rahasia perusahaan didapatkannya.

g. Bergaul dengan orang-orang yang berpengaruh

Anggota yang melakukan permainan praktik politik akan bergaul dengan orang-orang yang berpengaruh untuk membangun jaringan dan dukungan baik di dalam maupun di luar organisasi.

h. Menciptakan kewajiban (hutang budi)

Karyawan yang melakukan praktik politik organisasional akan membuat seseorang yang terlibat dalam kepentingan pribadinya dibuatnya memiliki hutang budi yaitu untuk mengembalikan perbuatan baiknya yang sudah dilakukannya. Contohnya saya pernah membantu anda, maka anda berhutang pada saya untuk membantu saya mencapai keinginan pribadi saya

Sedangkan Ivancevich dkk (2006) dalam bukunya menjelaskan ada 9 taktik dalam mendapatkan pengaruh politik yang di gunakan oleh karyawan dalam mempengaruhi atasan, rekan kerja, dan bawahan untuk melakukan hal hal yang mereka inginkan. Adapun taktik tersebut antara lain:

a. Konsultasi.

Di gunakan untuk mendapatkan dukungan anda terhadap satu tindakan tertentu dengan membiarkan anda berpartisipasi dalam perencanaan tindakan tersebut.

b. Persuasi rasional.

Di gunakan untuk meyakinkan seseorang bahwa tindakan tertentu secara “logis” adalah sesuatu yang terbaik dan sudah terencanakan dengan mengarahkan pada tujuan dan kepentingan pribadi untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

c. Pernyataan inspiratif.

Taktik ini digunakan untuk mendapatkan dukungan dengan menampilkan nilai nilai atau hal hal yang ideal, atau dengan meningkatkan kepercayaan diri anda bahwa tindakan yang di ambil akan sukses.

d. Taktik balas budi

Digunanakan untuk membuat seseorang mearasa harus melakukan sesuatu karena ia telah di perlakukan dengan baik sebelumnya. Ini dirancang untuk membuat anda sulit untuk tidak mendukung orang yang menjalankan taktik ini.

e. Taktik koalisi.

Di gunakan untuk memperoleh dukungan dengan mencari bantuan dari orang lain untuk membujuk agar melindungi dan mendukung kepentingan pribadi, atau dengan menggunakan dukungan orang-orang lain sebagai argumentasi agar memiliki kekuatan untuk kepentinganya.

f. Taktik ancaman.

Menggunakan permintaan, intimidasi, atau ancaman untuk memperoleh dukungan anda atas sebuah perilaku tertentu.

g. Legitimasi.

Digunakan untuk memperoleh dukungan anda dengan menyatakan bahwa otoritas meminta dukungan anda, atau dengan menyatakan bahwa dukungan tersebut konsisten dengan kebijakan-kebijakan organisasi ataupun peraturan yang ada.

h. Pendekatan personal.

Di gunakan untuk menunjukan perasaan setia dan pertemanan untuk mendapatkan dukungan anda.

i. Taktik pertukaran.

Digunakan untuk mendapatkan dukungan anda dengan janji bahwa anda akan menerima hadiah atau keuntungan bila anda menyetujuinya, atau dengan mengingatkan bahwa dulu yang bersangkutan pernah melakukan sesuatu yang membantu anda sehingga sekarang adalah saat untuk melakukan yang sebaliknya

Ivanko (2013: 212) menyebutkan bahwa ketika suatu karakteristik pribadi dan kondisi lingkungan yang mendukung, berbagai taktik politik dapat muncul. Setiap taktik politik dimaksudkan untuk meningkatkan kekuatan pribadi ataupun kelompok yang menjadi kepentinganya, adapun beberapa taktik politik sebagai berikut:

a. Mengembangkan basis dukungan.

Pada taktik politik ini meliputi koalisi atau afiliasi politik. Taktik ini adalah cara penting bagi orang untuk meningkatkan kekuatan mereka dan mengejar keuntungan politik di luar jangkauan pribadi mereka. Dengan membentuk koalisi dapat menggabungkan keahlian, legitimasi, informasi, dan banyak sumber daya lainnya, yang mampu memberikan kontribusi lebih, timbal balik, dan ketika ada hukuman tertentu, orang dapat berbagi hukuman dan hasilnya, hukumannya akan jauh lebih sedikit

b. Asosiasi dengan orang-orang berpengaruh.

Taktik ini menggunakan orang-orang yang berpengaruh di lingkungan organisasi untuk mendapatkan kepentingan pribadi dan jika diperlukan berasosiasi dengan lawan-lawan atau pesaing. Misalnya saja pada perguruan tinggi dan universitas sering menggunakan taktik ini selama periode kerusuhan atau demonstran kampus untuk mengundang demonstran mahasiswa untuk bergabung dengan komite perwakilan universitas

c. Menciptakan gambar yang menguntungkan (manajemen kesan).

Manajemen kesan: dalam sosiologi dan psikologi sosial, manajemen kesan adalah proses sadar atau tidak sadar yang diarahkan pada tujuan di mana orang berusaha untuk mempengaruhi persepsi orang lain tentang seseorang, objek atau peristiwa; mereka melakukannya dengan mengatur dan mengendalikan informasi dalam interaksi sosial. Ini biasanya digunakan secara sinonim dengan presentasi diri, di mana seseorang mencoba untuk mempengaruhi persepsi citra mereka, gagasan manajemen kesan juga mengacu pada praktik dalam komunikasi profesional dan hubungan publik, di mana istilah ini digunakan untuk menggambarkan proses pembentukan suatu gambar publik perusahaan atau organisasi. Manajemen kesan melibatkan perilaku dengan cara yang dimaksudkan untuk membangun citra positif.

Dalam presentasi diri memiliki beberapa motif untuk mendapatkan imbalan diantaranya yaitu a) *ingratiation*: memunculkan gambaran ekspresi baik agar orang lain dapat menyukai; b) *intimidation*: secara agresif menunjukan kemarahan untuk membuat orang lain mendengar dan mematuhi; c) *self handicapping* diri sendiri:

ketika seseorang mencoba menjadi tidak berdaya dan sedih dengan tujuan orang lain akan membantu dan merasa ibah pada orang tersebut.

Tujuh jenis perilaku politik menurut Allen dkk (1979) yaitu:

a. Menyerang atau menyalahkan orang Lain.

Perilaku ini sering dikaitkan dengan kambing hitam- menyalahkan orang lain atas suatu masalah atau kegagalan. Memungkinkan didalamnya juga termasuk mencoba membuat saingan terlihat buruk dengan meminimalkan prestasi atau performansinya.

b. Menggunakan informasi sebagai alat politik.

Perilaku ini melibatkan penahanan informasi yang dianggap penting untuk digunakan sebagai alat dalam melancarkan rencana politiknya untuk mendapatkan atau melindungi kepentinganya. Jenis perilaku ini juga bisa termasuk informasi yang berlebihan, misalnya, memberikan informasi yang berlebihan terhadap hasil penghargaan atau bisa juga memberikan informasi yang berlebihan terhadap kesalahan karyawan lain.

c. Menciptakan dan mempertahankan yang menguntungkan

Perilaku ini termasuk dalam memperhatikan kesuksesan dan keberhasilan orang lain, menciptakan penampilan menjadi "pemain" di organisasi, dan mengembangkan reputasi yang memiliki kualitas yang dianggap penting bagi organisasi. Perilaku itu juga termasuk mengambil kredit untuk ide dan pencapaiannya dari yang lain.

d. Mengembangkan basis dukungan.

Perilaku ini termasuk dalam mendapatkan dukungan dari lingkungan organisasi untuk mendukung keputusan-keputusan yang di inginkan dan membuat orang lain berkontribusi pada sebuah ide untuk mengamankan komitmen mereka.

e. *Ingratiation*: memuji orang Lain.

