

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai salah satu negara berkembang menitikberatkan pada perkembangan perekonomian dan juga sumber daya manusia. Proses perekonomian yang terjadi melibatkan berbagai pihak termasuk perbankan. Salah satunya adalah Bank 'X' yang berstatus sebagai Bank Sentral. Bank 'X' didirikan pada tahun 1828 dengan nama De Javasche Bank di masa pemerintahan kolonial Belanda.

Pada saat itu bank ini berfungsi sebagai bank umum tempat penyimpanan dan penumpukan kekayaan pemerintah Belanda. Secara perlahan fungsi tersebut kemudian berubah menjadi Bank Sentral pada tahun 1928. Akhirnya pada tahun 1953 De Javasche Bank digantikan dengan Bank 'X' yang berfungsi sebagai bank sentral. Tugas Bank 'X' antara lain adalah mengatur, menjaga dan memelihara nilai rupiah serta mendorong kelancaran produksi dan pembangunan, dan memperluas kesempatan kerja untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Pada tahun 1960 dilakukan reorganisasi dengan ditetapkannya urusan – urusan dibawah Gubernur Bank 'X' yang dipimpin oleh pejabat setingkat Direktur. Proses ini dapat memperlihatkan urusan – urusan yang ditangani lebih jelas lagi berkaitan dengan fungsinya sebagai bank sentral. Urusannya adalah Moneter, Pembangunan, Ekonomi, Penelitian dan Statistik

Salah satu kewajiban Bank 'X' adalah membantu pemerintah sebagai *agent of development* yaitu memberikan kredit pada pemerintah maupun pengusaha kecil. Hal ini membuat fungsi Bank 'X' tidak independent terhadap pemerintah, dan kebijakan yang diambil tidak efektif. Sementara status independent merupakan prasyarat pengendalian moneter yang efektif dan efisien, dan ini dicapai dengan adanya UU no. 23 tahun 1999 pada 17 Mei 1999. Tujuan Bank 'X' semakin jelas yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah, dan tugas – tugasnya antara lain mengeluarkan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga sistem pembayaran, mengatur dan mengawasi Bank.

Keberadaan kantor Bank X Kantor Koordinasi Bandung dapat dikatakan sebagai pelaksana keputusan yang dihasilkan oleh Kantor Pusat di Jakarta. Dalam mencapai tujuan yang sama yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah, tugas yang dilakukan kantor Kantor Koordinasi tidak jauh berbeda dengan kantor pusat. Namun sebagai kantor Kantor Koordinasi, Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung tidak mengeluarkan dan menetapkan kebijakan moneter, melainkan hanya mensosialisasikan kebijakan yang ditetapkan.

Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung dipimpin oleh pemimpin yang dibantu oleh seorang koordinator bidang yang membawahi tiga bidang dan Pengawasan Bank Eksekutif Senior yang bertugas sebagai koordinator bidang pengawasan. Saat ini tercatat sebelas seksi dalam struktur organisasi Bank 'X' yang berada dibawah tiga bidang, yaitu Bidang Ekonomi Moneter (3 seksi), Bidang Sistem Pembayaran (4 seksi) dan Bidang 'Y' (3 seksi).

Sama halnya dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang produksi barang ataupun jasa, banyak faktor yang mempengaruhi jalannya perusahaan antara lain iklim kerja. Iklim kerja dalam sebuah organisasi tercipta sebagai hasil dari interaksi kondisi eksternal lingkungan (seperti kestabilan budaya, ekonomi, politik, hukum dan teknologi) dengan faktor internal (seperti struktur organisasi, keberagaman tugas, hubungan antar karyawan dan dimensi manajemen). Kondisi iklim kerja dalam sebuah perusahaan juga menjadi pembeda dengan perusahaan lainnya.

