

Pengaruh Politik Organisasi Pada Motivasi Karir Pegawai

Titis Naniri¹, Humaidah Muafiqie², Abdul Adzim³
^{1,2,3}Magister Ilmu Ekonomi Universitas Darul 'Ulum
titisnani@gmail.com, fiqie63@gmail.com, abd.adhim@gmail.com

ABSTRACT

Ferris et al. (1992) suggests three political consequences in the working environment for individuals: First, leaving the organization; Second, remain a member of the organization but silent not participate in political activity, and; Third, remain a member of the organization and actively engage in political activities. Research explores the third consequence through the dynamics of career motivation. Research randomly sampled 76 civil servants from five sub-district offices in Jombang District Government. The data of career motivation measurement and perception of organizational politics were analyzed by structural equation model. The results of the analysis show that employee career motivation will increase in the perceived political environment. The research findings explained that being an active member of the organization and actively involved in political activities can be understood as increasing career identity, career insight and career resilience. The career identity in a perceived political environment can be understood as an increased work involvement and desire for upward mobility. Work involvement can be understood as increasing job involvement, professional orientation, commitment to managerial work and primacy of work. Desire for upward mobility can be understood as the increasing need for advancement, need for recognition, need to dominate, financial motivation and ability to delay satisfaction. Career insights in a perceived political environment can be understood as increasing objectives and clear paths of objectives, the flexibility of goals, the need for change, social perceptiveness, realistic expectations, career decisions, and future orientation. Career resilience in a perceived political environment can be understood as increased self-efficacy, risk-taking, and non-dependence. Self-efficacy can be understood as an increasing self-esteem, need autonomy, adaptability, internal control, achievement, initiative and creative needs. Risks taking can be understood as increasing the tendency to take risks, not afraid to fail, no need for security and tolerance of uncertainty. Dependence can be understood as a decrease in career dependence, the recognition of superiors and subordinates. Research findings prove organizational politics is functional, support for positive perspective, and counter the flow of political understanding as selfishness behavior and contrary to organizational goals.

Keyword: organizational politics, career identity, career insight, career resilience

I. PENDAHULUAN

Politik organisasi sebagai fenomena perseptual telah diteliti dengan keluaran penurunan keterlibatan dan kepuasan kerja, peningkatan kecemasan kerja, pindah kerja dan mangkir kerja (Ferris & Kacmar, 1992). Penelitian Parker dkk. (1995) menunjukkan persepsi politik organisasi memprediksi penurunan nilai-nilai positif organisasi yang dianggap syah, loyalitas, kepuasan yang menyeluruh, inovasi, dan efektivitas manajemen senior. Temuan penelitian Valle dan Perrew (2000) menunjukkan persepsi politik memprediksi penurunan kepuasan kerja, peningkatan stres kerja, dan intensi pindah kerja.

Ferris dan Kacmar (1992) menyatakan sekurang-kurangnya terdapat tiga potensi respon persepsi politik, yaitu; (1) tetap menjadi anggota organisasi dan terlibat aktif dalam aktivitas politik, (2) tetap menjadi anggota organisasi dan tidak melibatkan diri dalam aktivitas politik, dan (3) menghindar dari organisasi (pindah kerja dan mangkir kerja). Penelitian ini mengajukan variabel multi dimensi motivasi karier dari London (1987) sebagai kemungkinan variasi respon yang potensial terhadap persepsi politik. Pengajuan variabel motivasi karier memberi variasi potensi kemungkinan respon pertama, diikuti dengan kemungkinan respon ke dua. Reviu literatur menunjukkan penelitian persepsi politik menarik kesimpulan yang terlalu sederhana dan tidak banyak memberikan penjelasan konsekuensi terhadap kerangka kerja motivasional yang bervariasi. Penelitian ini mengajukan beberapa konsekuensi persepsi politik.

Kajian motivasi karier memberikan berbagai kemungkinan variasi respon atau konsekuensi politik organisasi dalam latar kerja atau organisasional, tidak sebatas pembahasan kemungkinan tiga respon sebagaimana dijelaskan Ferris dkk. (dalam Ferris & Kacmar, 1992) maupun Valle dan Perrew (2000); Kacmar dkk. (1999); Parker dkk. (1995). Lebih dari itu, pembahasan motivasi karier sebagai konsekuensi akan memberikan uraian dan penjelasan yang bervariasi mengenai bagaimana dinamika pilihan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi dan terlibat dalam aktivitas politik atau tidak melibatkan diri dalam aktivitas politik ditinjau dari perspektif motivasi karier.

Variabel motivasi karier sebagai konsekuensi akan lebih meningkatkan pemahaman terhadap dampak politik di lingkungan kerja. Tiga kemungkinan respon persepsi politik organisasi, yaitu tetap tinggal dalam organisasi dan melibatkan diri dalam aktivitas politik, tetap tinggal dalam organisasi dan tidak ikut terlibat dalam aktivitas politik, dan meninggalkan organisasi (pindah kerja dan mangkir kerja) (Ferris & Kacmar, 1992) dapat dikatakan sebagai penjelasan yang terlalu sederhana, karena mengabaikan atribut karier kerja sepanjang rentang kehidupan individu dan tidak memberikan penjelasan lebih lanjut bagaimana dinamika psikologis yang melatarbelakangi bilamana individu tetap tinggal dalam organisasi dan ikut terlibat dalam aktivitas politik atau tidak ikut berpolitik, atau bilamana manifestasi perilaku individu bilamana keinginan pindah kerja tidak dapat direalisasikan. Oleh karenanya, pengajuan motivasi karier sebagai konsekuensi akan memberikan penjelasan yang lebih akurat mengenai berbagai kemungkinan respon terhadap persepsi politik.

II. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

Politik Organisasi dan Identitas Karier

Dimensi perilaku atasan dalam skala persepsi politik organisasi (Ferris & Kacmar, 1992) mencerminkan bagaimana perilaku atasan dalam mempengaruhi bawahan dimaksudkan untuk memperkuat pengaruh dan mempertegas kekuasaan. Dimensi perilaku rekan dan klik mencerminkan bagaimana orang-orang dalam organisasi pada level yang sama secara tersamar menggunakan mekanisme politik untuk kepentingan diri sendiri. Kedua dimensi tersebut menjelaskan bagaimana politik digunakan dalam mempengaruhi dimensi praktik dan kebijakan organisasi. Dimensi-dimensi persepsi politik organisasi secara potensial merupakan manifestasi keikatan kerja dan dorongan untuk bergerak naik yang merupakan domain identitas karier seseorang dalam organisasi. Terkait dengan

domain identitas karier, motivasi untuk memperoleh kesan diri (taktik mempengaruhi dengan menggunakan manajemen kesan) yang positif didasari oleh relevansi tujuan kesan, misalnya pengembangan identitas (Leary & Kowalski, 1990) dan salah satu motif yang mendasari manajemen kesan atau *self-presentation* adalah motif pengembangan identitas yang diinginkan, yaitu kebutuhan akan identitas khusus yang aktivitas pelaksanaannya berkaitan dengan identitas (Iedema & Poppe, 1994).

Sub domain kedua domain identitas karier adalah dorongan bergerak naik yang meliputi aspek-aspek kebutuhan untuk maju (promosi), kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dan rasa hormat, kebutuhan mendominasi, dan kebutuhan untuk memperoleh uang (London, 1987). Latensi kebutuhan untuk bergerak naik terobeservasi melalui isi butir-butir dalam dimensi persepsi politik organisasi (Ferris & Kacmar, 1992). Dimensi perilaku atasan atau penyelia menunjukkan kebutuhan untuk mendominasi bawahan, dimensi perilaku rekan dan klik memperlihatkan kebutuhan akan pengakuan dan rasa hormat dari atasan yang memiliki potensi pada kemungkinan promosi. Butir-butir dalam dimensi taktik politik mempengaruhi (Wayne & Ferris, 1990), taktik yang berfokus pada atasan secara implisit menunjukkan kebutuhan bawahan untuk mendapat pengakuan atasan dengan konsekuensi promosi dan peningkatan pendapatan finansial seperti halnya pada butir-butir taktik yang berfokus pada jabatan, dan pada butir-butir taktik yang berfokus pada diri sendiri secara implisit menunjukkan manifestasi dorongan untuk memperoleh pengakuan, rasa hormat, dan dominasi.

Seiring dengan meningkatkannya promosi, konsekuensi lebih lanjut adalah peningkatan pendapatan finansial. Pegawai secara positif lebih menilai promosi yang secara umum mengandung bayaran yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar, dan peningkatan gengsi. Transfer lateral sering digunakan untuk membantu pegawai memperoleh ketrampilan tambahan dan memperbesar perspektif organisasi agar pegawai siap memperoleh posisi manajerial di masa depan. Pegawai akan memiliki sikap positif, baik terhadap promosi maupun gerak lateral karena dapat mempertinggi aspek-aspek kariernya (Noe & Barber, 1993). Keinginan untuk bergerak maju merupakan perilaku yang dianggap politis. Keinginan untuk terus bergerak maju adalah perilaku politik dan merupakan praktik mempertinggi karier (Witt dkk., 2002). Reputasi merupakan sumber dorongan untuk bergerak naik (Matheson, 1999) dan jelas merupakan indikator kecenderungan oportunisme. *Self-interest* sering tidak sejalan dengan hubungan ekonomi yang produktif dan berguna. Orang yang jujur akan menyelesaikan masalah komitmen yang penting dan bermanfaat. Oportunisme terjadi karena orang cenderung melawan situasi yang tidak jujur atau penuh dengan tipuan dengan cara menipu pula (Jones, 1995).

Hipotesis 1

Persepsi politik organisasi berpengaruh pada identitas karir.

Politik Organisasi dan Wasasan Karir

Domain kedua motivasi karier adalah wawasan karier yang membahas mengenai bagaimana seseorang memiliki persepsi yang realistis mengenai diri sendiri dan organisasi, serta hubungan persepsi dengan tujuan karier. Domain meliputi aspek-aspek tujuan dan jalur mencapai tujuan karier yang jelas, fleksibilitas tujuan, pemahaman sosial, objektivitas diri, harapan yang realistis, membuat keputusan karier, dan orientasi masa depan (London, 1987). Konsisten dengan aspek tujuan dan jalur mencapai tujuan karier yang jelas, fleksibilitas tujuan, membuat keputusan karier, dan orientasi masa depan adalah taktik politik. Werlin (1988) menyatakan elastisitas politik merupakan dinamika hubungan antara atasan dan bawahan yang membantu kelancaran diskripsi kekuatan, kelemahan, sentralisasi, desentralisasi, inovasi, atau konservatif. Oleh karenanya, penilaian subjektif pada hubungan antara atasan-bawahan dan sesama rekan yang dipersepsi politis memberi arahan pada individu untuk fleksibel dalam merumuskan tujuan karier jangka pendek. Utamanya tujuan-tujuan yang dapat segera diperoleh secara temporer yang akumulasinya memiliki konsekuensi pada tujuan karier jangka panjang. Hal ini menjelaskan bagaimana taktik politik telah menjadi jalur mencapai tujuan karier yang jelas, dan menjelaskan bagaimana individu membuat dan mengkaji keputusan-keputusan karier pada even-even tertentu, dan dengan cara demikian mencerminkan orientasi masa depan kariernya.

