

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri pakaian merupakan industri yang tidak akan pernah lekang oleh waktu mengingat pakaian merupakan salah satu kebutuhan primer manusia. Industri pakaian yang melayani pada segmen demografis muslim pun kian hari kian bertambah, mengingat kesadaran masyarakat khususnya di Indonesia terhadap berbusana muslim dan muslimah kian meningkat. Salah satu perusahaan yang telah konsisten bergerak dalam bidang pakaian muslim ini adalah CV Rabbani Asysa.

CV Rabbani Asysa merupakan salah satu perusahaan yang konsisten dari tahun 1994 hingga kini memproduksi kebutuhan sandang muslim. Hingga saat ini CV Rabbani Asysa telah memiliki 90 *reshare* yang tersebar di seluruh Indonesia. (Sumber: MSDM CV.Rabbani Asysa, 2010). Seiring dengan perkembangannya yang semakin pesat, tantangan yang dihadapi oleh CV Rabbani Asysa pun semakin berat. Salah satunya adalah tantangan dalam menghadapi persaingan. Terlebih suasana persaingan *reshare* CV Rabbani Asysa yang terletak di daerah Bandung Raya, jumlah pesaing dari outlet maupun toko busana muslim di kota mode tersebut sudah tidak terhitung jumlahnya (misalnya *nun*, *famos*, *swarna*, *kerudungku bagus*, dan sebagainya).

Hal tersebut tentunya menuntut *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya harus berupaya lebih keras lagi dalam mengelola perusahaan untuk terus lebih unggul dan terdepan. Diantara banyak faktor yang membentuk keunggulan perusahaan, salah satu faktor di antaranya adalah terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki. Berbicara mengenai masalah sumber daya manusia yang memiliki output keunggulan perusahaan, maka berbicara masalah kinerja yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut. Semakin baik kinerja yang dimiliki oleh karyawan maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Rivai (2007:309) menyebutkan bahwa “kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Adi Supriadi selaku Asisten Manajer SDM pada tanggal 01 Oktober 2010 bahwa *form performance appraisal* setiap jabatan sudah dibuat oleh perusahaan namun dalam prakteknya masih belum dapat digunakan secara efektif sehingga penilaian kinerja yang dilakukan di CV Rabbani Asysa masih bersifat situasional dan sesuai kebutuhan. Bersifat situasional dan sesuai kebutuhan di sini maksudnya adalah manajemen akan melakukan penilaian kinerja jika ada kebutuhan dalam menaikkan jenjang karier karyawan. Penilaian tersebut dilakukan berdasarkan kepada usulan atasan di departemen masing-masing dengan memperhatikan *track record* karyawan tersebut selama bekerja. Penilaian tersebut didasarkan pada hasil kerja maupun perilaku karyawan tersebut selama bekerja. Yaitu berupa ketercapaian target kerja, kehadiran jam kerja atau pun *amalan yaumiyan*, pelanggaran yang telah

dilakukan, serta sanksi yang pernah didapat. Usulan tersebut diajukan kepada Manajer SDM yang seterusnya diajukan kepada direktur perusahaan saat *meeting* manajemen dilakukan.

Berdasarkan wawancara kepada Adi Supriadi selaku Asisten Manajer SDM pada tanggal 16 Februari 2010 permasalahan kinerja karyawan yang terjadi di *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya adalah bahwa dari keseluruhan karyawan masih ada karyawan yang belum dapat memenuhi kinerja dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari ketidaktercapaian omset perusahaan serta perilaku karyawan yang kurang disiplin.

Adi menyebutkan bahwa ketercapaian omset perusahaan masih kurang konsisten setiap bulannya. Sedangkan perilaku karyawan yang kurang disiplin dapat terlihat dari tingkat absensi yang meningkat, keterlambatan karyawan, serta kurangnya partisipasi karyawan terhadap program-program SDM yang diadakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Persentase Absensi Hari Kerja Karyawan Bulan Juli 2009 – Desember 2009 ditunjukkan pada tabel 1.1:

**Tabel 1.1 Persentase Absensi Hari Kerja Karyawan
Reshare CV Rabbani Asysa Bandung Raya
Bulan Juli 2009 – Desember 2009**

Bulan	Jumlah karyawan	Hari kerja seharusnya	Rata-rata absensi hari kerja	Persentase rata-rata absensi hari kerja
Juli 2009	44	1188	61	5.13%
Agustus 2009	44	1188	59	4.97%
September 2009	42	1134	162	14.29%
Oktober 2009	46	1242	179	14.41%
November 2009	60	1620	240	14.81%
Desember 2009	68	1836	311	16.94%

Sumber: Diolah dari MSDM CV Rabbani Asysa, 2010

Tabel 1.1 di atas menunjukkan persentase absensi karyawan pada bulan Juli 2009 – Desember 2009. Persentase pada tabel di atas sangat fluktuatif, namun angka-angka tersebut lebih mengindikasikan adanya kenaikan persentase absensi karyawan dari bulan Juli 2009 sampai dengan bulan Desember 2009.