Menurut penuturan salah seorang kepala bidang, yang membedakan Bank 'X' dengan lembaga lainnya adalah bahwa Bank 'X' merupakan bank yang mengatur perekonomian nasional, sehingga apapun yang dilakukan akan berdampak pada kesejahteraan rakyat banyak. Secara struktural, Bank 'X' memiliki susunan organisasi yang cukup kompleks. Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung harus melaporkan seluruh kegiatan atau transaksi yang berlangsung kepada kantor pusat di Jakarta. Walaupun demikian, pengambilan keputusan mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan Bank 'X' di wilayah Bandung dan sekitarnya ditangani oleh pejabat yang berwenang di Bandung.

Selain struktur organisasi, banyak aspek lain yang menentukan iklim kerja di Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung. Contohnya peraturan yang berlaku menjadi pembeda dengan bank lain. Berdasarkan wawancara dengan lima orang karyawan ada hal – hal kecil yang menjadi peraturan dan dirasa cukup tidak nyaman. Misalnya, setiap harinya karyawan dari semua lapisan diwajibkan untuk hadir di kantor

sekarang – kurangnya pukul 07.00. Jika ada keterlambatan, maka akan berpengaruh pada pemberian kompensasi berupa gaji dan juga kinerja karyawan.

Relasi sosial antar karyawan juga kurang erat, karena hubungan yang tercipta hanya bersifat formal dalam jam kerja saja. Manajer menambahkan bahwa jarang sekali ada kesempatan bagi seluruh karyawan untuk berkumpul bersama dan saling mengenal lebih jauh, karena alasan sibuk. Untuk mengatasinya, perusahaan pernah mencoba mengadakan “*family gathering*” dengan seluruh karyawan dan keluarga, dan semua biaya ditanggung perusahaan. Namun hal tersebut kurang berhasil, karena hanya dihadiri oleh beberapa manajer dan sedikit karyawan pelaksana.

Hal lain yang diungkapkan karyawan masih belum memuaskan adalah kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir dan kompetensi mereka. Perusahaan memang memberikan imbalan materi yang dirasakan cukup memenuhi kebutuhan, tetapi kesempatan promosi jabatan masih dianggap kurang. Meskipun mereka telah bekerja cukup lama, tetapi sulit sekali untuk mendapatkan kenaikan jabatan. Berdasarkan survei awal terhadap delapan orang karyawan pelaksana, lima orang diantaranya menyatakan bahwa alasan utama mereka bekerja di perusahaan ini adalah karena imbalan yang besar disamping reputasi Bank ‘X’ sebagai Bank Sentral yang dikenal baik di masyarakat umum.

Kepala bidang ‘Y’ mengatakan bahwa kinerja karyawan Bank ‘X’ Bandung secara keseluruhan sudah cukup baik, namun belum sepenuhnya memenuhi standar yang diinginkan perusahaan. Menurut pihak perusahaan telah diterapkan sistem rewards yang sesuai dengan hasil kerja mereka. Sejauh ini, seperti diungkapkan

kepala bidang tadi, hal tersebut belum dapat dikatakan berhasil. Tiga dari delapan orang karyawan mengatakan walaupun gaji dan tunjangan yang diberikan cukup, sistem rewards atau pengupahan yang diterapkan perusahaan belum sesuai dengan hasil kerja yang mereka tunjukkan dan adanya kesimpang siuran dalam pemberian gaji.

Hal lain yang dirasakan menghambat oleh sebagian karyawan adalah komunikasi. Karyawan merasa sering terjadi miskomunikasi antara atasan dan bawahan sehingga berakibat kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Menurut mereka, terkadang atasan memberikan perintah yang tidak jelas dan bawahan kurang berani untuk bertanya atau memberi komentar terhadap atasan, sehingga tugas yang dilaksanakan berbeda dari yang seharusnya. Bagi karyawan pelaksana ini dianggap memakan waktu, karena harus berulang kali menanyakan detail dari tiap tugas yang diberikan, juga kurangnya pengawasan dari atasan untuk tugas – tugas tertentu yang membutuhkan kemampuan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat meskipun mereka mendapat *feedback* atas hasil kerja mereka.

