

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang produk usahanya berupa jasa, misalnya pariwisata, pelayanan, dan lainnya (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002). Seperti halnya perusahaan produksi yang terus menerus meningkatkan kualitas produksinya, perusahaan jasa khususnya jasa layanan informasi tidak ketinggalan untuk meningkatkan kualitasnya dalam pelayanan kepada masyarakat. Jasa akan layanan informasi ini terus berkembang mengingat semakin banyak munculnya berbagai sektor industri seperti industri telekomunikasi, perusahaan finansial, manufaktur, transportasi, makanan, media dan lainnya. Peningkatan kualitas pelayanan tersebut juga harus didukung oleh kinerja sumber daya manusia yang berkualitas yang terdapat di dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang mampu menyumbangkan pikiran dan tenaga merupakan salah satu faktor yang harus dimanfaatkan dan dikelola secara efektif dan efisien karena merupakan aset penting suatu perusahaan.

Tujuan perusahaan pelayanan informasi ini adalah menyediakan berbagai informasi umum yang dibutuhkan oleh masyarakat, salah satunya informasi nomor telepon. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik perusahaan ini dapat memberikan pelayanan yang terbaik pula bagi masyarakat. Kualitas sumber daya manusia yang baik dapat tercipta apabila didukung oleh lingkungan

atau suasana kerja yang menyenangkan, sehingga individu tersebut dapat menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Setiap individu akan selalu berinteraksi dengan lingkungan kerja yang terdiri dari kondisi ruang kerja, berbagai fasilitas kerja, peraturan kerja, struktur kerja, relasi antar individu, dan imbalan atau penghargaan yang diterima. Lingkungan atau suasana kerja inilah yang merupakan iklim kerja bagi para individu di perusahaan.

Menurut Litwin & Stringer (dalam Steers & Porter, 1979 : 348), iklim kerja di dalam suatu organisasi digambarkan sebagai segala sesuatu yang terdapat di lingkungan kerja, yang dirasakan langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang berbeda dalam lingkungan tersebut. Dalam penelitian ini iklim kerja adalah suasana kerja yang dirasakan oleh karyawan yang menyangkut lingkungan kantor tempatnya bekerja. Menurut Litwin & Stringer (dalam Kolb; 1974), iklim kerja meliputi peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya (*conformity*), tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (*responsibility*), target yang harus dicapai dalam pelaksanaan kerja (*standards*), sistem imbalan atau penghargaan (*reward*) termasuk fasilitas-fasilitas yang didapat (tunjangan, cuti), kejelasan tugas yang terorganisir (*organizational clarity*), bentuk relasi antara atasan dan bawahan atau antara rekan kerja (*warmth & support*), dan kesiapan untuk menerima arahan dari pimpinan (*leadership*).

Semua faktor yang berada dalam lingkungan kerja akan dipersepsi oleh individu berdasarkan kebutuhannya sehingga setiap individu dapat memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda. Iklim kerja dalam perusahaan hanya dapat dirasakan langsung oleh individu yang terdapat didalamnya dan

menimbulkan persepsi tersendiri. Melalui persepsi terhadap lingkungan pekerjaan, iklim kerja dapat dirasakan menyenangkan atau kurang menyenangkan. Iklim kerja dirasakan menyenangkan apabila karyawan mempersepsi lingkungan kerjanya telah sesuai atau telah memenuhi berbagai kebutuhan di tempatnya bekerja. Sebaliknya iklim kerja dirasakan kurang menyenangkan apabila karyawan mempersepsi iklim kerjanya tidak sesuai dan tidak dapat memenuhi berbagai kebutuhan di tempatnya bekerja.

PT. "X" merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa layanan informasi telepon dan telah berpengalaman di bidangnya selama kurang lebih sebelas tahun. Saat ini PT. "X" memiliki tiga divisi layanan untuk memenuhi besarnya tuntutan masyarakat akan jasa informasi. Salah satunya yaitu pelayanan di bidang *contact center*. Layanan *contact center* merupakan divisi yang berhubungan langsung dengan pelanggan sehingga citra perusahaan tercermin dari hasil kerja yang dilakukannya. Dengan demikian jika *contact center* memberikan pelayanan yang buruk, pelanggan dapat menilai buruk pula citra perusahaannya. Oleh karena itu dapat dilihat bahwa *contact center* memiliki andil besar dalam melaksanakan amanat visi dan misi perusahaannya.