Agak berbeda dengan aspek pemahaman sosial dan objektivitas diri, politik organisasi dapat digunakan untuk tujuan memperoleh penerimaan dan persetujuan, atau menghindari kerja keras (DuBrind dkk., 1996). Hal ini berarti politik organisasi dapat digunakan sebagai mekanisme untuk

memperoleh hasil yang maksimal walaupun dengan proporsi kemampuan yang berada di bawah peningkatan karier, seperti peningkatan tanggung jawab yang menyertai meningkatnya jabatan seseorang dalam organisasi yang diraih berkat kemampuan dalam memainkan taktik politik dan manajemen kesan.

Hipotesis 2

Persepsi politik organisasi berpengaruh pada wawasan karir.

Politik Organisasi dan Kegairahan Karir

Domain motivasi karier yang ketiga adalah kegairahan karier dan terdiri dari tiga sub domain, yaitu; (a) sub domain efikasi-diri (b) sub domain tendensi mengambil resiko; (c) sub domain ketergantungan. Sub domain efikasi-diri berhubungan dengan penghargaan diri, kebutuhan untuk mandiri, kemampuan menyesuaikan diri, kontrol internal, kebutuhan berprestasi, inisiatip, kebutuhan untuk berkreasi, menentukan standar kerja sendiri, dan pengembangan orientasi (London, 1987).

Aspek penghargaan diri dalam domain efikasi-diri membahas bagaimana seseorang memperoleh kesan diri yang positif. Para teoritis menyatakan manajemen kesan merupakan taktik politik mencari muka yang halus dan digunakan dalam mempengaruhi orang lain (Wayne & Ferris, 1990). Menurut teori *self-presentation* atau manajemen kesan (Iedema & Poppe, 1994) salah satu motif yang mendasari *self-presentation* adalah mengatur harga diri secara langsung maupun tidak langsung. Reaksi orang lain pada individu mungkin secara langsung mempertinggi atau mengurangi harga diri. Orang sering menciptakan kesan yang akan mendatangkan reaksi yang mempertinggi harga diri, khususnya ketika orang berharap umpan balik dari orang lain. Leary dan Kowalski (1990) menyatakan motivasi yang mendasari orang untuk memperoleh kesan yang positif (*impression motivation*) adalah relevansi tujuan kesan dan salah satu tujuannya adalah pemeliharaan harga diri

Aspek kebutuhan otonomi adalah kebutuhan untuk mandiri. Taktik politik mempengaruhi memperoleh tempatnya dalam situasi individu tidak mampu memperoleh hasil yang diinginkan atas usaha sendiri. Salah satu motif yang mendasari taktik presentasi diri adalah memaksimalkan rasio keuntungan dan meminimalkan kerugian (*reward-cost*) dalam relasi sosial. Relasi yang menampilkan kesan mempertinggi kebenaran meyakinkan bagi seseorang untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan dan menghindari sesuatu yang tidak diinginkan (Iedema & Poppe, 1994). Oleh karenanya, di dalam proses tersebut tercakup aspek kebutuhan untuk berprestasi, yaitu kebutuhan untuk; (a) menyelesaikan sesuatu yang sulit; (b) mengendalikan dan memanipulasi objek-objek fisik, manusia atau ide-ide; (c) melakukan hal itu secara cepat dan independen; (d) menghadapi rintangan dan berusaha mencapai standar yang tinggi; (e) mengunggulkan diri; (f) bersaing dan mengungguli orang lain; (g) mempertinggi kehormatan diri melalui penggunaan bakat dengan cara yang sangat berhasil (Antonides, 1992). Tetapi, dengan cara yang agak berbeda, dalam proses mencapai prestasi, taktik politik manajemen kesan dapat dilakukan dengan cara menonjolkan kualitas kognitif, dan taktik yang efektif dipakai adalah taktik persuasi rasional, inspirasional, dan taktik konsultasi (Yukl & Tracey, 1992).

Aspek berikutnya dalam domain efikasi-diri yang memiliki kualitas kognitif adalah inisiatip dan kebutuhan kreatif. Inisiatip merupakan kebutuhan untuk mengambil tindakan yang dapat meningkatkan karier dan kebutuhan kreatif merupakan kebutuhan untuk menciptakan metode, produk, dan prosedur yang baru. Politik organisasi di pandang dalam tradisi Machiavellianisme. Machiavelli merupakan tipikal kepribadian yang penuh inisiatip dan kreatif, sebagaimana dinyatakan oleh Strathern (2001), Machiavelli's merupakan tipikal cara berfikir berliku-liku dan penuh intrik kepentingan, pendusta dan tidak dapat dipercaya. Politik didefinisikan sebagai akal bulus atau intrik kepentingan diri sendiri (Randal dkk., 1999). Selain inisiatip, kebutuhan kreatif dapat ditinjau dari terma tindakan politis. Artinya, secara potensial kreativitas dapat tercermin melalui cara berfikir dan mengambil keputusan perilaku politis untuk menghasilkan suatu metode, hasil, dan prosedur yang baru. Mekanisme yang lebih lanjut, secara potensial individu akan memiliki orientasi pengembangan yang merupakan dorongan untuk memperluas ketrampilan dan pengetahuan.