Kepala bidang ‘Y’ juga menyatakan bahwa kinerja karyawan dievaluasi diakhir pelaksanaan tugas, selain itu atasan juga sebisa mungkin mengontrol pelaksanaan kerja masing – masing bawahannya. Dalam prosesnya ada sedikit kesulitan karena beban kerja yang ada di masing – masing bidang Bank ‘X’ tidak sama dengan bank atau instansi lain. Hal ini juga dikemukakan oleh salah seorang staff bidang ‘Y’ bahwa dalam satu bidang bisa terdapat banyak bagian, tugas

beragam dan koordinasi antar bidang harus lebih ditingkatkan karena bisa saja satu bagian memiliki tugas yang lebih banyak daripada bagian lain.

Inilah yang terjadi pada Bank 'X', peraturan yang berlaku di perusahaan dirasakan kurang sesuai dan komunikasi yang kurang jelas membuat karyawan menjadi bingung, tidak nyaman dan berdampak pada kinerja mereka. Menurut perusahaan kebanyakan dari mereka bekerja kurang memuaskan dan hasil kerjanya kurang optimal. Sementara itu sebagian karyawan menyatakan bahwa mereka mengalami kendala dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Mereka mengharapkan komunikasi bisa lebih efisien dan juga imbalan yang diberikan perusahaan bisa lebih disesuaikan dengan hasil kerja karyawan. Begitu juga dengan imbalan atas hasil kerja mereka, meskipun secara materi dirasakan cukup, namun sebagian besar karyawan menginginkan adanya promosi jabatan yang lebih sering.

Paparan diatas mengungkapkan permasalahan iklim kerja yang muncul dan terjadi pada Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung saat ini. Berdasarkan gambaran tersebut, peneliti merasa tertarik untuk meneliti iklim kerja yang ada dalam perusahaan tersebut, melalui judul penelitian "Studi Deskriptif Mengenai Iklim Kerja Pada Karyawan Pelaksana Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung."

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana gambaran mengenai iklim kerja Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai iklim kerja Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat gambaran lebih rinci mengenai iklim kerja Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Secara teoritis, penelitian ini menghasilkan manfaat sebagai berikut:

1) Memberikan informasi bagi mahasiswa untuk menambah wawasan pengetahuan psikologi bidang industri dan organisasi, khususnya mengenai iklim kerja

2) Memberi informasi bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan iklim kerja.

1.4.2 Kegunaan praktis

Manfaat praktis yang diperoleh melalui penelitian ini antara lain:

1) Memberi masukan bagi perusahaan mengenai gambaran kondisi iklim kerja di Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung.

2) Perusahaan dapat menciptakan iklim kerja yang sesuai dengan harapan karyawannya dengan cara meningkatkan atau memperbaiki aspek – aspeknya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Kehidupan dunia kerja tidak lepas dari interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya. Salah satu tujuan karyawan bekerja di sebuah perusahaan adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya baik secara fisik ataupun psikologis. Individu yang berbeda akan memiliki kebutuhan yang berbeda pula. Kebutuhan individu muncul karena adanya kekurangan akan sesuatu yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, sehingga ada suatu desakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tindakan tersebut diambil berdasarkan pertimbangan terhadap situasi lingkungan sekitar (**Fred Luthans, 1992:147**). Sementara itu, perusahaan membutuhkan tenaga dan hasil pemikiran karyawan dalam upaya pencapaian tujuannya oleh karenanya perusahaan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang memadai. Proses interaksi yang terjadi antara perusahaan dan karyawan ini akan berlangsung terus menerus selama masa kerja karyawan tersebut.

Lingkungan kerja dapat dikatakan memadai apabila secara fisik fasilitas dan kelengkapan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan telah tersedia dan mencukupi kebutuhan karyawan. Sementara secara non fisik, adanya imbalan yang sepadan dengan beban kerja yang diberikan ataupun kerjasama dengan sesama karyawan lain dapat membantu karyawan dalam pelaksanaan tugas mereka.