Setiap *contact center* PT. "X" memiliki tugas untuk melayani pelanggan. Tugas yang harus dilakukan oleh para *contact center* PT. "X" adalah memberikan informasi mengenai nomor-nomor telepon pelanggan ataupun yang bersifat lebih umum, seperti informasi jadwal penerbangan, kereta api, penginapan, rumah sakit, dan sebagainya. Tugas tersebut diawali dengan menyampaikan salam pembuka, memberikan solusi atas informasi yang ditanyakan pelanggan, dan diakhiri

dengan salam penutup, keseluruhan tugas tersebut berlangsung selama \pm 30 detik. Karyawan bagian *contact center* ini dituntut untuk memiliki keterampilan khusus, yaitu kecepatan dan ketepatan dalam menanggapi panggilan masuk, berbicara secara akurat dan jelas (keterampilan berbahasa), cepat tanggap terhadap keinginan pelanggan, dan pengaturan emosi. Hal tersebut harus dilakukan karena bagian *contact center* ini merupakan dasar bagi para karyawan untuk dapat dipromosikan ke bagian lain. Keseluruhan tugas tersebut harus dilakukan dengan baik oleh *contact center* mengingat pada saat ini para pelanggan semakin kritis untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf HRD, perusahaan mengeluarkan berbagai kebijakan yang diberlakukan bagi karyawan di perusahaan, diantaranya mengenai penghargaan dan tunjangan. Perusahaan memberikan penghargaan melalui *best agent*, yaitu bentuk penghargaan yang diberikan bagi karyawan berprestasi, pemberian sertifikasi lima besar untuk promosi bagi karyawan dengan kinerja yang baik. Kemudian perusahaan juga memberikan berbagai macam tunjangan seperti tunjangan kesehatan, jamsostek, koperasi, *extra fooding* dan tunjangan prestasi (bonus yang diterima oleh setiap karyawan apabila tampilan kerjanya dikatakan baik yang dilihat dari absensi, nilai akhir, dan tidak pernah mendapat konseling, juga mencapai target kerja). Tunjangan prestasi ini diberikan pada karyawan dengan kehadiran 100 %, apabila terdapat absen maka karyawan tersebut tidak akan mendapatkannya. Hal tersebut dilakukan perusahaan agar karyawan senantiasa produktif. Kemudian mengenai penetapan hari kerja, dimana dalam tiap bulannya para karyawan diberikan waktu 6 hari libur. Dalam satu hari

tiap karyawan bekerja selama satu shift (6 jam) dengan waktu istirahat selama 2 x 30 menit setiap tiga jam sekali. Menurut staff HRD, waktu istirahat tersebut dikatakan cukup jika dipergunakan secara efektif karena biasanya waktu istirahat hanya dipergunakan untuk shalat dan makan.

Pihak perusahaan telah mensosialisasikan peraturan ataupun kebijaksanaan yang ditetapkan salah satunya terdapat dalam kontrak kerja. Perusahaan juga telah menetapkan standar kerja sebagai penilaian produktifitas yang harus dipenuhi oleh para karyawannya yang dilihat dari poin kuantitatif yang terdiri dari waktu layanan, *target call*, jam duduk, dan jam istirahat; serta poin kualitatif yang terdiri dari kehadiran, absensi (izin, sakit, cuti mendadak), prosedur dan komunikasi (*greeting, vocal language, problem solving*). Perusahaan juga mengeluarkan kebijakan mengenai pelanggaran melalui pemberlakuan hukuman. Perusahaan akan memberikan sanksi yang sesuai dengan kesalahan yang dilakukan karyawan. Misalnya Pemberian Berita Acara Teguran Lisan (BATL), konseling hingga pemberian surat peringatan, dan pembinaan (*coaching*). Kegiatan kerja didukung oleh berbagai fasilitas kerja yang disediakan perusahaan seperti komputer – *headset*, ruang istirahat, dan tempat shalat.

Berdasarkan catatan perusahaan di bagian *contact center* PT. “X” terdapat masalah ketidakdisiplinan, hasil kerja yang kurang memuaskan (tidak memenuhi target), serta dalam lima bulan terakhir pada tahun 2007 terdapat *turn over* yang cukup bervariasi dari seluruh jumlah pegawai, yaitu pada bulan April sebanyak 3,23 %, bulan Mei 1,65 %, bulan Juni 0 %, bulan Juli 2,42 % dan bulan Agustus 3,19 %. Menurut pihak manajemen (staff HRD dan manajer), hampir di setiap

bulannya di bagian *contact center* mengalami pergantian karyawan. Hal ini antara lain disebabkan oleh ketidakdisiplinan dalam waktu kerja. Karyawan yang sudah tiga kali datang terlambat langsung diberhentikan oleh pihak perusahaan karena hal tersebut akan menghambat kelancaran proses kerja dan juga terdapat karyawan yang absen dengan berbagai alasan. Kemudian terdapat karyawan yang pindah kerja dengan alasan mencari pekerjaan yang lebih baik. Menurut pihak manajemen, sebagian karyawan juga ada yang merasa bahwa pekerjaan seperti ini tidak menantang karena tidak sesuai dengan dirinya. Kemudian masalah ketidakdisiplinan kerja lainnya seperti mengobrol dengan rekan kerja dan memainkan ponsel selama proses kerja berlangsung sehingga berdampak pada tertundanya melayani pelanggan.

