

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada tanggal 2 Maret 2020, pemerintah Indonesia mengkonfirmasi kasus pertama terjadinya infeksi korona di Indonesia. Pertama munculnya infeksi korona menjadi awal mula krisis kesehatan bagi masyarakat dan mengganggu aktivitas ekonomi nasional. Aktivitas yang terganggu diantaranya adalah terhambatnya beberapa toko dalam memperjual belikan dagangannya dan juga aktivitas perkantoran yang dialihkan menjadi *WFH (Work From Home)*. Sektor lain yang terganggu adalah para pengusaha retail yang sepi akibat ditutupnya beberapa aspek usaha yang mengundang banyak kerumunan. Dampak yang ditimbulkan dari terganggunya aktivitas ekonomi nasional yaitu mulai dari maraknya pengangguran akibat pengurangan staf besar – besaran, bisnis ritel dan properti yang menurun pendapatannya, serta mengakibatkan terganggunya roda perekonomian Indonesia (Purwanto, 2021).

Melihat kondisi aktivitas ekonomi yang terganggu oleh pandemi korona, pemerintah Indonesia mengambil sejumlah langkah kebijakan, agar aktivitas masyarakat dapat tetap berjalan dengan mengikuti protokol *social distancing* yang salah satunya Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Berdasarkan informasi yang didapat dari portal berita *Consumer News and Business Channel Indonesia* (CNBC Indonesia) peraturan PPKM berisi 4 poin

yaitu ; (1) Tempat permainan anak di mall/pusat perbelanjaan boleh dibuka untuk kabupaten/kota yang menerapkan PPKM level 2. Tempat permainan anak harus mencatat nomor telepon dan alamat orang tua, serta mengatur waktu anak bermain untuk kebutuhan tracing. (2) Kapasitas Bioskop untuk kota yang menerapkan PPKM level 2 dan 1 dapat dinaikkan menjadi 70%. Sementara untuk anak-anak diperkenankan masuk bioskop di kota dengan level 1 dan 2. (3) Anak-anak di bawah 12 tahun diperbolehkan masuk tempat wisata di level 2 yang sudah menggunakan Peduli Lindungi, dengan didampingi orang tua. (4) Uji coba tempat wisata di kabupaten kota level 3 akan ditambah sesuai dengan izin Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Asmara, 2021).

Akan tetapi pemberlakuan aturan PPKM yang membatasi kegiatan masyarakat berdampak pada sejumlah sektor ekonomi mulai dari sektor ritel, perkantoran, transportasi umum, dan pariwisata (Purwanto, 2021). Sektor retail yang terkena dampaknya yaitu seluruh pusat perbelanjaan di kota Bandung, salah satunya adalah Mall X Bandung. Dampak yang paling terlihat pada Mall X adalah pemberlakuan jam operasional Mall X yang semula 12 jam menjadi 9 jam. Perubahan jam operasional ini berpengaruh pada sistem dan kebijakan kerja para karyawan Mall X kota Bandung.

Selama masa pandemi, Mall X tetap beroperasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karenanya, dalam pengoperasiannya Mall X juga harus mematuhi kebijakan PPKM yang ditetapkan oleh pemerintah tentang pembatasan jam operasional. Kondisi ini membuat Mall X menetapkan kebijakan baru terkait jam dan sistem kerja yang sejalan dengan kebijakan pemerintah.

Adapun kebijakan baru terkait jam dan sistem kerja bagian operasional seperti; (1) kebijakan jam buka operasional Mall X yang berubah menjadi 9 jam, (2) jam kerja karyawan operasional mengikuti jam buka operasional Mall X menjadi 9 jam kerja yang sebelumnya 8 jam kerja, (3) penambahan jumlah unit *tenancy control* yang awalnya seorang staf unit operasional memegang 25 – 50 *tenancy* menjadi 50 – 100 *tenancy*. Adapun kebijakan tersebut berlaku selama masa pandemic dan berlakunya aturan PPKM terutama pada beberapa kebijakan, aturan yang berlaku seperti bukanya jam operasional 9 jam buka berlaku pada PPKM level 1 dan 2.