Dalam hal ini Bank 'X' berkewajiban untuk mengatur peredaran uang di masyarakat. Bank 'X' sebagai sebuah organisasi memiliki perbedaan yang signifikan dengan perusahaan terutama lembaga perbankan lainnya. Salah satunya adalah iklim kerja. **Steers & Porter (1979;364)** menyatakan bahwa iklim organisasi / iklim kerja

merupakan karakteristik - karakteristik dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan oleh para anggotanya yang sebagian besar merupakan hasil dari tindakan sadar maupun tidak sadar oleh suatu organisasi dan berkaitan pada tingkah laku berikutnya.

Iklm kerja terbentuk sebagai hasil interaksi antara faktor – faktor yang ada dalam suatu lingkungan kerja dengan karyawan yang terdapat didalamnya, dimana setiap karyawan memiliki nilai – nilai dan kebutuhan yang berbeda. Menurut **Milton, (1981 dalam Kolb 1984)** selain ditentukan oleh kebutuhan karyawan iklim kerja juga ditentukan oleh karakteristik personal lainnya seperti nilai – nilai pribadi yang dianut, pengalaman dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, dimana hal ini mempengaruhi persepsi seseorang terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, kebutuhan, insentif dan harapan seseorang, melalui persepsi terhadap lingkungan kerjanya yang dapat terpuaskan atau tidak. Oleh karena itu, penghayatan karyawan terhadap iklim kerja di perusahaan akan berbeda pula.

Menurut **Morgan (1978)** persepsi bisa didefinisikan sebagai proses dimana individu membedakan antara stimulus yang satu dengan lainnya kemudian menginterpretasikan stimulus tersebut. **Milton (1981)** menyebutkan bahwa stimulus yang sama bisa dipersepsi secara berbeda oleh setiap orang karena pengaruh faktor situasi, kebutuhan, harapan, sikap dan pengalaman. Oleh karenanya iklim bukanlah suatu realitas obyektif karena setiap orang mempersepsi sesuatu secara berbeda. Karakteristik personal seperti kebutuhan, nilai, pengalaman dan sikap mempengaruhi persepsi seseorang terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, kebutuhan, insentif dan harapannya.

Iklm kerja yang sehat menurut **Schein (1970, p.126)** harus mencakup adanya proses penyampaian informasi secara valid dan terpercaya, memiliki fleksibilitas dan kreativitas internal yang diperlukan untuk melakukan perubahan dari informasi yang didapat pada saat dibutuhkan, kemampuan integrasi dan komitmen terhadap organisasi termasuk keinginan untuk maju, dan memberikan dukungan dan kebebasan dari segala bentuk ancaman.

Bank 'X' berupaya mewujudkan hal tersebut demi berjalannya proses produksi dan juga kenyamanan kerja karyawan. Mereka mendapatkan kesempatan untuk mengaplikasikan kemampuan yang dimiliki melalui jabatan yang diberikan perusahaan. Imbalan yang sesuai juga jaminan kesehatan bagi keluarga karyawan pun diberikan perusahaan sebagai bentuk usaha menciptakan iklim kerja yang sehat dan kondusif. **Litwin dan Meyer (dalam David A. Kolb, 1968)** mengungkapkan bahwa ada enam dimensi iklim organisasi yang dipersepsi karyawan mencakup dimensi, *conformity, responsibility, standards, rewards, organizational clarity dan team spirit*.

Conformity dinyatakan sebagai derajat perasaan karyawan terhadap tujuan, aturan, prosedur dan kebijaksanaan perusahaan yang harus dipatuhi sebagai komitmen terhadap perusahaan. Mereka memiliki kewajiban untuk mematuhi bukan melaksanakan tugas dalam cara yang dianggap sesuai dengan dirinya. Karyawan diharapkan dapat memiliki visi dan misi yang sejalan dengan tujuan perusahaan tanpa merasa terbebani, sehingga dalam pelaksanaan tugasnya mereka mampu memberikan yang terbaik sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Jika peraturan, prosedur dan kebijaksanaan dari organisasi sudah jelas, diharapkan

kebutuhan karyawan akan hal ini dapat terpenuhi, sehingga mereka dapat menghayati iklim kerja yang menyenangkan.