Aspek adaptabilitas merupakan kemampuan untuk dapat menerima dan menyesuaikan pekerjaan, serta perubahan organisasi. Konstruksi yang secara teoritis berkaitan dengan adaptabilitas dalam

politik adalah *self-monitoring*. Individu dengan *self-monitor* yang tinggi lebih ahli dalam mengubah perilaku sesuai dengan kebutuhan lingkungan, lebih sensitif pada pertanda sosial dengan cara mempertinggi partisipasi dalam aktivitas mempengaruhi. Aspek kontrol internal merupakan keyakinan apa yang dapat dilakukan seseorang akan mendatangkan hasil, misalnya kesempatan promosi, dan penugasan kerja. Salah satu konstruk yang berkaitan secara teoritis dengan kontrol internal dalam terma taktik politik mempengaruhi adalah pusat kendali diri (Hochwarter dkk., 2000). *Internalizers* memiliki pusat kendali internal yang tinggi dan berkeyakinan peristiwa-peristiwa dalam hidupnya utamanya dihasilkan dari keputusan dan perilakunya. *Externalizers* memiliki pusat kendali eksternal yang tinggi dan yakin atas peristiwa-peristiwa dalam hidupnya secara umum dipengaruhi oleh orang lain atau oleh kekuatan-kekuatan lain yang tidak dapat di kendalikan (Rahim & Psenicka, 1996).

Aspek-aspek yang berhubungan dengan sub domain tendensi mengambil resiko dalam domain kegairahan karir adalah berani mengambil resiko, tidak takut gagal, tidak butuh rasa aman, dan toleransi atas ketidakpastian dan ambiguitas. Tendensi kesediaan mengambil resiko berkenaan dengan tendensi untuk mendekati suatu nilai, seperti jabatan, uang, dan penghargaan diri untuk memperoleh nilai tertentu (London, 1987). Politik organisasi merupakan representasi kesediaan berani mengambil resiko melalui penjelasan, dimana aspek tendensi mengambil resiko ini merupakan mekanisme psikologis untuk mengatasi kesulitan fungsi dalam menghadapi *career vulnerability*, yaitu kondisi karier yang rentan, dimana individu mengalami kesulitan fungsi dalam menghadapi situasi yang menghalangi tujuan karier, situasi yang tidak pasti, dan hubungan yang lemah antara atasan-bawahan dan antara sesama rekan. Mekanisme psikologis berani mengambil resiko merupakan manifestasi dari toleransi atas situasi yang tidak pasti. Artinya, individu memiliki toleransi atas ketidakpastian dan ambiguitas dalam situasi *career vulnerability*, dan dalam kondisi demikian individu berani mengambil resiko sebagai suatu keputusan perilaku untuk menghadapi situasi yang tidak pasti sehingga individu tidak mengalami kesulitan fungsi ketika berhadapan dengan kondisi-kondisi karier yang tidak optimal.

Sub domain ketiga domain kegairahan karier adalah ketergantungan dan merupakan aspek yang berhubungan negatif dengan kegairahan karier. Sub domain ketergantungan terdiri dari aspek-aspek persaingan, yaitu kebutuhan untuk bersaing dengan teman sekerja (berhubungan negatif dengan ketergantungan) ketergantungan karier, yaitu mengharap pada organisasi atau pimpinan untuk mengarahkan karier, kebutuhan untuk memperoleh persetujuan supervisor, yaitu ketergantungan secara emosional pada figur-figur yang memiliki kewenangan, dan kebutuhan untuk memperoleh persetujuan teman sekerja, yaitu ketergantungan secara emosional pada teman sekerja.

Perspektif mikro menyatakan politik organisasi dimainkan dalam bentuk persaingan antar individu untuk mempertinggi kemungkinan terpenuhinya motivasi individual dalam terma *self-serving* dan *selfish*. Isi butir-butir kuesioner persepsi politik organisasi (Ferris & Kacmar, 1992) kuesioner taktik politik mempengaruhi (Kipnis dkk., 1980; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990; Wayne & Ferris, 1990) secara eksplisit menunjukkan perilaku yang berorientasi persaingan dengan mendevaluasi kepentingan orang lain dan mempertinggi kepentingan diri sendiri.

Hipotesis 3

Persepsi politik organisasi berpengaruh pada kegairahan karir.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dan eksplanatoris dengan dokumentasi sebagai pengumpulan data yang dilakukan pada PD BPR Bank Pasar Kabupaten Lamongan dengan pertimbangan kemudahan dalam pengumpulan data. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder diperoleh dari pihak lain atau data yang sudah didokumentasikan oleh pihak lain dengan teknik observasi dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi berganda, uji t, uji F, koefisien derterminasi serta uji asumsi klasik

IV. HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Lokasi dan Sampel Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kantor Kecamatan di wilayah Pemerintah Kabupaten Jombang dengan beberapa pertimbangan, yaitu: (1) Kantor Kecamatan adalah kantor yang paling dekat dengan struktur organisasi pemerintah desa yang menjadi jalur persimpangan berbagai kepentingan politik lokal; (2) Kantor kecamatan adalah kantor yang paling dekat dengan struktur organisasi desa yang menjadi jalur berbagai kepentingan pemangku jabatan puncak yang kepentingan dengan masyarakat; (3) Pegawai di lingkungan kantor kecamatan relatif lebih lama mengalami rotasi kerja, sehingga memiliki pengalaman organisasi, berada dalam struktur dan fungsi organisasi lebih lama, dan lebih merasakan adanya politik di lingkungan kerja, dan; (4) Lama kerja membuat pegawai di lingkungan kantor kecamatan lebih merasakan motivasi karir.