Perilaku ini termasuk memuji orang lain dan membangun hubungan baik untuk tujuan melayani diri sendiri. Misalnya, ketika atasan memberlakukan kebijakan-kebijakan dalam organisasi, walauupun kemungkinan kebijakan tersebut tidak sesuai dengan harapan karyawan, namun ketika karyawan memiliki tujuan khusus dalam dirinya untuk mendapatkan simpatisan dari atasanya maka ia akan memberikan pujian-pujian kepada atasanya atas kebijakan yang sudah diberlakukan dalam organisasi.

f. Mengembangkan sekutu dan membentuk kekuatan koalisi.

Perilaku ini termasuk dalam mengembangkan jaringan rekan kerja atau pihak-pihak yang berpengaruh, baik dalam ataupun di luar organisasi untuk tujuan mendukung atau menganjurkan tindakan khusus.

g. Menciptakan kewajiban dan timbal balik.

Perilaku ini termasuk melakukan pertolongan kepada seseorang untuk menciptakan kewajiban dari orang lain (timbal-balik) sebagai bentuk hutang budi. Ketika individu tersebut memiliki kepentingan khusus pada orang yang di tolong, maka diharapkan orang tersebut mempertimbangkan kepentinganya atas jasa yang sudah ia berikan sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis memilih menggunakan taktik politik organisasi dari Sinding dan Waldstrom (2014:544) sebagai alat ukur penelitian yang meliputi: menyerang atau menyalahkan orang lain, menggunakan informasi sebagai alat politik, menciptakan citra/kesan yang disukai orang lain (manajemen kesan), mengembangkan basis dukungan, memuji orang lain (cari muka), membentuk koalisi kekuasaan dengan orang-orang yang berpengaruh, bergaul dengan orang-orang yang berpengaruh, dan menciptakan kewajiban (hutang budi). Penulis memilih taktik-taktik politik tersebut karena merupakan pengembangan dari teori aspek-aspek politik organisasi dari Mayes dan Allen (1979) tentang "*Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors*", yang dirasa lebih dapat menggambarkan dan sesuai dengan kondisi yang hendak diteliti

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Politik Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008: 151) menjelaskan bahwa terbentuknya politik organisasi mempunyai dua faktor yang mempengaruhinya yaitu faktor individu dan faktor organisasi.

a. Faktor Individu

Pada level individu para peneliti telah mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian tertentu, kebutuhan, dan faktor-faktor yang bersumber dari dalam diri karyawan yang berkaitan dengan perilaku politik. Dalam hal ini, faktor individu yang dimiliki karyawan seperti karyawan yang memiliki pengawasan diri sendiri yang tinggi, memiliki tempat kendali secara internal, dan memiliki kebutuhan terhadap kekuasaan yang tinggi akan lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku politik. selain itu, investasi individu dalam organisasi, memperhatikan alternatif

kerja, serta ekspektasi keberhasilan yang tinggi (peluang seseorang untuk mencapai kesuksesan) akan mempengaruhi seseorang dan semakin banyak seseorang untuk mengharapkan keuntungan yang tinggi. Sehingga, bertindak untuk mengikuti permain politik organisasional tersebut.

b. Faktor Organisasi

Faktor yang menyebabkan dapat terbentuknya perilaku politik dalam organisasi tidak hanya faktor individu, namun faktor yang bersumber dari lingkungan organisasi juga memiliki pengaruh yang besar terhadap terbentuknya politik organisasi, yaitu realokasi sumber daya, terdapat peluang promosi yang tinggi, maka permainan politik akan semakin bermunculan. Budaya yang dicirikan dengan kepercayaan yang rendah, pernan yang tidak jelasa dalam pekerjaan, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, pelaksanaan alokasi imbalan yang beresiko, pengambilan keputusan secara demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja karyawan, dan para senior manajer yang mementingkan diri sendiri. Hal tersebut akan memicu persaingan dan ketidakadilan serta ketidaksejahteraan karyawan dalam organisasi. Sehingga, akan memberikan peluang bagi karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan yang tidak etis seperti melakukan permainan politik organisasional.

Sedangkan menurut Dubrin (2009:12) beberapa kontribusi faktor organisasional dalam perilaku politik antara lain: sifat politis organisasi, lingkungan kerja yang kompetitif, struktur hirarkis dan perampingan, konflik kepentingan yang tertanam, standar kinerja subyektif, ketidakpastian lingkungan dan turbulensi, perilaku politik oleh manajemen senior, dan dorongan kekaguman.

Menurut Nzulwa (2006:7) menyebutkan bahwa perilaku politik terbentuk melalui dua faktor yaitu faktor individu dan faktor organisasi

a. Faktor Individu

Setiap karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda. Namun setiap manusia memiliki keterampilan dalam berinteraksi sosial dan membina hubungan yang diketahui untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain. Individu yang memiliki motivasi diri yang tinggi dimana individu dengan disposisi pribadi tingkat yang lebih tinggi dari kesesuaian sosial (kepribadian) dan kecenderungan untuk menjadi terampil secara politik sehingga cenderung terlibat lebih sering dalam politik organisasi. Selain itu, individu dengan internal *locus of control* yang tinggi, yang percaya dan memiliki orientasi

mengendalikan lingkungan mereka atau memanipulasinya untuk kepentingan diri sendiri cenderung mencari untuk mengendalikan atau mempengaruhi lingkungan untuk kepentingan sendiri sehingga mengarah ke perilaku politik organisasi. Kemudian tipe individu *machiavellian* juga cenderung memiliki keinginan dan kebutuhan yang besar untuk pencapaian dan kontrol kekuasaan.

Usia dan pengalaman karyawan juga memainkan peran besar. Karyawan yang cenderung mengalami ketidakpastian dan tekanan kerja di tahap awal karir mereka di mana manajemen harapan karyawan masih sangat tinggi.. Pada tahap ini karyawan yang lebih muda akan cenderung bermain politik lebih dari karyawan tetap yang lebih tua yang memiliki melihat semuanya dan disesuaikan dengan baik ke tempat kerja. Akses ke sumber daya dan status organisasi, berada dalam posisi untuk mengambil keuntungan dari permainan politik dan untuk mendapatkan

bagian yang lebih besar dari manfaat organisasi yang merupakan akhir dari politik organisasi.

b. Faktor organisasi

Politik organisasi adalah kenyataan di setiap tempat kerja. Struktur organisasi yang memiliki masalah dalam alokasi pembagian kekuasaan dan otoritas yang menyertai kinerja pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dengan proses yang dianggap tidak adil atau tidak dapat diterima oleh semua pihak organisasi dapat menimbulkan kegelisahan dan berkecenderungan untuk memunculkan perilaku yang bersifat politis. Setiap organisasi biasanya dipandu oleh orientasi strategisnya. Dari langkah strategis yang luas memancarkan kinerja, standar, tujuan, tindakan, dan kebijakan. Jika parameter ini tidak diartikulasikan dengan jelas oleh karyawan, maka akan berdampak pada ambiguitas dalam proses organisasi, peran dan kurangnya kejelasan dalam arah dan kinerja pekerjaan yang kemudian mengarah ke politik organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa menurut Robbins dan Judge (2008: 151), Nzulwa (2006:7) memiliki pendapat yang sama bahwa faktor politik organisasi dipengaruhi oleh faktor individu dan organisasi. Selain itu, Dubrin (2009) memiliki beberapa faktor diantaranya adalah “Sifat politis organisasi, lingkungan kerja yang kompetitif, struktur hirarkis dan perampingan, konflik kepentingan yang tertanam, standar kinerja subjektif, ketidakpastian lingkungan dan turbulensi, perilaku politik oleh manajemen senior, dan dorongan kekaguman.