Standard diartikan sebagai derajat perasaan karyawan terhadap tingkat kesesuaian antara hasil kerja mereka dengan standard kerja yang ditetapkan perusahaan. Adakalanya karyawan merasa perusahaan menetapkan standard yang berlebihan sehingga sulit dicapai dan menimbulkan tekanan tersendiri bagi karyawan. Secara tidak langsung standard yang ditetapkan perusahaan bisa dipenuhi oleh karyawan jika mereka memiliki kompetensi yang cukup. Pihak perusahaan bisa berupaya meningkatkan kompetensi mereka salah satunya dengan training.

Sementara itu dimensi *Responsibility* mencerminkan derajat perasaan karyawan terhadap tanggung jawab dari pekerjaan yang dibebankan kepada mereka untuk menjadi bagian dari pencapaian tujuan organisasi. Termasuk didalamnya adalah tanggung jawab untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan atasan. Jika mereka memiliki rasa tanggung jawab yang besar maka seluruh pekerjaannya akan diselesaikan sebaik mungkin.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah *rewards* yaitu derajat perasaan karyawan terhadap perhatian yang diberikan perusahaan sebagai imbalan atas hasil kerja mereka. Bentuk pemberian reward bisa berupa pujian, uang, barang ataupun kenaikan jabatan. Biasanya bagi karyawan yang memiliki motivasi tinggi, mereka akan lebih menyukai reward yang berupa kenaikan jabatan karena dengan demikian mereka dapat menunjukkan kemampuan yang dimilikinya. Apabila mereka menghayati imbalan yang diterima telah sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus

dilaksanakan, diharapkan mereka menghayatinya sebagai iklim kerja yang menyenangkan.

Organizational clarity merupakan dimensi yang mencerminkan derajat perasaan karyawan terhadap kejelasan tugasnya dan apa yang diinginkan perusahaan. Karyawan Bank 'X' harus memiliki kejelasan mengenai tugas mereka sesuai dengan divisinya masing – masing, sehingga dalam proses kerjanya pun berjalan dengan lancar. Apabila mereka merasa perusahaan telah terstruktur dan terencana dengan jelas dan memahami tujuan dari perusahaan dengan jelas pula maka diharapkan mereka menghayati iklim kerja perusahaan menyenangkan.

