

# HUBUNGAN IKLIM KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN BIDANG LAYANAN USAHA RRI BANDUNG

Lisa Widawati, Yenni Styani, Rizky Febriyanthi

Fakultas Psikologi Universitas Islam Bandung

## Abstrak

Perubahan kebijakan yang mengarah pada pembaharuan misi organisasi belum tentu dapat dimaknakan sejalan dengan harapan dan keinginan karyawan. Perubahan status RRI Bandung menjadi lembaga penyiaran yang otonom menuntut kesiapan seluruh karyawan untuk menyikapinya secara positif. Dalam kenyataannya perubahan tersebut justru berdampak terhadap suasana kerja yang kurang kondusif, dan secara bersamaan muncul perilaku kerja yang mengindikasikan adanya penurunan motivasi kerja. Bila mengacu pada konsep **Litwin & Meyer** dan **D.C. Kinlaw**, terjadinya penurunan motivasi kerja diantaranya karena akibat langsung dari iklim kerja yang kurang baik. Dengan fenomena tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mendapatkan gambaran bagaimana keeratan hubungan iklim kerja dengan motivasi kerja karyawan Bidang Layanan dan Usaha RRI Bandung. Hasil penelitian korelasional yang diperoleh melalui alat ukur iklim kerja dan motivasi kerja terhadap seluruh populasi menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara dimensi-dimensi iklim kerja dengan motivasi kerja. Dimensi *reward* merupakan dimensi yang memiliki korelasi paling tinggi dengan motivasi kerja dibanding dimensi lainnya.

Kata Kunci : Iklim kerja, Motivasi Kerja

## I. PENDAHULUAN

Radio Republik Indonesia (RRI) Bandung merupakan salah satu lembaga penyiaran yang selalu berusaha untuk dapat bertahan ditengah perkembangan era globalisasi. Dengan visi sebagai radio publik milik bangsa, acuan informasi terpercaya dan hiburan yang sehat, pemberdayaan bangsa masyarakat, perekat budaya, sejahtera dan unggul, serta bertaraf internasional, RRI senantiasa berusaha untuk memberikan pelayanan penyiaran terbaik kepada seluruh masyarakat Indonesia, khususnya masyarakat kota Bandung di Jawa Barat. Sejalan dengan perkembangan globalisasi, menuntut RRI juga siap bersaing dengan radio-radio swasta sehingga pola manajemen yang digunakannyapun akan berbeda.

Menyikapi hal tersebut, maka pada tahun 2005, RRI Pusat membuat kebijakan baru terkait dengan perubahan status kelembagaan RRI baik di pusat maupun di daerah, termasuk di kota Bandung. Status RRI sebagai lembaga penyiaran milik pemerintah, berubah menjadi Lembaga Penyiaran Publik yang memiliki kemandirian ekonomi dengan mengusahakan keuangannya sendiri yang digunakan untuk menunjang seluruh kegiatan operasional.

Berdasarkan perubahan tersebut, pihak manajemen pusat melakukan tindakan

dengan menetapkan kebijakan-kebijakan baru, diantaranya menetapkan target pemasaran untuk dapat memenuhi sumber keuangan yang berasal dari siaran iklan dan usaha kerjasama. Target pemasaran ini dibebankan kepada seluruh adalah pencapaian hasil keuangan yang ditetapkan berdasarkan *budget* yang dikeluarkan oleh RRI Bandung untuk menunjang seluruh biaya operasional siaran, meningkatkan mutu siaran, dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Target pemasaran tersebut ditentukan oleh RRI Pusat yang besarnya disesuaikan dengan standar target pemasaran RRI Nasional.

Pihak manajemenpun menetapkan kebijakan lain yang bertujuan untuk dapat memenuhi target pemasaran yang telah ditetapkan, yaitu dengan memberikan penambahan tugas bagi seluruh pegawai Bidang Layanan dan Usaha. Selain tugas pokoknya, pegawai Bidang Layanan dan Usaha memiliki tugas tambahan yaitu melakukan penawaran kerjasama kepada masyarakat, instansi, dinas, perusahaan atau lembaga, biro, dan media-media publik lain. Adapun proses kerja dari tugas tambahan tersebut sebagai berikut :

1. Menerima permintaan dan melakukan penawaran kerjasama secara langsung, melalui hubungan telepon, atau melalui



hubungan Kepala Bidang Layanan dan Usaha.