Menurut staf HRD, cukup banyak karyawan yang tidak mampu menghadapi cara kerja *contact center* karena tuntutan yang diberikan cukup besar. Tuntutan tersebut antara lain harus mencapai *target call* yaitu banyaknya percakapan yang terjadi antara *contact center* dengan pelanggan sebanyak $\pm 300 - 400$ kali percakapan dalam sehari dengan ketepatan waktu layanan sekitar 30 detik dan jika tidak terpenuhi akan mempengaruhi penilaian produktifitas kerja karyawan tersebut. Akan tetapi kini pihak perusahaan menghapuskan pemberlakuan waktu layanan, dengan tetap menetapkan *target call* yang harus dicapai karyawan. Hal tersebut dikarenakan banyak pelanggan yang tidak puas, pelayanan yang diberikan dinilai belum maksimal. Pada akhirnya banyak karyawan yang merasa tidak betah dengan keadaan tersebut dan berdampak pada hasil kerjanya misalnya terkesan malas dalam melayani pelanggan. Oleh karena

itu untuk meminimalisir keadaan tersebut pihak perusahaan selalu mengadakan kegiatan evaluasi pekerjaan setiap bulannya dimana para karyawan dapat menceritakan berbagai masalah yang dihadapinya ketika bekerja.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap 20 orang (100 %) karyawan *contact center* di PT. "X" yang telah bekerja antara 1-2 tahun, diketahui bahwa sebanyak 11 orang (55 %) karyawan mengatakan perusahaan tempatnya bekerja cukup memotivasi mereka untuk memberikan tampilan kerja yang baik. Mereka mengetahui dengan jelas segala aturan, kebijaksanaan, serta prosedur yang berlaku di tempatnya bekerja (*conformity*) yang telah tercantum dan tertulis dalam isi kontrak kerja serta merasa peraturan tersebut tidak menyulitkan diri mereka. Begitu juga dengan target kerja (*standards*) yang diberlakukan perusahaan. Mereka sudah mengetahui target kerja yang harus dicapai dan melihatnya sebagai tantangan agar lebih berprestasi. Dalam hal sistem imbalan dan penghargaan (*rewards*), ke empat karyawan tersebut merasa upah yang mereka terima saat ini sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan ditambah dengan bonus jika kerja mereka baik. Mereka juga merasa diberi kebebasan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya dan bertanggung jawab atas pekerjaannya (*responsibility*).

Dalam hal kejelasan tugas (*organizational clarity*), kesebelas karyawan tersebut merasa semua tugas yang harus mereka lakukan sebagai seorang *contact center* sudah diketahui dengan jelas. Begitu juga dengan jadwal *shift* kerja yang telah diberitahu oleh *supervisor* sekitar satu bulan sebelumnya. Kemudian mereka merasakan adanya kerja sama, sikap saling mendukung yang cukup kuat diantara

sesama rekan kerja, dan hubungan saling mempercayai (*warmth & support*). Begitu juga dengan hubungan yang terjalin dengan atasan. Menurut mereka, atasan cukup tegas namun memperhatikan kinerja karyawannya termasuk menanggapi keluhan dari bawahan (*leadership*).

Sembilan orang (45 %) karyawan lainnya merasa suasana di tempatnya bekerja kurang mendukung mereka untuk bekerja. Hal tersebut dapat dilihat dari imbalan dan penghargaan (*rewards*) terhadap hasil kerja. Mereka menuturkan bahwa penghargaan atau imbalan yang mereka terima belum sesuai dengan apa yang mereka kerjakan sehingga mereka belum merasa puas. Contohnya pemberian tunjangan prestasi yang tidak cukup sebanding dengan apa yang harus mereka kerjakan karena mereka merasa pekerjaan ini cukup menyita energi dan waktu. Mereka juga tidak sepenuhnya memahami mengenai kebijakan dan prosedur yang berlaku (*conformity*) sebagaimana yang tercantum dalam kontrak kerja. Misalnya mengenai dihapusnya waktu layanan akan tetapi masih diberlakukannya *target call*. Keadaan tersebut dirasa membingungkan karena mereka harus dapat memprediksi sendiri waktu layanannya agar mencapai target. Hal tersebut terasa lebih berat ketika tiba jam sibuk, terutama ketika hari kerja. Para karyawan tersebut merasa fasilitas yang ada sudah tidak layak untuk digunakan seperti masih digunakannya monitor lama dan *headset* yang rusak. Karyawan juga merasa kesulitan dengan *software* baru yang harus dioperasikan pada komputer mereka karena sangat berbeda dengan sebelumnya.

