

## Kajian Iklim Kerja dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Kondusif (Studi Kasus: PT. Ratu Expresindo)

### *Work Climate Study In Creating Conducive Work Environment (Case Study: PT. Ratu Expresindo)*

Arinda Assyfa Putri Budiana<sup>1</sup>, Ir. Muslim Faisal, S.E., M.M. <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,  
Narahubung: Arinda Assyfa Putri Budiana<sup>1</sup>, email: [arinda10121266@digitechuniversity.c.id](mailto:arinda10121266@digitechuniversity.c.id)

#### Info Artikel

Riwayat Artikel:  
Diajukan: 30/07/2025  
Diterima: 30/07/2025  
Diterbitkan: 31/07/2025

Kata Kunci:  
Iklim Kerja, Lingkungan Kerja

Keywords:  
*Work Climate, Conducive Work Environment*

This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

<https://doi.org/10.55916/frima.v1i7>

e – ISSN: 2656-6362  
p – ISSN: 2614-6681

#### A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji iklim kerja dalam menciptakan lingkungan kerja kondusif di PT. Ratu Expresindo. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami persepsi setiap karyawan terhadap kondisi iklim kerja, faktor penyebab terbentuknya iklim tersebut, serta dampaknya terhadap kenyamanan kerja. Teori yang digunakan mengacu pada konsep iklim kerja (Sugiyono, 2008) dan lingkungan kerja non-fisik (Nitisemito, 1982). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja di perusahaan secara umum sudah cukup positif, khususnya dalam hubungan antar karyawan. Namun, masih terdapat kekurangan pada aspek komunikasi vertikal, sistem apresiasi, dan pemerataan fasilitas. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan komunikasi dua arah, sistem apresiasi yang merata, pengembangan kapasitas karyawan, serta evaluasi sistem kerja non-kontrak guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

#### A B S T R A C T

*This study aims to examine the role of work climate in creating a conducive work environment at PT. Ratu Expresindo. A qualitative approach was used to explore staff perceptions of the existing work climate, identify contributing factors, assess its impact on employees, and provide strategic recommendations. The research refers to the concepts of work climate (Sugiyono, 2008) and non-physical work environment (Nitisemito, 1982). The results show that the overall work climate is relatively positive, particularly in interpersonal relationships among employees. However, issues such as vertical communication, formal appreciation systems, and equal distribution of employee benefits still require improvement. This study recommends enhancing two-way communication, implementing a fair appreciation system, developing employee capacity, and evaluating the non-contract employment system to foster a more supportive work environment.*

## 1. Pendahuluan

Lingkungan kerja yang kondusif memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan kinerja karyawan. Iklim kerja yang positif tercermin dari komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan emosional dan profesional antar individu dalam organisasi. Sebaliknya, iklim kerja yang buruk dapat menimbulkan stres, menurunkan semangat kerja, bahkan mengancam produktivitas dan keberlangsungan perusahaan.

Fenomena di PT. Ratu Expresindo menunjukkan bahwa meskipun suasana kerja antar rekan karyawan terasa akrab dan kekeluargaan, masih terdapat tantangan yang memengaruhi kenyamanan kerja secara keseluruhan. Beberapa karyawan mengungkapkan adanya keterbatasan komunikasi dengan atasan, sistem apresiasi yang belum terstruktur, serta beban kerja multitasking yang belum disertai pelatihan memadai. Selain itu, ditemukan ketimpangan fasilitas kerja antara karyawan lama dan baru, serta ketidakjelasan jenjang karier akibat sistem kerja non-kontrak.

Masalah-masalah tersebut berpotensi menurunkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi dan memperbaiki iklim kerja agar dapat menciptakan suasana kerja yang sehat, nyaman, dan produktif.

Iklim kerja yang sehat adalah kunci utama bagi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Iklim kerja mencerminkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka sendiri, seperti pola komunikasi, hubungan antar kolega hingga kebijakan perusahaan. Iklim kerja yang baik dapat menciptakan suasana kondusif, meningkatkan motivasi, kontribusi positif dan produktivitas. Sementara, iklim kerja yang negatif dapat memicu pada kinerja individu dan juga mempengaruhi suasana kerja secara keseluruhan (Litwin & Stringer, 1968).

Fenomena serupa terlihat di PT. Ratu Expresindo, adanya tekanan kerja dan minimnya dukungan antara rekan kerja maupun atasan yang jika dibiarkan dapat menimbulkan ancaman bagi keberlangsungan perusahaan karena kondisi ini membuat karyawan merasa kehilangan motivasi untuk bekerja yang dapat mempengaruhi tingkat performa dan kontribusi kinerja kedepannya.

