

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang masalah

Indonesia adalah sebuah negara merdeka yang sedang berkembang untuk maju. Meskipun merdeka, dan terbebas dari masa penjajahan, seluruh rakyat Indonesia harus tetap berupaya agar dapat menciptakan suatu keadaan yang aman dan terkendali, karena hal tersebut dapat memfasilitasi terjadinya kestabilan dan peningkatan di semua bidang pemerintahan, baik politik, hukum, sosial, dan ekonomi. Tentu saja, untuk dapat menciptakan suatu keadaan negara yang aman dan terkendali, dibutuhkan orang-orang yang berkompeten untuk dapat melindungi serta mempertahankan keamanan negara. Mereka harus terlatih dan terampil untuk melaksanakan tugas yang diberikan negara kepada mereka.

Salah satu bentuk pertahanan negara yang telah dipersiapkan oleh pemerintah Indonesia adalah Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI-AD). Mereka adalah orang-orang yang telah dibimbing, dilatih, dan telah dipersiapkan untuk menjaga kestabilan keamanan negara di darat. Dalam melaksanakan tugasnya untuk membela negara, TNI-AD dibagi lagi menjadi beberapa kesatuan, yang biasa disebut sebagai KORPS. Ada beberapa macam korps, namun secara keseluruhan dapat dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu bagian lapangan, dan staf.

Masing-masing bagian bekerja sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Bagian lapangan bertugas untuk mengatasi langsung permasalahan yang ada di lapangan, seperti menghadapi daerah yang sedang menghadapi konflik, beserta peralatan dan perlengkapan senjata. Sedangkan bagian staf bertugas untuk mengurus hal-hal yang menunjang kegiatan TNI-AD yang mereka kerjakan dalam kantor dan bersifat administratif, salah satu diantaranya adalah korps “X”.

Korps “X” memiliki kantor perwakilan yang berada di seluruh daerah militer di Indonesia, dan kantor “Y” adalah salah satu kantor yang terletak di Jakarta. Kantor “Y” memiliki enam Sub Direktorat yang biasa disebut “Subdit”. Masing-masing subdit akan mengerjakan pekerjaan sesuai klasifikasi pekerjaan yang telah ditentukan oleh pihak organisasi. Masing-masing subdit dipimpin oleh seorang Kasubdit (Kepala Sub Direktorat), dan setiap subdit membawahi beberapa bagian. Setiap bagian dipimpin oleh seorang Kabag (Kepala bagian). Setiap Kabag memiliki anggota dengan jumlah tertentu yang akan bertanggung jawab kepadanya, kemudian Kabag akan bertanggung jawab kepada Kasubdit, dan setiap Kasubdit akan bertanggung jawab kepada Direktur. Sehingga terdapat garis yang terpusat untuk pertanggungjawaban pekerjaan di dalam kantor “Y”.

Dalam menjalankan tugas-tugasnya di kantor, setiap anggota tentara yang telah selesai mengikuti pendidikan militer, akan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan klasifikasinya masing-masing. Anggota yang tergabung di kantor “Y” adalah orang-orang yang telah dipilih dan dianggap memenuhi persyaratan untuk dapat melaksanakan pekerjaan di kantor “Y”.

Setiap anggota dituntut untuk bekerja dengan baik, penuh tanggung jawab, disiplin tinggi, tepat waktu, dan memberikan hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan. Mereka diharapkan tidak melakukan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Terdapat sanksi yang sifatnya tertulis maupun tidak, yang berlaku bagi semua anggota tanpa terkecuali jika mereka melakukan kesalahan maupun ketidak disiplin kerja.

Setiap anggota korps “X” diharapkan mampu melihat dengan jernih dan jujur atas apa yang mereka kerjakan, mawas diri, dan melakukan evaluasi agar pengalaman masa lalu dapat dijadikan referensi untuk pelaksanaan tugas selanjutnya. Masih diperlukan suatu upaya pembenahan dan peningkatan kemampuan diri demi tuntutan kerja yang lebih efektif dan efisien, dengan selalu menyesuaikan diri pada aturan, membangun disiplin yang tinggi, berorientasi kepada tugas dan tanggung jawab dengan penuh keikhlasan. Hal tersebut diharapkan dapat membuat setiap anggota TNI-AD korps “X” mampu mengelola kegiatan administratif yang tertib dan tanpa cela untuk mendukung pelaksanaan tugas TNI-AD. (Amanat Direktorat TNI-AD korps “X” tanggal 27 Oktober 2004, dikutip dari Majalah tahunan HUT korps “X” ke 59).