Dalam hal kepemimpinan atasannya (*leadership*), kesembilan karyawan *contact center* merasa atasannya tersebut terkesan menjaga jarak serta jarang

berkomunikasi langsung kepada karyawannya sehingga menimbulkan sikap canggung dan kaku. Mereka juga sering mengeluhkan sikap *supervisor* yang menurutnya tidak bersikap profesional karena terkadang mereka mengubah jadwal kerja untuk menggantikan karyawan yang absen tanpa mengkonfirmasi terlebih dahulu kepada mereka dan akhirnya mereka merasa tidak ada kejelasan tugas (*organizational clarity*). Mereka juga merasa *supervisor* kurang memberikan *feedback* terhadap hasil pekerjaan mereka. Dalam hal relasi antar rekan kerja, terdapat karyawan yang merasakan tidak adanya kerjasama, sikap tidak bersatu, terkesan membuat kubu masing-masing serta tidak dapat untuk diajak bertukar pikiran (*warmth & support*).

Kesembilan (45 %) karyawan *contact center* tersebut merasa terbebani dengan *target call* yang harus dicapainya dalam sehari. Mereka merasa pekerjaan yang dijalankannya saat ini cukup berat disertai dengan tingkat kedisiplinan dalam bekerja yang tinggi (*standards*). Target yang ditetapkan oleh pihak perusahaan harus benar-benar tercapai karena hal tersebut akan mempengaruhi penilaian tampilan kerja setiap karyawan dan perolehan bonus. Tidak jarang juga para karyawan sering mengalami kebosanan dan kejenuhan karena mereka bekerja dengan pengaturan waktu yang ketat selama. Mereka juga tidak puas dengan waktu istirahat yang diberlakukan. Selain itu para *contact center* merasa dituntut untuk sigap dalam menjawab telepon pelanggan yang masuk. Belum lagi para *contact center* disibukkan oleh pertanyaan-pertanyaan yang tidak berhubungan dengan *contact center* nomor telepon.

Uraian diatas menunjukkan berbagai fakta dan fenomena yang muncul dan terjadi bagian *contact center* di PT. “X” Bandung. Dari hasil wawancara awal tersebut masih terdapat 55 % karyawan yang merasakan iklim kerja menyenangkan dan 45 % merasakan iklim kerja kurang menyenangkan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai Iklim Kerja yang Dirasakan oleh *contact center* di PT. “X” Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini yang ingin diketahui oleh peneliti adalah bagaimana iklim kerja yang dirasakan pada karyawan bagian *contact center* di PT. “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini adalah mengkaji secara sistematis dan terencana sehingga dapat diperoleh data yang memberikan gambaran mengenai iklim kerja yang dirasakan pada *contact center* di PT. “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk memberi paparan yang lebih mendalam dan rinci mengenai dimensi-dimensi iklim kerja yang dirasakan pada *contact center* di PT. “X” Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Melalui penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk :

1. Memberikan sumbangan informasi bagi ilmu psikologi khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya mengenai masalah iklim kerja.
2. Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai dasar informasi bagi penelitian lanjutan yang berkaitan dengan iklim kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh berbagai pihak, yaitu untuk:

1. Memberikan informasi kepada pihak perusahaan, khususnya bagian HRD mengenai iklim kerja yang dirasakan oleh para *contact center* sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung.
2. Memberikan informasi kepada pihak perusahaan, yaitu bagi manajer, staf HRD, serta *supervisor* mengenai dimensi iklim kerja yang paling berkontribusi bagi terbentuknya iklim kerja yang menyenangkan ataupun sebaliknya sehingga pihak perusahaan dapat menindak lanjuti hal tersebut.
3. Memberikan informasi kepada karyawan agar lebih memahami perannya sebagai *contact center*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Kinerja pelayanan PT. “X” dapat berjalan dengan optimal karena tidak akan terlepas dari peran karyawan yang terdapat di dalamnya. Karyawan tersebut tidak lain adalah para *contact center*. Diharapkan melalui peran *contact center* yang optimal tujuan perusahaan dapat terwujud. Para *contact center* yang terlibat dalam organisasi diharapkan dapat menyumbangkan hasil maksimal pada perusahaan terutama pada bidang pelayanan nomor telepon. Selain itu, dalam usaha untuk mencapai tujuannya, PT. “X” harus mampu untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang sehat, menyenangkan, dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawannya. Lingkungan kerja tersebut terdiri dari kondisi ruang kerja yang baik, berbagai fasilitas yang dibutuhkan untuk memudahkan pelaksanaan kerja, berbagai aturan yang berlaku di lingkungan kerja, struktur kerja yang jelas, relasi antar karyawan ataupun atasan, dan imbalan yang diterima. Semua faktor yang berada dalam lingkungan tersebut akan diterima, dihayati, dan dipersepsi oleh para *contact center* berdasarkan kebutuhannya, yang mungkin saja berbeda satu sama lainnya. Dalam keberadaannya di lingkungan kerja, seorang karyawan akan merasakan adanya suatu iklim kerja yang berlaku pada perusahaan. Hal tersebut dikenal sebagai penghayatan terhadap iklim kerja.

