

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam perkembangan tahapan industrialisasi global, saat ini dunia tengah memasuki era industri gelombang keempat, industri ekonomi kreatif (*creative economic industry*). Industri gelombang keempat sangat menekankan pada gagasan dan ide kreatif, dengan intensitas informasi dan kreativitas, mengandalkan ide dan *stock of knowledge* dari Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai faktor produksi utama dalam kegiatan ekonominya. Bagi ekonomi Indonesia, momentum perkembangan industrialisasi gelombang keempat tersebut, sarat dengan peluang yang dapat dimanfaatkan bagi peningkatan kejayaan ekonomi Indonesia, mengingat Indonesia dianugerahi beragam kekayaan potensi ekonomi kreatif berbasis seni/budaya khas dan unik.

Salah satu bentuk industri kreatif adalah batik, yang merupakan bentuk produk *fashion* sebagai salah satu dari 14 komponen industri ekonomi kreatif yang perlu terus ditingkatkan, mengingat prospek pasar batik yang menjanjikan. Batik telah berkontribusi menggerakkan ekonomi nasional dengan nilai ekspor sebesar 69 juta dollar AS. Disamping itu sebesar 99,39% dari 55.912 unit usaha yang bergerak di dalam industri batik adalah Usaha Mikro dan Kecil, dengan konsumen batik dalam negeri lebih dari 72,86 juta orang. (Sugiarto, 2013)

Batik telah menjadi salah satu produk unggulan Indonesia, terutama setelah perdebatan hangat dengan negara tetangga kita Malaysia, akhirnya batik secara resmi diklaim sebagai warisan budaya Indonesia dan telah disahkan oleh UNESCO pada 2 Oktober 2009. Pemerintah pun menjadi gencar untuk menyarankan masyarakat memakai batik sebagai pakaian kebanggaan nasional. Batik menjadi produk yang banyak diminati oleh masyarakat dari dalam dan luar negeri, dan permintaan terhadap produk batik pun terus meningkat. Seiring dengan perkembangannya, industri batik nusantara mulai bertumbuh dengan ciri khas dan motif yang disesuaikan dengan daerah pembuatnya. Melihat permintaan batik yang semakin tinggi, maka banyak pula pihak yang memperluas usaha industri batik baik skala kecil maupun skala besar. (Kusmiyati, 2010)

Rumah Batik “X” dapat dikatakan sebagai salah satu perusahaan batik yang mengalami peningkatan dan kemajuan usaha, di tengah ketatnya persaingan dan permasalahan regenerasi pembatik. Berdiri pada tahun 1998, perjalanan usaha Rumah Batik “X” sejak berdiri hingga sekarang menunjukkan kondisi yang terus berkembang dan bentuk usaha yang semakin besar dilihat dari sisi kapasitas produksi maupun dari sisi jumlah investasinya. Rumah Batik “X” telah memiliki cabang yang tersebar di 3 kota, yaitu Bandung, Cirebon, dan Pekalongan, dengan jumlah karyawan yang hampir mencapai sekitar 250 orang. Cabang Bandung dijadikan sebagai pusat pengembangan desain dan pemasaran karena lokasinya yang strategis di ibukota Jawa Barat. Rumah Batik “X” cabang Bandung mempunyai karyawan berjumlah 60 orang, dengan rincian 46 orang pada bagian produksi, dan 14 orang pada bagian desain, *sales*, dan administrasi, termasuk 2