Umumnya alasan dari lemahnya hubungan antar individu dan menurunnya tingkat kontribusi karyawan adalah dari iklim kerja yang buruk (Robbins & Judge, 2009). Dalam dunia kerja tuntutan pekerjaan yang tinggi, persaingan dan tekanan target tentunya sudah menjadi bagian dari dunia kerja. Banyak organisasi atau perusahaan hanya berfokus pada produktivitas dan pencapaian target yang sering kali tanpa mempertimbangkan bagaimana lingkungan dan tekanan kerja berdampak pada kondisi karyawan. Masalah ini diperburuk dengan kurangnya dukungan di lingkungan kerja, baik dari atasan, rekan kerja, maupun kebijakan perusahaan, yang sebenarnya dapat berpengaruh besar terhadap kesejahteraan karyawan.

## 2. Kajian Teori

Iklim kerja merupakan persepsi individu terhadap lingkungan kerja yang dapat memengaruhi semangat, kenyamanan, dan produktivitas dalam bekerja. Menurut Sugiyono (2008), aspek-aspek iklim kerja meliputi komunikasi, perhatian terhadap karyawan, pengambilan keputusan, motivasi, serta keterlibatan dalam pekerjaan. Iklim kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan yang harmonis dan mendukung performa karyawan secara optimal.

Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik menurut Nitisemito (1982) mencakup suasana kerja yang berhubungan dengan hubungan antarindividu, rasa aman, serta kondisi sosial dan psikologis di tempat kerja. Faktor-faktor ini sering kali tidak terlihat secara langsung, tetapi sangat menentukan kenyamanan dan efektivitas kerja seseorang.

Wirawan (2013) menambahkan bahwa suasana kerja yang kondusif ditandai oleh adanya komunikasi yang lancar antarindividu, kerja sama tim yang solid, serta sistem kerja yang mendukung kesejahteraan dan perkembangan karyawan. Suasana yang kondusif ini dapat memperkuat loyalitas, motivasi, dan produktivitas tenaga kerja.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Subjek penelitian adalah empat karyawan PT. Ratu Expresindo yang dipilih secara purposive. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui:

1. Wawancara mendalam, untuk menggali persepsi dan pengalaman kerja karyawan.
2. Observasi, untuk melihat langsung kondisi iklim kerja dan interaksi antarpegawai.
3. Dokumentasi, untuk mendukung temuan yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### 4. Hasil Dan Pembahasan

#### A. Hasil

##### 1. Iklim Kerja

##### Menaruh Kepercayaan dan Terbuka

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar informasi memiliki persepsi positif terhadap suasana keterbukaan di lingkungan kerja PT. Ratu Expresindo, meskipun terdapat nuansa yang berbeda-beda tergantung latar belakang dan masa kerja masing-masing karyawan. Pada umumnya, para responden merasa nyaman dalam menyampaikan ide atau masukan, khususnya terkait pekerjaan. Hal ini tercermin dari pernyataan seorang karyawan yang menyebutkan,

"Nyaman, ya sampaikan aja, diterima apa enggaknya mah gimana nanti."

Namun, bagi karyawan yang masih baru, kenyamanan dalam menyampaikan ide belum sepenuhnya dirasakan. Seorang responden mengatakan,

"Iya, tapi nggak terlalu, karena masih baru, kurang nyaman aja."

Dalam hal kepercayaan, mayoritas informan menyatakan bahwa mereka cenderung mempercayai rekan kerja dalam hal pekerjaan, tetapi tidak untuk urusan pribadi. Ini terlihat dari jawaban seperti:

"Kalau cerita sih ke temen-temen ya tapi dalam hal pekerjaan, karena kalau pribadi aku pisahin. Masing-masing aja, nggak begitu nyaman juga."

Beberapa informan juga menekankan bahwa kepercayaan dibangun secara selektif, seperti disebutkan:

"Sama semuanya, tapi fifty-fifty, nggak seratus persen percaya juga, paling kerjaan aja."

Hal ini menegaskan bahwa keterbukaan dan kepercayaan lebih dominan terjadi dalam konteks profesional daripada personal.

Terkait cara menyampaikan perasaan atau keluhan, para karyawan lebih memilih untuk bercerita kepada rekan kerja dibandingkan kepada atasan. Kecenderungan ini ditunjukkan dari jawaban:

"Iya temen kerja, suka kadang-kadang cerita kerjaan kalau ada kendala aja, lebih ke minta saran sih kayaknya."

Dan "Aku cerita ke semua rekan kerja kalau masalah pekerjaan, ke atasan engga yang kaya gimana-gimana paling ya saran sih iya ya pasti minta, tapi kalau cerita-cerita pribadi gitu ke atasan mah engga."

Fakta ini memperkuat dugaan bahwa hubungan horizontal (antar rekan kerja) lebih cair dan terbuka dibandingkan hubungan vertikal dengan atasan. Meskipun suasana kerja dianggap terbuka, karyawan cenderung berhati-hati atau sungkan untuk menyampaikan hal-hal yang bersifat pribadi atau sensitif.