Menurut Litwin & Stringer (dalam Steers & Porter, 1979 : 348), iklim kerja di dalam suatu organisasi digambarkan sebagai segala sesuatu yang terdapat di lingkungan kerja, yang dirasakan langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang berbeda dalam lingkungan tersebut. Iklim kerja adalah konsep sistem

yang dinamis. Iklim kerja menandakan karakteristik internal dari suatu organisasi, namun iklim kerja juga secara parsial merupakan produk dari lingkungan. Dengan kata lain iklim kerja menunjukkan cara hidup dalam suatu organisasi. Iklim kerja terbentuk sebagai hasil interaksi antara faktor-faktor yang ada dalam pekerjaan, seperti misalnya lingkungan kerja dan berinteraksi pula dengan individu-individu yang ada dalam lingkungan tersebut sehingga aktivitas perusahaan sangat mempengaruhi tingkah laku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Iklim kerja dalam organisasi berinteraksi dengan karakteristik pribadi individu seperti kemampuan, kebutuhan, dan nilai yang kemudian mempengaruhi tingkah laku. Ketika berada di lingkungan kerja, seorang karyawan akan merasakan adanya suatu iklim kerja yang berlaku pada perusahaan. Walaupun tidak dapat melihat namun karyawan dapat merasakan iklim kerja atau atmosfer yang berlaku di tempat kerjanya. Hal ini tergantung dari masing-masing individu dalam mempersepsi iklim kerja yang ada pada perusahaan tempatnya bekerja.

Persepsi dapat dikatakan sebagai proses memilih, memberikan informasi, menginterpretasikan stimulus yang masuk untuk memberikan gambaran mengenai dunia luar bagi individu (Milton, 1981:22). Setiap individu dapat menangkap sesuatu hal secara berbeda. Hal ini dapat dipengaruhi oleh kebutuhan dan harapan mereka yang berbeda terhadap lingkungan. Begitu juga dengan sejarah perkembangan kehidupan yang unik dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap berbagai aspek yang terdapat di lingkungan kerjanya. Informasi atau stimulus yang datang dari lingkungan tempat karyawan bekerja dapat dipersepsi berbeda antara yang satu dengan lainnya. Persepsi yang dimiliki karyawan

terhadap iklim kerja di perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya (Milton, 1981: 460). Karyawan dapat merasakan bentuk penghayatan iklim kerja yang berlaku di perusahaan dalam bentuk dimensi-dimensi iklim kerja yaitu sebagai stimulus yang akan menjadi pengamatan bagi tiap karyawan.

Menurut Litwin & Stringer (dalam Kolb, 1974) terdapat tujuh dimensi iklim kerja, yaitu *Conformity* adalah derajat perasaan yang menekankan pada batasan atau peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya, prosedur, kebijakan, dan pelaksanaan kerja yang harus dipatuhi. Apabila suatu organisasi memiliki peraturan dan prosedur yang jelas serta memiliki kebijakan kerja yang harus ditaati oleh semua karyawan, maka diharapkan kebutuhan karyawan *contact center* PT."X" untuk dapat merasakan lingkungan kerja yang tertib, nyaman, dan memiliki kejelasan penerapan aturan dapat terpenuhi. Hal ini diharapkan dapat membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan. Sebaliknya apabila karyawan *contact center* PT."X" mempersepsi dimensi ini telah tidak sesuai dengan dirinya yang berarti belum terpenuhinya berbagai kebutuhannya untuk dapat merasakan lingkungan kerja yang tertib, nyaman, dan teratur, maka akan membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang kurang menyenangkan.

Responsibility adalah derajat dimana karyawan *contact center* PT."X" merasa bahwa mereka diberi tanggung jawab pribadi oleh organisasi dan karyawan *contact center* PT."X" diberi kebebasan untuk mengambil keputusan

dan memecahkan masalah tanpa harus bertanya kepada atasan. Apabila organisasi memberikan kebebasan pada para karyawan *contact center* PT."X" untuk dapat mengambil keputusan yang tepat sehubungan dengan pekerjaannya, serta ia diberi tanggung jawab untuk pekerjaan dan keputusan yang telah ia ambil, maka diharapkan kebutuhan para karyawan *contact center* PT."X" untuk mandiri, memiliki wewenang, dan mengembangkan kemampuan diri dapat terpenuhi (Davis K, 1985). Pada akhirnya dapat membuat karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan. Sebaliknya apabila karyawan *contact center* PT."X" mempersepsi dimensi ini telah tidak sesuai dengan dirinya yang berarti belum terpenuhinya berbagai kebutuhannya untuk dapat mengambil keputusan yang tepat sehubungan dengan pekerjaannya serta tanggung jawab untuk pekerjaan, maka akan membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang kurang menyenangkan.