orang *supervisor* yang masing-masing mengawasi bagian produksi dan pemasaran. Meskipun mempunyai 2 orang *supervisor*, namun segala sistem dan prosedur kerja di cabang Bandung berada langsung dalam pengawasan dan kontrol dari pimpinan Rumah Batik “X”, tidak seperti cabang di kota lain yang mempunyai *manager* sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan Rumah Batik “X” mengatakan bahwa Rumah Batik “X” berusaha untuk selalu memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan para karyawannya, seperti tertulis pada salah satu poin dalam visi Rumah Batik “X”, dengan harapan hal tersebut dapat mengurangi *turnover* dan meminimalisir dampak dari rendahnya regenerasi tenaga kerja. Cara yang dilakukan antara lain dengan pemberian gaji yang cukup tinggi, namun tetap disesuaikan dengan bagian pekerjaan, keahlian, dan prestasi kerja yang diberikan pada perusahaan. Selain gaji, Rumah Batik “X” pun memberikan THR (tunjangan hari raya) dan berbagai fasilitas lainnya. Contohnya seperti tempat tinggal yang disediakan di cabang Bandung yang diperuntukkan bagi karyawan yang berasal dari luar Bandung, yang lokasinya masih berada dalam area *workshop* cabang Bandung. Meskipun demikian, pimpinan Rumah Batik “X” menyadari bahwa sulit untuk dapat memenuhi kebutuhan semua karyawannya. Misalnya jika terdapat karyawan yang mempunyai standar kebutuhan akan penghasilan atau gaji yang tinggi, hal tersebut akan sulit untuk dipenuhi mengingat kisaran gaji yang dapat diberikan harus disesuaikan dengan bagian pekerjaannya. Permasalahan tersebut biasanya dialami oleh karyawan bagian produksi. Selain itu, hal lain yang tentunya sulit untuk dipenuhi bagi karyawan Rumah Batik “X” adalah

perkembangan karir. Menurut pimpinan Rumah Batik “X”, dikarenakan keterbatasan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut, maka Rumah Batik “X” memakai pendekatan lain, yaitu dengan pengaturan prosedur kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja secara keseluruhan bagi para karyawannya. Dengan mengkondisikan lingkungan kerja yang sesuai dengan yang diharapkan oleh para karyawannya, pimpinan Rumah Batik “X” berharap bahwa hal tersebut dapat mempermudah usaha untuk mempertahankan serta lebih jauh mengembangkan karyawan yang telah dimilikinya sekarang. Lingkungan kerja yang dipersepsikan oleh karyawan disebut juga sebagai iklim organisasi.

Menurut Schneider et al. (dalam Ashkanasy et al., 2011), iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi kolektif dan pemaknaan terhadap segala kebijakan, praktek, prosedur, beserta pola perilaku yang diberikan penghargaan, didukung, dan diharapkan di dalam sebuah setting kerja, oleh para anggota di dalam setting kerja tersebut. Pada analisis level individu, yang disebut sebagai ‘iklim psikologis’, persepsi tersebut merepresentasikan bagaimana lingkungan kerja dinilai secara kognitif berupa makna dan signifikansi bagi karyawan secara individual dalam suatu organisasi. Iklim organisasi terbentuk melalui *perceptual agreement* atau kesepakatan persepsi dari masing-masing individu di dalam satu organisasi, yang menghasilkan persepsi bersama dari individu-individu secara kolektif. Patterson et al. (2005) membagi Iklim Organisasi menjadi 17 dimensi, yaitu *Involvement, Autonomy, Welfare, Training, Integration*, dan *Supervisory Support, Formalization, Tradition, Reflexivity, Flexibility and Innovation*,

*Outward Focus, Pressure to Produce, Clarity of Organizational Goals, Performance Feedback, Quality, Efficiency, dan Effort.* (Patterson et al, 2005)

Iklm organisasi adalah faktor yang penting bagi efektivitas kepemimpinan. Pengukuran iklim organisasi dapat memberikan umpan balik bagi *leader* atau pemimpin mengenai pengaruh gaya kepemimpinan mereka bagi karyawannya. Apabila pemimpin telah menyadari kelebihan dan kekurangan dari gaya kepemimpinannya dan mengerti bagaimana tindakan mereka mempengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kolektif, pemimpin dapat mengembangkan kemampuan manajerial mereka (Hemmelgarn, Glisson, dan James, 2006). Penelitian yang dilakukan oleh Carr et al. (2003) memperlihatkan bahwa Iklim Organisasi, melalui kondisi kognitif dan afektif, mempengaruhi kinerja, kesejahteraan psikologis, dan *withdrawal* dari karyawan. Iklim Organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku dari karyawan, dan Iklim Organisasi yang berbeda dapat berdampak pada kondisi kognitif dan afektif dari karyawan yang berbeda dan juga *outcomes* yang berbeda. (Carr et al., 2003)