2. Menghubungi calon klien dan menjadwalkan pertemuan dengan calon klien yang berasal dari masyarakat, instansi, perusahaan atau lembaga, biro, dan media-media lain.
3. Menyiapkan bahan-bahan untuk dipresentasikan kepada calon klien.
4. Mengadakan pertemuan dengan calon klien dan melakukan presentasi kepada calon klien.
5. Memberikan laporan hasil pertemuan dengan calon klien kepada Kepala Bidang Layanan dan Usaha.
6. Melakukan pelayanan kontak ulang pada calon klien dan menjadwalkan pertemuan untuk menandatangani nota kerjasama.
7. Melaksanakan koordinasi dengan bidang lain yang terkait dengan penyelenggaraan kerjasama.

Perubahan status RRI dari lembaga penyiaran radio milik pemerintah menjadi Lembaga Penyiaran Publik yang independen dan berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat, semakin menambah pentingnya peranan Bidang Layanan dan Usaha. Saat ini, Bidang Layanan dan Usaha tidak hanya sebagai pintu gerbang penghubung antara RRI Bandung dengan pihak luar, tetapi juga memiliki tanggung jawab yang besar dalam mempertahankan RRI Bandung melalui pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, peningkatan kerjasama, dan memelihara serta meningkatkan pencitraan identitas RRI Bandung.

Bila memiliki tujuan perubahan kebijakan tersebut sebenarnya akan berdampak positif karena mendorong SDM menjadi lebih kompetitif dan memiliki etos kerja yang lebih tinggi. Namun fenomena yang terjadi justru sebaliknya, dengan tugas-tugas tambahan baru, karyawan merasa dihadapkan pada beban kerja yang berat karena dituntut menghasilkan target kerja yang tinggi. Pegawai merasa bahwa pekerjaannya saat ini membutuhkan kemampuan lebih dan tenaga ekstra untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik dibandingkan dengan yang sebelumnya, meski untuk persiapan tersebut, pihak RRI Bandung telah membekali berbagai pelatihan yang terkait guna menunjang kelancaran tugas-tugas karyawan. Selain pelatihan, pihak manajemen juga telah memberlakukan sistem reward berupa bonus bagi karyawan yang berhasil mencapai target pemasaran yang ditentukan.

Di sisi lain, kebijakan baru yang sebenarnya memiliki tujuan positif, ternyata memiliki dampak yang kurang sesuai, justru pada tahun-tahun terakhir, perilaku yang ditunjukkan oleh sebagian besar karyawan tidak optimal. Fenomena yang terjadi karyawan sering menampilkan perilaku yang mengindikasikan kurangnya dorongan untuk bekerja dengan sepenuhnya. Banyak karyawan terlihat menyalahgunakan waktu kerja, sering keluar kantor pada saat jam kerja bukan untuk urusan kantor, juga terlihat menunda-nunda pekerjaannya, sehingga hal tersebut berdampak terhadap penyelesaian tugas yang terbengkalai.

Selain itu, karyawan juga menjadi mudah menyerah, tidak bekerja dengan sungguh-sungguh, kurang bekerjasama, sering menunda-nunda pekerjaan, dan menghindari pekerjaan. Hal tersebut dapat terlihat saat hasil kerja yang dicapai tidak sesuai dengan keinginan pimpinan, saat menerima instruksi, tampak kurang responsif, bahkan terkadang pegawai langsung melemparkan tugasnya pada pegawai lain. Bila mengacu pada konsep teori, maka perilaku-perilaku yang ditampilkan karyawan merupakan indikasi dari variabel motivasi kerja yang menurun. **Dennis C. Kinlaw (Yuniske Lestari, 2007)** menjelaskan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Lebih lanjut **Kinlaw** menyatakan motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang terdapat di dalam diri individu yang menerangkan arah, tingkat, dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja.

Melihat fenomena yang terjadi, hal tersebut menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut, dalam artian menurunnya dorongan kerja dari para karyawan tentunya tidak akan terlepas dari keberadaan faktor-faktor psikologis lain yang juga memberi warna. Berdasarkan eksplorasi lebih lanjut, perubahan kebijakan yang diterapkan justru dimaknakan sebagai hal-hal yang menimbulkan suasana kerja menjadi kurang kondusif. Adanya penambahan tuntutan tugas membuat karyawan menjadi kesulitan untuk mengidentifikasi secara jelas mana tugas pokok dan mana tugas tambahan. Hal tersebut berdampak terhadap adanya kerancuan skala prioritas pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan. Seiring kondisi tersebut, beban target yang diberikan dirasakan menjadi sangat tinggi, sementara pada sisi lain, kewenangan karyawan untuk membuat keputusan-keputusan yang lebih otonom tetap