2.1.5 Konsekuensi-Konskuensi Perilaku Politik Organisasi

Konsekuensi adalah kejadian yang terjadi sebagai akibat dari konsep yang ada. Terdapat beberapa konsekuensi dari adanya perilaku politik dalam lingkungan organisasi baik bagi organisasi maupun individu (Gadot dan Amit, 2006: 8).

a. Merusak hubungan sosial antar anggota

Karyawan yang melibatkan dirinya dalam permainan politik maka akan menimbulkan konflik antar anggota di tempat kerjanya untuk saling memperebutkan kekuasaan satu sama lain dengan berbagai cara untuk mendapatkan posisi yang lebih baik.

b. Karyawan dapat menafsirkan keberadaan politik organisasi sebagai indikator masalah dengan kepemimpinan atau manajemen organisasi itu sendiri.

Karyawan cenderung merasa bahwa telah terjadi pelanggaran 'kontrak psikologis' antara mereka dan para pemimpin atau manajer. 'Kontrak psikologis' ini terdiri dari interaksi sosial-ekonomi dan dipengaruhi oleh persepsi politik organisasi.

c. Keinginan karyawan untuk keluar

Kehadiran politik dalam suatu organisasi seringkali menghadirkan tingkat distribusi ketidakadilan yang tinggi sehingga melemahkan tingkat kepercayaan yang kemudian berimbas kepada tingginya niat keluar atau turnover (Hermawan dkk, 2018:35)

Berdasarkan penjelasan diatas, politik organisasi memiliki tiga konseskuensi diantaranya: merusak hubungan antar anggota, karyawan bekerja dengan berperilaku lalai, dan keinginan karyawan untuk keluar. Dapat disimpulkan

bahwa konsekuensi-konsekuensi diatas memiliki pengaruh yang negatif bagi perkembangan organisasi.

2.2 Konflik Kerja

2.2.1 Definisi Konflik Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008:173) konflik didefinisikan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini mencakup beragam konflik yang orang alami dalam organisasi, seperti ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Putman dan Pool (1987; dalam Wijono 2010: 176) konflik didefinisikan sebagai interaksi antara individu, kelompok atau organisasi yang membuat tujuan atau arti yang berlawanan dan merasa bahwa orang lain sebagai pengganggu yang potensial terhadap pencapaian tujuan mereka. Selain itu Mollins (dalam Wijono 2010: 176) mendefinisikan bahwa konflik merupakan kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik yang ada dalam diri individu, kelompok, maupun organisasi. Sejalan dengan pernyatan Huan and Yazdanifard (2012:141) yang menyatakan bahwa konflik adalah situasi ketika dua atau lebih pihak berselisih. Ivanko (2013:214) menjelaskan konflik adalah suatu proses yang dimulai satu pihak merasa bahwa pihak lain memiliki pengaruh negatif atau akan berdampak negatif, yang kemudian memunculkan sesuatu yang dikhawatirkan oleh pihak pertama.

Menurut Duha (2016:142) konflik adalah adanya ketidakpastian yang terjadi didalam kelompok (individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok lain) akibat berlangsungnya suatu kejadian maupun pencapaian yang dicapai kelompok lain yang membuat kelompok tersebut ingin menyamai pencapaian kelompok lain dengan cara-cara terpuji maupun dengan cara-cara yang bisa menimbulkan pertentangan dengan kelompok lain.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa konflik merupakan suatu kondisi yang bertentangan antara tujuan atau persepsi masing-masing individu dan kelompok.

2.2.2 Bentuk-Bentuk Konflik Kerja

Menurut Duha (2016: 143) jenis-jenis konflik dibedakan dalam beberapa jenis, antara lain sebagai berikut:

a. Konflik seorang dengan dirinya sendiri

Setiap orang memiliki harapan-harapan, cita-cita dan tujuan yang disebut dengan target. Target yang ingin dicapai menimbulkan tekanan karena memaksakan orang tersebut untuk segera merealisasikanya dengan baik. Akibatnya seseorang bisa memiliki konflik dan pertentangan dengan dirinya sendiri yang disebabkan karena:

1. Hanya sibuk berkutat membahas targetnya dengan dirinya sendiri. Pikiran dan perasaanya sering beradu dalam membahas target tersebut.
2. Malu dan takut dalam mengungkapkan target yang dimiliki kepada orang lain karena merasa kalau targetnya terlalu tinggi dan sulit untuk diwujudkan.

3. Bila seseorang mengungkapkan kepada orang lain, dia akan menyesal dan menyalahkan diri sendiri bila dikritik dan tidak didukung.

b. Konflik seorang dengan orang lain

Konflik ini bisa terjadi karena permasalahan bersifat pribadi atau karena masalah pekerjaan. Menyebabkan seseorang dengan orang lain terlibat perselisihan dan persaingan baik secara lagsung, maupun perang urat syaraf (saling melemparkan komentar-komentar pedas dari tempat berbeda)

c. Konflik seseorang dengan organisasi

Jenis konflik seperti ini bisa terjadi karena seseorang tidak puas dengan organisasi. Ketidakpuasan terjadi karena organisasi tidak bisa memenuhi tuntutan-tuntutan pekerja seperti perubahan status (karyawan tetap, kenaikan gaji, dan kejelasan karir). Atau mungkin sebaliknya, organisasi mulai tidak memperhatikan karyawanya, karena tidak puas dengan kinerja para pekerja.

d. Konflik antar bagian di dalam organisasi

Terjadinya konflik ini akibat salah satu bagian seperti dijadikan “anak emas” karena prestasi yang mereka hasilkan. Akibatnya bagian-bagian lain seperti merasa diabaikan dan menyebabkan adanya rasa apatis, benci dan menutup diri untuk menjalin komunikasi dengan bagian lain.

e. Konflik antar organisasi

Perselisihan terjadi karena tiap-tiap orang masing-masing membela organisasi yang berbeda. Konflik antar organisasi akan menghasilkan pertentangan antar organisasi secaara umum, tetapi dapat merembes kebagian dalam seperti antar pimpinan, maupun antar individu yang berbeda organisasi.

Sedangkan menurut Wijono (2010 : 177) konflik dapat dikelompokan menjadi dua unsur, yaitu : (1) konflik antar individu dengan dirinya sendiri, dan (2) konflik antara individu dengan lingkungan organisasi.

a. Konflik antara individu dengan dirinya sendiri

Konflik antara individu dengan dirinya sendiri ini akan muncul ketika individu merasa bahwa dalam dirinya sendiri mengalami seperti ini:

1. Adanya suatu pertentangan anatara perasaan-perasaan senang dan frustasi, gagal dan berhasil, berharap dan putus asa. Munculnya perasaan-perasaan tersebut katrena adanya kepentingan atau kekuatan yang bergerak ke arah tertentu dalam waktu yang bersamaan.
2. Adanya dua gagasan/lebih yang berupa pertentangan, gerakan hati (impuls), saling berlawanan dan terjadi ketegangan emosi. Akibatnya muncul perasaan yang tidak menyenangkan (impuls tertekan), stres, dan dapat mempengaruhi perilaku individu secara kognitif (cara berpikir, mengingat dan menganalisis), secara afektif (muncul perasaan - perasaan kemarahan, kecemasan, bersalah/malu dan menjijikan).
3. Adanya suatu perjuangan antara keinginan dan pertentangan yang ada dalam diri individu berupa pertentangan psikis seperti merasa frustasi, stres, dan berusaha untuk melawanya. Situasi ini dapat disebabkan oleh adanya pikiran-pikiran, gagasan, tindakan, tujuan yang berlawanan atau peran-peran yang bertentangan sehingga mempengaruhi perilaku.

b. Konflik antara individu dengan lingkungan dalam organisasinya

Konflik antara individu dengan lingkungan dalam organisasi ini akan muncul ketika individu merasa bahwa dalam dirinya sendiri mengalami :

1. Perilaku antagonis yang menyangkut perilaku lahiriah antara dia dengan orang lain yang berupa tindakan-tindakan seperti merusak dan memperbaiki, antara menekan dan menetralisasi, acuh tak acuh, menyendiri dan bersosialisasi
2. Adanya tarik menarik antara kepentingan diri sendiri dengan kepentingan orang lain. Seperti memperoleh kesempatan dan menduduki jabatan dan merugikan orang lain
3. Adanya ketidakcocokan antara kepentingan diri sendiri dengan kepentingan orang/ kelompok lain yang mempunyai tujuan yang sama.