Berdasarkan hasil wawancara lanjutan, pimpinan Rumah Batik “X” menyebutkan bahwa dalam mengatur dan mengkondisikan lingkungan dan prosedur kerjanya, Rumah Batik “X” menggunakan prinsip dan nilai *profesionalisme* dan *kekeluargaan*. Nilai profesionalisme diwujudkan dengan penempatan setiap karyawan dalam bagian pekerjaan yang dikuasainya (*the right man on the right place*). Selain itu, *job description* setiap karyawan diperjelas dan disampaikan kepada setiap divisi untuk menghindari kesalahan komunikasi dan agar seluruh pekerjaan karyawan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Sedangkan nilai kekeluargaan diwujudkan dengan pembentukan pola interaksi dan komunikasi yang baik antar karyawan maupun antara atasan dengan karyawan, yang melihat karyawan bukan hanya sekedar alat atau mesin, tetapi merupakan bagian dari keluarga besar yang saling mendukung sistem yang dibangun. Secara garis besar, Rumah Batik “X” menekankan pada hasil kerja, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang baik, tetapi juga selalu berusaha untuk membangun hubungan dan komunikasi yang baik pada karyawannya.

Namun pada penerapan sistem dan nilai tersebut terdapat berbagai kendala, yang disebutkan oleh pimpinan Rumah Batik “X” sebagai permasalahan internal karyawannya. Pimpinan Rumah Batik “X” menyebutkan beberapa permasalahan internal, antara lain sikap disiplin yang rendah dari beberapa karyawannya, yang kebanyakan berlatar belakang pendidikan SMA atau SMP. Selain itu, tanggung jawab pada pekerjaan pun rendah, kurangnya inisiatif dalam melakukan pekerjaan, tingkat emosional beberapa karyawannya yang cukup tinggi sehingga terkadang menimbulkan konflik, dan kecemburuan sosial antar karyawan yang terkadang terjadi. Berbagai permasalahan internal tersebut membuat pimpinan Rumah Batik “X” terkadang harus memberlakukan kontrol dan aturan yang ketat terhadap para karyawannya. Terlebih lagi apabila permintaan pasar batik sedang tinggi, yang membuat tuntutan dan target kerja dari para karyawannya pun menjadi tinggi. Pimpinan Rumah Batik “X” merasa bahwa menyeimbangkan dan mengkondisikan lingkungan dan prosedur kerja yang efektif merupakan hal yang cukup sulit, sehingga diperlukan evaluasi terhadap iklim organisasi di Rumah Batik “X”, terutama pada cabang Bandung yang

merupakan pusat pengembangan desain dan pemasaran, dan juga masih berada langsung dalam pengawasan pimpinan Rumah Batik “X”.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan oleh peneliti terhadap 10 orang karyawan Rumah Batik “X” cabang Bandung, dengan rincian 5 orang karyawan bagian produksi, 2 orang bagian *creative team* dan desain, 1 orang bagian *public relation*, dan 2 orang bagian *sales*, diperoleh hasil sebagai berikut. 8 dari 10 orang (80%) mengatakan bahwa hubungan antar karyawan dan dengan atasan di Rumah Batik “X” sangat baik, sedangkan 2 orang (20%) mengatakan bahwa terkadang terjadi konflik antar karyawan, namun dapat diatasi. 9 dari 10 orang (90%) mengatakan bahwa atasan selalu mengontrol pekerjaan karyawan dengan ketat dan karyawan harus selalu mengikuti aturan dan prosedur yang dalam bekerja, sedangkan 1 orang (10%) mengatakan bahwa dirinya terkadang bisa membuat keputusan sendiri dalam bekerja. 7 dari 10 orang (70%) mengatakan bahwa target kerja di Rumah Batik “X” sangat tinggi, dan karyawan sangat dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, sedangkan 3 orang (30%) mengatakan bahwa target dan tuntutan kerja di Rumah Batik “X” tinggi, namun masih wajar.

Berdasarkan informasi yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai iklim organisasi pada karyawan Rumah Batik “X” cabang Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimanakah gambaran iklim organisasi di Rumah Batik “X” cabang Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai iklim organisasi di Rumah Batik “X” cabang Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui derajat dari masing-masing dimensi dalam iklim organisasi di Rumah Batik “X” cabang Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Memberikan informasi tambahan untuk disiplin ilmu Psikologi khususnya bidang Psikologi Industri Organisasi (PIO) mengenai iklim organisasi.
2. Memberikan masukan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan iklim organisasi.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Memberikan informasi kepada pihak manajemen dan pemimpin Rumah Batik “X” mengenai gambaran iklim organisasi di Rumah Batik “X” cabang Bandung. Informasi tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mempertahankan atau mengembangkan iklim organisasi yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