Adi menyebutkan bahwa karyawan masih kurang menyadari pentingnya hadir tepat waktu saat memasuki jam kerja. Hal senada diungkapkan oleh karyawan sendiri berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 15 Oktober 2010 yang mengakui masih banyak karyawan yang sering terlambat saat memasuki jam kerja.

Adi menambahkan bahwa kurangnya partisipasi karyawan terhadap program-program SDM perusahaan dapat terlihat dari dua program, yaitu “Semangat Pagi” dan “*Amalan Yaumiyyah*”. Semangat pagi merupakan program *tausiah* atau pemberian motivasi setiap jam 07.30 sebelum masuk jam kerja. Menurut Adi masih banyak karyawan yang kurang menyadari program ini dengan tidak mengikuti semangat pagi. Sedangkan *amalan yaumiyyan* adalah program-program spiritual yang wajib dilaksanakan oleh seluruh karyawan perusahaan dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan. Pencapaian *amalan yaumiyyan* karyawan *reshare* CV.Rabbani Asysa Bandung Raya selama periode 2009-2010 dapat dirata-ratakan pada tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Tingkat Pencapaian *Amalan Yaumiyyan*
Karyawan *Reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya
Juli – Desember 2009**

	QL	Dhuha	Shaum	Tilawah	Shubuh	Wudhu	Istighfar
RATA-RATA	24%	45%	17%	51%	3%	10%	51%

Sumber: Diolah dari MSDM CV Rabbani Asysa, 2010

Berdasarkan data tabel tersebut di atas pencapaian *amalan yaumiyan* masih banyak di bawah 50 % dari setiap amalan yang seharusnya tercapai 100 %. Hal ini tentunya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Adapun penjelasan dari program-program *amalan yaumiyan* di atas adalah pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3 Penjelasan Amalan Yaumiyan CV Rabbani Asysa

No.	Nama Program	Penjelasan
1.	QL (Qiyamul Lail)	QL merupakan kegiatan sholat di sepertiga malam, atau lebih sering disebut sebagai sholat tahajjud.
2.	Dhuha	Dhuha merupakan kegiatan sholat di waktu dhuha, antara jam 08.00 – 11.00 WIB.
3.	Shaum	Shaum di sini merupakan kegiatan berpuasa di hari Senin dan Kamis.
4.	Tilawah	Tilawah merupakan kegiatan membaca Al qur'an.
5.	Shubuh	Shubuh merupakan kegiatan sholat shubuh yang dilakukan secara berjama'ah, khusus laki-laki dilakukan di masjid.
6.	Wudhu	Wudhu merupakan kegiatan menjaga wudhu, atau dalam kata lain karyawan/wati di Rabbani harus senantiasa memiliki wudhu dalam bekerja.
7.	Istighfar	Istighfar merupakan kegiatan berzikir dengan memohon ampun kepada Allah SWT dalam setiap tindakan yang dilakukan saat bekerja.

Sumber: MSDM CV. Rabbani Asysa, 2010

Semua *amalan yaumiyan* tersebut merupakan kegiatan pribadi masing-masing karyawan baik yang dilakukan di perusahaan atau pun di luar perusahaan. *Amalan yaumiyan* tersebut dilakukan berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bagi setiap karyawan yang telah mencapai di atas 50 % dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka karyawan tersebut berhak mendapatkan kompensasi berupa bonus berupa uang tunai di akhir bulan, dan sebaliknya jika karyawan mencapai *amalan yaumiyan* tersebut di bawah 50 % maka karyawan tersebut tidak berhak mendapatkan bonus. Cara mengukur

tercapainya target amalan yaumiyan tersebut adalah setiap karyawan diberikan lembar *mutaba'ah yaumiyan* (lembar pencapaian *amalan yaumiyan* setiap hari) dan dilaporkan kepada Manajer SDM setiap bulannya untuk direkap.

Dari beberapa fenomena yang mengindikasikan penurunan kinerja di atas, maka perlu dilakukan suatu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan di *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya. Menurut Mangkunegara (2001:67) “faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Faktor kemampuan merupakan faktor yang dapat dikembangkan dari dalam internal seseorang, sedangkan faktor motivasi merupakan faktor yang dipengaruhi sebagian besar oleh faktor external atau pun lingkungan, yaitu salah satunya melalui iklim organisasi.