Dengan terciptanya lingkungan kerja yang menuntut mereka untuk memiliki disiplin dan dedikasi yang tinggi sebagai anggota TNI-AD, setiap anggota dituntut berusaha menjalankan tugas dan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Mereka akan berupaya melakukan pekerjaannya dengan baik, tepat waktu, agar mereka terhindar dari teguran ataupun hukuman yang akan diberikan kepada mereka.

Berdasarkan wawancara awal peneliti kepada pimpinan kantor “Y”, diperoleh keterangan masih terdapat ketidak disiplin kerja yang dilakukan oleh beberapa anggota, sehingga berdampak pada kurang optimalnya hasil kerja yang diberikan oleh anggota kepada pihak organisasi. Pihak pimpinan juga mengungkapkan banyak faktor yang dapat menyebabkan hal tersebut terjadi, salah satu diantaranya karena keadaan lingkungan kerja yang mungkin kurang mendukung mereka untuk dapat lebih disiplin dan efektif dalam bekerja.

Hal tersebut dapat memberikan keterangan bahwa dalam menjalankan tugas-tugasnya yang secara rutin dilaksanakan setiap hari kerja di dalam kantor, setiap anggota TNI-AD korps “X” yang bekerja di kantor “Y” tentu saja memerlukan suatu lingkungan kerja yang mendukung terjadinya semangat dan kebersamaan kerja yang penuh disiplin dan tanggung jawab, agar mereka dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Mereka akan selalu berinteraksi dengan sistem dan lingkungan kerja, dan hal tersebut akan dirasakan sebagai iklim kerja di kantor “Y”.

Iklim kerja adalah suatu kualitas lingkungan internal yang relatif bertahan lama, dialami oleh para anggotanya, mempengaruhi tingkah laku anggotanya, digambarkan dalam seperangkat atribut atau karakteristik, dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. (**Charles R Milton**, 1981). Dalam kaitannya dengan penelitian ini dapat diartikan bahwa iklim kerja adalah suasana kerja yang dirasakan oleh para anggota tentara yang menyangkut lingkungan kantor tempatnya bekerja. Setiap anggota akan memiliki penilaian yang bisa saja

berbeda mengenai iklim kerja yang mereka rasakan, hal tersebut tergantung pada cara mereka mempersepsinya.

Apabila anggota menghayati bahwa suasana tempatnya bekerja dapat membuatnya merasa nyaman, dan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, yaitu kebutuhan-kebutuhan akan kesesuaian terhadap enam dimensi iklim kerja (**Litwin & Meyer**, dalam **David A Kolb** ; 1968), yaitu *Conformity, Responsibility, Standard, Reward, Organizational Clarity*, dan *Team Spirit*, maka ia akan merasakan iklim kerjanya menyenangkan. Sedangkan jika para anggota menganggap iklim kerjanya tidak sesuai dan tidak dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, maka ia akan merasakan iklim kerjanya tidak menyenangkan.

Iklim kerja yang dirasakan menyenangkan diharapkan dapat membuat setiap anggota bekerja dengan lebih baik dan dapat mengerahkan semua tenaga dan pikirannya, sehingga diharapkan dapat memberikan tampilan dan hasil kerja yang menguntungkan bagi pihak kantor “Y”. Sedangkan jika para anggota merasakannya sebagai iklim kerja yang tidak menyenangkan, dikhawatirkan para anggota tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik dan akan cenderung kurang menghargai pekerjaan, kurang kreatif, dan hal tersebut tentu saja sangat tidak diharapkan, baik oleh kantor secara khusus, maupun negara secara umum, karena akan menghambat proses kerja yang telah direncanakan.