Populasi penelitian adalah seluruh staf pegawai di lingkungan Kantor Kecamatan Pemerintah Kabupaten Jombang yang berada di Utara Sungai Brantas, yaitu Kantor Kecamatan Ploso, Kantor Kecamatan Kudu, Kantor Kecamatan Ngusikan, Kantor Kecamatan Kabuh dan Kantor Kecamatan Plandaan tahun 2018. Sampel adalah pegawai golongan II sampai IV, pendidikan SLTA sampai S-2 dan lama kerja minimal 4 tahun. Penelitian mengambil sampel sebanyak 76 pegawai dari populasi dengan menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*.

Alat Ukur

Skala Motivasi Karir

Skala disusun berdasar multi dimensi motivasi karier yang ditinjau dari karakteristik keputusan dan perilaku (London, 1989), dalam tiga domain, yaitu; (a) domain identitas karier, meliputi sub domain keikatan kerja (indeks validitas 0,437 – 0,554, reliabilitas α 0,739) dan sub domain dorongan bergerak naik (indeks validitas 0,441 – 0,734, reliabilitas α 0,775); (b) domain wawasan karier terdiri dari indikator tujuan yang jelas, jalur tujuan yang jelas, fleksibilitas tujuan, kebutuhan untuk berubah, cepat mengerti kondisi sosial, objektivitas diri, harapan yang realistis dan membuat keputusan karier (indeks validitas 0,516 – 0,785, reliabilitas α 0,759); (c) domain kegairahan karier terdiri dari sub domain efikasi diri (indeks validitas 0,458 – 0,806, reliabilitas α 0,748), tendensi mengambil resiko (indeks validitas 0,303 – 0,575, reliabilitas α 0,637), dan ketergantungan (indeks validitas 0,487 – 0,500, reliabilitas α 0,686). Contoh butir skala, “Mengorbankan aktivitas non-kerja dan berfokus pada tanggung jawab kerja, seperti bekerja lembur.” (domain identitas karier sub domain keikatan kerja, indikator keunggulan kerja).

Skala Persepsi Politik Organisasi

Skala diadaptasi dari *Perceptions of Organizational Politics Scale* dari Ferris dan Kacmar (1996). Skala yang mengukur tiga dimensi, yaitu; (a) dimensi perilaku atasan atau pengawas (indeks validitas 0,397 – 0,570, reliabilitas α = 0,719); (b) dimensi perilaku rekan kerja dan klik (indeks validitas 0,571 – 0,708, reliabilitas α = 0,757); (c) dimensi praktik dan kebijakan organisasi (indeks validitas 0,449 – 0,658, reliabilitas α = 0,760). Contoh butir skala, “Disini tidak ada tempat bagi orang yang berkarakter “Ya Tuan,” ide yang bagus diharapkan ketika terjadi selisih pendapat dengan atasan.” (*unfavourable/ reverse score*).

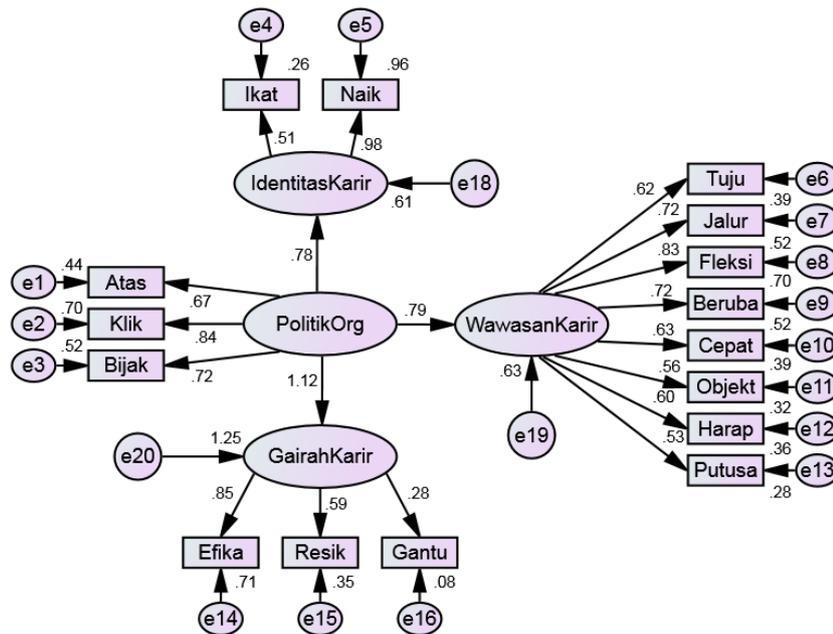
Analisis data

Data-data variabel penelitian dianalisis dengan model persamaan struktural menggunakan IBM SPSS AMOS versi 22.

Hasil Penelitian

Model Struktural

Analisis SEM menunjukkan komputasi derajat kebebasan (df) dengan jumlah *distinct sample moments* = 276, jumlah *distinct parameters to be estimated* = 136 dan derajat kebebasan (136 – 35) = 101, $\chi^2 = 305,236$ dengan df = 101 dan p = 0,000. Variabel-variabel laten eksogen dan variabel laten endogen sudah membentuk unidimensionalitas dan kriteria *goodness of-fit* perlu diuji.



Gambar 1: Model Struktural

Uji Goodness of-fit

MacCallum dan Austin (2000) sangat merekomendasikan *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) sebagai indeks pengukuran model *fit* dengan beberapa alasan; (a) RMSEA secara adekuat menampakkan sensitivitas pada model yang tidak terperinci; (b) RMSEA dapat digunakan sebagai pedoman yang tepat untuk menginterpretasi kesimpulan kualitas model; (c) alasan yang sangat penting adalah bahwa RMSEA memberikan sebuah taraf kepercayaan (*confidence interval*) yang menyediakan informasi penting mengenai ketelitian estimasi model *fit* yang tidak ada pada hampir seluruh indeks *fit* yang lain.