Adanya perubahan kebijakan tersebut tentunya akan berdampak pada iklim kerja para pegawai Mall X Bandung, seperti mempengaruhi sikap, perilaku, dan persepsi atau penghayatan karyawan Mall X Bandung dalam melakukan pekerjaannya. Hal itu sejalan dengan pendapat Zakaria (2020) Iklim kerja diartikan sebagai persepsi atau penghayatan dari setiap anggota perusahaan baik secara individual dan kelompok, tentang kebijakan, praktek – praktek dan prosedur – prosedur organisasional secara tetap berhubungan dengan kondisi perusahaan anggotanya yang mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya. Lebih lanjut Litwin & Meyer (1968) mengatakan iklim kerja di satu perusahaan merupakan kualitas lingkungan kerja perusahaan yang secara relatif terus berlangsung, dirasakan oleh anggota perusahaannya.

Iklim kerja akan mempengaruhi kualitas lingkungan kerja karyawan di satu perusahaan, jika didalam satu perusahaan karyawan merasakan kualitas lingkungan kerjanya tidak kondusif atau dirasa negatif maka akan menciptakan

kondisi yang buruk bagi para karyawannya dan dapat berakibat pada kurang menyenangkan lingkungan pekerjaan karyawannya dan perusahaan akan mengalami kerugian yang besar (Wirawan, 2017). Maka dari itu idealnya perusahaan perlu memperhatikan kondisi iklim kerja karyawannya.

Namun yang terjadi pada Mall X Bandung ditemukan kondisi iklim kerja yang dirasa kurang menyenangkan atau negatif, hal ini ditandai dengan tingkat keluhan yang tinggi kepada perusahaan. Hal ini terlihat dari data keluhan & masukan toko/*tenancy* per maret 2021 hingga 2022, diperoleh bahwa terdapat kenaikan komplain pelayanan dari *tenancy* yaitu sebesar 18% dimana dari tahun sebelumnya sebesar 16% (Bagian Operasional, Maret 2022). Keluhan-keluhan yang disampaikan oleh *tenancy* antara lain kurangnya kontroling dan *maintenance* dari para staf operasional, lamanya waktu pendataan masuknya barang baru, dan proses pengajuan surat izin penggunaan area Mall tertentu untuk tujuan promosi produk dirasakan lama. Permasalahan diatas terkait keluhan dari *tenancy* kepada karyawan mengindikasikan kemungkinan adanya iklim kerja yang dirasa negatif di dalam Mall X Bandung. Menurut Richard (1985) menyatakan bahwa, iklim dirasa tidak menyenangkan saat seorang karyawan mengalami penurunan kinerja yang disebabkan oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi yang sulit, tidak termotivasi untuk mengambil tanggung jawab, dan kebijakan dari perusahaan. Divisi operasional sendiri memiliki tugas sebagai berikut ; Menurut manajer HRD Mall X Bandung, divisi staf operasional Mall X Bandung memiliki tugas pokok antara lain lain mengurus legalitas perusahaan dengan mendatangi badan pengurusan legalitas, mengurus beberapa fasilitas operasional kantor dan seluruh

bagian pusat perbelanjaan, seperti (sirkulasi koridor pengunjung mall, mengatasi kendala fasilitas seperti AC, lampu penerangan, dan lain sebagainya) dengan menghubungi berbagai link vendor apabila ada masalah dari beberapa bagian fasilitas gedung tersebut. Selain itu staf unit operasional Mall X juga bertugas mengurus dan membuat surat izin perusahaan yang disalurkan kepada cv atau perusahaan lain untuk ikut bekerjasama (menyewa), merencanakan strategi marketing untuk menarik pengunjung agar datang berkunjung ke pusat perbelanjaan Mall X dengan mengadakan acara – acara yang menarik, juga bertugas untuk memasarkan toko – toko (*tenancy*) yang ada di dalam pusat perbelanjaan tersebut dengan menggunakan media sosial ataupun mengadakan kegiatan khusus di dalam pusat perbelanjaan tersebut, dan melakukan *tenancy control* yaitu mendata dan kontroling serta *maintenance* kendala setiap *tenancy* atau toko yang menyewa (Bagian HRD Mall X, Juli 2021).