Berdasarkan hasil survei awal peneliti kepada 20 orang anggota tentara yang rata-rata telah bekerja 3-8 tahun di beberapa subdit dalam kantor “Y” Jakarta, 20 orang (100%) mengatakan bahwa lingkungan kerja, yaitu suasana dan aturan kerja yang mereka rasakan dari setiap subdit hampir sama, karena aturan

dan struktur kerja yang diterapkan di setiap subdit sama, yaitu terpusat dan terarah. Selain itu, 13 orang (65%) diantaranya mengatakan bahwa mereka menganggap lingkungan tempatnya bekerja cukup menyenangkan, hal ini ditandai dengan adanya kejelasan perintah yang mereka peroleh sehingga mereka mengerti apa yang harus mereka lakukan, cukup memadainya fasilitas yang disediakan oleh pihak kantor, baik berupa keadaan ruangan, alat tulis, maupun alat-alat elektronika yang membantu mempermudah mereka dalam melaksanakan tugas. Mereka juga merasa bahwa suasana kerja yang terjalin sudah cukup menyenangkan bagi mereka, karena mereka menganggap bahwa hubungan yang terjalin antara sesama anggota memiliki rasa kebersamaan, dan terdapat situasi kerja sama, dan ada hubungan yang saling mempercayai, hubungan yang terjalin dengan atasan pun cukup baik, meskipun terdapat suasana yang formal, tetapi mereka menganggap bahwa atasan mereka cukup tegas mengenai peraturan, dan cukup memberikan kesempatan bagi mereka untuk maju dan berkembang. Sebanyak 7 orang lainnya (35%) mengatakan bahwa mereka terkadang masih merasa bingung dengan tugas yang harus mereka lakukan, mereka juga menganggap bahwa fasilitas, terutama keadaan ruangan kerja kurang mendukung mereka, mereka menganggap ruangan tempat mereka bekerja kurang nyaman, dan mereka merasa sedikit terganggu karena itu.. Dalam hal *reward* (imbalan dan penghargaan), 19 orang (95%) diantara mereka mengatakan bahwa penghasilan yang mereka peroleh belum cukup sebanding dengan apa yang harus mereka kerjakan, dan untuk tunjangan-tunjangan lain, terutama tunjangan kesehatan, terasa masih sangat kurang.

Berdasarkan hasil survei awal tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui iklim kerja yang dirasakan oleh anggota TNI-AD korps “X” di kantor “Y” Jakarta. Apakah dirasakan sebagai iklim kerja yang menyenangkan atau sebagai iklim kerja yang tidak menyenangkan, sehingga diharapkan mereka dapat sepenuhnya mengerahkan tenaga dan pikirannya untuk bekerja dengan baik di kantor “Y” sehingga pada akhirnya mereka dapat mengabdikan diri mereka untuk menjaga kestabilan keamanan negara.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah, maka identifikasi masalah yang dirumuskan oleh peneliti adalah :

“Bagaimanakah Iklim Kerja yang dirasakan pada TNI-AD korps “X” di Kantor “Y” Jakarta”

1.3. Maksud Penelitian

Maksud dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang akan memberikan gambaran mengenai Iklim Kerja yang dirasakan pada TNI-AD korps “X” di Kantor “Y” Jakarta

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk memaparkan gambaran yang lebih rinci mengenai Iklim Kerja yang dirasakan pada TNI-AD korps “X” di Kantor “Y” Jakarta.

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai landasan informatif untuk penelitian selanjutnya, khususnya untuk penelitian yang berhubungan dengan iklim kerja.

1.5.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak kantor “Y”, dalam hal ini adalah bagian pengembangan Personel anggota mengenai iklim kerja yang dirasakan oleh para anggota, yang diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung bagi setiap anggota demi peningkatan keefektifan dan efisiensi kerja.

1.6. Kerangka Pemikiran

Di dalam suatu organisasi, terdapat beberapa individu yang terlibat dalam usaha pencapaian tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Setiap individu yang berada dalam organisasi tersebut tentu saja diharapkan dapat memberikan hasil yang maksimal pada setiap bidang pekerjaan yang ia tekuni. Individu yang terlibat dalam setiap organisasi diharapkan memiliki pola interaksi yang baik dengan individu lain, karena hal tersebut dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, dalam usaha untuk mencapai tujuannya, organisasi harus mampu menciptakan suatu lingkungan kerja yang memadai, baik secara fisik maupun non fisik.