#### Simpatik dan Memberikan Dukungan

Aspek "simpatik dan memberikan dukungan" menggambarkan suasana kerja di mana karyawan saling peduli, menghargai hasil kerja sesama, dan siap memberikan bantuan ketika ada kendala. Berdasarkan hasil wawancara, mayoritas informan mengakui bahwa hubungan di tempat kerja PT. Ratu Expresindo cukup suportif. Karyawan merasa mendapatkan bentuk perhatian seperti saran, bantuan teknis, dan dukungan ketika mengalami kesulitan.

Seorang informan mengungkapkan,

"Mereka support banget, mau dengerin, dan kasih masukan gitu-gitu."

Pernyataan ini menegaskan bahwa suasana kerja di sana cukup baik dan responsif, terutama antar sesama rekan kerja, di mana dukungan diberikan secara spontan dan tulus saat ada masalah yang dihadapi.

Pola yang terlihat dari keempat narasumber adalah bahwa dukungan lebih banyak datang dari sesama rekan kerja dibandingkan atasan. Semua informan menyebut bahwa semuanya saling mendukung dengan jawaban seperti:

“Temen-temen semua, rekan kerja.”

Namun, tidak ada informan yang secara tegas menyebut atasan yang paling banyak memberikan dukungan, yang mengindikasikan bahwa dimensi simpatik lebih kuat secara horizontal (antar karyawan) daripada vertikal (dari atasan ke bawahan).

Selain dukungan, menghargai sesama rekan kerja ditunjukkan melalui ucapan atau pujian kepada sesama rekan kerja. Informan menyebut:

“Lebih ke personal aja kaya dari temen kerja ada ucapan sih ya macem-macem.. itu pasti bikin semangat ke aku nya”

### Jujur dan Menghargai

Indikator “jujur dan menghargai” dalam iklim kerja berkaitan dengan sejauh mana karyawan menunjukkan kejujuran dalam bekerja, serta bagaimana mereka menghargai kontribusi satu sama lain. Berdasarkan hasil wawancara dengan empat informan dari PT. Ratu Expresindo, dapat disimpulkan bahwa nilai kejujuran cukup dijunjung tinggi, meskipun bentuk penghargaan terhadap kontribusi kerja belum sepenuhnya dirasakan secara formal dan merata.

Dari sisi kejujuran, semua responden menyatakan bahwa mereka menjalankan tugas sesuai aturan dan prosedur. Salah satu informan menyebut,

“Jujur ya pasti melakukan sesuai dengan rules-nya aja, dijalankan.”

Informan lain menekankan bahwa kejujuran tercermin dari cara menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab:

“Beresin kerjanya sesuai skema, jalanin aja.”

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memahami bahwa kejujuran adalah bagian penting dari profesionalisme kerja.

Menariknya, ketika ditanya mengenai apakah mereka pernah melakukan tindakan yang mungkin merugikan rekan kerja, hampir semua responden memberikan jawaban yang menunjukkan adanya kesadaran dan kehati-hatian dalam bersikap. Salah satu responden menyampaikan,

“Merugikan waktu paling, kaya misal nanya-nanya dan mereka-nya sibuk tapi aku-nya gangerti, kan buang-buang waktu buat mereka.”

Pernyataan ini mencerminkan adanya sensitivitas terhadap waktu dan beban kerja rekan. Sementara responden lainnya mengakui,

“Ngerugiin kayanya lebih ngerugiin diri sendiri, kaya nombok. Kalau ke temen mah paling ngerepotin pas nitip kerjaan.”

Karyawan menyadari dampak dari kesalahan dan memiliki keinginan untuk tidak merugikan orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Ketika membahas bentuk menghargai atau apresiasi atas hasil kerja, muncul satu temuan penting yang menunjukkan kurangnya bentuk penghargaan. Sebagian besar karyawan merasa bahwa apresiasi dari perusahaan belum maksimal. Seorang informan menjawab,

“Setiap hari juga saling menghargai, kalau apresiasi masing-masing aja... kalau perusahaan atau atasan ada tapi nggak official, harusnya kalau di tempat lain tuh suka ada kaya penghargaan atau apresiasi kaya misal karyawan terbaik bulan ini siapa gitu, tapi disini mah gaada sih terkadang bonus aja.”

Karyawan menyebut bahwa bentuk apresiasi biasanya berupa bonus, tidak ada apresiasi publik rutin bulanan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun dukungan moral antar karyawan tinggi, aspek penghargaan formal dari perusahaan masih bisa ditingkatkan.

### Kejelasan Tujuan

Kejelasan tujuan merupakan suasana kerja yang baik ditandai dengan kegiatan bekerja yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang jelas melalui pengarahan yang tepat dari atasan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pemahaman yang cukup jelas mengenai tugas dan tanggung jawab mereka, meskipun ada kondisi multitasking yang membuat beban kerja terasa di luar ekspektasi awal.