Standards adalah menyangkut target kerja yang telah ditentukan perusahaan dan harus dicapai oleh karyawan *contact center* PT."X". Suatu organisasi menetapkan target tertentu kepada tiap karyawan *contact center* PT."X" dalam pelaksanaan kerjanya sehingga mereka merasa ada sesuatu yang harus dicapai. Apabila organisasi menetapkan target tertentu yang harus dicapai oleh semua karyawan *contact center* PT."X" dengan cara yang dapat memotivasi mereka, maka diharapkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan pekerjaan yang menantang, memberi kepuasan intrinsik, serta kebutuhan merasa diri berhasil karena telah bekerja mencapai target kerja (Davis K, 1985). Hal ini

diharapkan dapat membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerja yang menyenangkan. Sebaliknya apabila karyawan *contact center* PT."X" mempersepsi dimensi ini telah tidak sesuai dengan dirinya yang berarti belum terpenuhinya berbagai kebutuhannya terhadap pekerjaan yang menantang untuk mencapai target kerja, maka akan membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang kurang menyenangkan.

Rewards adalah menyangkut perasaan diakui dan dihargai oleh organisasi atas hasil kerja karyawan *contact center* PT."X". Apabila *rewards* yang didapat oleh karyawan *contact center* PT."X" dirasakan sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus ia lakukan dan *rewards* tersebut dapat memenuhi kebutuhan mereka akan penghargaan, maka hal ini diharapkan dapat membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan. Sebaliknya apabila karyawan *contact center* PT."X" mempersepsi dimensi ini telah tidak sesuai dengan dirinya yang berarti belum terpenuhinya berbagai kebutuhannya untuk diakui dan dihargai oleh organisasi atas hasil kerjanya, maka akan membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang kurang menyenangkan.

Organizational clarity adalah derajat perasaan yang menekankan pada kejelasan akan tugas yang harus dilaksanakan, semua hal telah diatur dengan baik, dan tujuan organisasi telah ditetapkan dengan jelas. Kondisi dalam lingkungan kerja yang jelas, baik terhadap tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan karyawan *contact center* PT."X", dapat membuat kebutuhan karyawan *contact center* PT."X" untuk mendapat kelancaran dalam bekerja dan untuk mengetahui

dengan tepat apa yang harus dikerjakan dapat terpenuhi. Hal ini diharapkan dapat membuat karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerja yang menyenangkan sehingga karyawan *contact center* PT."X" dapat bekerja dengan nyaman. Sebaliknya apabila karyawan *contact center* PT."X" mempersepsi dimensi ini telah tidak sesuai dengan dirinya yang berarti belum terpenuhinya berbagai kebutuhannya akan kejelasan akan tugas yang harus dilaksanakan, maka akan membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang kurang menyenangkan.

Warmth & Support adalah derajat perasaan yang menekankan bahwa para karyawan *contact center* PT."X" saling bekerja sama dan saling mempercayai, begitu juga dengan atasan dalam hubungan kerja. Apabila terdapat hubungan interaksi yang baik antara sesama karyawan *contact center* PT."X" ataupun karyawan dengan atasan, diharapkan kebutuhan para karyawan *contact center* PT."X" untuk merasakan suasana yang hangat, penuh dukungan dalam lingkungan kerja, dan menimbulkan perasaan berharga dapat terpenuhi (Davis K, 1985). Dalam keadaan seperti ini diharapkan dapat membuat karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang menyenangkan sehingga dapat merasa nyaman ketika bekerja. Hal ini diharapkan dapat membuat karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerja yang menyenangkan sehingga karyawan *contact center* PT."X" dapat bekerja dengan nyaman. Sebaliknya apabila karyawan *contact center* PT."X" mempersepsi dimensi ini telah tidak sesuai dengan dirinya yang berarti belum terpenuhinya berbagai kebutuhannya untuk saling bekerja sama dan saling mempercayai dalam bekerja,

maka akan membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang kurang menyenangkan.

Leadership adalah kesediaan karyawan *contact center* PT."X" untuk menerima kepemimpinan dan arahan dari orang yang memiliki kualifikasi tertentu. Dalam perannya sebagai pekerja, *contact center* PT."X" mengharapkan masukan ataupun kritikan dari pemimpinnya ataupun arahan guna memperbaiki kinerjanya. Akan tetapi disisi lain karyawan berharap dapat memperlihatkan jiwa kepemimpinannya misalnya dalam mengambil keputusan yang tidak harus selalu bergantung pada atasan. Dalam keadaan yang fleksibel seperti ini diharapkan dapat membuat karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerja yang menyenangkan sehingga karyawan dapat mengaktualkan potensinya. Sebaliknya apabila karyawan *contact center* PT."X" mempersepsi dimensi ini telah tidak sesuai dengan dirinya yang berarti belum terpenuhinya berbagai kebutuhannya untuk menerima kepemimpinan dan arahan dari orang yang memiliki kualifikasi tertentu, maka akan membuat para karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerjanya sebagai iklim kerja yang kurang menyenangkan.