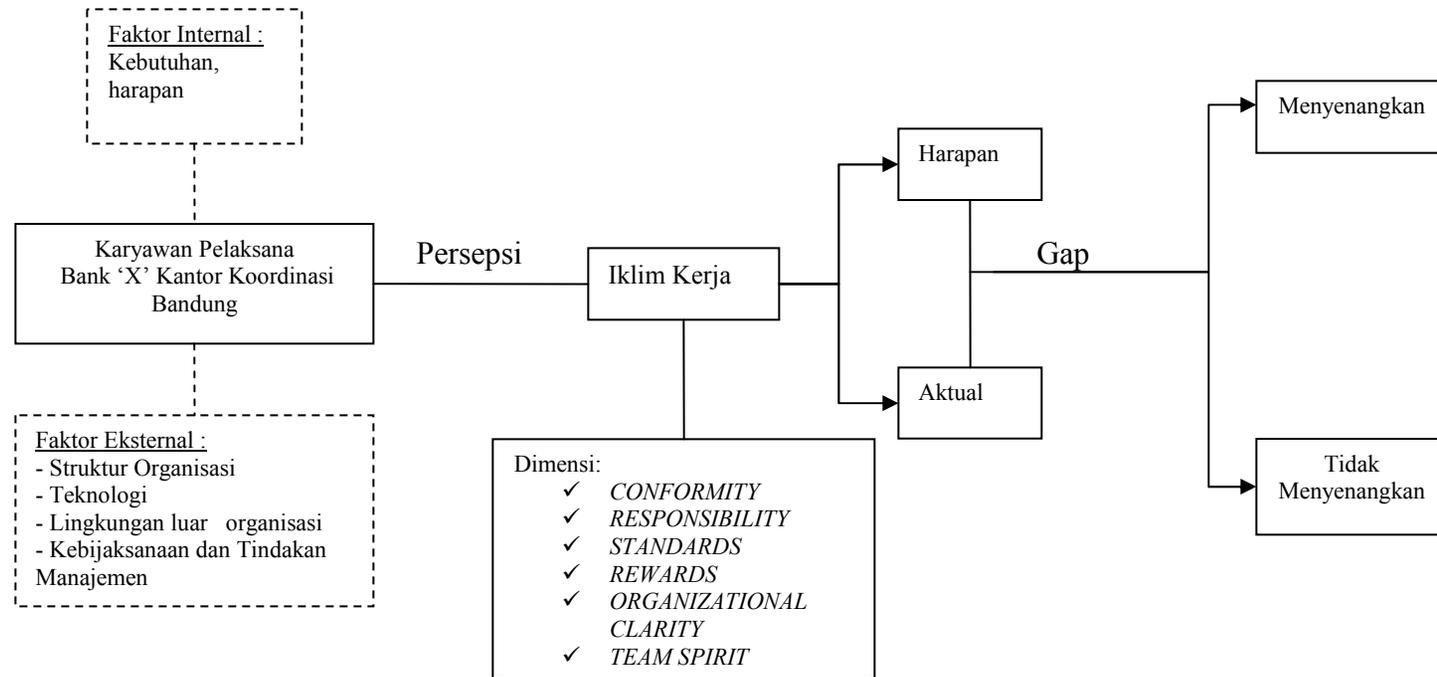
Dimensi terakhir adalah *Team Spirit*, yang merupakan derajat perasaan dalam bekerja sama dan dalam bekerja ada suasana saling mempercayai antar karyawan dan pimpinan dalam hubungan kerja. Dengan berjalannya komunikasi dua arah maka karyawan akan merasa nyaman dan diterima dalam lingkungan kerjanya. Ini juga mempermudah proses pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan.

Keenam dimensi diatas ada didalam setiap lingkungan kerja dalam derajat yang bisa berbeda – beda satu sama lainnya. Begitupula dengan Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung. Semua dimensi yang ada di lingkungan Bank 'X' Kantor Koordinasi Bandung dipersepsi oleh karyawan secara berbeda tergantung kebutuhan mereka masing – masing. Karakteristik dan dimensi dari iklim kerja yang ada di perusahaan saat ini akan dipersepsi karyawan sebagai iklim kerja aktual. Sementara itu, karyawan juga mempunyai gambaran mengenai iklim kerja yang diharapkannya

ada di lingkungan kerja, disesuaikan dengan kebutuhan, harapan dan apa yang diinginkan karyawan dari perusahaan.

Apabila iklim kerja aktual telah sesuai atau melebihi apa yang diharapkan karyawan dan telah mampu memenuhi kebutuhan maka iklim kerja perusahaan dipersepsi sebagai iklim kerja yang menyenangkan. Sebaliknya jika karyawan merasa bahwa belum ada kesesuaian antara iklim aktual dan iklim yang diharapkannya dan kebutuhannya belum terpenuhi, maka iklim tersebut dipersepsi sebagai iklim yang tidak menyenangkan.

Secara lebih ringkas, alur berpikir diatas dapat dinyatakan melalui bagan :



Skema Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

Dari penelitian ini dapat diasumsikan bahwa:

- Setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda – beda, oleh karena itu persepsi masing – masing karyawan akan berbeda pula satu dengan yang lainnya
- Semua karakteristik yang ada di lingkungan kerja saat ini dipersepsi oleh karyawan sebagai iklim kerja.
- Iklim kerja merupakan karakteristik dari lingkungan kerja dalam perusahaan, meliputi *conformity, responsibility, standards, rewards, organizational clarity dan team spirit*.
- Karyawan juga memiliki gambaran mengenai iklim kerja yang diharapkannya apabila sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka maka akan dinyatakan menyenangkan.
- Sebaliknya jika iklim kerja tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka maka akan dinyatakan tidak menyenangkan.