dibatasi. Pada aspek lain, tawaran bonus yang disediakan bagi karyawan yang dapat mencapai target lebih justru menjadikan hubungan interaksi antar karyawan kurang harmonis karena muncul kompetisi yang kurang sehat. Selain itu sistem bonus yang ditawarkan masih dirasakan kurang sejalan dengan bobot pekerjaan yang diterima karyawan. Berbicara mengenai suasana kerja yang dirasakan karyawan, **Litwin dan Stringer (Steers & Porter : 348)**, menjelaskannya sebagai iklim kerja, diartikan segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, dapat dirasakan secara langsung ataupun tidak langsung oleh orang-orang yang ada dalam lingkungan tersebut. Gambaran dari iklim kerja dalam diri karyawan tergantung pada bagaimana individu melihat, merasakan, dan menanggapi lingkungan kerjanya.

Mengacu pada uraian fenomena di atas, maka keberadaan variabel iklim kerja diduga dapat menjadi salah satu faktor yang memiliki keterkaitan dengan menurunnya motivasi kerja karyawan, sehingga penelitian diarahkan untuk mencari tahu **bagaimana keeratan hubungan antara iklim kerja dengan motivasi kerja para karyawan Bidang Layanan dan Usaha RRI Bandung**. Dengan tujuan mendapatkan gambaran keeratan yang terjadi antara ke dua variabel tersebut, diharapkan hasilnya dapat digunakan untuk memberikan saran guna memperbaiki iklim kerja sehingga dapat meningkatkan derajat motivasi kerja karyawan ke depan.

Penelitian korelasional ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur iklim kerja menurut **Litwin & Meyer** dan motivasi kerja menurut **D.C. Kinlaw** pada anggota populasi karyawan sebanyak 18 orang.

## II. PEMBAHASAN

### Landasan Teori

Saat seorang karyawan bekerja maka ia akan berinteraksi secara intensif dengan berbagai elemen yang ada dalam lingkungan organisasi dimana ia berada. Proses interaksi tersebut akan menghasilkan pemaknaan dan penghayatan terhadap stimulus yang ada sebagai bagian dari unsur-unsur organisasi secara berbeda-beda karena secara sadar dan tidak sadar setiap individu akan membawa serta kebutuhan, keinginan, harapan, dan pengalamannya dalam mengartikan stimulus yang ada. Bila mengacu pada teori mengenai iklim kerja, maka hasil interaksi individu dengan lingkungan organisasi akan menghasilkan suatu situasi atau kondisi yang

dirasakan oleh individu. Lebih lanjut **Steers dan Porter (Steers & Porter, 1979 : 348)** bahwa iklim kerja merupakan suatu lingkungan kerja yang dirasakan oleh para anggotanya yang sebagian besar merupakan hasil tindakan-tindakan sadar maupun tidak sadar oleh anggota organisasi dan memiliki pengaruh terhadap tingkah laku berikutnya.

Menurut **Litwin dan Stringer (Steers & Porter, 1979 : 348)**, iklim kerja adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang dapat dirasakan secara langsung ataupun tidak langsung oleh orang-orang yang ada dalam lingkungan kerja tersebut. **Litwin dan Stringer** mengemukakan bahwa iklim kerja merupakan sesuatu yang dipersepsi, efek subyektif dari sistem formal, gaya informal manajemen, dan faktor lingkungan penting lainnya yang berpengaruh pada sikap, nilai, dan motivasi individu dalam bekerja. **Gilmer (Gilmer, 1971 : 28)** mengungkapkan bahwa iklim kerja merupakan suatu karakteristik tertentu yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dan yang mempengaruhi tingkah laku orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut. Adapun determinan dari iklim kerja terdiri dari empat faktor, yakni struktur organisasi, teknologi, lingkungan eksternal, serta kebijakan dan tindakan-tindakan manajemen.

Bila dikaitkan dengan fenomena yang terjadi maka perubahan kebijakan yang dilakukan di RRI Bandung dapat dikategorikan sebagai faktor kebijakan dan tindakan-tindakan manajemen yang berdampak terhadap suasana kerja yang ada di lingkungan tersebut. Dengan dilandasi oleh kebutuhan, harapan, keinginan dan pengalaman yang berbeda-beda, tujuan perubahan kebijakan yang dilakukan manajemen pusat belum tentu diartikan sama sehingga pemaknaan dan penghayatan terhadap suasana kerja yang ada justru berlawanan dengan harapan manajemen pusat. Arti lebih lanjut, perubahan kebijakan justru dapat menimbulkan iklim kerja yang kurang kondusif.