Secara fisik lingkungan kerja yang memadai dapat berupa fasilitas ruangan yang baik, maupun pengadaan barang-barang yang dibutuhkan untuk memudahkan dilakukannya suatu pekerjaan, sedangkan secara non fisik lingkungan kerja yang memadai dapat berupa struktur kerja yang jelas, hubungan antara atasan dan bawahan, maupun imbalan atau *reward* yang diterima anggota untuk pekerjaan yang dilakukan. Semua faktor fisik dan non fisik tersebut akan diterima, dihayati, dan dipersepsi oleh setiap individu berdasarkan kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu individu dengan individu yang lain. Proses ini disebut sebagai penghayatan terhadap iklim kerja organisasi.

Iklim kerja adalah suatu kualitas lingkungan internal yang relatif bertahan lama, dialami oleh para anggotanya, mempengaruhi tingkah laku anggotanya, digambarkan dalam seperangkat atribut atau karakteristik, dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. (**Charles R Milton**, 1981). Iklim kerja tidak dapat dilihat atau disentuh secara fisik, tetapi hanya dapat dirasakan oleh para anggota yang bekerja di tempat tersebut. (**Davis & Newstrom**, 1985)

Proses penghayatan individu terhadap iklim kerjanya akan dipengaruhi oleh persepsi. Persepsi adalah proses penyeleksian, pengorganisasian, dan penginterpretasian stimulus yang datang dari lingkungan (**Charles R Milton**, 1981). Setiap individu dapat berbeda dalam proses pembentukan persepsi, hal tersebut dipengaruhi oleh kebutuhan dan harapan yang berbeda pada setiap individu.

Stimulus yang datang dari lingkungan tempat anggota bekerja dapat dipersepsi berbeda oleh setiap anggota. Terdapat enam dimensi iklim kerja

sebagai stimulus yang akan menjadi objek pengamatan setiap anggota, dan kesemuanya itu akan dirasakan setiap anggota sebagai iklim kerja (**Charles R Milton**, 1981). Iklim kerja yang diamati individu dapat dirasakan sebagai iklim kerja yang menyenangkan atau dirasakan sebagai iklim kerja yang tidak menyenangkan, hal tersebut dipengaruhi oleh kesesuaian pemenuhan kebutuhan individu terhadap enam dimensi iklim kerja.

Enam dimensi iklim kerja tersebut adalah : (**Litwin & Meyer** (dalam **David A Kolb**, 1968)), yaitu :

1. *Conformity*
2. *Responsibility*
3. *Standard*
4. *Rewards*
5. *Organizational Clarity*
6. *Team Spirit*

Conformity adalah derajat perasaan yang menekankan pada peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, prosedur-prosedur, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan pelaksanaan kerja yang harus ditaati. Apabila suatu organisasi memiliki peraturan dan prosedur yang jelas serta memiliki kebijaksanaan kerja yang harus ditaati oleh semua anggota, maka diharapkan kebutuhan anggota untuk dapat merasakan lingkungan kerja yang memiliki kejelasan penerapan aturan dapat terpenuhi. Hal ini diharapkan dapat membuat para anggota merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan.

Responsibility adalah derajat perasaan yang menekankan pada keadaan dimana anggota mempunyai tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan pekerjaan, mereka diberi kebebasan untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana tanpa harus bertanya kepada atasan. Apabila organisasi memberi kebebasan pada para anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat dan bijaksana untuk hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaannya, serta ia diberi tanggung jawab untuk pekerjaan dan keputusan yang telah ia ambil, maka diharapkan kebutuhan para anggota untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan yang ia miliki dapat terpenuhi, sehingga dapat membuat para anggota merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan.

Standard adalah derajat perasaan yang menekankan pada standar atau target kerja yang telah ditetapkan organisasi dan harus dicapai oleh anggota. Dalam pelaksanaan kerja, organisasi mengajukan suatu target tertentu pada anggota sehingga para anggota merasa ada sesuatu yang harus dicapai. Apabila organisasi memberikan target tertentu yang harus dicapai oleh semua anggota dengan cara-cara yang dapat memotivasi mereka untuk maju, berkembang, dan berprestasi, maka diharapkan dapat memenuhi kebutuhan anggota, misalnya untuk menunjukkan kemampuan yang mereka miliki, dan hal ini diharapkan dapat membuat para anggota merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan.