## **1.5 Kerangka Pemikiran**

Kemajuan suatu perusahaan tidak akan terlepas dari peran karyawan yang ada di dalamnya, begitu juga dengan Rumah Batik “X”. Melalui peran karyawan yang optimal, tujuan perusahaan dapat terwujud. Para karyawan yang terlibat dalam perusahaan diharapkan dapat menyumbangkan hasil maksimal. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh Rumah Batik “X” adalah bagaimana menciptakan dan mengkondisikan suatu lingkungan kerja yang efektif dan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawannya. Lingkungan kerja tersebut berupa lingkungan fisik, seperti kondisi ruang kerja dan berbagai fasilitas yang dibutuhkan untuk memudahkan pelaksanaan kerja, maupun atmosfer atau situasi kerja yang terbentuk dalam suatu tempat kerja. Atmosfir tersebut dapat dilihat dan dipersepsikan melalui kebijakan, praktek, prosedur, dan pola perilaku yang terjadi di dalam lingkungan kerja.

Persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktek, prosedur, dan pola perilaku dalam lingkungan kerjanya dapat disebut juga sebagai iklim. Menurut Schneider et al. (dalam Ashkanasy et al., 2011), iklim dalam organisasi

didefinisikan sebagai persepsi kolektif dan pemaknaan terhadap segala kebijakan, praktek, prosedur, beserta pola perilaku yang diberikan penghargaan, didukung, dan diharapkan di dalam sebuah setting kerja, oleh para anggota di dalam setting kerja tersebut. Iklim organisasi adalah apa yang diamati oleh para karyawan, yang terjadi pada mereka dan di sekitar mereka, dan pemaknaan karyawan terhadap pengalaman-pengalaman tersebut. Individu dapat merasakan iklim secara langsung begitu memasuki suatu organisasi melalui beberapa hal seperti emosionalitas dan sikap dari karyawannya, pengalaman dan perlakuan terhadap karyawan baru. Iklim berada pada individu melalui persepsi mereka terhadap konteks organisasi. Pada level individu disebut juga sebagai ‘iklim psikologis’, yang berupa persepsi individual yang merepresentasikan bagaimana lingkungan kerja dinilai secara kognitif berupa makna dan signifikansi bagi karyawan secara individual dalam suatu organisasi. Iklim organisasi terbentuk melalui *perceptual agreement* atau kesepakatan persepsi dari individu-individu di dalam suatu organisasi. Dengan terjadinya *perceptual agreement* yang membentuk suatu persepsi bersama dari individu-individu secara kolektif, suatu konstruk pada level yang lebih tinggi muncul, dan disebut sebagai iklim organisasi.

Masing-masing karyawan di Rumah Batik “X” memiliki persepsi terhadap segala kebijakan, praktek, prosedur, dan pola perilaku dalam lingkungan kerjanya yang disebut sebagai iklim psikologis. Dengan berada dan bekerja bersama-sama pada suatu lingkungan kerja yang sama, memungkinkan para karyawan Rumah Batik “X” untuk mempunyai kesamaan persepsi terhadap lingkungan kerjanya yang disebut dengan *perceptual agreement*, meskipun tidak mungkin sampai pada

derajat yang benar-benar sama. *Perceptual agreement* tersebut membentuk iklim organisasi dari Rumah Batik “X”. Proses pembentukan iklim organisasi berdasarkan iklim psikologis dari masing-masing karyawan melalui *perceptual agreement* disebut juga sebagai proses *emergent* (kemunculan atau pembentukan) dari iklim organisasi. Proses *emergent* dilihat sebagai proses interaktif dan bertimbang-balik, yang berarti bahwa persepsi individual terhadap lingkungan kerjanya (iklim psikologis) melalui *perceptual agreement* membentuk persepsi kolektif (iklim organisasi), dan iklim organisasi pun mempengaruhi iklim psikologis dari individu. *Perceptual agreement* dari para karyawan Rumah Batik “X” membentuk iklim organisasi dari Rumah Batik “X”, dan iklim organisasi yang terbentuk dapat mempengaruhi iklim psikologis dari karyawan secara individual, misalnya melalui interaksi dan komunikasi dengan karyawan baru. Persepsi kolektif dari para karyawan lama dapat mempengaruhi persepsi individual dari karyawan baru melalui interaksi dan komunikasi, sehingga tercipta *perceptual agreement* dan proses *emergent* yang berkelanjutan dari iklim organisasi di Rumah Batik “X”.