Nilai RMSEA 0,10 atau lebih tinggi menunjukkan model yang kurang *fit* (Aguinis dkk., 1994). Estimasi RMSEA tidak lebih dari 0,05, batas atas estimasi taraf signifikansi tidak lebih dari 0,08, dan nilai p untuk menguji hipotesis RMSEA tidak lebih dari nilai kritis 0,05 atau sekurang-kurangnya 0,50. (Brown & Cudeck, 1993). Hasil uji menunjukkan nilai RMSEA = 0,164 > 0,05. Hasil uji memperlihatkan pengukuran model struktural yang tidak baik. Data empiris tidak mendukung ketepatan model teoritis.

Model Pengukuran

Model penuh menggunakan 16 *observed variable* yang membentuk konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen adalah persepsi politik organisasi, terdiri dari 3 *observed variable*, yaitu: dimensi perilaku atasan; dimensi perilaku rekan dan klik, dan; dimensi praktik dan kebijakan organisasi. Konstruk endogen adalah motivasi karir yang terdiri dari 3 *observed variable*, yaitu: dimensi identitas karir; dimensi wawasan karir, dan; dimensi kegairahan karir.

Hasil uji CFA model penuh pada gambar 1. Nilai-nilai *squared multiple correlation coefficients* (R^2) menggambarkan varian variabel yang diamati. *Standardized regression weight* menggambarkan *factor loading*/ bobot faktor pada setiap jalur indikator yang membentuk unidimensionalitas variabel laten.

Nilai-nilai R^2 dan bobot faktor serta nilai p gambar 1 memperlihatkan hampir semua indikator variabel laten memiliki bobot faktor > 0,5 (*standardized regression weight*) dan $p < 0,01$ dan $p < 0,05$ (*unstandardized regression weight*). Hanya variabel Gantu (Ketergantungan karir yang memiliki bobot faktor, 0,280 dan $p < 0,000$). Nilai-nilai bobot faktor dalam CFA akan dianalisis dalam model persamaan struktural (SEM) yang menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Uji Hipotesis

Tabel 1 menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 1. Standardized Direct Effects

Endogen	Variabel		Standardized regression weight estimates	Unstandardized regression weight	
	Jalur	Eksogen		CR	ρ
IdentitasKarir	<---	PolitikOrg	0,781	3,420	0,000*
WawasanKarir	<---	PolitikOrg	0,794	4,668	0,000*
GairahKarir	<---	PolitikOrg	1,116	2,574	0,010*

* $\rho < 0,01$

Koefisien regresi 0,781 menunjukkan politik organisasi sangat signifikan ($p \leq 0,01$) berpengaruh positif pada identitas karir. Koefisien regresi 0,794 menunjukkan politik organisasi sangat signifikan ($p \leq 0,01$) berpengaruh positif pada wawasan karir. Koefisien regresi 1,116 menunjukkan politik organisasi sangat signifikan ($p \leq 0,01$) berpengaruh positif pada kegairahan karir.

Pembahasan

Politik organisasi merupakan fenomena yang tidak disukai, tetapi juga tidak secara tegas dilarang oleh organisasi. Meningkatnya persepsi politik terhadap perilaku atasan, perilaku rekan dan klik, dan praktik dan kebijakan organisasi akan diikuti meningkatnya keikatan kerja. Pegawai akan lebih suka terlibat dalam pekerjaan dengan cara berlama-lama dalam bekerja. Pegawai akan lebih berorientasi profesional dengan usaha untuk lebih dikenal sebagai seorang profesional ketimbang pegawai biasa. Pegawai akan lebih berkomitmen pada pekerjaan manajerial dengan cara meningkatkan ketrampilan dan kemampuan manajerial. Pegawai akan semakin mengidentifikasi diri dengan organisasi dengan cara menggambarkan diri sebagai seorang pegawai dari unit kerja tertentu. Pegawai juga akan semakin ingin unggul dalam bekerja dengan mengorbankan aktivitas non kerja dan dan tanggung jawab kerja seperti kerja lembur.

Temuan penelitian menunjukkan konsekuensi persepsi politik pada identitas karier adalah peningkatan dorongan bergerak naik. Temuan ini dapat diinterpretasi: Pertama, persepsi politik mempertinggi kebutuhan untuk maju, kebutuhan untuk memperoleh promosi, dan kesempatan untuk memperoleh pengakuan. Misalnya, umpan balik penilaian reguler dan penampilan kerja. Persepsi politik organisasi dengan demikian meningkatkan usaha untuk memperoleh peningkatan lebih lanjut, seperti menentukan jalur karier, dan permintaan dipertimbangan untuk promosi. Kedua, persepsi politik mempertinggi kebutuhan mendominasi dan mempertinggi kesempatan untuk menerima peran kepemimpinan. Usaha pegawai untuk memperoleh kesempatan memimpin dan menerima peran kepemimpinan dengan demikian dipacu oleh persepsi politik organisasi; Ketiga, persepsi politik organisasi membangkitkan motivasi keuangan atau kebutuhan untuk memperoleh uang. Meningkatnya usaha pegawai untuk memperoleh kenaikan gaji, perubahan jabatan pada posisi yang bergaji tinggi dengan demikian dipicu oleh adanya lingkungan organisasi yang dirasa politis. Dorongan bergerak naik merefleksikan aktivitas politik, dengan demikian pegawai dalam organisasi merespon lingkungan kerja secara politis berdasarkan norma *self-interest* ikut terdorong bergerak naik ke tangga organisasi.