Berdasarkan uraian diatas, penulis menggunakan bentuk-bentuk konflik kerja dari Duha (2016: 143) yang meliputi: konflik seorang dengan dirinya sendiri, konflik seorang dengan orang lain, konflik seseorang dengan organisasi, konflik antar bagian di dalam organisasi, dan konflik antar organisasi. Pemilihan bentuk-bentuk konflik ini berdasarkan kriteria yang tertuang dalam penjelasan beberapa bentuk konflik yang dirasa lebih memenuhi dan sesuai dengan kondisi tempat yang hendak diteliti.

2.2.3 Faktor Penyebab Konflik Kerja

Menurut Duha (2010: 145) terdapat beberapa faktor penyebab yang menimbulkan konflik antara lain sebagai berikut:

a. Perbedaan

Perbedaan sering mengakibatkan hubungan yang baik menjadi tidak baik. Perbedaan dibedakan menjadi tiga yaitu:

1. Perbedaan pendapat.

   Perbedaan pendapat disebabkan pendapat-pendapat yang disampaikan seseorang dengan yang lain bersebrangan. Kedua belah pihak yang berbeda pendapat saling mempertahankan argumentasinya masing-masing, sehingga kemufakatan dihasilkan dengan waku yang cukup lama dan banyak menguras energi untuk menyelesaikanya.

2. Perbedaan pandangan

   Perbedaan pandangan adalah perbedaan yang bahwa tiap-tiap orang memiliki keyakinan dalam hal memahami keadaan dan lingkungan.

3. Perbedaan latar belakang

   Latar belakang bisa berbeda karena adanya perbedaan berbagai atribut yang dimiliki seseorang.

b. Dianggap remeh

   Seseorang bisa merasa mendapatkan konflik bila merasa dianggap remeh oleh orang lain. Sering mendapatkan ejekan, cemoohan akan membuat dirinya tersinggung dan tertekan. Bila seseorang merasa bahwa konflik tersebut merugikan dirinya maka dia akan berusaha menghilangkan konflik dengan cara menyerang untuk tidak lagi dianggap remeh dan mempertahankan harga diri, atau bisa juga dengan cara menerima tekanan dan tidak melawan.

c. Dirugikan dan dimana seseorang tidak mendapatkan hak dan kewajiban secara proporsional. Kerugian yang dimaksudkan adalah ketika seseorang atau beberapa orang tidak pernah mendapat informasi mengenai pekerjaan dan hanya orang tertentu yang menikmati informasi tersebut. Akibatnya seseorang

yang dirugikan akan berencana dan menimbulkan konflik untuk mencari keadilan atau sekedar sensasi supaya pihak lain berhenti membuat hal-hal yang merugikan.

d. Beban kerja

Beberapa alasan kerja dapat menimbulkan konflik diantaranya:

1. Bila tuntutan banyaknya pelanggan ingin dilayani, sementara karyawan jumlahnya terbatas.
2. Konflik juga bisa terjadi pada pekerjaan yang berada pada batas *deadline* artinya pekerjaan harus segera mungkin diselesaikan. Konflik timbul apabila hanya sebagian saja yang bekerja, sementara yang lain seperti tidak peduli.
3. Perubahan juga bisa menghasilkan konflik. Misalnya pergantian atasan dari yang perhatian, demokratis, diganti dengan atasan yang temperamen dan otoriter.

Sedangkan menurut Wijono (2010:195) menjelaskan bahwa ada enam sumber konflik antar pribadi atau kelompok melalui kondisi-kondisi pemula (*antecedent conditions*) yang meliputi sebagai berikut:

a. Persaingan terhadap sumber-sumber (*competition for resources*)

Konflik antar pribadi atau kelompok akan muncul ketika ada persaingan terhadap sumber seperti dana anggaran, ruangan, pengadaan bahan baku, pemrosesan data dan pemeliharaan peralatan kerja. Semakin langkanya sumber yang diinginkan, maka semakin besar kemungkinanya terjadi persaingan atau kompetisi yang semakin tajam pula di antara pribadi atau kelompok yang saling membutuhkan sumber tersebut. Konflik terjadi dalam organisasi sebagai akibat dari

persaingan untuk supremasi, gaya kepemimpinan, kelangkaan sumber daya bersama (Omisore dan Ablodun, 2014:118).

b. Ketergantungan terhadap tugas (*task interdependence*)

Ketergantungan terhadap tugas merupakan salah satu penyebab munculnya konflik antar pribadi atau kelompok dalam suatu organisasi. Konflik muncul ketika seseorang karyawan atau sekelompok karyawan mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda satu sama lain, sehingga mereka akan saling mengalami ketergantungan tugas. Munculnya konflik ini dapat disebabkan oleh adanya arus komunkasi yang satu arah, atau timbal balik yang mencakup pembagian persediaan, informasi, bantuan, atau pengarahan termasuk juga tuntutan melakukan koordinasi terhadap tugas-tugas yang perlu diprioritaskan oleh kedua pihak.

Saling ketergantungan tujuan antar departemen, khususnya, tujuan koperasi, kompetitif, dan independen, adalah anteseden kepada karyawan antara berbagai departemen yang terlibat dalam konstruktif kontroversi dan pada gilirannya mempengaruhi hasil konflik, khususnya, penyelesaian tugas, niat karyawan untuk berhenti, dan niat mereka untuk kerjasama di masa depan (Zhu, 2013)

c. Kekaburan deskripsi tugas

Ketika diskripsi tugas yang digagas oleh masing-masing anggota yang ada diberbagai departemen tersebut tugas-tugasnya mulai tumpang tindih, tidak jelas, demikian juga tanggung jawab, kewenangan, dan hak serta kewajiban masih kabur, maka hal tersebut akan memicu munculnya konflik di antara mereka.

d. Masalah status

Adanya persepsi atas ketidakseimbangan atau ketidakadilan dalam memberi ganjaran (*reward*), penguasaan kerja, kondisi kondisi kerja serta status simbol dapat mengalami frustasi. Jika situasi ini berlangsung terus-menerus, maka dia akan mengalami konflik karena masalah status kepegawaianya menjadi tidak jelas.

e. Rintangan-rintangan komunkasi (*communications barriers*)

Komunkassi yang kurang memadai dapat menimbulkan berkembangnya konflik semu (*pseudo conflict*) yang merintangi persetujuan antara dua individu atau kelompok yang posisinya saling melengkapi. Sarana-sarana komunkasi yang kurang memadai dapat menghambat upaya-upaya untuk mencapai kordinasi dua kelompok yang mempunyai tugas saling tergantung satu sama lain. Adanya kesulitan dalam mengungkapkan perasaan, pikiran dan gagasanya melalui bahasa verbal atau nonverbal dapat menimbulkan kesalahan konsepsi dan mengurangi rasa percaya

f. Sifat-sifat individu (*individual traits*)

Sifat-sifat pribadi yang dimiiki oleh individu masing-masing dapat menjadi pemicu timbulnya konflik antar pribadi atau kelompok dalam suatu organisasi. Sifat-sifat pribadi tersebut meliputi diantaranya kurang matang atau kekanak-kanakan, kecerdasan emosi yang rendah, sulit mengendalikan diri, tidak fleksibel, cenderung menutup diri dari masukan orang lain dan egois.

