

## **BAB II**

### **IKLIM KERJA PT. SANDANG ASIA MAJU ABADI**

Industri garmen merupakan salah satu industri yang penting di Indonesia. Bersama-sama dengan industri tekstil dan produk tekstil lainnya (TPT), industri garmen merupakan penyumbang devisa terbesar bagi negara, setelah minyak dan gas bumi. Di pasar internasional sendiri, produk garmen Indonesia telah memiliki posisi yang cukup bagus, dengan pangsa pasar antara tiga persen hingga empat persen dari total nilai ekspor dunia. Disamping itu, industri garmen bersifat padat karya, sehingga menjadikan posisi industri tersebut sangat penting bagi perekonomian Indonesia sebagai penyedia lapangan kerja utama.

#### **2.1. Gambaran Umum PT. Sandang Asia Maju Abadi**

PT. Sandang Asia Maju Abadi adalah perusahaan terbatas swasta yang didirikan pada tahun 1997, berbasis di Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Perusahaan didirikan dengan akte Perseroan Terbatas oleh Notaris H.M Afdal Ghazali, S.H. No. 546 tanggal 25 September berdasarkan keputusan No. C-165858.HT.01.04.TH.99 dan diberikan persetujuan oleh Departemen Kehakiman Republik Indonesia Direktorat Jendral Hukum dan Perundang-undangan. Perusahaan yang beralamat di Kawasan Industri Tugu Wijaya Kusuma, Jalan Tugu Industri I / 8 Kelurahan Randugarut, Kecamatan Tugu, Semarang, Indonesia merupakan perusahaan industri pakaian jadi, dengan produk yang berskala ekspor ke lima benua di dunia.

Perusahaan dijalankan oleh tim manajemen yang kuat dari para profesional lokal dan asing dalam industri manufaktur industri pakaian

jadi, yang memiliki berbagai pengalaman dalam berbagai tahap dalam proses manufaktur. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memenuhi syarat dalam menganalisis dan meramalkan kemungkinan potensi masalah, perencanaan ke depan, mengendalikan dan menyelesaikan. Tenaga kerja yang handal mampu menghasilkan prestasi yang menjanjikan, khususnya dengan menjunjung tinggi komitmen perusahaan dalam melayani para klien yang bergengsi.

Perusahaan ini memiliki fasilitas modern yang dapat menghasilkan produk-produk berkualitas tinggi dari merek-merek berkelas internasional. Produk dari perusahaan ini tidak terbatas pada gender dan kelompok usia. Untuk itu, Perusahaan menghasilkan produk unggulan denim bagi pria dan wanita dari semua gender dan kelompok usia. Dengan didukung sekitar 2.425 orang tenaga kerja yang terampil, Perusahaan mampu memproduksi rata-rata sekitar 400.000 pakaian dalam sebulan. Proses pembuatan pakaian sendiri dimulai dari proses perancangan dan pengembangan sampling untuk cetak, pemotongan, jahit, bordir, cetak, amplas, pencucian dan penyelesaian serta pengepakan dan audit QA.

### 2.1.1. Data Perusahaan

- Nama Perusahaan	PT. Sandang Asia Maju Abadi
- Pendirian	1 Mei 1998
- Jenis Perusahaan	Perseroan Terbatas
- Omzet Tahunan	50.000.000 US\$
- Operasi Bisnis	Pabrikan dari kain dasar – Tops Kasual dari semua gender dan kelompok usia
- Pelanggan	Levi's Straus, S Oliver, J Crew, Macy's, Tommy Hilfiger, Dockers, Duluth, American Eagle, dll
- Alamat Pabrik	Kawasan Industri Tugu Wijaya Kusuma, Jl. Tugu Industri I No. 8 Kel. Randugarut Kec. Tugu, Semarang, Indonesia
- Telepon/Faksimilie	6224-8664012 / 6224-8664039
- Jumlah Karyawan	2.425 pekerja
- Mesin Produksi	1.100 mesin
- Luas Tanah	32.000 m <sup>2</sup>
- Luas Pabrik	23.000 m <sup>2</sup>
- Kapasitas Produksi	400.000 pcs / bulan
- Sumber Bahan Baku	Lokal & Impor

### 2.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

- **Visi :**

*To supply the best quality apparel at the most competitive price supported by an unrivaled professional service or merchandising, tight quality control, quick turnaround, product design and online information. To always hold customer satisfaction through quality as vital.*