Seorang informan menyatakan:

“Jelas, disini ada bagian ticketing, saya dokumen, tur gitu-gitu udah jelas sih, tapi diminta minimal harus bisa yang lainnya juga supaya kalau ada yang ga masuk bisa ada yang handle. Misal hotel nih, aku hotel ga terlalu bisa tapi minimal kalau misalkan ada yang tanya cek harga beberapa gitu-gitu kita harus bisa handle tapi kan ada pic nya sendiri, jadi seandainya ada urgent lagi sibuk atau apa kita harus bisa cover, semua jobdesk harus bisa sih.”

Jobdesk awal yang diberikan kepada karyawan terbilang sudah jelas namun di samping itu mereka juga diharapkan mampu mengetahui jobdesk rekan kerja yang lain guna bisa saling membantu bila dibutuhkan.

Terkait dampak pengarahan terhadap kelancaran pekerjaan, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa pengarahan membantu dan membuat pekerjaan menjadi lebih mudah. Seorang informan mengatakan,

“Sejauh ini jelas, cukup melancarkan karena kalau nanya pasti dijelasin.”

Jawaban ini mengindikasikan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan terkait distribusi tugas berjalan cukup baik. Walau demikian, ada juga karyawan yang merasa kurang mendapatkan arahan yang memadai untuk jenis pekerjaan tertentu:

“Kalau yang nyambung kayak ticketing iya, tapi kalau dokumen aku nggak ngerti, jadi nggak ambil biasanya.”

Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan tujuan memang relatif tergantung konteks pekerjaan dan pengalaman individu.

Dari sisi efektivitas arahan dalam memperlancar pekerjaan, mayoritas karyawan merasa terbantu. Mereka menyebut bahwa pengarahan membuat pekerjaan lebih lancar karena bisa langsung ditanyakan saat tidak paham. Seperti dikatakan salah satu dari mereka:

“Beberapa kali ada sih yang kurang jelas, itu menghambat, tapi selebihnya jelas selin itu karena kitanya juga harus bisa improvisasi.”

#### Pekerjaan yang Beresiko

Hasil wawancara pada indikator ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. Ratu Expresindo memahami risiko pekerjaan mereka, dan secara umum merasa bahwa perusahaan cukup bertanggung jawab.

Seorang informan menjelaskan secara rinci,

“Salah satu human error itu biasanya kita salah issued. Misal, saya mau perginya tanggal 17, nah yang kita issued tanggal 19. Itu pasti nombok, karena sudah paid, nggak bisa cancel.”

Informan lainnya menambahkan,

“Kalau yang tidak boleh diubah, ketika kena charge dan kita yang salah, ya kita yang tanggung. Mau nggak mau harus bayar.”

Hal ini menunjukkan bahwa risiko pekerjaan mereka bukan hanya berdampak pada perusahaan, tapi langsung mengenai individu secara personal.

Ketika ditanya bagaimana perusahaan menunjukkan tanggung jawabnya, jawaban responden cukup beragam. Ada yang mengatakan bahwa perusahaan bersedia membantu menanggung biaya kesalahan dengan cara berbagi beban, seperti

“Kalau misal kita nombok tiket, dibagi dua sama perusahaan.”

Selain cara perusahaan membantu meringankan resiko yang timbul, ada juga temuan yang menunjukkan ketimpangan antara karyawan lama dan karyawan baru. Karyawan lama menyebut: “Kalau di luar kerjaan kantor itu kita di-cover asuransi, ada asuransi ketenagakerjaan, kesehatan juga, termasuk kalau di jalan kecelakaan.”

Sedangkan karyawan baru mengatakan:

“Oh BPJS kali ya, aku selama ini belum dapet karena mungkin belum lama juga.”

Pernyataan ini secara tidak langsung membuka ruang diskusi mengenai keadilan dalam distribusi perlindungan kerja yang seharusnya bersifat universal bagi semua karyawan, termasuk yang baru masuk.

#### Pertumbuhan Kepribadian

Dari hasil wawancara, terdapat perbedaan antara satu karyawan dengan yang lainnya. Beberapa karyawan mengaku belum pernah mendapatkan tanggung jawab lebih besar dari tugas pokoknya. Seorang informan mengatakan,

“Enggak pernah.”

Sementara yang lain menambahkan,

“Enggak sih, sesuai jobdesk sekarang aja aku mah.”

Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua karyawan mendapat kesempatan yang sama untuk berkembang melalui perluasan tanggung jawab.

Namun, ada juga karyawan yang justru merasa tanggung jawab yang ia pegang saat ini cukup besar dan membentuk sikap kehati-hatian serta rasa memiliki terhadap pekerjaan. Responden tersebut mengungkapkan:

“Iya tanggung jawabnya dokumen... pegang data orang lain seperti paspor, itu harus dijaga baik-baik. Kalau sampai rusak, itu tanggung jawab besar banget. Enggak bisa diganti dengan mudah.”

Dari pernyataan ini, terlihat bahwa karyawan memiliki kesadaran akan tanggungjawab yang tinggi.