Ostroff et al. (2013) mengemukakan 5 *emergent factors* atau faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan persepsi kolektif dari iklim organisasi, yang pertama adalah *Structure and Practices*. Ukuran dan struktur organisasi dapat mempengaruhi pola interaksi dan komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, yang kemudian berpengaruh terhadap pembentukan iklim organisasi. Praktek *Human Resource Management* (HRM) pun memberikan pengaruh terhadap 2 aspek dalam iklim organisasi, yaitu konten dari iklim organisasi dan derajat

*perceptual agreement*. Jika suatu sistem dan praktek HRM dapat memberikan pengaruh terhadap konten dari iklim organisasi, konsistensi dan kejelasan dari cara penyampaian praktek tersebut terhadap semua karyawannya dapat mempengaruhi derajat *perceptual agreement*.

Faktor yang kedua adalah *Homogeneity*, yang mengemukakan bahwa proses bergabungnya individu ke dalam suatu organisasi dan dilanjutkan dengan sosialisasi dari nilai-nilai perusahaan terhadap karyawannya, dapat menghasilkan para karyawan yang mempersepsikan lingkungan organisasinya dengan hampir serupa. Faktor yang ketiga adalah *Social Interaction and Communication*. Melalui proses interaksi dan komunikasi yang berulang-ulang dan berkelanjutan, anggota kelompok membentuk pemaknaan terhadap segala kejadian dalam organisasi, dan interaksi tersebut yang menghasilkan kesesuaian dan keselarasan persepsi. Faktor yang keempat adalah *Work Group Processes*. Proses-proses dalam kelompok kerja sebagai unit organisasi yang lebih kecil, seperti berbagi informasi, kordinasi pekerjaan, saling ketergantungan, identifikasi kelompok, dan kebersamaan, memegang peranan penting dalam pembentukan persepsi bersama dari iklim organisasi. Faktor yang kelima dan terakhir adalah *Leadership*. Dengan menerapkan kebijakan, praktek, dan prosedur yang sama bagi para karyawannya, pemimpin berperan sebagai “arsitek iklim”. Keberadaan dan pola perilaku sehari-hari dari pemimpin pun berperan dalam pembentukan *perceptual agreement* pada karyawannya.

Menurut Patterson et al. (2005), terdapat 17 dimensi dari iklim organisasi, yaitu *Autonomy, Integration, Involvement, Supervisory Support, Training, Welfare, Formalization, Tradition, Flexibility and Innovation, Outward Focus, Reflexivity, Clarity of Organizational Goals, Efficiency, Effort, Performance Feedback, Pressure to Produce, dan Quality*. *Autonomy* adalah derajat wewenang dan kepercayaan yang diberikan organisasi pada karyawan terkait dengan pekerjaannya masing-masing, seperti dalam pengambilan keputusan dan inisiatif dalam pekerjaannya masing-masing. Apabila atasan memberikan kepercayaan kepada para karyawannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam pekerjaannya masing-masing, maka dimensi *Autonomy* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika atasan kurang memberikan kepercayaan pada para karyawan untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam bekerja, maka dimensi *Autonomy* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Integration* adalah derajat kepercayaan dan kerjasama dari para karyawan dalam organisasi yang dituntut untuk berkerja bersama untuk mencapai tujuan bersama atau individu. Apabila para karyawan siap berbagi informasi, saling mempercayai, dan dapat bekerjasama dengan efektif, maka dimensi *Integration* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika para karyawan kurang mempercayai satu sama lain dan tidak terdapat komunikasi yang efektif, maka dimensi *Integration* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Involvement* adalah derajat pengaruh yang dapat diberikan karyawan terhadap pengambilan keputusan dan *problem-solving* dari organisasi, terutama jika berkaitan dengan karyawan tersebut. Dimensi *Involvement* pada Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat apabila pengambilan keputusan dalam Rumah Batik “X” dibuat dengan berdiskusi dahulu dengan karyawan yang terlibat, dan perubahan atau pengambilan keputusan tersebut diinformasikan kepada para karyawan dengan baik. Sedangkan jika pengambilan keputusan dalam Rumah Batik “X” dibuat dengan berdiskusi dahulu dengan karyawan yang terlibat, maka dimensi *Involvement* pada Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Supervisory Support* adalah derajat dukungan dan pengertian terhadap kebutuhan karyawan dalam pekerjaan yang diberikan oleh manajer atau atasannya. Apabila para karyawan mempersepsikan bahwa atasannya dapat diandalkan dalam memberikan bimbingan dan dukungan dan juga komunikatif dan mudah diajak berdiskusi, maka dimensi *Supervisory Support* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika para karyawan mempersepsikan bahwa atasannya kurang komunikatif dan kurang memberikan bimbingan dan dukungan yang diharapkan, maka dimensi *Supervisory Support* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Training* adalah derajat perhatian dan investasi yang diberikan organisasi untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Apabila Rumah Batik “X” memberikan dan menyediakan pelatihan yang memadai serta mendukung perkembangan personal dari para karyawannya, maka dimensi *Training* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika Rumah