Keberadaan iklim organisasi yang berkualitas sangat diperlukan oleh setiap perusahaan karena dalam situasi yang kondusif seorang karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga menimbulkan rasa senang dan menimbulkan motivasi yang baik terhadap pekerjaannya. Menurut Robert Striger (2002), Wirawan (2007:122) dalam bukunya berjudul *Leadership and Organizational Climate* mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation,” yaitu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Selanjutnya Robert Stringer (2000) dalam Wirawan (2007:128) menggambarkan bahwa “iklim organisasi dapat memengaruhi kinerja individu maupun kelompok melalui motivasi.”

Untuk mengetahui sejauh mana gambaran iklim organisasi CV Rabbani Asysa *reshare* Bandung Raya, maka penulis menyebar 20 angket pra penelitian

kepada beberapa karyawan *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung. Beberapa indikator yang digunakan oleh penulis adalah sebagaimana yang diungkapkan oleh Robert Stringer (2002) dalam Wirawan (2007:131), yaitu struktur, standar-standar, tanggung jawab penghargaan, dukungan, dan komitmen.

Ada pun hasil rekapitulasi angket tersebut adalah 75 % karyawan menyatakan bahwa pekerjaan di perusahaan didefinisikan dengan jelas dan terstruktur secara logis. 75 % karyawan menyatakan bahwa penyusunan standar kerja di perusahaan tinggi. 60 % karyawan menyatakan bahwa karyawan selalu menyelesaikan target kerja yang dibebankan perusahaan. 40 % karyawan menyatakan bahwa pemberian imbalan sesuai dengan kinerja karyawan di perusahaan. 60 % karyawan menyatakan bahwa kurangnya simpati dari atasan jika karyawan membuat kesalahan. 75 % karyawan menyatakan bahwa karyawan loyal terhadap perusahaan.

Dari persentase hasil rekapitulasi angket untuk 7 item pernyataan tersebut di atas dapat diketahui bahwa iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan *reshare* CV Rabbani Asysa sudah cukup baik meskipun masih belum kondusif karena sebagian karyawan masih belum merasakan hal yang sama, hal ini dapat terlihat dari tanggapan negatif karyawan terhadap indikator penghargaan dan dukungan.

Berdasarkan wawancara kepada 10 orang karyawan *reshare* CV Rabbani Asysa pada tanggal 15 Oktober 2010 menyebutkan bahwa “*beberapa permasalahan iklim yang paling dominan menurunkan motivasi karyawan adalah*

imbalan kinerja yang kurang sesuai, karyawan yang kurang loyal, dan peraturan-peraturan yang dirasa sangat memaksakan dan mengekang.”

Iklm organisasi yang baik akan memunculkan motivasi sehingga sangat mendukung tercapainya kinerja karyawan yang tinggi, oleh karena itu diperlukan suatu upaya untuk memelihara dan menciptakan lingkungan iklim organisasi yang nyaman dan kondusif. Dengan menciptakan situasi seperti ini setiap karyawan akan dapat bekerja dengan baik dan mengerjakan tugas sesuai dengan tanggung jawab mereka. Selain itu perilaku-perilaku interdisipliner dalam bekerja akan semakin menurun.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan *Reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Di tengah persaingan yang semakin tajam maka perusahaan harus semakin unggul dalam mengelola perusahaan. Salah satu faktor keunggulan perusahaan didapat dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi maka akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Permasalahan yang terjadi pada *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya adalah adanya kesenjangan kinerja karyawan antara kenyataan dan harapan. Kesenjangan tersebut tersebut dapat terlihat dari tidak konsistennya ketercapaian omset perusahaan dan penurunan kedisiplinan karyawan, yaitu diantaranya

tingginya tingkat absensi karyawan dan tingkat keterlambatan, serta sedikitnya partisipasi karyawan terhadap program-program SDM perusahaan.

Asisten Manajer CV Rabbani Asysa meyakini bahwa iklim organisasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat memotivasi mereka sehingga akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Dari uraian diatas, maka dapat dirumuskan beberapa masalah penelitian dibawah ini:

1. Bagaimana gambaran iklim organisasi di *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya?
2. Bagaimana gambaran kinerja karyawan di *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya?
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan mengadakan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari:

1. Gambaran iklim organisasi di *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya.
2. Gambaran kinerja karyawan di *reshare* CV Rabbani Asysa Bandung Raya.

3. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di *reshare CV* Rabbani Asysa Bandung Raya.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis.

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya tentang bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah masukan bagi *reshare CV* Rabbani Asysa Bandung Raya khususnya pada tim Manajemen Sumber Daya Manusia dalam memecahkan permasalahan peningkatan kinerja karyawan bagi perusahaan dengan adanya pengelolaan iklim organisasi yang efektif dan efisien.