Mengenai peran perusahaan dalam mendukung pengembangan diri, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa dukungan tersebut masih terbatas. Hanya dua responden yang menyebut pernah diminta mengikuti seminar atau acara yang diselenggarakan oleh pihak luar (airlines atau hotel), seperti yang disebutkan:

“Kalau misal ada seminar dari airlines itu harus ikut. Selain itu, enggak ada.”

dan

“Kadang ada acara dari hotel atau pesawat, disuruh ikut.”

Dua informan lainnya dengan tegas mengatakan tidak pernah mendapat pelatihan atau pengembangan dari perusahaan:

“Enggak ada.”

Pola yang muncul dari temuan ini menunjukkan belum meratanya kesempatan untuk mengalami pertumbuhan kepribadian melalui peningkatan tanggung jawab atau pelatihan.

#### Otonomi dan Fleksibilitas

Hasil wawancara menunjukkan variasi dalam pengalaman karyawan terkait otonomi, tergantung pada masa kerja, posisi, dan jenis tugas yang dijalankan.

Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa mereka memiliki otonomi dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Seorang informan menyebutkan,

“Campur tangan sih enggak selama masih bisa kerja sendiri, kecuali kalau udah mentok baru minta tolong ke atasan.”

Hal ini menunjukkan bahwa selama karyawan merasa mampu, mereka diberikan keleluasaan untuk bekerja sesuai ritme dan kemampuan mereka sendiri.

Sementara itu, satu informan lainnya mengatakan bahwa terkadang pekerjaannya berasal langsung dari atasan, atau bahkan klien yang disalurkan melalui atasan:

“Pasti ada, misal kayak kerjaan yang dikasihnya, karena ada yang langsung, ada juga yang dari atasan, kadang-kadang klien dari atasan dikasih ke saya.”

Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja di perusahaan ini bersifat semi-fleksibel, dimana karyawan memiliki ruang untuk bekerja secara mandiri, tetapi masih ada penugasan langsung, terutama untuk pekerjaan mendesak atau yang melibatkan tamu.

Mengenai tekanan sebagian responden tidak merasakan tekanan yang berasal dari atasan. Tekanan lebih sering datang dari kondisi eksternal. Seorang responden menjelaskan:

“Tekanan ada, paling pas lagi sepi, kan kita berhubungan dengan menjual jasa dan produk kalau masa-masa sepi tuh lumayan, kita nya jadi kaya gimana caranya bisa up lagi, bikin konten apa supaya bisa narik customer buat beli produk, misal promosi tour tau promosi hotel.. Itukan jadi beban mental juga. Kita tetap jual semampunya kalau lagi sepi ya diusahain buat gebrakan yang bisa making money.”

Informan lain menambahkan:

“Kalau dari atasan engga terlalu, tekanan paling di tamu aja sih karena kan suka ada tamu yang ga sabaran kaya misal chat kita nih terus ga dibales 1-2 menit aja kita bisa kehilangan tamu. Kalau ga dapet klien kan ngaruh ke penjualan juga.”

Secara langsung tekanan kerja memang ada, tetapi lebih dipicu oleh faktor eksternal dibanding campur tangan langsung dari atasan.

## 2. Lingkungan Kerja Kondusif

### Lingkungan Kerja Non-Fisik

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT. Ratu Expresindo, Mayoritas responden menggambarkan suasana kerja sangatlah kekeluargaan.. Mereka merasa dekat satu sama lain, informan menyampaikan: “Kekeluargaan banget, udah kayak keluarga aja sih karena kita paling lama menghabiskan waktu dari Senin sampai Jumat pagi sampai sore di sini.”

Hal ini menunjukkan bahwa iklim sosial dalam perusahaan sangat mendukung terciptanya kenyamanan emosional, terutama dalam hubungan antar sesama karyawan. Satu responden menyebutkan bahwa hubungan mereka dengan rekan kerja baik, dan saling mendukung satu sama lain.

“Hubungan kami baik, saling dukung. Harmonis menurut saya.”

Lalu dalam hal rasa aman secara mental dan emosional, sebagian besar karyawan merasa cukup nyaman bekerja di perusahaan ini. Meskipun perusahaan tidak memberikan sistem kontrak namun ketidakadaan sistem kontrak kerja sendiri justru memberikan rasa stabil bagi sebagian karyawan. Salah satu informan menyampaikan,

“Aman aja sih, tidak ada kontrak kerja, Jadi sekuatnya. Semuanya sudah karyawan tetap tapi tidak pakai kontrak sampai berapa lama. Tapi menurut saya karena tidak ada kontrak kerja itu tidak pusing lagi cari kerja sehabis kontrak kan lebih repot ya, apalagi kita banyak kebutuhan jadi dengan tidak adanya kontrak kerja itu membuat kita seperti yaudah selama bekerja dengan baik aman gitu. Kalau misalkan banyak masalah di dalam dunia kerja kan itu relatif ya tapi kalau masalah kontrak kerja, itu membuat saya jadi aman, kita fokus.. kalau misalkan di tempat-tempat lain kan ada kontrak ya 4 tahun habis 2 tahun habis nah itukan fokusnya kepecah-pecah, udah kita ahli dibidang ini tiba-tiba kontrak habis harus cari kerja baru, adaptasi baru lagi. Kalau ini kan tidak, tinggal nerusin saja. Jejang karir tuh buat saya jadi yaudah bekerja lebih baik saja.”