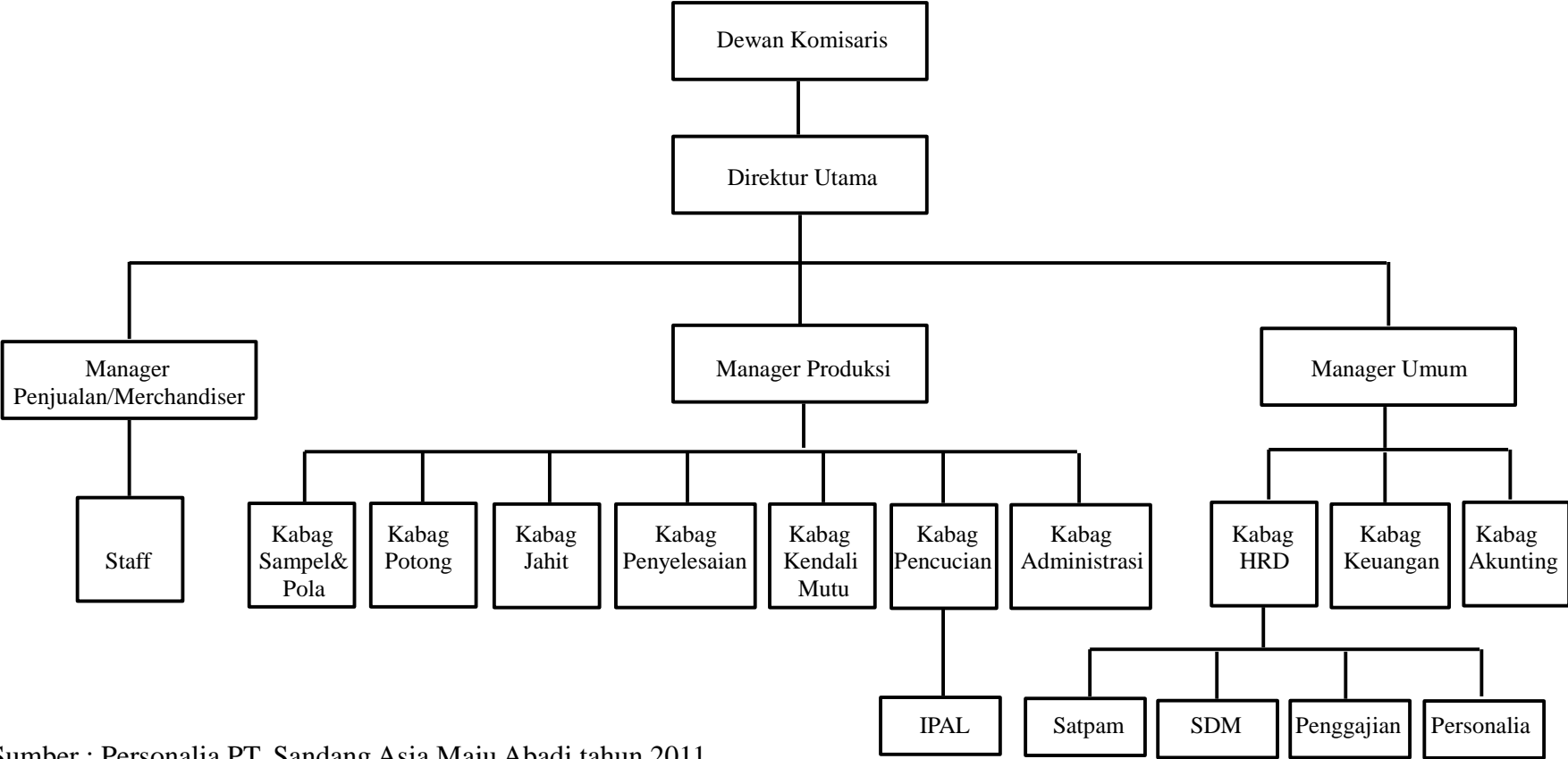
- **Misi:**

*Supply our customers a “Full Package” program for the apparel production at the highest level of quality, service and value.*