Lebih lanjut **George H. Litwin dan Herbert H. Meyer (David A Kolb ; Irwin M. Rubin dan James M. McIntyre 1972 : 79 - 80)**, menjelaskan adanya dimensi-dimensi dari iklim kerja yang dapat tergambarkan dari dimensi *conformity*, dimensi *responsibility*, dimensi *standards*, dimensi *rewards*, dimensi *clarity*, dan dimensi *team spirit*. Keenam dimensi tersebut berinteraksi antara satu dengan yang lainnya membentuk iklim kerja secara keseluruhan. Melalui keenam dimensi iklim



kerja tersebut, **George H. Litwin** mencoba mengukur iklim kerja berdasarkan derajat penghayatan pekerja terhadap segala sesuatu yang ada di lingkungan kerjanya. Proses ini merupakan pengukuran totalitas terhadap lingkungan psikologis dalam organisasi tempat individu bekerja, meski demikian sekalipun totalitas, namun dalam proses pengukurannya, **Litwin & Meyer** menuangkannya ke dalam pengukuran masing-masing dimensi yang menggambarkan profile iklim kerja untuk setiap dimensi.

Adapun penjelasan dari setiap dimensi tersebut adalah sebagai berikut : 1) *conformity* adalah derajat perasaan terhadap peraturan yang berlaku di lingkungan pekerjaannya, 2) *responsibility* adalah derajat perasaan pekerja atas pemberian tanggung jawab oleh atasan untuk mengambil keputusan serta memecahkan persoalan tanpa harus bertanya terlebih dahulu, 3) *standards* adalah derajat perasaan para pekerja bahwa organisasi menetapkan tujuan dan target yang menantang dan menyampaikan keterikatan tujuan tersebut kepada anggota-anggotanya, 4) *rewards* adalah derajat perasaan para pekerja bahwa pekerja memperoleh imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik dan penekanannya pada *rewards* (imbalan) bukan pada *punishment* (hukuman), 5) *clarity* adalah derajat perasaan para pekerja bahwa segala sesuatu dalam perusahaan diorganisasi dengan baik dan tujuan atau pekerjaannya dirumuskan dengan jelas serta menanamkan dan membuat setiap anggota paham mengenai tujuan dan misi organisasi, sehingga pada akhirnya ada rasa keterikatan yang kuat dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, 6) *team spirit* adalah derajat perasaan para pekerja bahwa dalam perusahaan terdapat keadaan saling mempercayai, tolong menolong, bersahabat, dan tercipta hubungan yang baik antara anggota di dalam lingkungan kerjanya.

Menurut **Milton (1981)**, iklim kerja merupakan fungsi dari bagaimana seorang karyawan mempersepsi dan merasakannya, bukan merupakan suatu realita yang obyektif. Dengan demikian, iklim kerja yang dipersepsi karyawan mengenai lingkungan kerjanya akan membuat karyawan tersebut dapat memperkirakan apa yang akan dihadapi jika bekerja dalam lingkungan kerja tersebut. Persepsi karyawan tentang iklim kerjanya akan memberikan gambaran apakah lingkungan kerja yang dihadapi menyenangkan atau tidak menyenangkan

serta apakah lingkungan kerja tersebut menciptakan suasana yang kondusif dalam bekerja atau tidak. Karyawan akan mempersepsikan bahwa iklim kerjanya menyenangkan apabila iklim kerja sesuai dengan keinginan, kebutuhan, harapan dan pengalamannya, demikian pula sebaliknya.

**Litwin dan Stringer (1968)**

mengemukakan bahwa salah satu dari efek utama yang merupakan efek langsung dari iklim kerja, yaitu ketergugahan motivasi (*motivational arousal*). Ketergugahan motivasi merupakan hasil dari beberapa kondisi psikologis tertentu yang merupakan kecenderungan individu untuk bertingkah laku dengan cara tertentu. Pemahaman dampak motivasi akibat iklim kerja termasuk hal yang vital, karena dapat mempengaruhi setiap kegiatan sehari-hari organisasi.

Motivasi kerja berkaitan dengan upaya yang dikeluarkan individu dalam bekerja. **Wexley dan Yukl (As'ad, 2003 : 45)** mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Individu yang termotivasi dalam bekerja adalah individu yang melihat bahwa pekerjaannya membantu dalam mencapai tujuan-tujuannya (**Keith Davis, 1982 : 90**).