Namun, ada juga responden yang melihat ketidakjelasan sistem kontrak sebagai hal yang belum tentu menjanjikan dalam jangka panjang:

“Dibilang aman ya gimana ya... saat ini sih aman, tapi kedepannya gatau juga deh kedepannya gimana, menjanjikan bisa tapi selanjutnya next category entah lah.”

## B. Pembahasan

### 1. Bagaimana Iklim Kerja di PT. Ratu Expresindo saat ini?

Berdasarkan tujuh aspek pengukur dari Sugiyono (2008), iklim kerja di PT. Ratu Expresindo secara umum sudah terbentuk dengan baik, khususnya dalam hubungan horizontal antar karyawan. Suasana kerja terasa akrab dan nyaman. Hal ini ditunjukkan oleh tingginya rasa keterbukaan antar sesama karyawan (indikator menaruh kepercayaan dan terbuka), saling memberi saran dan dukungan (simpatik dan mendukung), serta kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan (jujur dan menghargai).

Namun, ada beberapa hasil pembahasan sebagai berikut:

Pertama, keterbukaan terhadap atasan masih belum optimal, mayoritas karyawan lebih nyaman menyampaikan keluhan atau masukan kepada rekan kerja dibanding kepada atasan. Hal ini mencerminkan adanya jarak dalam komunikasi pada atasan. Padahal, menurut teori Sugiyono, suasana keterbukaan yang ideal adalah ketika komunikasi bisa terjadi dua arah secara setara dan terbuka.

Kedua, dari sisi penghargaan, meskipun ada bentuk apresiasi informal seperti ucapan, dukungan moral dan bonus, sistem penghargaan dalam perusahaan bisa ditingkatkan untuk memotivasi karyawan. Hal ini berpotensi menurunkan motivasi kerja dalam jangka panjang.

Ketiga, meskipun pembagian tugas umumnya jelas (kejelasan tujuan) ditemukan adanya keharusan multitasking pada jobdesk yang berbeda dari jobdesk yang seharusnya. Arahan dari atasan ada, tetapi terkadang belum menyeluruh terutama untuk tugas-tugas di luar jobdesk utama. Hal ini bisa menyebabkan miskomunikasi atau kesalahan kerja yang mungkin bisa berakibat fatal.

Dalam hal risiko kerja, karyawan sangat menyadari konsekuensi dari kesalahan administratif seperti salah mencetak tiket. Perusahaan dinilai cukup responsif, dengan selalu mengevaluasi dan membagi kerugian secara adil serta memberikan jaminan asuransi bagi setiap karyawannya baik yang berada di luar kantor maupun di luar kantor. Namun, masih ada ketimpangan terhadap karyawan baru yang belum menerima asuransi atau fasilitas kesehatan. Yang mencerminkan sistem perlindungan tenaga kerja belum sepenuhnya merata. Secara keseluruhan, iklim kerja di PT. Ratu Expresindo cenderung positif, namun belum ideal. Elemen horizontal (sesama karyawan) kuat, tetapi hubungan vertikal (karyawan–atasan) serta sistem formal penghargaan dan perlindungan kerja masih dibutuhkan perhatian dan perbaikan.

## 2. Bagaimana Lingkungan Kerja di PT. Ratu Expresindo?

Berdasarkan teori Nitisemito (1982) tentang lingkungan kerja non-fisik, kondisi di PT. Ratu Expresindo dapat dikatakan cukup kondusif. Mayoritas karyawan menyatakan bahwa hubungan kerja mereka harmonis, tidak ada senioritas, dan kekeluargaan. Hal ini menjadi modal sosial penting dalam menciptakan kenyamanan kerja jangka panjang.

Rasa nyaman dan aman secara mental juga dirasakan oleh sebagian besar responden. Ketidakadaan sistem kontrak kerja dianggap memberikan stabilitas kerja, walaupun beberapa menyebut bahwa sistem ini belum tentu menjanjikan jenjang karir yang jelas. Artinya, meskipun dari sisi kenyamanan terasa aman, dari sisi kejelasan karir jangka panjang masih muncul keraguan. Sebagaimana dijelaskan dalam teori harapan dari Victor Vroom, tanpa kontrak kerja harapan terhadap hasil kerja menjadi kabur, karena tidak jelas apa timbal balik atau perlindungannya.