Iklm kerja akan dipersepsi oleh karyawan sebagai kondisi yang tidak menyenangkan dan akan menunjukkan tampilan emosi negatif, tampilan emosi negatif merupakan tanda bahwa kepuasan kerja rendah Tampubolon (2021). Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai tampilan emosi positif dan negatif atau perasaan senang dan tidak senang yang dihasilkan dari penilaian, evaluasi, atau persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, penilaian tersebut merupakan proses evaluasi yang melibatkan emosi, kognisi, atau kecenderungan seseorang dalam menilai lingkungan Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967). Hal ini didukung dengan pendapat Nurwati (2021) kepuasan kerja merupakan sikap emosional seseorang yang menyenangi dan mencintai pekerjaannya, maka

dari itu apabila karyawan dalam pekerjaannya merasa tidak menyenangkan akan mempengaruhi kepuasan kerjanya dan menampilkan emosi negatif, dan berujung pada ketidakpuasan dalam bekerja.

Kepuasan yang rendah pada karyawan akan menyebabkan *turnover intention*. Robbins (2002) kepuasan kerja berhubungan negatif dengan keinginan untuk keluarnya karyawan (*turnover intention*) dari perusahaan. Pendapat Robbins diatas didukung dengan kajian empiris dari Ibrahim (2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti melalui wawancara dengan HRD Mall X berkaitan angka *turnover* di Mall X Bandung diketahui bahwa, tingkat *turnover* Mall X periode per – Maret 2020 – 2021 sebesar 6,2%. Sedangkan pada tahun periode per – Maret 2021 – 2022 sebesar 7,7%. Kondisi pada periode terbaru yaitu per – Maret 2021 – 2022 mengalami kenaikan 1,5% dari tahun periode sebelumnya.

Turnover adalah tingkat keluar masuknya karyawan pada satu perusahaan (Hartono, 2014). Kenaikan angka *turnover* tentunya akan memiliki dampak negatif bagi Mall X dikarenakan akan menciptakan ketidakstabilan bagi Mall X terhadap kondisi tenaga kerja terutama suasana kerja, produktivitas karyawan akan menurun, serta karyawan akan merasakan suasana yang tidak kondusif atau kurang menyenangkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Dharma (2012) *turnover* memiliki dampak negatif bagi organisasi atau perusahaan, dikarenakan dapat menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja karyawannya, menurunnya produktivitas karyawan, suasana yang tidak kondusif dan juga akan

berdampak pada meningkatnya biaya pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover* adalah tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaannya. Maka apabila kepuasan kerja terpenuhi sesuai dengan penilaian para karyawannya maka tingkat *turnover* akan lebih rendah. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins, (2002) seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi atau berdasarkan penilaian pribadi. Didukung oleh teori kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, & Lofquist, (1967) kepuasan kerja merupakan tampilan emosi yang berdasarkan pada penilaian di dalam persepsi karyawannya terhadap penguat yang diberikan oleh perusahaannya, dan apabila penguat tersebut dapat memenuhi kebutuhan karyawannya maka karyawan akan terpuaskan dan perusahaan akan mencapai pada tujuannya.