Menurut **Dennis C. Kinlaw** (dikutip dari skripsi **Yuniske Lestari, 2007**), motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang terdapat di dalam diri individu yang menerangkan arah, tingkat, dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja. Motivasi kerja akan menjadi tinggi apabila lingkungan yang dihadapi dalam bekerja dapat memenuhi sejumlah kebutuhan yang diharapkan oleh para pekerja. Individu akan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila ia menilai apa yang akan diterima dari pekerjaannya merupakan sesuatu yang penting yang dapat memuaskan kebutuhannya dan ia meyakini bahwa usaha yang keras akan mengakibatkan diperolehnya hasil yang sesuai dengan yang diharapkan.

Mengacu pada teori motivasi kerja **D.C. Kinlaw (1981)** dalam **Yuniske Lestari, (2007)**, dengan *Integrated Model of Motivation (IMM)*, menjelaskan bahwa motivasi bukanlah merupakan tindakan yang bersifat refleksi, akan tetapi merupakan hasil dari pilihan bebas yang dibuat oleh individu itu sendiri. Dalam penentuan tersebut, individu memproses informasi yang berkaitan dengan pengerahan usaha dengan dilandasi oleh 3 (tiga) pertimbangan, yakni : 1) *match*, derajat kecocokan antara berbagai kebutuhan yang ada pada dirinya dengan apa yang dapat



dilakukan untuk dapat memuaskan kebutuhannya tersebut, 2) *return*, membandingkan derajat ganjaran yang akan diperolehnya dengan kerugian yang akan dialaminya dan 3) *expectation*, individu akan memastikan sejauh mana lingkungan dapat memberikan kemudahan baginya. Kekuatan dari ketiga pertimbangan tersebut akan menentukan kekuatan motivasi individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dengan demikian bila dikaitkan dengan fenomena yang ada, apabila iklim kerja yang dirasakan menyenangkan maka hal tersebut akan memunculkan adanya kemungkinan kecocokan, diikuti adanya derajat pertimbangan ganjaran yang sesuai dan lebih lanjut disertai kepastian adanya kemudahan yang diperoleh karyawan. Kondisi tersebut menggambarkan adanya derajat pertimbangan yang kuat mendorong munculnya motivasi kerja karyawan, demikian pula kondisi sebaliknya.

#### Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan adalah :

- a. Semakin tidak menyenangkan iklim kerja pada dimensi *conformity* maka semakin rendah motivasi kerja pegawai Bidang

Layanan dan Usaha Radio Republik Indonesia Cabang Bandung.

- b. Semakin tidak menyenangkan iklim kerja pada dimensi *responsibility* maka semakin rendah motivasi kerja pegawai Bidang Layanan dan Usaha Radio Republik Indonesia Cabang Bandung.
- c. Semakin tidak menyenangkan iklim kerja pada dimensi *standards* maka semakin rendah motivasi kerja pegawai Bidang Layanan dan Usaha Radio Republik Indonesia Cabang Bandung.
- d. Semakin tidak menyenangkan iklim kerja pada dimensi *rewards* maka semakin rendah motivasi kerja pegawai Bidang Layanan dan Usaha Radio Republik Indonesia Cabang Bandung.
- e. Semakin tidak menyenangkan iklim kerja pada dimensi *Clarity* maka semakin rendah motivasi kerja pegawai Bidang Layanan dan Usaha Radio Republik Indonesia Cabang Bandung.
- f. Semakin tidak menyenangkan iklim kerja pada dimensi *Team Spirit* maka semakin rendah motivasi kerja pegawai Bidang Layanan dan Usaha Radio Republik Indonesia Cabang Bandung.

#### Hasil Dan Pembahasan

##### Korelasi Dimensi-dimensi Iklim Kerja dengan Motivasi Kerja

Dimensi	$r_s$	d	Kesimpulan
<b>Rewards</b>	0,758	57,45%	$r_s > 0$ , artinya terdapat hubungan positif antara Dimensi <i>Rewards</i> dengan Motivasi Kerja
<b>Responsibility</b>	0,645	41,6%	$r_s > 0$ , artinya terdapat hubungan positif antara Dimensi <i>Responsibility</i> dengan Motivasi Kerja
<b>Team Spirit</b>	0,636	40,44%	$r_s > 0$ , artinya terdapat hubungan positif antara Dimensi <i>Team Spirit</i> dengan Motivasi Kerja
<b>Clarity</b>	0,531	28,19%	$r_s > 0$ , artinya terdapat hubungan positif antara Dimensi <i>Clarity</i> dengan Motivasi Kerja
<b>Conformity</b>	0,364	13,25%	$r_s > 0$ , artinya terdapat hubungan positif antara Dimensi <i>Conformity</i> dengan Motivasi Kerja
<b>Standards</b>	0,313	9,79%	$r_s > 0$ , artinya terdapat hubungan positif antara Dimensi <i>Standards</i> dengan Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi, diperoleh gambaran bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara dimensi-dimensi iklim kerja dengan motivasi kerja pada

karyawan Bidang Layanan dan Usaha RRI Bandung. Artinya semakin tidak menyenangkan iklim kerja pada setiap dimensi, semakin rendah motivasi kerjanya.