Kesimpulan dari kedua konsekuensi persepsi politik di atas adalah persepsi politik berhubungan dua arah dengan identitas karier pegawai, yaitu searah dengan keikatan kerja dan searah dengan dorongan bergerak naik. Ferris dan Kacmar (1992) menyimpulkan konsekuensi politik organisasi adalah penghindaran organisasional, dimana pegawai tetap tinggal dalam organisasi tetapi tidak ikut dalam aktivitas politik dan pegawai tidak meninggalkan organisasi malahan ikut aktif dalam aktivitas politik di lingkungan kerja. Temuan penelitian ini dengan demikian tidak mendukung kesimpulan pertama, tetapi mendukung kesimpulan kedua.

Persepsi politik meningkatkan wawasan karir. Sub domain wawasan karier yang pertama adalah orientasi tujuan karier, meliputi tujuan yang jelas, jalur tujuan yang jelas, dan fleksibilitas tujuan. Dimensi-dimensi tersebut dapat diartikan bahwa pegawai memiliki tujuan dan jalur tujuan karier yang jelas. Misalnya peningkatan gaji yang menyertai peningkatan jabatan, memperoleh

ketrampilan dan kecakapan baru melalui pendidikan dan latihan. Fleksibilitas tujuan dapat diinterpretasi sebagai perubahan tujuan karier dan jalur tujuan karier sesuai dengan kondisi-kondisi yang mempengaruhi karier pegawai.

Domain wawasan karier kedua yang teridentifikasi dalam penelitian adalah perubahan kebutuhan sesuai dengan kondisi sosial, yaitu kebutuhan untuk berubah dan cepat mengerti keadaan sosial. Temuan penelitian menunjukkan persepsi politik organisasi sejalan dengan perubahan kebutuhan sesuai kondisi sosial. Temuan ini dapat diinterpretasi. Persepsi politik organisasi mempertinggi minat untuk memperoleh pengalaman karier yang baru dengan cara menilai variabel situasional agar memperoleh kesempatan untuk maju dalam arti kuantitas perubahan dalam organisasi, kesempatan menerima perubahan, dan bantuan dalam beradaptasi pada perubahan. Situasi tersebut mendorong pegawai memprakarsai perubahan, memperlihatkan antusiasme pada pengalaman kerja baru, dan bosan dengan pengalaman kerja yang lama.

Persepsi politik organisasi mempertinggi sensitivitas terhadap organisasi dan faktor-faktor interpersonal yang mempengaruhi kemajuan karier dengan cara menilai variabel-variabel situasional yang meliputi tampilan proses organisasional seperti penilaian prestasi kerja, keputusan personalia, serta bertanggung jawab pada kondisi sosial dengan cara menyesuaikan perilaku sesuai dengan situasi, mencari informasi dan kontak personal untuk meningkatkan proses organisasional.

Temuan ini konsisten dengan pernyataan Wayne dan Ferris (1990), bahwa politik organisasi penting bagi efektivitas fungsi organisasi. Pegawai yang mampu bermain politik dapat meraih jabatan dengan ganjaran dan tanggung jawab yang lebih besar. Politik organisasi dapat membantu pegawai dalam menghadapi situasi-situasi yang tidak mendukung dalam peningkatan karier jika pegawai mampu mengurangi hambatan dalam situasi tersebut dan menjadi pemain politik yang sukses. Temuan penelitian ini dengan demikian mematahkan anggapan bahwa politik memiliki sisi hitam dan dikarakterisasikan sebagai oportunistik dan permainan disfungsi bagi organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan persepsi politik organisasi meningkatkan rasionalitas karier. Persepsi politik organisasi membuat pegawai lebih memiliki harapan yang realistis, yaitu harapan yang realistis mengenai hasil karier, seperti peningkatan jabatan dan bayaran. Persepsi politik organisasi membuat pegawai lebih mampu menentukan keputusan karier yang tepat, yaitu tendensi lebih seksama dan tegas dalam mengambil keputusan. Hal ini karena aktivitas politik didorong oleh *self-interest* dan *selfish*, sehingga pegawai lebih berhati-hati untuk menghindari bias dalam menilai diri sendiri. Persepsi politik organisasi membuat pegawai lebih berorientasi masa depan, yaitu tendensi untuk mengantisipasi masa depan dan pekerjaan untuk tujuan ke depan.

Konsekuensi persepsi politik organisasi yang ketiga diajukan dalam penelitian ini adalah kegairahan karier. Domain pertama kegairahan karier adalah efikasi diri. Efikasi diri menunjukkan bahwa pegawai menilai kemampuan diri sendiri untuk mengorganisasi dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang menjadi tujuannya (Celuch dkk., 1995). Temuan ini dapat diinterpretasikan lingkungan kerja yang dipersepsi politis meningkatkan kebutuhan untuk memperoleh penghargaan diri, kebutuhan untuk mandiri dan kebutuhan untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan lingkungan guna menghadapi kondisi-kondisi yang tidak mendukung karier. Persepsi politik organisasi dengan demikian memprediksi efikasi diri, atau dengan kata lain pegawai menjadi terdorong oleh persepsi politik untuk mencapai kinerja yang menjadi tujuannya.