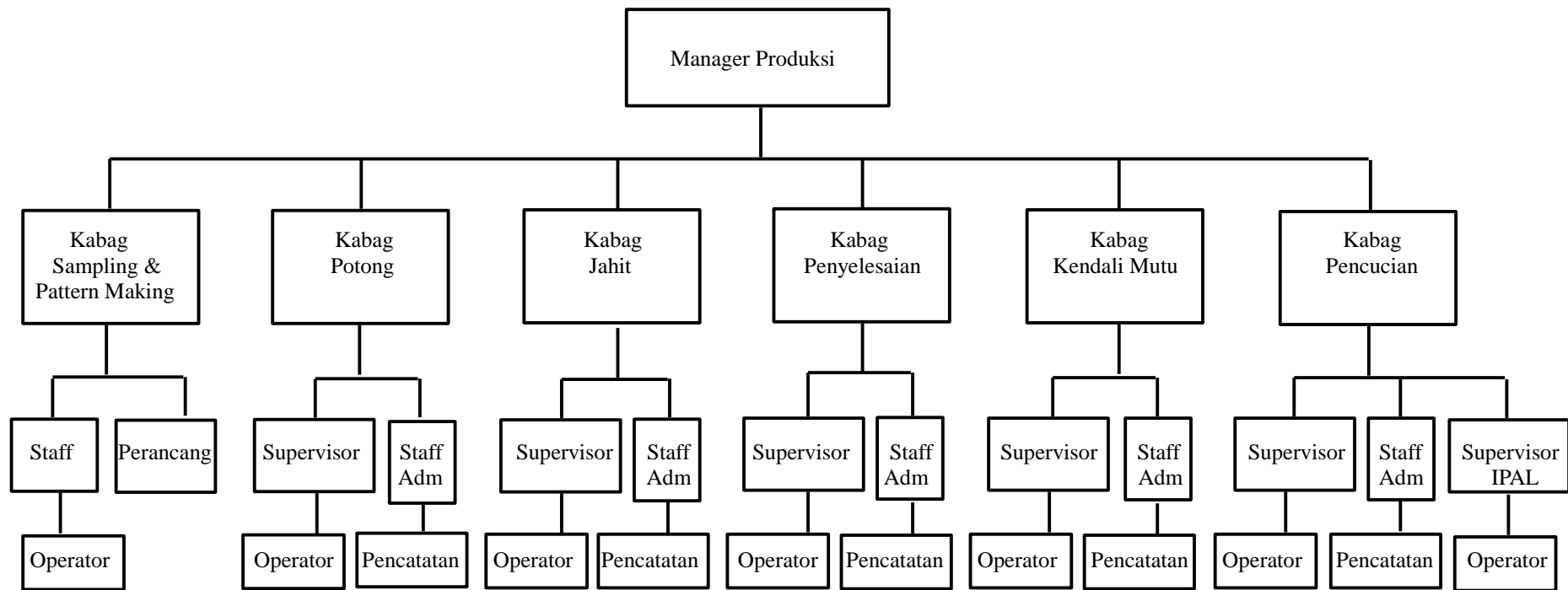
2.2. Struktur Organisasi PT. Sandang Asia Maju Abadi