Gerry dan Marilyn (2010:412) menyebutkan bahwa faktor penyebab konflik memiliki beberapa faktor diantaranya adalah:

a. Struktur organisasi

Konflik cenderung mengambil bentuk yang berbeda, tergantung pada struktur organisasi. Misalnya, jika perusahaan menggunakan struktur matriks sebagai bentuk organisasinya, ia akan memiliki konflik dalam hal pengambilan keputusan didalamnya, karena struktur yang spesifik setiap manajer akan melaporkan kepada dua pimpinan perusahaan, yang tentunya struktur ini akan memiliki dua sudut pandang berbeda dalam pengambilan keputusan yang dapat menimbulkan terjadinya konflik.

b. Sumber Daya Terbatas

Sumber daya seperti uang, waktu, dan peralatan seringkali terbatas dalam organisasi. Persaingan di antara orang atau departemen untuk sumber daya yang terbatas sering menjadi penyebab konflik. Ketika satu kelompok karyawan memiliki akses ke sumber daya tersebut sementara yang lain tidak, konflik dapat timbul di antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen. Karena sumber daya penting seringkali terbatas, ini adalah salah satu sumber konflik yang banyak terjadi diperusahaan.

c. Tugas Interdependensi

Penyebab lain konflik adalah interdependensi tugas; yaitu, ketika kebutuhan pencapaian tujuan karyawan bergantung pada orang lain untuk melakukan tugas mereka. Misalnya, jika karyawan ditugasi untuk membuat sebuah iklan produk perusahaan, karyawan tersebut akan bergantung pada tim kreatif untuk mendesain kata dan tata letak, fotografer atau videografer untuk membuat visual, pembeli media untuk membeli ruang iklan, dan seterusnya. Penyelesaian tujuan karyawan

(menayangkan atau mempublikasikan iklan) tersebut menjadi bergantung pada penyelesaian tugas orang lain.

d. Perbedaan Kepribadian

Perbedaan kepribadian di antara rekan kerja adalah hal biasa. Dengan memahami beberapa perbedaan mendasar di antara cara orang berpikir dan bertindak, kita dapat lebih memahami bagaimana orang lain melihat dunia. Mengetahui bahwa perbedaan ini alami dan normal memungkinkan kita mengantisipasi dan mengurangi konflik interpersonal. Hal ini sering terjadi karena adanya perbedaan cara sudut pandang dan perilaku yang berbeda Misalnya, Tipe kepribadian A individu telah ditemukan memiliki lebih banyak konflik dengan rekan kerja mereka daripada individu-individu tipe kepribadian B.

e. Masalah komunikasi

Terkadang konflik muncul hanya karena masalah komunikasi kecil yang tidak disengaja, seperti email yang hilang atau berhubungan dengan orang-orang yang tidak membalas panggilan telepon dan tidak adanya komunikasi yang jelas dalam pelaksanaan tugas. Misalnya, ketika karyawan dalam pelaksanaan tugas diminta supervisor atau manajer untuk memberikan informasi terkait perkembangan penyelesaian tugas, namun dalam pelaksannanya karyawan tersebut tidak aada kejelasan dalam komunikasi memberikan informasi pada manajer atau supervisor, maka memungkinkan terjadinya miskomunikaasi dan menimbulkan konflik.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa menurut Duha (2010: 145) faktor penyebab konflik meliputi: perbedaan, dianggap remeh,

dirugikan, dan beban kerja.Sedangkan Wijono (2010:195) meliputi: persaingan terhadap sumber-sumber (*competition for resources*), ketergantungan terhadap tugas (*task interdependence*), kekaburan deskripsi tugas, masalah status, rintangan-rintangan komunkasi (*communications barriers*), dan sifat-sifat individu (*individual traits*). Selain itu, Gerry dan Marilyn (2017:412) memiliki beberapa faktor penyebab konflik diantaranta adalah truktur organisasi, sumber daya terbatas, perbedaan kepribadian, tugas interdependency, dan masalah komunikasi.

2.2.4 Proses Terjadinya Konflik

Robbins dan Judge (2008: 175) memberikan deskripsi tentang proses konflik yang terdiri atas lima tahapan: potensi pertentangan atau ketidakselarasan, koginsi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan akibat. Penjelasan lebih lanjut sebagai berikut:

a. Tahap 1 potensi pertentangan atau ketidakselarasan

Tahap pertama dalam proses konflik adalah munculnya kondisi-kondisi yang menciptakan peluang bagi pecahnya konflik. Kondisi-kondisi yang dipandang sebagai sebab atau sumber konflik dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu komunikasi, struktur, dan variabel-variabel pribadi.

Proses komunikasi dalam penyaringan atau filterisasi yang terjadi ketika informasi disampaikan di antara para anggota dan penyimpangan komunikasi atau distorsi juga bisa mempengaruhi tingkat pertentangan dan membuka peluang munculnya konflik. Sedangkan untuk bagian struktur, semakin besar kelompok dan semakin terspesialisasi kegiatan-kegiatanya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik. Terakhir kategori variabel-variabel pribadi yang meliputi

kepribadian, emosi, dan nilai-nilai. Perbedaan nilai-nilai dan sifat-sifat yang di anut tiap-tiap anggota dapat menimbulkan ketidaksepahaman dan dapat muncul adanya konflik.

b. Tahap 2 kognisi dan personalisasi

Pada tahap dua melibatkan proses persepsi dari adanya kondisi-kondisi *antesedent*, yang kemudian dilanjutkan pada proses personalisasi yang melibatkan perasaan. Ketika seseoarang mulai terlibat secara emosional, maka para pihak akan merasakkan kecemasan, ketegangan, frustasi, atau rasa bermusuhan.

c. Tahap 3 Maksud

Pada tahap ketiga, maksud dalam artian untuk mengintervensi antara persepsi serta emosi orang dan perilaku luaran mereka. Maksud adalah keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu. Terdapat lima maksud dalam penanganan konflik yaitu bersaing (tegas dan tidak kooperatif), bekerja sama (tegas dan kooperatif), menghindar (tidak tegas dan tidak kooperatif), akomodatif (tidak tegas dan kooperatif), dan kompromis (tengah-tengah antara tegas dan kooperatif)

d. Tahap 4 Perilaku

Tahap perilaku meliputi pernyataan, aksi, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Perilaku konflik ini biasanya merupakan upaya kasat mata untuk mengoperasikan maksud dari masing-masing pihak.

e. Tahap 5 Akibat

Jalinan antara aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi-konsekuensi. Akibat atau konsekuensi yang ditimbulkan oleh konflik dapat bersifat fungsional, dalam arti konflik tersebut menghasilkan perbaikan

kinerja kelompok, atau juga bisa bersifat disfungsional karena justru menghambat kinerja kelompok.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa proses terjadinya konflik, baik dari penyebab, proses, sampai dengan konsekuensi, memiliki lima tahapan yaitu tahap 1 potensi pertentangan atau ketidakselarasan, tahap 2 kognisi dan personalisasi, tahap 3 maksud, tahap 4 perilaku, dan tahap 5 akibat.