Rewards adalah derajat perasaan yang menekankan pada pemberian imbalan dan penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggota atas hasil kerja mereka. Apabila *rewards* yang diperoleh oleh anggota dirasakan sebanding

dengan jenis pekerjaan yang harus ia lakukan, dan dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka sehari-hari, maka hal ini diharapkan dapat membuat para anggota merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan.

Organizational Clarity adalah derajat perasaan yang menekankan pada kejelasan akan tugas yang harus dilaksanakan dan pekerjaan yang harus diselesaikan juga menunjukkan keteraturan yang membantu anggota dalam melaksanakan tugas. Semakin jelas tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh para anggota, dapat membuat kebutuhan anggota untuk mengetahui dengan pasti apa yang harus dilakukan dapat terpenuhi. Hal ini diharapkan dapat membuat mereka merasakan iklim kerjanya menyenangkan dan membuat mereka dapat mengerjakan tugas dengan sungguh-sungguh sehingga memperoleh hasil kerja yang maksimal.

Team Spirit adalah derajat perasaan yang menekankan bahwa para anggota saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan timbal balik antar bawahan dan atasan dalam hubungan kerja. Jika terdapat suatu pola interaksi yang baik antara sesama anggota dan antara anggota sebagai bawahan dengan atasannya, diharapkan kebutuhan para anggota untuk merasa nyaman ketika berhubungan dengan anggota lainnya menjadi terpenuhi. Hal tersebut diharapkan dapat membuat para anggota merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan, dan membuatnya dapat bekerja dengan baik.

Dalam setiap dimensi iklim kerja mengandung kebutuhan tertentu yang apabila terpenuhi akan membuat anggota TNI-AD korps "X" menghayati dimensi tersebut sesuai dengan yang diinginkan. Setiap anggota bisa saja berbeda dalam

memperepsi setiap dimensi iklim kerja, hal dikarenakan oleh adanya perbedaan kebutuhan dan harapan masing-masing anggota. Dalam hal ini, penghayatan anggota TNI-AD korps “X” terhadap iklim kerja yang dirasakan di kantor “Y” akan didasarkan atas terpenuhi atau tidaknya kebutuhan terhadap setiap dimensi iklim kerja. Apabila setiap dimensi iklim kerja dihayati sesuai dengan kebutuhan dalam diri anggota, maka anggota tersebut akan merasakan bahwa iklim kerjanya menyenangkan, sebaliknya apabila kebutuhan-kebutuhan mereka terhadap enam dimensi iklim kerja kurang atau bahkan tidak terpenuhi, maka hal tersebut dapat membuat perasaan tidak menyenangkan terhadap iklim kerja di kantor “Y”.

Setiap organisasi menerapkan struktur, teknologi, dan kebijaksanaan serta tindakan-tindakan manajemen yang berbeda dengan organisasi yang lain. Selain itu lingkungan di luar organisasi seperti keadaan negara dan sistem pemerintahan akan mempengaruhi keadaan dan proses kerja di dalam organisasi (**Steers & Porter, 1979**). Faktor-faktor tersebut akan menjadi ciri khas dari organisasi, yang bersama-sama dengan kesesuaian anggota berdasarkan pemenuhan kebutuhan terhadap enam dimensi iklim kerja akan mempengaruhi penghayatan setiap anggota TNI-AD korps “X” terhadap iklim kerja di kantor “Y”

Penghayatan setiap anggota terhadap iklim kerja dapat mempengaruhi motivasi, tampilan kerja dan kepuasan kerja (**Davis & Newstrom, 1985**). Apabila anggota merasakannya sebagai iklim kerja yang menyenangkan maka diharapkan anggota tersebut merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan pada akhirnya dapat menampilkan hasil kerja yang optimal untuk organisasi.

1.7. Asumsi – Asumsi

1. Lingkungan dan suasana kerja di kantor “Y” akan dihayati sebagai iklim kerja, yang akan dirasakan berbeda pada setiap anggota yang bekerja pada kantor “Y”.
2. Iklim kerja bisa dirasakan berbeda pada setiap anggota, bisa menyenangkan dan bisa juga tidak menyenangkan.
3. Proses persepsi akan membedakan penghayatan setiap anggota terhadap iklim kerjanya. Proses persepsi terhadap pemenuhan kebutuhan setiap dimensi iklim kerja akan mempengaruhi penghayatan perasaan setiap anggota TNI-AD korps “X” terhadap iklim kerja di kantor “Y”.