Ketidakpuasan bekerja akan terjadi apabila karyawan cenderung menampilkan emosi negatif di dalam pekerjaannya, hal ini dapat dikarenakan perusahaan kurang memberikan penguat (*reinforcers*) terhadap aspek kebutuhan pekerjaan karyawannya, sehingga karyawan menilai kebutuhannya tidak terpenuhi saat bekerja di perusahaan. Seperti yang terjadi pada karyawan staf operasional Mall X Bandung, mereka menilai perusahaan tempat mereka bekerja yaitu Mall X kurang memperhatikan kondisi kepuasan kerja masing – masing karyawannya. Hal ini didapat dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada beberapa karyawan staf operasional Mall X Bandung. Para karyawan menilai penguat

(*reinforcers*) yang dijanjikan oleh perusahaan tidak dijalankan dengan benar, sehingga karyawan merasa perusahaan memberikan ketidaknyamanan saat bekerja, karyawan menilai perusahaan kurang mampu untuk menangani keluhan yang disampaikan para karyawannya sehingga para karyawan kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaannya (Staf Operasional November, 2021).

Keluhan yang disampaikan oleh para karyawan operasional Mall X terhadap kebijakan yang baru menggambarkan sebuah kondisi ketidakpuasan pada pekerjaannya, mereka menilai perusahaan tidak memberikan penguat untuk karyawan dapat memenuhi kebutuhannya sehingga karyawan sulit untuk saling melengkapi dalam memenuhi tujuan perusahaannya serta pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan teori *of work adjustment* yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967), diketahui bahwa *theory of work adjustment* menggunakan dua konstruksi untuk menggambarkan karyawan (persyaratan *reinforce*) dan keterampilan (kemampuan respon), yang artinya karyawan dan lingkungan kerja merupakan konstruksi sejajar dan saling melengkapi, dengan kata lain kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan kondisi emosional seseorang yang positif, sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja akan berbanding lurus dengan tingkat pemenuhan kebutuhan pekerja, yang mana semakin banyak aspek kebutuhan individu yang terpenuhi maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi begitu pula sebaliknya.

Kebijakan baru yang ditetapkan oleh perusahaan nyatanya menyebabkan penilaian negatif bagi karyawannya dalam bekerja, terutama pada kebijakan pemegangan *tenancy*. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staf unit

operasional terkait penilaian kerja yang dialami oleh karyawannya, mereka mengeluhkan bahwa pekerjaan mereka yang harus diselesaikan saat ini dirasakan terlalu berat, hal ini dikarenakan mereka kesulitan untuk mengelola *tenancy* yang dipegang, karena mereka merasa terlalu banyak *tenancy* yang harus dipegang. Awalnya setiap karyawan hanya 25 – 50 *tenancy* akan tetapi sekarang menjadi 50 – 100 *tenancy*. Dampak dari penambahan jumlah *tenancy* yang dipegang berakibat pada munculnya keluhan-keluhan dari *tenancy* yang tidak dapat diselesaikan seperti yang disampaikan sebelumnya. Dengan sedemikian banyaknya *tenancy* yang dipegang oleh satu karyawan staf operasional, mereka berharap kompensasi akan diberikan sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang mereka lakukan, agar mereka dapat bertanggung jawab (*responsibility*) dengan pekerjaannya.

Kompensasi merupakan unsur penting dan vital bagi keberlangsungan kehidupan karyawan dalam perusahaan mereka bekerja dan menjadi faktor terjadinya kepuasan kerja dalam satu perusahaan, Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan hasil kerja karyawan didalam satu perusahaan, maka dari itu kepuasan kerja akan tercipta apabila pemberian kompensasi dalam satu perusahaan harus direalisasikan secara adil dan sesuai dengan jumlah kerjanya. Dalam teori kepuasan kerja *work of adjustment* kepuasan kerja seorang karyawan akan muncul apabila karyawan merasakan kesenangan dalam bekerja, karyawan akan menampilkan emosi positif dalam bekerja, yang mana hal tersebut dihasilkan dari penilaian karyawan tersebut terhadap timbal