Bila melihat hasil koefisien korelasi yang didapat, dari ke enam dimensi, maka dimensi *rewards* dari iklim kerja memiliki korelasi yang paling erat dengan motivasi kerja. Sedangkan

dimensi *conformity* dan *standart* adalah dimensi yang memiliki korelasi paling lemah dengan motivasi kerja karyawan Bidang Layanan dan Usaha RRI Bandung.

**Tabulasi Silang Variabel Dimensi-dimensi Iklim kerja dan Variabel Motivasi Kerja.**

Dimensi-dimensi Iklim Kerja		Motivasi Kerja				Jumlah	
		Tinggi		Rendah			
		F	%	F	%	F	%
<i>Conformity</i>	Menyenangkan	4	22,2	3	16,7	7	38,9
	Tidak Menyenangkan	0	0	11	61,1	11	61,1
<i>Responsibility</i>	Menyenangkan	4	22,2	0	0	4	22,2
	Tidak Menyenangkan	0	0	14	77,8	14	77,8
<i>Standards</i>	Menyenangkan	4	22,2	3	16,7	7	38,9
	Tidak Menyenangkan	0	0	11	61,1	11	61,1
<i>Rewards</i>	Menyenangkan	4	22,2	0	0	4	22,2
	Tidak Menyenangkan	0	0	14	77,8	14	78,8
<i>Clarity</i>	Menyenangkan	4	22,2	2	11,1	6	33,3
	Tidak Menyenangkan	0	0	12	66,7	12	66,7
<i>Team Spirit</i>	Menyenangkan	4	22,2	0	0	4	22,2
	Tidak Menyenangkan	0	0	14	77,8	14	77,8

Dari data tabulasi silang, dapat disimpulkan bahwa hampir pada umumnya karyawan yang merasakan dimensi iklim kerja kurang menyenangkan menunjukkan derajat motivasi kerja yang rendah. Data tersebut memperkuat hasil korelasi yang diperoleh.

### Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, dimensi-dimensi iklim kerja memiliki kontribusi terhadap turun naiknya motivasi kerja karyawan. Dari keenam dimensi iklim kerja tersebut dimensi *rewards* lah yang memiliki derajat korelasi paling tinggi diantara dimensi-dimensi iklim kerja lainnya. Sistem *reward* yang diterima oleh karyawan merupakan faktor yang dapat dianggap sebagai faktor utama yang dapat menggugah dorongan individu untuk bekerja. **Litwin dan Meyer (Steers & Porter, 1979)** menyatakan, dimensi *rewards* menunjukkan derajat perasaan para pekerja bahwa pekerja memperoleh imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik dan penekanannya pada *rewards* (imbalan) bukan pada *punishment* (hukuman). Dengan  $d = 57,45\%$  menunjukkan bahwa kesesuaian atau tidaknya perolehan imbalan dan penghargaan yang

diterima menjadi faktor yang sangat berhubungan dengan tinggi/rendahnya motivasi kerja pegawai Bidang Layanan dan Usaha RRI Bandung. Artinya perolehan imbalan dan penghargaan merupakan hal yang penting dan bernilai bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan akan mempertimbangkan terlebih dahulu imbalan dan penghargaan apa yang akan mereka dapatkan jika menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini sejalan dengan teori *Equity* dari **Adams (Milton, 1981)** yang mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh derajat keadilan yang dirasakan pegawai dalam situasi kerja, dimana individu akan mempertimbangkan segala sesuatu yang bernilai yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukannya, misalnya upah, status, dan penghargaan.

Meski demikian, bila mengacu pada konsep iklim kerja secara keseluruhan, persoalan *responsibility*, *team spirit*, *clarity*, tidak dapat dilepaskan secara terpisah dari persoalan *reward*. Seorang karyawan yang dihadapkan pada masalah terkait dengan pintu birokrasi yang ketat, akan membuat dirinya merasa tidak memiliki kewenangan untuk membuat suatu keputusan-keputusan kerja.