Dalam proses persepsinya terhadap iklim kerja yang berada di lingkungan kerjanya, setiap karyawan juga akan berhadapan dengan berbagai determinan atau faktor iklim kerja. Faktor-faktor ini akan mempengaruhi penilaian karyawan *contact center* PT."X" terhadap dimensi-dimensi iklim kerja yang berada di PT. "X" serta dapat mempengaruhi hasil akhir seperti tampilan dan kepuasan kerja. Menurut Steers & Porter (1979) terdapat empat determinan yang dapat mempengaruhi iklim kerja dalam suatu perusahaan, yaitu pertama adalah struktur

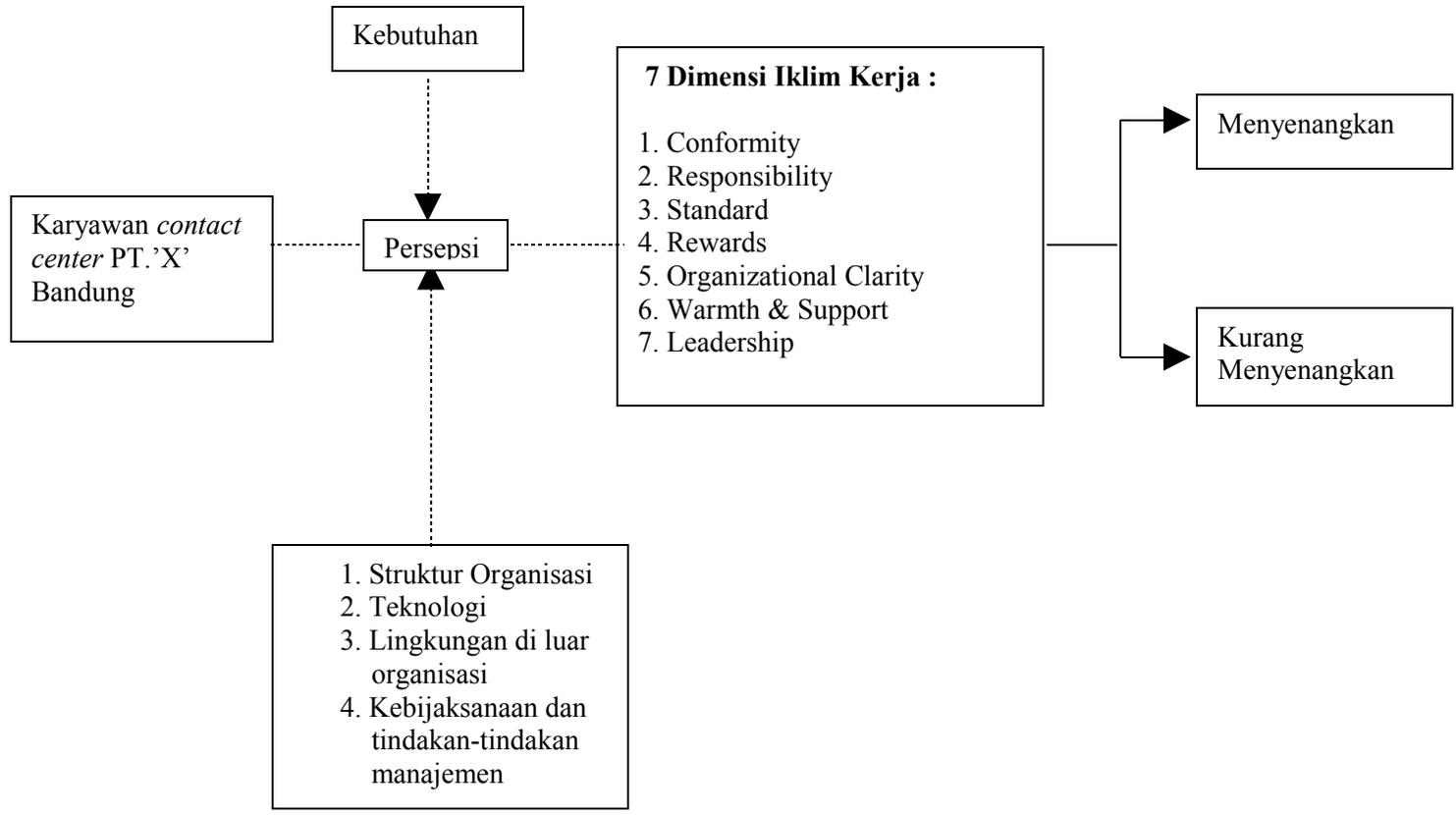
organisasi. Iklim dalam suatu organisasi dapat dibedakan dari struktur yang terdapat di dalamnya dan akan berinteraksi dengan berbagai tujuan, kemampuan, dan kebutuhan individu. Melalui struktur ini tingkah laku individu dapat ditentukan, distandarisasi, dan dikendalikan. Misalnya apabila manajer PT."X" memberikan kebebasan serta keleluasaan kepada karyawan, maka iklim kerja dapat dirasakan menyenangkan, yaitu dengan adanya keterbukaan, saling percaya, dan tanggung jawab. Struktur ini terutama berhubungan dalam hal keleluasaan individu dalam membuat keputusan dalam pekerjaannya. Kemudian yang kedua adalah teknologi yang digunakan. Jenis teknologi yang digunakan di perusahaan misalnya teknologi yang bersifat rutin, seperti merangkai bagian mesin dalam dapat menciptakan iklim kerja yang kaku. Sedangkan teknologi yang lebih dinamis dan penuh perubahan seperti rekayasa luar angkasa, mengarahkan pada komunikasi yang lebih terbuka. Yang ketiga adalah lingkungan di luar organisasi terutama kondisi ekonomi, misalnya ketika keadaan ekonomi menjadi sulit, organisasi dapat saja terpaksa mempertimbangkan PHK bagi para karyawannya, sehingga iklim kerja dirasakan mengancam. Terakhir adalah tindakan manajemen. Tindakan manajemen ini akan memberikan masukan penting setidaknya pada aspek-aspek tertentu dari iklim seperti perusahaan yang dapat menciptakan iklim yang berorientasi pada prestasi.