balik secara adil dari perusahaan yang diperoleh untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan tersebut (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Namun pada kenyataannya kompensasi – kompensasi yang telah tercantum didalam aturan Mall X Bandung tidak direalisasikan dengan baik sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. Adapun aturan tersebut seperti; gaji yang tidak kunjung naik padahal karyawan mengalami penambahan jam kerja serta jumlah kerja yang banyak, ditambah aturan mendapat uang THR yang tidak diberikan secara penuh seperti tahun – tahun sebelum pandemi korona, karyawan menilai hal ini dirasa kurang menyenangkan dan tidak adil bagi karyawan operasional Mall X karena gaji dan kompensasi merupakan aspek yang penting bagi karyawan operasional Mall X agar terciptanya kepuasan kerja. (Staf Operasional, November, 2021).

Selanjutnya selain aspek gaji dan kompensasi, peneliti mendapatkan data dari hasil wawancara terkait aturan keluhut pada aspek promosi karyawan Mall X bagian operasional. Karyawan bagian operasional Mall X merasa tidak ada pemberitahuan untuk mendapatkan kenaikan jabatan dan promosi, yang mana pada aturan yang berlaku disebutkan seseorang pegawai dapat dipromosikan jika memenuhi syarat lamanya kerja selama 5 tahun keatas dan pendidikan minimal S1, tetapi masih ada kesempatan untuk para staf yang jenjang pendidikannya D3. Namun pada kenyataannya karyawan yang telah menempuh kerja selama 5 tahun dan memiliki jenjang pendidikan S1 belum mendapatkan kesempatan untuk diberikan promosi, hal ini membuat beberapa karyawan menilai perusahaan kurang konsisten dalam menerapkan aturan. (Staf Operasional, November, 2021). Promosi merupakan unsur penting yang harus didapatkan oleh karyawan

dikarenakan promosi merupakan salah satu faktor penting agar karyawan merasa puas, Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain seperti jenis pekerjaan, jaminan finansial, mutu pengawasan dan promosi jabatan.

Kondisi diatas seperti bertambahnya jumlah kerja, *turnover*, *tenancy control*, aturan kompensasi yang tidak diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku, serta tidak berjalannya kebijakan promosi seperti yang tercantum dalam aturan Mall X terjadi karena adanya perubahan kebijakan dan aturan kerja di masa pandemi, sehingga hal – hal seperti bertambahnya jumlah kerja, *turnover*, *tenancy control*, aturan kompensasi yang tidak diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku, serta tidak berjalannya kebijakan promosi seperti yang tercantum dalam aturan Mall X akan dipersepsikan oleh karyawan sebagai situasi psikologis iklim yang berbeda-beda. Gomes, Cardoso, & Faustino (2010) berpendapat bahwa iklim kerja adalah persepsi yang dimiliki individu tentang suatu organisasi tempat dia bekerja dan apa yang dirasakan mengenai lingkungan sekitar yang individu tersebut rasakan. Iklim kerja yang dirasakan akan berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya dan iklim kerja terbentuk karena adanya kumpulan persepsi dan kondisi emosi karyawan terhadap sistem yang sedang berlaku di organisasi. Selanjutnya, Thoha & Miftah (1999) mengatakan bahwa persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami setiap informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Penghayatan staf unit

operasional terhadap iklim kerja yang ada akan menciptakan suatu kemaknaan sendiri.

Karyawan yang memiliki persepsi bahwa perubahan kebijakan itu merupakan sesuatu hal yang memberatkan atau membebani dan dirasa tidak menyenangkan akan mempersepsikan iklim yang negatif. Disisi lain, karyawan yang mempunyai persepsi bahwa perubahan kebijakan itu merupakan sesuatu hal yang sifatnya membangun organisasi menjadi lebih baik/tantangan untuk maju dan dirasa menyenangkan akan mempersepsikan iklim yang positif. Hal itu sejalan dengan pendapat Thoha & Miftah (1999) mengatakan iklim kerja negatif dipersepsikan oleh staf seperti bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif yang mengarah saling menjatuhkan, saling cemburu, saling tidak mempercayai, rasa tidak dihargai, ketidakhadiran, pemberian rewards yang tidak sesuai, promosi yang belum merata serta tidak ada pemberian insentif bagi staf yang sejalan dengan kesediaan staf untuk berusaha dalam pekerjaannya.