**Douglas McGregor (Sudarwan Danim, 2008 : 266)** menyatakan bahwa motivasi individu akan terdorong jika individu diberi tanggung jawab dan dihadapkan pada tantangan-tantangan. Individu termotivasi bukan hanya karena kebutuhan *survival* saja, individu memiliki kemampuan untuk diarahkan, berinisiatif dan berkreasi, sehingga apabila kebutuhan mereka untuk berinisiatif terhambat atau tidak dapat disalurkan, maka kemungkinannya adalah individu menjadi kurang mengeluarkan upaya dalam bekerja, karena ia merasa pekerjaannya tidak membantu dalam pencapaian tujuannya.

Hal ini sejalan dengan pendapat **Davis dan Newstroms (Davis & Newstroms, 1985 : 90)** bahwa seseorang yang termotivasi adalah seseorang yang mengetahui bahwa pekerjaan yang dilakukan membantu mereka dalam mencapai tujuan mereka yang penting. Ketergantungan pegawai pada keputusan atasan akan masalah pekerjaan yang mereka hadapi dapat membuat pegawai menjadi tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dalam teori **Herzberg** pun dikemukakan bahwa tanggung jawab merupakan salah satu *motivation factors* yang menyebabkan rasa puas diantara pegawai, yang berhubungan dengan apa yang dikerjakan individu dalam bekerja. Demikian pula halnya dengan kejelasan tugas yang rendah membuat karyawan kurang mampu menyikapi pekerjaannya secara jelas sehingga kurang mendapatkan informasi yang jelas, mana yang harus dikerjakan dan mana yang tidak. **Hackman dan Oldham (Steers & Porter, 1979 : 498-499)** mengemukakan mengenai kejelasan tugas sebagai *task identity*, yaitu tingkat dimana pekerjaan menuntut adanya kelengkapan dalam "satu kesatuan", yakni suatu proses mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari awal hingga akhir dengan menghasilkan produk yang nyata. Hal tersebut didukung oleh pernyataan **Mitchell (Mitchell, 1978 : 140)** yang mengemukakan bahwa apabila tugas yang dilakukan oleh seseorang tidak jelas akan menimbulkan *ambiguitas* dalam diri individu saat mengerjakannya. Apabila pegawai mengetahui bahwa pekerjaannya penting karena dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan utuh tidak hanya mengerjakan sebagian kecil dari keseluruhan pekerjaan yang harus dilakukan, maka pegawai akan melakukan pekerjaannya dengan baik karena didukung oleh motivasi yang kuat.

Hal tersebut didukung oleh teori motivasi kerja **Herzberg** yang mengatakan bahwa

dalam pekerjaan terkandung faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan individu dalam bekerja yang akan mempengaruhi motivasi kerja, salah satunya adalah *hygiene factors*, yang bertindak sebagai pencegah ketidakpuasan. Hal-hal yang termasuk kategori ini antara lain kondisi kerja dan kebijakan perusahaan, ketidakpuasan yang muncul dalam diri pegawai akan berpengaruh terhadap rendahnya motivasi kerja pegawai.

Pada sisi dimensi team spirit, **Alderfer melalui teori ERG** menjelaskan, bahwa salah satu kebutuhan yang harus terpenuhi agar motivasi seseorang tinggi adalah kebutuhan *relatedness*, dimana kebutuhan tersebut melibatkan hubungan interpersonal dengan orang lain dalam suatu situasi sosial, hal ini bergantung pada proses memberi dan perasaan timbal balik antara individu-individu untuk mencapai kepuasan.

Kondisi-kondisi di atas sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh **Litwin dan Stringer (1968)**, yakni terdapat tiga efek utama yang merupakan efek langsung dari iklim kerja, yaitu ketergugahan motivasi (*motivational arousal*), kesehatan dan retensi pekerja (*employee health and retention*), serta tampilan dan perkembangan organisasi (*organizational performance and development*).

Dari rendahnya nilai korelasi antara iklim kerja dimensi *standards* dan *conformity* dengan motivasi kerja, dapat digambarkan bahwa sekalipun beban kerja dianggap berat dan beberapa peraturan tampak belum sepenuhnya konsisten, namun para karyawan lebih memaknakan pentingnya sistem penghargaan yang seimbang dengan target pekerjaan yang menjadi tinggi sebagai faktor yang mampu mendorong bekerja dengan semangat. Bagi mereka target tinggi tidak menjadi masalah sepanjang sistem *rewardnya* seimbang dan merata. Artinya, dapat dipahami mengapa nilai korelasi dimensi *reward* menjadi paling tinggi dibanding dengan dimensi-dimensi lainnya sekalipun pada awalnya karyawan mengeluh tentang adanya target kerja yang menjadi tinggi.