Faktor lain yang memperkuat lingkungan kerja adalah budaya kerja santai dan saling dukung, yang menciptakan iklim psikologis positif. Namun, seperti pada iklim kerja, hubungan vertikal tetap atasan belum optimal. Meskipun ada atasan, karyawan cenderung mengatakan selalu dibantu oleh rekan kerja ketika dihadapkan dengan kendala.

Secara umum, lingkungan kerja non-fisik di PT. Ratu Expresindo ini sudah cukup mendukung, tetapi ada aspek yang bisa diperkuat, seperti peningkatan sistem pembinaan karir dan pelibatan aktif atasan dalam dinamika tim kerja secara emosional dan profesional.

## 3. Apa Langkah-Langkah yang Perlu Diambil untuk Meningkatkan Iklim Kerja agar Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif?

Berdasarkan hasil analisis dan perbandingan teori-lapangan, beberapa langkah strategis yang dapat diambil perusahaan antara lain:

- a. Meningkatkan cara komunikasi, dengan ruang diskusi rutin antara karyawan dan atasan agar keluhan dan masukan bisa langsung disampaikan tanpa ragu dan rasa segan.
- b. Menambah sistem apresiasi, seperti pengakuan publik dalam bentuk “employee of the month”. Jika penghargaan hanya berbentuk ucapan dari rekan kerja dan bonus dari atasan saja belum ideal, karena penghargaan tidak hanya soal uang dan pujian informal. Banyak karyawan merasa bahwa hasil kerja belum diapresiasi secara resmi, misalnya dalam bentuk pengakuan publik, atau program penghargaan rutin. Yang mana secara tidak langsung dapat meningkatkan motivasi dan rasa dihargai.

- c. Penyeimbangan fasilitas BPJS bagi semua karyawan sejak awal masa kerja, karena dalam peraturan BPJS Ketenagakerjaan Nomor 5 tahun 2015 perusahaan wajib mendaftarkan karyawan ke program BPJS ketenagakerjaan paling lambat 30 hari sejak tanggal mulai bekerja.
- d. Meningkatkan penyaluran program pengembangan diri, karena dari hasil lapangan ditemukan hanya dua responden yang mengatakan ada diberikan dan diminta menghadiri acara seminar yang diselenggarakan agar dapat meningkatkan pertumbuhan kepribadian dan potensi pemahaman karyawan kedepannya.
- e. Evaluasi sistem kerja tanpa kontrak, walaupun tidak adanya sistem kontrak ini memberikan rasa nyaman, perlu disiapkan jenjang karir dan transparansi agar karyawan merasa memiliki gambaran keberlangsungan yang jelas.

Dari langkah-langkah ini, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan iklim kerja sekaligus memperkuat lingkungan kerja kondusif dan menciptakan suasana kerja yang benar-benar kondusif, produktif, dan berkelanjutan.

## 5. Penutup

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap iklim kerja dan lingkungan kerja non-fisik di PT. Ratu Expresindo, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Iklim kerja di PT. Ratu Expresindo saat ini secara umum sudah cukup terbentuk dengan baik, terutama dalam hubungan antar sesama karyawan. Nilai-nilai keterbukaan, saling dukung, kejujuran, dan fleksibilitas terlihat nyata dalam interaksi sehari-hari. Namun, beberapa aspek seperti komunikasi vertikal dengan atasan, sistem penghargaan, serta pemerataan fasilitas perlindungan kerja masih perlu ditingkatkan agar iklim kerja menjadi lebih ideal dan mendukung kesejahteraan seluruh karyawan secara merata.
- b. Lingkungan kerja non-fisik di PT. Ratu Expresindo cenderung kondusif. Hubungan antar karyawan terjalin harmonis, suasana kerja disana pun sudah dirasa kekeluargaan, dan sebagian besar karyawan merasa nyaman. Namun kurang memiliki struktur formal untuk mendukung karir jangka panjang dan pengembangan karyawan.
- c. Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan iklim kerja dan menciptakan lingkungan kerja kondusif meliputi: peningkatan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan; penerapan sistem apresiasi kinerja yang terstruktur dan merata; pemerataan fasilitas kesejahteraan seperti BPJS sejak awal masa kerja; pelatihan dan pendampingan untuk pekerjaan lintas divisi; pengembangan program peningkatan kapasitas; serta evaluasi sistem kerja tanpa kontrak agar tetap memberikan kepastian karir bagi karyawan.

### 2. Saran

Saran yang dapat penulis berikan untuk pihak perusahaan adalah:

- a. Perusahaan bisa mengadakan sesi diskusi terbuka bulanan guna mendekatkan chemistry atasan dan karyawan.
- b. Meningkatkan sistem cara penghargaan bagi karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial seperti mengadakan appreciation day atau apresiasi berbentuk poster yang di post pada akun sosial media perusahaan juga dapat membuat karyawan merasa dihargai dan mendorong motivasi karyawan yang lain.
- c. Memastikan fasilitas jaminan sosial (BPJS) diberikan secara rata kepada seluruh karyawan sesuai ketentuan pemerintah.
- d. Merancang program pengembangan diri seperti pelatihan internal, mentoring, atau seminar bagi seluruh karyawan.
- e. Mengevaluasi sistem non-kontrak agar tetap memberikan kepastian jenjang karir dan keamanan kerja bagi karyawan dalam jangka panjang.