Batik “X” tidak cukup memberikan pelatihan yang memadai yang mendukung perkembangan personal karyawannya, maka dimensi *Training* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Welfare* adalah derajat perhatian yang diberikan oleh organisasi terkait dengan kebutuhan pekerjaan dan kesejahteraan karyawan. Apabila atasan memperhatikan kebutuhan pekerjaan karyawannya dan semua karyawan diperlakukan secara adil, maka dimensi *Welfare* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika atasan kurang memperhatikan kebutuhan pekerjaan karyawannya dan kurang dapat bersikap adil terhadap para karyawannya, maka dimensi *Welfare* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Formalization* adalah derajat kecenderungan organisasi dalam penerapan dan penegakan sistem dengan aturan dan prosedur yang ketat, dan juga menyangkut derajat standarisasi dari pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi. Apabila sistem dan pola kerja pada Rumah Batik “X” selalu menekankan pentingnya menaati peraturan dan segala hal dalam pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku, maka dimensi *Formalization* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika penerapan aturan dan prosedur kerja pada Rumah Batik “X” tidak terlalu ketat dan para karyawan tidak perlu mengikuti prosedur sampai pada hal yang terkecil jika hal tersebut dapat membantu menyelesaikan pekerjaan, maka dimensi *Formalization* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Tradition* adalah derajat kecenderungan organisasi dalam menerapkan pendekatan konvensional, mengikuti sistem dan tata cara yang telah ditetapkan dan telah bertahan lama. Apabila praktek dan prosedur kerja dalam Rumah Batik “X” hampir selalu memakai cara tradisional dan jarang berubah, maka dimensi *Tradition* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika praktek dan prosedur kerja dalam Rumah Batik “X” tidak selalu memakai cara tradisional dan dapat berubah, maka dimensi *Tradition* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Flexibility and Innovation* adalah derajat penerimaan organisasi terhadap perubahan, dan juga pemberian dukungan terhadap karyawan untuk membuat ide, produk, ataupun cara kerja yang baru. Apabila atasan dapat menerima dan merespon dengan cepat ketika dibutuhkan suatu perubahan, dan memberikan dukungan terhadap karyawan untuk membuat ide ataupun cara kerja yang baru, maka dimensi *Flexibility and Innovation* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika atasan kurang dapat menerima perubahan dan kurang memberikan dukungan terhadap karyawan untuk membuat ide atau cara kerja baru, maka dimensi *Flexibility and Innovation* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Outward Focus* adalah derajat kemampuan organisasi dalam merespon kebutuhan dan kepuasan pelanggan secara umum. Apabila atasan dan para karyawan dari Rumah Batik “X” dapat melihat situasi dan kondisi pasar dengan baik, dan cepat merespon kebutuhan konsumen, maka dimensi *Outward Focus* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika

atasan dan para karyawan dari Rumah Batik “X” kurang dapat melihat situasi dan kondisi pasar dan kurang dapat merespon kebutuhan konsumen dengan baik, maka dimensi *Outward Focus* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Reflexivity* adalah derajat pengkondisian organisasi dan kerjasama para karyawan terhadap perubahan situasi kerja dan pengembangan metode, strategi, dan cara kerja agar dapat meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan. Apabila atasan dapat mengkondisikan kerjasama para karyawan dengan metode dan cara kerja baru yang disesuaikan dengan perubahan kondisi, maka dimensi *Reflexivity* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika atasan kurang dapat menyesuaikan dan mengkondisikan kerjasama para karyawan dengan metode dan cara kerja yang baru, maka dimensi *Reflexivity* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Clarity of Organizational Goals* adalah derajat perhatian organisasi terhadap pengembangan dan pembentukan target dan tujuan yang jelas, dan bagaimana mengkomunikasikan target dan tujuan tersebut kepada karyawan. Apabila target dan tujuan dari Rumah Batik “X” dikomunikasikan dengan jelas pada setiap karyawannya, dan setiap karyawan mengetahui dan mengerti target dan tujuan tersebut, maka dimensi *Clarity of Organizational Goals* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika para karyawan kurang mengetahui dan mengerti target dan tujuan dari Rumah Batik “X” karena tidak dikomunikasikan dengan jelas, maka dimensi *Clarity of Organizational Goals* dapat dikatakan lemah.

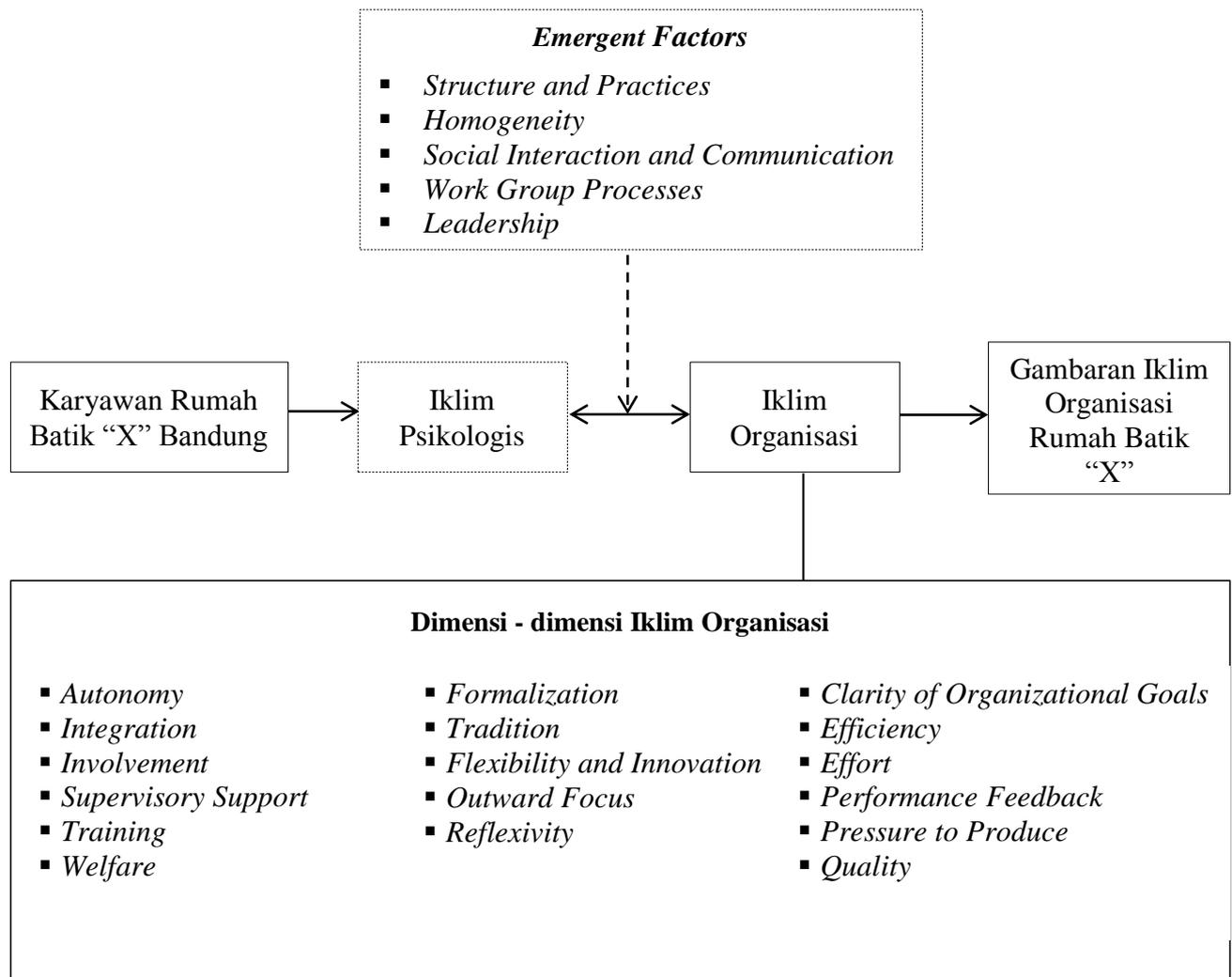
*Efficiency* adalah derajat penekanan organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan efisiensi kerja karyawannya. Dimensi *Efficiency* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat apabila terdapat perencanaan, penjadwalan, dan pengorganisasian kerja yang baik pada Rumah Batik “X”. Sedangkan jika kurang terdapat perencanaan, penjadwalan, dan pengorganisasian kerja yang baik, maka dimensi *Efficiency* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Effort* adalah derajat kesediaan para karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin agar dapat mencapai target dan tujuan organisasi maupun personal. Dimensi *Effort* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat apabila para karyawannya siap untuk bekerja semaksimal mungkin dan memberikan usaha yang lebih untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik. Sedangkan jika para karyawan kurang memberikan usaha lebih untuk memperoleh hasil kerja yang lebih baik, maka dimensi *Effort* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Performance Feedback* adalah derajat pemberian umpan balik yang jelas bagi karyawan terkait dengan kinerjanya. Apabila atasan memperhatikan cara kerja karyawan dan memberikan umpan balik atas hasil kerja karyawan secara berkala dengan konsisten, maka dimensi *Performance Feedback* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika atasan kurang memperhatikan cara kerja karyawan dan kurang konsisten dalam memberikan umpan balik atas hasil kerja karyawan, maka dapat dimensi *Performance Feedback* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Pressure to Produce* adalah derajat tuntutan dan tekanan yang diberikan pada karyawan untuk memenuhi target kerja. Apabila para karyawannya mempersepsikan bahwa terdapat banyak tuntutan dan tekanan untuk memenuhi target kerja di Rumah Batik “X”, maka dimensi *Pressure to Produce* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika para karyawan mempersepsikan bahwa tuntutan dan tekanan untuk memenuhi target kerja di Rumah Batik “X” tidak berlebihan atau tidak banyak, maka dimensi *Pressure to Produce* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.