Salah satu contoh iklim kerja negatif yang terjadi pada staf unit operasional Mall X yang didapat melalui hasil survey data empirik dan wawancara yaitu seperti pemberian kompensasi dan *rewards* yang tidak sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, lalu belum adanya kejelasan mengenai standar promosi karyawan, dan terjadinya keluhan *tenancy* yang tinggi sebesar 18%, hal ini mengindikasikan bahwa keluhan *tenancy* yang tinggi dapat disebabkan oleh kurangnya penghayatan dari segi aspek *responsibility* (Staff Operasional November,2021).

Demikian pula sebaliknya, iklim kerja yang positif dipersepsikan oleh staf seperti adanya hubungan yang akrab satu dengan yang lain dalam banyak hal seperti, bekerja sama, segala persoalan yang timbul diselesaikan bersama - sama secara musyawarah, kesediaan karyawan untuk berusaha maksimal dalam bekerja dan berkualitas, dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas pekerjaannya. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa staf, mereka tetap bertahan dalam pekerjaannya dikarenakan mereka merasa masih memiliki tanggung jawab (*responsibility*) yang besar atas pekerjaan yang saat ini mereka lakukan, serta mereka merasa hubungan sesama rekan kerja cukup baik (*team spirit*) (Staf Operasional November,2021).

Dapat dikatakan bahwa setiap karyawan akan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap iklim yang dirasakan karena manusia dapat menilai penghayatan yang dirasakan pada saat bekerja, kondisi yang dirasakan dapat memunculkan tampilan emosi positif ataupun negatif tergantung pada penguat yang diberikan oleh perusahaannya saat bekerja, adapun tampilan emosi merupakan satu kondisi karyawan merasakan kepuasan kerja pada pekerjaannya terhadap penguat yang dapat memenuhi kebutuhan para pekerjanya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Umar (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi kebutuhan,dan keinginannya.

Kepuasan kerja memegang peran penting karena merupakan faktor yang mendukung perilaku karyawan tersebut agar suasana kerja kondusif dan biaya

pengelolaan sumberdaya manusia optimal. Thoha M. (2010) mengatakan adanya iklim kerja yang kondusif dan menyenangkan akan memenuhi nilai kebutuhan dan kondisi emosi karyawan yang akan menyebabkan karyawan terpuaskan sehingga mereka akan mencurahkan pikiran, waktu dan juga tenaganya untuk bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Utami (2019) kepada karyawan PT Trimegah Cipta Mandiri Kota Salatiga yang mengangkat variabel yang serupa yaitu kepuasan kerja dan iklim kerja, dengan hasil penelitian adanya hubungan positif dan signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja, artinya semakin tinggi nilai iklim organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja atau sebaliknya semakin rendah nilai iklim organisasi maka semakin rendah kepuasan kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Utami (2019) memaparkan bahwa perusahaan yang ideal dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya; iklim kerja yang positif, keadaan interpersonal karyawan yang bagus, serta pemberian *rewards* yang sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakan. Namun pada penelitian kali ini, peneliti melihat suasana yang tidak menyenangkan atau tidak kondusif terkait iklim kerja dan tampilan emosi negatif terkait kepuasan kerjanya di dalam Mall X Bandung.