## 6. Ucapan Terimakasih

1. Pertama tentunya saya berterima kasih kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya, setiap do'a dan tangisan yang penulis curahkan di setiap shalat selalu diwujudkan walaupun dalam cara yang berbeda namun kehadirannya selalu membawa ketenangan tersendiri bagi penulis terutama dalam proses penulisan penelitian ilmiah ini.
2. Kedua, orang tuaku tercinta. Ibu dan Bapak yang selalu menjadi sumber semangat, doa, dan kasih sayang tanpa henti. Terimakasih atas segala pengorbanan, cinta, dan dukungan moril maupun materil yang tak ternilai.
3. Adikku tersayang, Arbania dan Ardinar yang selalu memberikan perhatiannya dan memberikan berbagai macam makanan untuk menghibur penulis ketika penulis sedih saat menyusun penulisan penelitian ilmiah.
4. Dosen pembimbing, bapak Ir. Muslim Faisal, S.E., M.M. yang dengan sabar selalu memberikan arahan, masukan, dan ilmu yang sangat berarti dalam penyusunan penelitian ilmiah ini.
5. Sahabatku, Raden Rena dan Fasha Regina yang selalu hadir menemani dan memberikan banyak semangat kepada penulis selama penyusunan penelitian ini berlangsung. Terimakasih telah menjadi tempat bercerita, tawa, dan semangat selama proses ini berlangsung.
6. Untuk Waster, terima kasih telah menjadi sosok inspiratif yang diam-diam memberi semangat besar selama proses ini. Cara koko bekerja dan bersikap banyak memotivasi arin tanpa harus banyak bicara.

## 7. Referensi

- Agustini, F. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Dilapanga, A. R., 2019. "Iklim Kerja Organisasi (Studi pada Dinas Sosial Kabupaten Minahasa)." *Jurnal Administro*. Vol.1, No.2.
- Jannah, W. 2019. "Semangat Kerja Karyawan Berdasarkan Lingkungan Kerja (Studi pada PT. Federal International Finance (FIF) Cabang Teluk Kuantan)." *UIN Suska Riau*.
- Karmawan, I. G. M. Winanti dan Hartono, S., 2015. "Pengaruh Iklim Kerja, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja pada STMIK Dharma Putra." Vol.6, No.1.
- Koesmono, H. T. 2006. "Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Departemen Sumber Daya Manusia." *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, Vol. 2 No. 3.
- Lubis, A. 2015. "Lingkungan Kerja yang Kondusif dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya." *Al-Masharif*, Vol. 3 No. 1.
- Manembu, A. Lengkong, V. P. K, Pandowo, M. H. C., 2021. "Analisis Iklim Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Serta Kelelahan pada Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK Manado." *Jurnal Emba*, Vol.9, No.1
- Muhammad, S. W. E dan Endah N. H., 2020. "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bukalapak." *Journal of Management and Business Review*, Vol. 17 No. 2.
- Rahman, T. 2021. "Pengaruh Iklim Kerja dan Fasilitas Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Zahra Karya Lestari di Kabupaten Balangan." *PubBis (Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis)*, Vol. 3 No. 2.
- Salindeho, C. L., 2018. "Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 6 No. 1.
- Setyaningsih, R, F, S. dan Sujayono, A., 2019. "Peran Iklim Kerja dalam Pembentukan Iklim Madrasah Islami (Studi di MTs Al-Muttaqin Pekanbaru, Riau)." *An-Nida'*, Vol. 44 No. 1.
- Siregar, P. Pardomuan. 2017. "Pengaruh Disiplin dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan." *Warta Dharmawangsa*, Vol. 15 No. 2
- Qomaria, N dan Muhammad A. M., 2015. "Peranan Kohesivitas Kelompok untuk Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif (Studi pada PT. Panca Mitra Multi Perdana Situbondo)." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 22 No. 1. Universitas Brawijaya.

- Manembu, A. Lengkong, V. P. K, Pandowo, M. H. C., 2021. "Analisis Iklim Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Serta Kelelahan pada Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK Manado." *Jurnal Emba*, Vol.9, No.1
- Zulfanardi, Z dan Elfindri, E., 2019. "Pengaruh Iklim Kerja, Komunikasi Interpersonal dan Beban Kerja Serta Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Puskesmas Talang Kabupaten Solok." *Jurnal Visi Manajemen*, Vol.5, No.3.
- Karmawan, I. G. M. Winanti dan Hartono, S., 2015. "Pengaruh Iklim Kerja, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja pada STMIK Dharma Putra." Vol.6, No.1.