### III. PENUTUP

#### Simpulan

1. Kondisi iklim kerja pada setiap dimensi yang tidak menyenangkan berhubungan erat secara positif dan signifikan dengan motivasi kerja yang rendah pada karyawan Bidang Layanan dan Usaha RRI Bandung.



2. Mayoritas pegawai Bidang Layanan dan Usaha RRI Bandung yang menghayati iklim kerja sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan umumnya memiliki motivasi kerja yang rendah.
3. Dimensi *rewards* dari iklim kerja mempunyai hubungan yang paling tinggi dengan motivasi kerja dibandingkan dengan dimensi-dimensi iklim kerja lainnya. Sedangkan yang paling rendah adalah dimensi *conformity* dan *standart*.

#### Saran

1. Pihak manajemen RRI Bandung diharapkan menata kembali sistem reward atau penghargaan yang seimbang terkait

dengan adanya penambahan beban tugas.

2. Pihak manajemen RRI Bandung melakukan sosialisasi secara intensif kepada karyawan terkait dengan kebijakan yang baru diterapkan agar memperoleh persepsi yang sama mengenai tuntutan organisasi sehingga tidak terjadi kesenjangan persepsi terhadap suasana kerja, dalam hal ini iklim kerja yang tercipta.
3. Meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui tindakan-tindakan pelatihan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rasyid, Harun. 2006. **Statistika Sosial**. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- As'ad, Mochammad. 2003. **Psikologi Industri**. Edisi Keempat. Yogyakarta. Liberty Offset.
- Azwar, Saifudin, . 2000. **Penyusunan Skala Psikologi**. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Danim, Sudarwan, .2008. **Kinerja Staff dan Organisasi**. Bandung. Pusataka Setia.
- Davis, Keith & Newstroom. Jhon. W.,. 1993. **Perilaku Dalam Organisasi**. Jilid II. Alih Bahasa : Agus Dharma. Jakarta. Erlangga.
- Gilmer, B Von Haller, . 1971. **Industrial and Organizational Psychology**. Tokyo. McGraw-Hill Kogakhusa, Ltd.
- Kolb, David A, Irwin.M Rubin & James McIntyre, . 1972. **Organizational Psychology An Experimental Approach to Organizational Behavior**. New Jersey. Prencite-Hall.
- Lestari, Yuniske, . 2007. **Hubungan antara Dimensi-Dimensi Iklim Kerja Aktual dan Motivasi Kerja Karyawan Divisi Pelayanan Kesehatan pada PT.X di Jakarta**. Skripsi Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Islam Bandung.
- Matutina, Domi. C, dkk, . 1993. **Manajemen Personalialia**. Jakarta. PT Rineka Cipta.
- Milton, Charles. R.,. 1981. **Human Bahavior in Organization**. New Jersey. Prencite-Hall.
- Mitchell, Terrence R.,. 1978. **People In Organizations Understanding Their Behavior**. Tokyo. McGraw-Hill Book Company Kogakhusa Ltd.
- Richard, M. Steers & Lyman W. Porter, . 1979. **Motivation and Work Behavior**. Tokyo. McGraw-Hill Kogakhusa, Ltd.
- Robbins, Stephen P.,. 2002. **Perilaku Organisasi Jilid I**. Alih Bahasa : Tim Indeks. Jakarta. PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Siegel, Sidney, . 1997. **Statistik Non-Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial**. Alih Bahasa Zanzawi Sayuti dan Landung Simatupang. Jakarta. Gramedia : Pustaka Utama.
- Sugiono, . 2005. **Statistika Untuk Penelitian**. Cetakan Kedelapan. Bandung. CV Alfa beta.
- Sumantri, Suryana, . 2001. **Perilaku Organisasi**. Bandung. Universitas Padjadjaran.
- Toha, Miftah, .1998. **Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya**. Cetakan kesembilan. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Wexley, Keneth N. & Yukl, Gary. A.,. 1977. **Organizational Behavior and Personnel Psychology**. Fourth Edition. New York. McGraw-Hill Book Company.
- Yulianti, Anita R.,. 2006. **Hubungan antara Dimensi-Dimensi Iklim Kerja Aktual dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan Bagian Satuan Pengawasan Intern Pusat PT.Pos Indonesia (Persero) Bandung**. Skripsi Sarjana Fakultas Psikologi Universitas Islam Bandung.