2.2.5 Ciri-ciri Konflik

Menurut Wijono (2010:206) berdasarkan pandangan tradisional dan pandangan modern terhadap konflik, maka muncul beberapa ciri-ciri konflik diantaranya:

a. Paling tidak ada dua pihak secara pribadi maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan satu sama lain
b. Timbul pertentangan antara dua pihak secara pribadi maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran, ambigiutas dan adanya nilai-nilai atau norma yang saling bertentangan satu sama lain.
c. Munculnya interaksi yang sering kali ditandai dengan oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling mengadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain. Tujuanya adalah untuk memperoleh keuntungan di antaranya untuk pemenuhan kebutuhan fisik seperti: materi, gaji, bonus, kesejahteraan, tunjangan tertentu seperti mobil, rumah, status, dan jabatan. Selain itu untuk pemenuhan kebutuhan sosial psikologis seperti: rasa aman, relasi, kepercayaan diri, kasih, penghargaan dan aktualisasi diri.

d. Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat dari adanya perselisihan dan pertentangan yang berlarut-larut
e. Adanya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan misalnya kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, dan prestasi.

2.2.6 Efek Konflik

Pada umumnya, konflik sering melibatkan intervensi di antara berbagai pihak yang saling bertentangan, baik konflik dalam diri individu (*intraindividual conflict*), konflik antar pribadi (*interpersonal conflict*), dan konflik organisasi (*organizational conflict*). Sebagaimana dalam penelitian Fatikhin dkk (2017:172) menyebutkan bahwa konflik kerja memiliki dampak pada penurunan kinerja karyawan. Namun, jika managemen konflik dalam perusahaan baik, maka tidak menutup kemungkinan juga akan meningkatan kinerja karyawan, jika konflik tersebut berupa persaingan produktivitas kerja, maka karyawan akan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik, sesuai dengan hasil dari penelitian Faradita (2017:1406) dan Wenur dkk (2018:51) yang menyebutkan bahwa konflik kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Salah satu efek paling umum dari konflik adalah bahwa hal itu mengganggu pihak dalam jangka pendek ataupn panjang. Namun, konflik dapat memiliki hasil positif dan negatif. Di sisi positif, konflik dapat menghasilkan kreativitas yang lebih besar atau keputusan yang lebih baik. Misalnya, sebagai hasil dari perselisihan atas kebijakan, seorang manajer dapat belajar dari seorang karyawan bahwa teknologi

yang lebih baru membantu memecahkan masalah dalam suatu cara baru yang tak terduga. Hasil positif mencakup hal-hal berikut:

1. Pertimbangan berbagai ide yang lebih luas, menghasilkan gagasan yang lebih baik dan lebih kuat
2. Melapisi asumsi yang mungkin tidak akurat
3. Peningkatan partisipasi dan kreativitas
4. Klarifikasi pandangan individu yang membangun pembelajaran

Di sisi lain, konflik bisa disfungsional jika berlebihan atau melibatkan serangan pribadi atau taktik yang kurang taktis. Contoh hasil negatif sebagai berikut:

1. Meningkatnya stres dan kecemasan di antara individu, yang menurunkan produktivitas dan kepuasan
2. Perasaan dikalahkan dan direndahkan, yang menurunkan moral dan mungkin individu meningkatkan omset
3. Iklim ketidakpercayaan, yang menghambat kerja tim dan kerja sama yang diperlukan untuk mendapatkan pekerjaan selesai

2.3 Hubungan Antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi

Perilaku politik dalam organisasi di definisikan sebagai aktivitas yang tidak dianggap sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi atau berusaha mempengaruhi distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi (Robbins, 2003 : 147). Sedangkan menurut Kachmar dan Baron (1999) politik organisasi melibatkan tindakan oleh individu yang diarahkan pada

tujuan yang berfokus pada kepentingan diri mereka sendiri tanpa memperhatikan kesejahteraan orang lain atau organisasi mereka.

Perilaku politik organisasi sering muncul pada lingkungan organisasi yang disebabkan oleh beberapa kondisi. Kondisi organisasi yang memiliki beragam kepentingan yang bertentangan antar anggota, seperti adanya konflik kerja antar kelompok atau organisasi atau dengan dirinya sendiri akan cenderung terlibat dalam perilaku melayani diri sendiri (bersifat politis) terhadap satu sama lain. Karena ketidakcocokan tujuan, anggota tim cenderung tidak setuju satu sama lain mengenai distribusi sumber daya, kebijakan, prosedur, serta cara menafsirkan dan mengevaluasi informasi tersebut.

Seperti diketahui, konflik kerja merupakan kondisi terjadinya ketidaksesuaian tujuan dan munculnya berbagai pertentangan perilaku, baik yang ada dalam diri individu, kelompok, maupun organisasi (Mollins 1993; dalam Wijono 2010: 176). Menurut Duha (2016: 143) bentuk-bentuk konflik dalam organisasi meliputi diantaranya: konflik seorang dengan dirinya sendiri, konflik seorang dengan orang lain, konflik seseorang dengan organisasi, konflik antar bagian di dalam organisasi, dan konflik antar organisasi.

Melalui bentuk-bentuk konflik dari Duha (2016: 143) yang dimiliki akan berhubungan dengan perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang. Pertama, bentuk konflik seorang dengan dirinya sendiri. Bentuk konflik ini dapat muncul ketika seseorang mengalami perasaan frustasi, gagal, dan putus asa. Karena setiap orang memiliki harapan-harapan, cita-cita dan tujuan yang disebut dengan target. Target yang ingin dicapai menimbulkan tekanan karena

memaksakan orang tersebut untuk segera merealisasikanya dengan baik. Akibatnya seseorang bisa memiliki konflik dan pertentangan dengan dirinya sendiri. Misalnya, ketika tujuan-tujuan yang dimiliki individu seperti keinginan kenaikan gaji atau promosi jabatan mengalami hambatan dalam proses secara formal, maka individu tersebut akan cenderung melakukan tindakan-tindakan informal yaitu menggunakan taktik politik untuk mengambil jalur alternatif untuk mendapatkan kenaikan gaji dan promosi jabatan.

Kedua, bentuk konflik seorang dengan orang lain. Konflik ini bisa terjadi karena permasalahan bersifat pribadi atau karena masalah pekerjaan. Menyebabkan seseorang dengan orang lain terlibat perselisihan dan persaingan baik secara lagsung, maupun perang urat syaraf (saling melemparkan komentar-komentar pedas dari tempat berbeda). Ketika dalam organisasi terjadi perselisihan antar karyawan, maka masing-masing dari karyawan akan saling berperilaku negatif dan saling menjatuhkan satu sama lain karena adanya perbedaan pendapat. Hal ini akan memungkinkan perilaku politik muncul untuk mengamankan kepentingan pribadi dan untuk menjatuhkan karyawan (*rival*) dalam mempengaruhi lingkungan organisasi maupun manajer.

Ketiga, bentuk konflik seseorang dengan organisasi. Jenis konflik seperti ini bisa terjadi karena seseorang tidak puas dengan organisasi. Ketidakpuasan terjadi karena organisasi tidak bisa memenuhi tuntutan-tuntutan pekerja seperti perubahan status (karyawan tetap, kenaikan gaji, dan kejelasan karir. Ketika terjadi konflik antar karyawan dengan organisasi, biasanya karyawan akan melakukan persuasif

karyawan lain untuk mendapatkan dukungan dan membentuk koalisi untuk memberikan kekuatan dalam menuntut keputusan yang di inginkan dari organisasi.