Dari pemaparan sebelumnya dampak dari perubahan kebijakan yang menciptakan suasana yang tidak menyenangkan seperti, tingginya angka keluhan dari *tenancy* sebesar 18% hal ini mengindikasikan bahwa keluhan *tenancy* yang tinggi dapat disebabkan oleh kurangnya penghayatan dari segi aspek *responsibility*, kompensasi yang tidak diberikan sesuai aspek (*standards*) aturan

dan ketentuan yang berlaku di Mall X, serta promosi yang tidak dijalankan sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku di Mall X, lalu menyebabkan *turnover* yang tinggi, serta kurang adilnya pemberian gaji dan kompensasi kepada para karyawannya. Sehingga dapat menjadi gambaran munculnya iklim negatif dan kepuasan kerja rendah. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Trang (2016) semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan pemenuhan kebutuhan, keinginan dan sistem nilai yang dipersepsikan individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Selanjutnya, Richard (1985) mengatakan iklim kerja akan dirasa negatif apabila lingkungan kerja yang dirasakan bertentangan serta tidak sesuai dengan nilai, tujuan dan kebutuhan dari karyawan itu sendiri.

Maka dari itu peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait “Hubungan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja karyawan staf bagian operasional Mall X Kota Bandung”.

1.2. Identifikasi Masalah

Pada salah satu Mall X kota Bandung terjadi perubahan kebijakan dan sistem kerja, yang mana perubahan kebijakan tersebut atas dasar aturan pemerintah terkait PPKM di masa pandemi korona. Perubahan kebijakan dan sistem kerja menyebabkan suasana iklim kerja yang tidak kondusif yang dirasa negatif serta menimbulkan beberapa masalah seperti keluhan dari *tenancy*, kompensasi dan promosi yang tidak diberikan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, dan *turnover* yang tinggi. *Turnover* dapat dipengaruhi oleh iklim kerja apabila yang dirasa berubah oleh karyawan khususnya bagian operasional

Mall X. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hatmoko, (2020) yang mana Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat diartikan bahwa iklim organisasi dalam sebuah perusahaan dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention* karyawan.

Selanjutnya Agustini (2010) menyatakan bahwa iklim kerja didefinisikan sebagai suasana psikologis yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil dari tindakan organisasi dan interaksi antar anggota organisasi. Sedangkan menurut Litwin & Mayer (Sumantri, 2001) iklim kerja adalah seperangkat sifat yang dapat diukur dari lingkungan kerja, berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan tersebut dan memiliki terbukti mempengaruhi perilaku mereka.

Iklim kerja sendiri dipengaruhi oleh persepsi dari tiap karyawan (Litwin & Stringer, 1968) mengatakan bahwa setiap karyawan akan mempersepsikan iklim yang berbeda-beda tergantung dari apa yang mereka tampilkan, menilai, butuhkan, dan pengalaman yang mereka miliki. Selanjutnya (Litwin & Stringer, 1968) membagi iklim kerja kedalam aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi/perusahaan, yaitu;

Aspek *conformity* yang mana penghayatan para karyawan terhadap peraturan yang berlaku di dalam lingkungan kerjanya. Selanjutnya aspek dimana *responsibility* merupakan penghayatan para karyawan bahwa mereka diberi banyak tanggung jawab, dapat mengambil keputusan dan memecahkan persoalan tanpa harus bertanya terlebih dahulu kepada atasan. Aspek *standards* dimana

standards merupakan penghayatan para karyawan perusahaan menetapkan satu target yang mengandung resiko dan tantangan. Aspek *rewards* dimana rewards merupakan penghayatan para karyawan bahwa mereka lebih banyak mendapat imbalan dan penghargaan untuk pekerjaan yang telah mereka lakukan dengan baik, daripada mendapat celaan dan hukuman atas suatu kesalahan yang mereka perbuat,

Aspek *clarity* dimana clarity merupakan penghayatan para karyawan bahwa segala sesuatu pekerjaan diorganisasikan dengan baik dan dirumuskan dengan jelas, daripada keadaan tidak teratur, kabur, dan kacau. Aspek *team spirit* dimana team spirit merupakan penghayatan para karyawan bahwa dalam perusahaan terdapat rasa persatuan dalam kelompok, tingkat kebersamaan diantara pekerja, saling percaya, tolong-menolong, bersahabat, dan hubungan yang baik antar anggota di dalam lingkungan kerja tersebut. Hal ini harus diperhatikan karena idealnya perusahaan harus memperhatikan keenam aspek tersebut.