*Quality* adalah derajat penekanan organisasi terhadap hasil produk atau jasa yang baik, berfokus pada seberapa penting mempertahankan standar hasil yang tinggi bagi organisasi. Apabila para karyawan dari Rumah Batik “X” selalu berusaha untuk mencapai standar kualitas tertinggi dan atasannya selalu memperhatikan kualitas hasil kerja, maka dimensi *Quality* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan kuat. Sedangkan jika para karyawan dan atasan di Rumah Batik “X” tidak terlalu memperhatikan kualitas hasil kerja, maka dimensi *Quality* pada iklim organisasi Rumah Batik “X” dapat dikatakan lemah.



Gambar 1.1 Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi

1. Karyawan Rumah Batik “X” cabang Bandung mempersepsikan setiap dimensi dari iklim organisasi Rumah Batik “X” tinggi atau rendah.
2. Terdapat *perceptual agreement* sampai derajat tertentu pada karyawan-karyawan Rumah Batik “X” cabang Bandung yang membentuk iklim organisasi Rumah Batik “X”.
3. Iklim Organisasi dapat dilihat melalui 17 dimensi yang terdapat pada 4 kuadran, yaitu dimensi *Involvement, Autonomy, Welfare, Training, Integration*, dan *Supervisory Support* pada *Human Relation Quadrant*; dimensi *Formalization* dan *Tradition* pada *Internal Process Quadrant*; dimensi *Flexibility and Innovation, Reflexivity*, dan *Outward Focus* pada *Open Systems Quadrant*; dan dimensi *Clarity of Organizational Goals, Effort, Efficiency, Quality, Pressure to Produce*, dan *Performance Feedback* pada *Rational Goal Quadrant*.
4. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan iklim organisasi dari Rumah Batik “X” cabang Bandung, yaitu *structure and practices, homogeneity, social interaction and communication, leadership*, dan *work-group influences*.