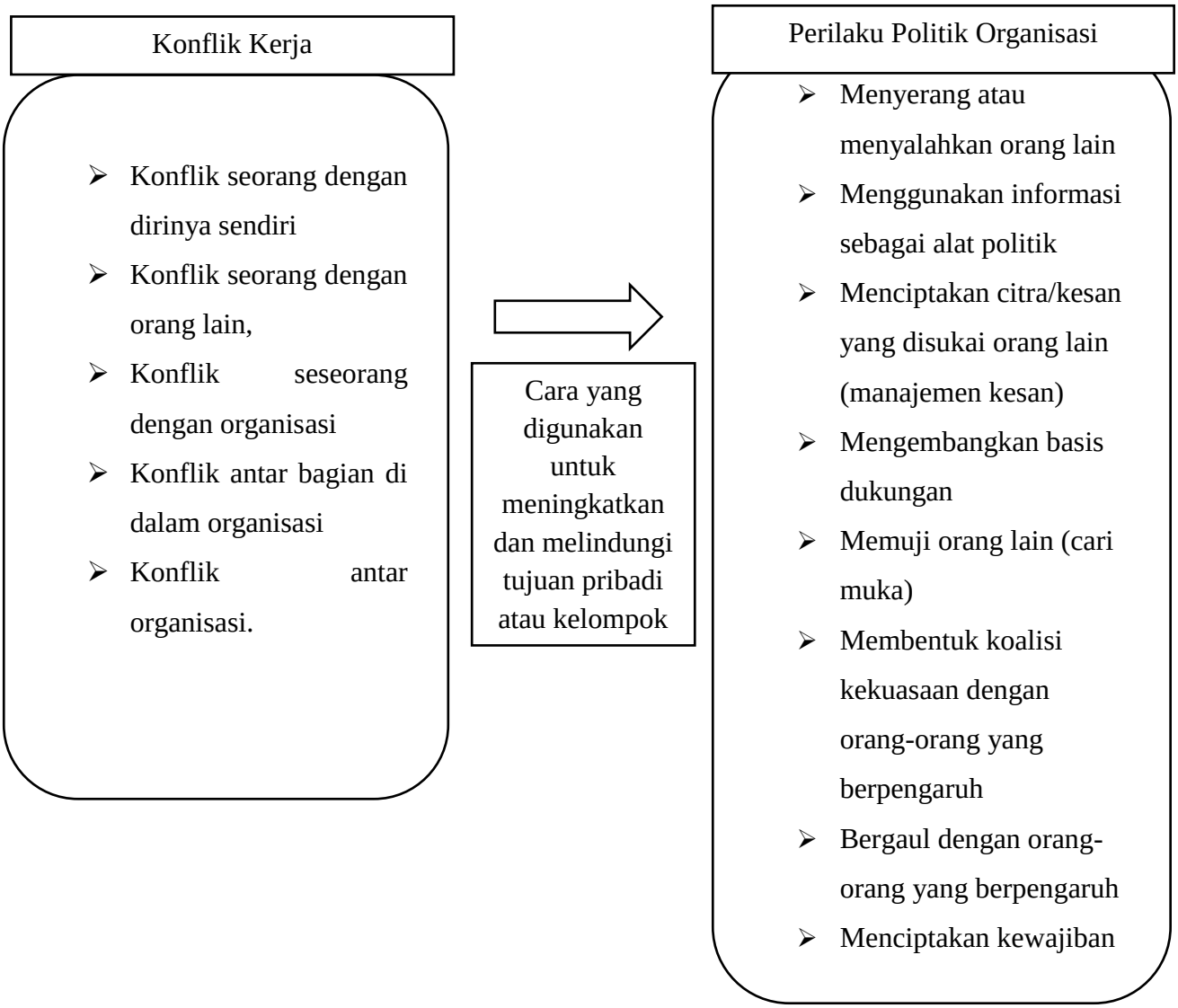
Keempat, bentuk konflik antar bagian di dalam organisasi. Terjadinya konflik ini akibat salah satu bagian seperti dijadikan “anak emas” karena prestasi yang mereka hasilkan. Akibatnya bagian-bagian lain seperti merasa diabaikan dan menyebabkan adanya rasa apatis, benci dan menutup diri untuk menjalin komunikasi dengan bagian lain. Ketika dalam organisasi terjadi konflik seperti ini, maka akan menimbulkan ketidakadilan bagi karyawan yang lain, sehingga akan menimbulkan berbagai perilaku negatif (taktik politik) sebagai bentuk kekecewaan, seperti mengolok-olok si anak emas atau managernya, dan melakukan perilaku penghindaran.

Kelima, bentuk konflik antar organisasi. Bentuk konflik ini ditandai dengan adanya perselisihan yang terjadi karena tiap-tiap orang masing-masing membela organisasi yang berbeda. Konflik antar organisasi akan menghasilkan pertentangan antar organisasi secara umum, tetapi dapat merembes kebagian dalam seperti antar pimpinan, maupun antar individu yang berbeda organisasi. Misalnya saja ketika dalam organisasi terdapat konflik antar departemen yang berbeda karena disebabkan perbedaan pandangan ataupun pendapat, maka keduanya dapat saling menyalahkan dan menjelek-jelekan di departemen yang berlawanan. Masing–masing departemen tentunya akan mempertahankan argumennya dan membela departemennya tanpa mengoreksi dirinya sendiri. Untuk mempertahankan eksistensinya (agar selalu dipandang baik oleh manajemen dan menghindari kesalahan), maka beberapa karyawan berkemungkinan untuk menggunakan cara-

cara yang negatif (memainkan taktik politik) demi kepentingan dirinya ataupun departemennya. Senada dengan pernyataan Dory dan Romm (1990) berpendapat bahwa perilaku politik sebagai perilaku pengaruh informal yang dimaksudkan untuk mempengaruhi distribusi sumber daya organisasi ketika ada konflik kepentingan antar individu atau kelompok dalam organisasi.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa ketika didalam organisasi terdapat konflik kerja maka besar kemungkinan tingkat politisasi di lingkungan organisasi akan terjadi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat digambarkan hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Ada hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis mengenai hubungan konflik kerja dan perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Konflik kerja pada karyawan Hotel Chanti Semarang berada pada kategori sedang.
2. Perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang berada pada kategori rendah.
3. Ada hubungan positif yang signfikan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi pada karyawan Hotel Chanti Semarang. Semakin tinggi konflik kerja yang dimiliki oleh karyawan Hotel Chanti Semarang, maka semakin tinggi perilaku politik organisasi karyawan Hotel Chanti Semarang, sebaliknya semakin rendah konflik kerja yang dimiliki oleh karyawan Hotel Chanti Semarang, maka semakin rendah perilaku politik organisasi karyawan Hotel Chanti Semarang

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

a. Teoritis

Saran untuk penelitian mendatang, penelitian ini bisa dijadikan landasan dalam mengembangkan model penelitian mengenai "Hubungan Antara Konflik Kerja dengan Perilaku Politik Organisasi" lebih komprehensif dengan objek yang lebih luas. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan referensi untuk memperkuat landasan teori tentang bagaimana hubungan antara konflik kerja dengan perilaku politik organisasi.

b. Praktis

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif konflik kerja pada karyawan Hotel Chanti Semarang berada pada kategori sedang. Artinya manajemen Hotel Chanti Semarang diharapkan tidak menganggap sepele kondisi konflik kerja yang terjadi, diharapkan manajemen mampu mengatasi dengan baik tanpa membiarkanya terlalu lama, karena jika tidak ditangani dengan baik dapat menghambat produktivitas kerja.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif perilaku politik organisasi berada pada kategori rendah, artinya kondisi lingkungan organisasi masih terbilang cukup kondusif. Bagi manajemen diharapkan untuk menjaga stabilitas lingkungan organisasi untuk tetap menjaga tingkat perilaku politik organisasi berada pada kategori rendah ataupun sangat rendah.

DAFTAR PUSTAKA

Agus AP (2018, 12 Maret). Ada 118 Hotel, Persaingan Mulai tidak Sehat. Dikutip 21 Mei 2018 dari Radar Semarang Jawa Pos: https://radarsemarang.jawapos.com.