Selanjutnya peneliti menemukan beberapa contoh permasalahan di Mall X terkait iklim kerja adalah karyawan bagian operasional Mall X peraturan terbaru yang berlaku (*conformity*) mengenai jam kerja karyawan operasional bertambah dari 7 jam kerja menjadi 9 jam kerja mengikuti jam buka operasional Mall X tersebut, dimana seharusnya penambahan gaji (*reward*) dilakukan saat penambahan jam tersebut, selanjutnya permasalahan pada tidak berjalannya sistem kompensasi yang berlaku saat jumlah kerja karyawan bertambah. Kompensasi sangat erat hubungannya dengan aspek reward pada iklim kerja yang

mana penghayatan karyawan terhadap imbalan dirasa belum terpenuhi dan dapat berujung pada ketidakpuasan bekerja. Selanjutnya peneliti menemukan permasalahan terkait sistem promosi pada Mall X, yang mana karyawan tidak diberikan kejelasan pasti kapan akan mendapatkan promosi, hal ini tidak sesuai dengan aturan (*standards*) yang berlaku di Mall X tersebut. Permasalahan seperti kompensasi dan promosi akan dipersepsikan menjadi iklim negatif oleh karyawan bagian operasional Mall X kota Bandung yang dapat memicu perasaan tidak menyenangkan yang memicu persepsi negatif dan cenderung menumbuhkan sikap emosional negatif kepada perusahaannya serta akan berdampak pada penilaian karyawan sebagai tanda ketidakpuasan atau kepuasan rendah.

Menurut Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967) Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. dapat dikatakan bahwa secara umum kepuasan kerja adalah tampilan emosi positif atau perasaan senang yang dihasilkan dari penilaian, evaluasi, atau persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Penilaian tersebut merupakan proses evaluasi yang melibatkan segi emosi, kognisi dan intensi atau kecenderungan seseorang. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan – keinginannya dengan hasil yang diperoleh, termasuk didalamnya terdapat nilai-nilai yang dipersepsikan penting oleh karyawan, yaitu tujuan – tujuan yang ingin dicapai dalam bekerja.

Penghayatan sendiri merupakan bagian dari persepsi seorang individu yang mana (Thoha & Miftah, 1999) mengatakan bahwa persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami setiap informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Penghayatan para karyawan Mall X terhadap apa yang mereka persepsikan tergantung dengan kondisi menyenangkan/tidaknya dan sesuai nilai dan kebutuhan karyawan Mall X tersebut.

Dari permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan “Apakah terdapat Hubungan antara Iklim kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan Staf Bagian Operasional Mall X Kota Bandung ?”.

1.3. Maksud dan tujuan

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data empirik dan mengetahui hubungan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja karyawan staf operasional Mall X kota Bandung.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengetahui data empirik mengenai Hubungan antara Iklim Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan Staf Bagian Operasional Mall X Bandung. Serta diharapkan dapat memberikan wawasan ilmu dalam memperkaya bidang penelitian khususnya psikologi Industri dan organisasi.

1.4.2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat ;

1. Bagi perusahaan agar mengetahui keadaan psikologis para karyawannya terkait kebijakan dan aturan yang berlaku, serta penguat yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan para karyawannya agar tercipta kepuasan kerja yang tinggi.
2. Bagi para karyawannya diharapkan mampu mengetahui apa saja yang dibutuhkan agar tercapainya kepuasan pribadi dan terciptanya iklim kerja yang positif sehingga mampu memenuhi tujuan perusahaannya.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memberikan manfaat untuk referensi atau acuan untuk meneliti variabel yang serupa.