Setiap karyawan *contact center* PT."X" mungkin saja akan mempersepsi setiap dimensi iklim kerja dengan berbeda. Persepsi terhadap lingkungan kerja ini dapat dimaknakan berbeda oleh para karyawan karena berbagai kebutuhan dan harapan yang dibawanya untuk dipenuhi di tempat kerja. Menurut Krech,

Cruchffeld dan Ballacey persepsi dipengaruhi oleh faktor internal individu misalnya usia, pendidikan. Dalam setiap dimensi iklim kerja terdapat kebutuhan tertentu yang jika terpenuhi akan membuat karyawan merasakan dimensi sesuai yang diinginkan. Melalui dimensi-dimensi iklim kerja (stimulus yang akan menjadi pengamatan bagi tiap karyawan) dan pengaruh determinan iklim kerja, para karyawan *contact center* PT."X" yang memiliki kebutuhan dan harapan tertentu, akan merasakan iklim kerja sebagai sesuatu yang menyenangkan atau kurang menyenangkan. Selaras dengan pernyataan Milton bahwa, setiap karyawan individu akan menerima rangsang dari lingkungan. Setelah itu individu akan menyeleksi, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan (persepsi) berbagai rangsang yang dialaminya (dalam Milton, Charles; 1981: 22).

Dalam hal ini, penghayatan karyawan *contact center* PT."X" terhadap iklim kerja di tempat kerjanya akan didasarkan atas terpenuhi atau tidaknya kebutuhan terhadap setiap dimensi iklim kerja. Jika setiap dimensi iklim kerja dipersepsi karyawan telah sesuai dengan dirinya yang berarti telah terpenuhi berbagai kebutuhannya, maka karyawan *contact center* PT."X" tersebut akan merasakan bahwa iklim di tempatnya bekerja menyenangkan. Jika dimensi yang dipersepsi tidak sesuai dengan dirinya yang berarti belum terpenuhinya berbagai kebutuhan yang mereka harapkan dari tempat mereka bekerja, maka hal ini dapat membuat karyawan *contact center* PT."X" merasakan iklim kerja yang kurang menyenangkan. Baik atasan ataupun karyawan *contact center* PT."X" menginginkan iklim yang lebih menyenangkan karena manfaat yang akan didapat. Misalnya membuahkan prestasi yang lebih baik dan memiliki motivasi kerja yang

tinggi, yang pada akhirnya dapat menampilkan hasil kerja yang optimal serta menguntungkan bagi perusahaan.



Skema 1.1. Skema Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi – Asumsi

1. Setiap karyawan *contact center* PT. “X” memiliki kebutuhan yang berbeda-beda yang ikut menentukan persepsi karyawan terhadap iklim kerja yang dirasakannya.
2. Berdasarkan persepsi mereka terhadap kesesuaian pemenuhan berbagai kebutuhan dalam dimensi iklim kerja maka iklim kerja dapat dirasakan berbeda pada tiap karyawan *contact center* PT. “X”, bisa menyenangkan atau kurang menyenangkan.
3. Terdapat faktor-faktor yang ikut mempengaruhi persepsi *contact center* PT. “X” terhadap dimensi-dimensi iklim kerja, yaitu Struktur Organisasi, Teknologi, Lingkungan di luar organisasi, serta Kebijakan dan Tindakan-tindakan manajemen.
4. Karyawan *contact center* PT. “X” yang mempersepsi dimensi sesuai dengan dirinya, yang berarti telah terpenuhinya kebutuhan di lingkungan kerja akan merasakan iklim kerjanya menyenangkan.
5. Karyawan *contact center* PT. “X” yang mempersepsi dimensi tidak sesuai dengan dirinya, yang berarti belum atau tidak terpenuhinya kebutuhan di lingkungan kerja akan merasakan iklim kerjanya kurang menyenangkan