Domain kegairahan karier yang kedua adalah tendensi mengambil resiko. Dimensi tendensi mengambil resiko yang teridentifikasi dalam penelitian adalah tendensi berani mengambil resiko dan takut gagal (dimensi unfavourable). Temuan penelitian menunjukkan persepsi politik organisasi akan membuat pegawai ada tendensi mengambil resiko. Berdasarkan dua dimensi tersebut, maka temuan penelitian ini dapat diinterpretasi. Persepsi politik searah dengan tendensi untuk mendekati suatu nilai seperti uang, jabatan, dan penghargaan diri. Tendensi tersebut mengarah pada pencarian kesempatan agar memperoleh nilai pengambilan resiko, seperti bagaimana memandang resiko secara positif disamping dari keluaran yang sudah jelas dan pasti. Persepsi politik dengan demikian memperbesar motivasi pegawai untuk mengusulkan ide-ide yang tidak sesuai dengan ide orang lain (motivasi ini merefleksikan taktik persuasi rasional), mengambil pekerjaan dengan ganjaran yang tinggi tetapi kurang aman, dan bertanggung jawab atas keputusan perilaku sendiri.

Persepsi politik organisasi akan membuat pegawai tidak memperhitungkan kebutuhan rasa aman. Persepsi politik mengurangi perasaan takut tidak dapat hidup karena tidak terpenuhinya suatu

harapan atau faktor lainnya. Pegawai yang merasa lingkungan kerjanya diliputi suasana politis tidak menyimpulkan suatu situasi adalah sulit bagi dirinya dan tidak bersembunyi dalam kelompok untuk menghindari tanggung jawab pribadi. Persepsi politik organisasi dengan kata lain membuat pegawai menilai situasi secara positif dan berani menghadapi situasi yang sedang berkembang dalam lingkungan organisasi kerjanya, serta berani mempertanggungjawabkan keputusan perilakunya dalam situasi politis sebagai mekanisme pelibatan diri dalam aktivitas politik.

Domain kegairahan karier yang ketiga adalah ketergantungan (dimensi unfavourabel). Temuan penelitian menunjukkan bahwa persepsi politik organisasi memuat pegawai menjadi tidak tergantung, atau dengan kata lain persepsi politik membuat pegawai mengembangkan perasaan tidak tidak tergantung pada orang lain. Persepsi politik menjadi sejalan dengan kebutuhan bersaing dengan teman sekerja, keinginan pegawai untuk diperbandingkan dengan pegawai lain guna keperluan evaluasi dan keputusan pemberian ganjaran. Politik organisasi dengan demikian mendorong pegawai untuk mengambil keputusan mengejar pekerjaan atau tugas dengan ganjaran lebih tinggi berdasarkan persaingan, dan terdorong mencapai peningkatan diri lebih cepat dibanding rekan kerja. Peningkatan kebutuhan persaingan dengan demikian identik dengan kebutuhan berprestasi. Murray (dalam Platow & Shave, 1999) menyatakan kebutuhan berprestasi meliputi dorongan untuk bersaing dan mengungguli orang lain, dorongan untuk bekerja secara independen, dan berusaha mencapai standar yang tinggi pada tugas-tugas yang relevan.

Persepsi politik organisasi meningkatkan kegairahan karier pegawai melalui satu arah, yaitu searah dengan tendensi mengambil resiko dan ketidaktergantungan. Peningkatan tendensi mengambil resiko dan berusaha agar tidak tergantung karena persepsi politik dengan demikian konsisten dengan kesimpulan penelitian Ferris dan Kacmar (1992), dalam model persepsi politik organisasi, yaitu pegawai tidak meninggalkan organisasi dan melibatkan diri dalam aktivitas politik di lingkungan kerja. Temuan ini konsisten dengan dorongan bergerak naik yang dapat diprediksi akan meningkat dengan adanya persepsi politik organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., Nesler, M. S., Hosoda, M., and Tadeschi, J. C. (1994). The Use of Influence Tactics in Persuasion. *The Journal of Social Psychology*, 134(4), 429–438.
- Antonides, G. (1992). *Psychology in Economic and Business: An Introduction to Economic Psychology*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Celuch, K. G., Lust, J. A., and Showers, L. S. (1995). An Investigation of The Relationship Between Self-Efficacy and the Communication Effectiveness of Product Manual Format. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 241–252.
- DuBrind, A. J., Ireland, R. D., and Williams, J. C. (1996). *Management & Organization*. Cincinnati, Ohio: South–Western Publishing Co.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organization Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., and Kacmar, K. M. (2000b). Perceptions of Organizational Politics as a Moderator of the Relationship Between Conscientiousness and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 472–478.
- Iedema, J., & Poppe, M. (1994). The Effect of Self-Presentation on Social Value Orientation. *The Journal of Social Psychology*, 134(6), 771–782.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2) 404–437
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., and Anthony, W. P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations*, 52(3), 383–416
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., and Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two – Component Model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34–47.

-
- London, M. (1987). Toward a Theory of Career Motivation. In Richard M. Steer & Lyman W. Porter. (Eds.). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Comp., 4th Ed.
- MacCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. *Annual Review Psychology*, 51, 201–226.
- Matheson, C. (1999). The Sources of Upward Mobility Within Public Sector Organizations: A Case Study. *Administration & Society*, 31(4), 495–524.
- Noe, R. A., & Barber, A. E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 159–175.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., and Jackson, S L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891–912.
- Rahim, M. A., & Psenicka, C. (1996). A Structural Equations Model of Stress, Locus of Control, Social Support, Psychiatric Symptoms, and Propensity to Leave a Job. *The Journal of Social Psychology*, 136(1), 69–84.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., and Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159–174.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscale. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246–257.
- Strathern, P (2001). *90 Menit Bersama Machiavelli*. Jakarta: Erlangga.
- Valle, M., & Perrewew, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Test of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359–386.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisors–Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487–499.
- Witt, L. A., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., and Zivnuska, S. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 911–926.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 32–140.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peer, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525–535.