Allen, R.W, dan Mayes, B. T. (1977). Toward A Definition of Organizational Politics. *The Academy of Management Review*, Vol 2 No.4 Halaman 672-678.

Allen, R. W. (1979). Organizational Politics "Tactics and Characteristics of Its Actors". *California Management Review*, Vol. XXII, No.1.

Alsa, Asmadi. (2014). Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif Serta Kombinasinya Dalam Penelitian Psikologi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Aprianti, R. (2010). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan Pada PT Indo Citra Mandiri Bandar Lampung.

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Awan, W. A, dan Salam, A. (2013). Impact of Determinants Causing Organizational Politics: A case of private banks in Larkana, Pakistan. *Beykent University Journal of Social Sciences* , Vol.6 No.2, Halaman 1307-5063 .

Azwar, S. (2011). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

_____ . (2015). *Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

_____ . (2016). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Bai, Y, dkk. (2016). Team Conflict Mediates the Effects of Organizational Politics on Employee Performance: A Cross-Level Analysis in China. *J Bus Ethics*, 95-109.

Bhatnagar, D. (1992). Understanding Political Behaviour in Organizaions: A Framework..Vol.17. No.2, Halaman 15-22.

Cacciattolo, K. (2015). Organisational Politics: The Positive and Negative Sides. *European Scientific Journal* , 121-129.

Cameron, G. d. (2010). *Organizational Behavior.* Minnesota: Library Publishing.

Chang, C, Rosen, C. C, dan Levy, P. E. (2009). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Stain, and Behavior: A Meta-analytic Wxamination. *Academy of Management Journal* , Vol. 52, No. 4, 779–801.

Cheong, J. O. (2010). An Empirical Analysis of the Relationships between Politics, Conflicts, and Performance in Government Organizations. 1-116.

Delle, E. (2013). The Influence of Perception of Organizational Politics on Employee Job Involvement and Turnover Intentions: Empirical Evidence from Ghanaian Organizations . *European Journal of Business and Management* , Vol.5, No.9, 151-160.

Drory, A. dan Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politic: A Review. *Human Relation*, 1133-11554.

Dubrin, A.J. (2009). *Political Behavior in Organizations*. London ECI, United Kingdom, SAGE Publicationts

Duha, T.(2016). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Deepublish.

Fahmi, S. (2016). Pengaruh Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja pada Karyawan PT. Omega Mas Pasuruan. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, Halaman 107-116.

Faradita, Y. (2017). Pengaruh Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kantor Pada PT. Pamapersada Nusantara Distrik Indo di Botang. *eJournal Administrasi Bisnis*, 1395-1407 .

Fatikhin, dkk. (2017). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 47 No.1.

Gadot, E. V, dan Drory, A. (2006). *Handbook of Organizational Politics.* Northampton: Edward Elgar Publishing.

Gadot, E. V, dan Amit, Y. D. (2006). Organizational politics, leadership and performance in modern public worksites: A theoretical framework. Phils Publishing.

Gerry dan Marylin. (2017). Organizational Behavior. Minneosta, Libraies Publishing

Gunawan, H. dan Santosa, T.E.C. (2012). Politik Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen*, Vol.12, No.1, 13-26.

Handoko, T. Hani. (2000). Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia. BPFE-Yogyakarta

Haroon, A, dan Hussain, Y, dan Nawaz, M. M. (2017). The Influence of Perceived Organizational Politics on Employee Performance: A Case Study of Lahore,

Pakistan. *American Journal of Social Science Research* , Vol. 3, No. 3, pp. 7-11 .

Haq, I. U. (2011). The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics . *Social and Behavioral Sciences* , 287 – 310.

Hermawan, T, dkk. (2018). Peran Persepsi Politik Organisasi, Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Untuk Keluar dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Moderator (Studi di PQRS). *Jurnal Bisnis STRATEGI.* Vol 27, N0.1 halaman 32 – 52.

Huan, L.J. dan Yazdanifard, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, Vol.1, no.1, 141-155.

Ivancevich dkk, (2006), Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid Satu, Erlangga, Jakarta

Ivanko, S. (2013). *Organizational Behavior.* Ljubljana.

Jain, L, dan Ansari, A. A. (2018). Effect of Perception of Organizaniotal Politics on Employee Engagement with Personality Traits as Moderating Factors. *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 12, No. 1, 85-104.

Kacmar, K. M, dan Baron, R. A. (1999). Organizational Politic: The State of The Field, Links to Related Processes, and Agenda for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 17, Halaman 1-39.

Kaya, N, dkk. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 249-258 .

Kidron, A dan Peretz, H.V. (2018). Organizational political climate and employee engagement in political behavior in public sector organizations Amixed methods study. *Internationals Journals of Organizational Analysis*, Vol.26 No 4, Halaman 773-796.

Kinicki, K (2010). Organizational Behavior. McGraw-Hill, New York.

Korsgaard, M. Audrey dkk. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management* , Vol. 34 No. 6, 1222-1252 .

Luthans, F. (2011) Organizational Behavior: An-Evidence Based Approach, 12th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.

Miller, B. K, dkk. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes. *J Bus Psychol* , 209-222.

Minarsih, M. M. (2011). Konflik Kerja, Stres Kerja, dan Cara Mengatasinya. Halaman 1-11.

Nejad, B. A, dkk. (2011). Organizational Political Tactics in Universities. *Canadian Center of Science and Education*, Vol. 1, No. 2, 65-72.

Nzulwa, J. D. (2009). *Effect of Organizational Politic on Organizational Outcomes.* Nairobi.

Omisore, B. O, dan Abiodun, A. R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* , Vol. 3, No. 6 ISSN: 2226-3624 .

Prabowo B, dkk. (2016). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT.Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis* , Vol. 32 No. 1, Hal 106-113.

Purwanto. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi dan Pendidikan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar Offset.

Riaz, A. (2103). Antecedents and Consequences of Organizational Politics: A Study of the Public Sector Organizations of Pakistan . 1-224.

Robbins, S. P. (2003). Perilaku Organisasi, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Robbins S. P, dan Judge. (2007). Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, S. P. dan Judge. (2008). Organizational Behaviour. Jakarta: Salemba Empat

Robinson, S.L dan Bennet, S.J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal.* Vol.38, No.2. Halaman 555-572

Samaila, M, dkk. (2018). Organizational Politics and Workplace Conflict in Selected Tertiary Institutions in Edo State, Nigeria . *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences* , Vol. 4, No. 1, 26-41 .

Schneider, R. C. (2016). Understanding and Managing Organizational Politics. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) An Online International Research Journal* , Vol. 2, Issue. 1.

Sinding, K, dan Waldstrom, C. (2014). *Organisational Behaviour* . McGraw-Hill Education .

Siswanto. (2007). Politik dalam Organisasi (Suatu Tinjauan Menuju Etika Berpolitik). *Jurnal Manajemen Kesehatan*, Volume 10, Hal 159-165.

Sugiyono. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suliastini, M. dkk. (2017).Pengaruh Sres Kerja, Konflik Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT.Japfa Comfeed Indonesia Tbk, Wonoayu Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Branchmark*, Vol.3, Hal 335-347.

Thanh, T. (2016). The Relationship between Political Behavior and Team Effectiveness in Management Team. 1-46.

Tjahyono, T. B. (2010). Faktor-Faktor yang Berkontribusi terhadap Perilaku Politik dan Hasil Kerja Karyawan pada Perusahaan Sektor Perbankan. *Aset*, Vol.12 No.2, Hal 165-175.

Wenur, dkk. (2018). Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Persero TBK Cabang Manado. *Jurnal EMBA* , Vol.6 No.1, Hal.51-60 .

Wijono, S. (2010). Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.

ZHU, T. (2013). Conflict management between employees from different departments : contribution of organizational identification and controversy. 1-112.