Gambar. 1

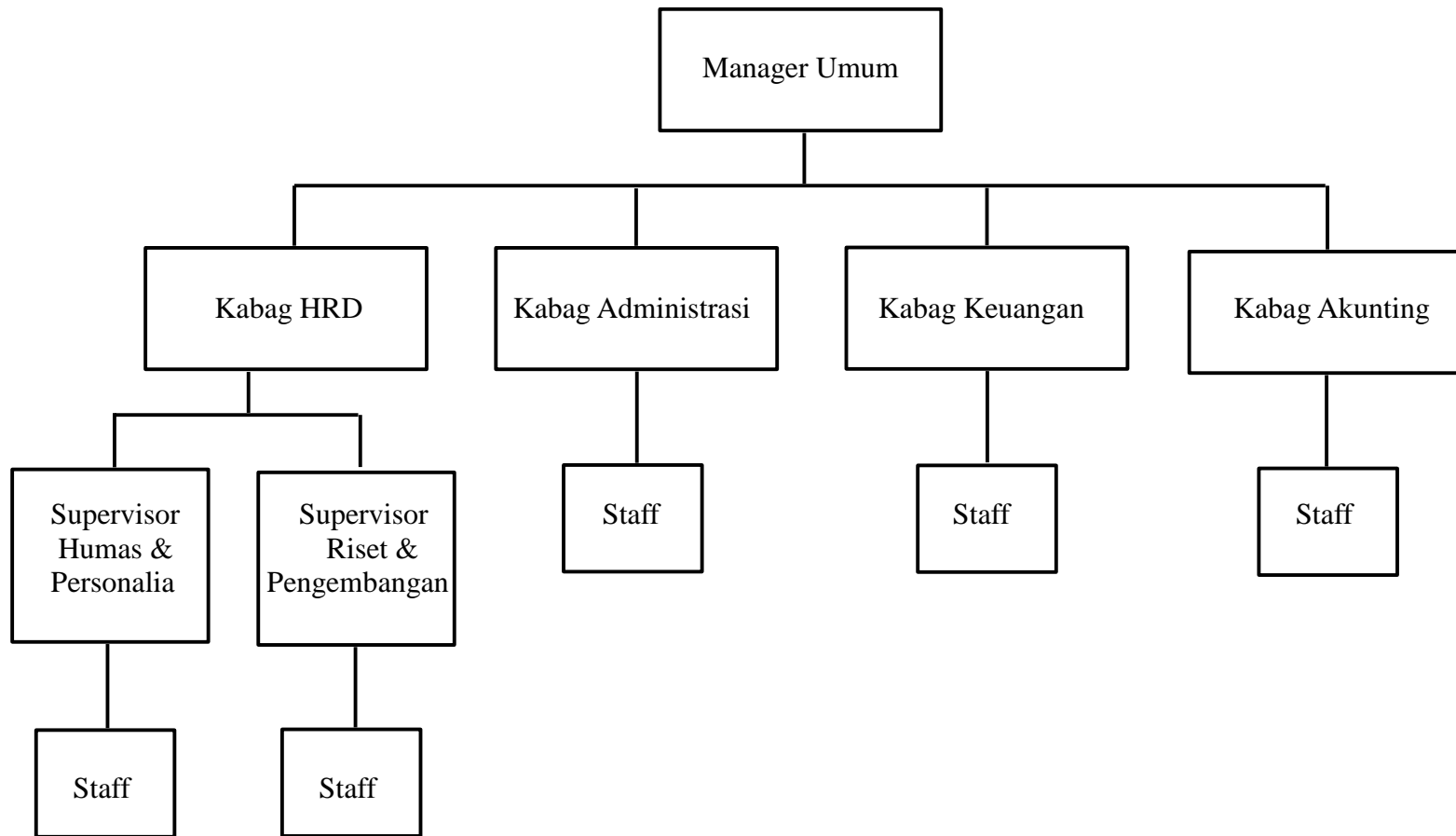
**STRUKTUR ORGANISASI  
PT. SANDANG ASIA MAJU ABADI**



Sumber : Personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi tahun 2011



Sumber : Personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi tahun 2011



Sumber : Personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi tahun 2011

## **1. Dewan Komisaris**

### **Tugas dan Kewenangan :**

- Melakukan pengawasan atas jalannya usaha Perusahaan dan memberikan nasihat kepada Direktur
- Melakukan tugas dewan direksi berdasarkan kepentingan Perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan.
- Kewenangan khusus dewan komisaris bahwa dewan komisaris dapat diamanatkan dalam anggaran dasar, untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu direktur apabila direktur berhalangan atau dalam keadaan tertentu.

### **Tanggung Jawab :**

- Membuat risalah rapat dewan komisaris dan menyiapkan salinan rapat.
- Melaporkan kepada Perusahaan mengenai kepemilikan saham dan atau keluarga atas saham Perusahaan dan saham di Perusahaan lainnya.
- Memberikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan.

## **2. Direktur Utama**

- Memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan.
- Memilih, menetapkan, mengawasi tugas dari karyawan dan kepala bagian (manajer).
- Menyetujui anggaran tahunan perusahaan.
- Menyampaikan laporan kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan.



### **Tugas dan Kewenangan :**

Eksternal :

- Mewakili Perusahaan atas nama perseroan untuk melaksanakan bisnis dengan perusahaan lain.
- Mewakili Perusahaan dalam perkara pengadilan.

Internal :

- Mengurus dan mengelola Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan yang sesuai dengan kebijakan yang tepat (keahlian, peluang dan kelaziman usaha) yang ditentukan dalam UU perseroan terbatas dengan anggaran dasar Perusahaan.

### **Tanggung Jawab :**

- Direktur bertanggung jawab atas kerugian Perusahaan yang disebabkan direktur tidak menjalankan kepengurusan Perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan anggaran dasar Perusahaan. Kebijakan yang tepat dalam menjalankan Perusahaan serta UU No. 4 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, atas kerugian Perusahaan direktur akan dimintakan pertanggungjawaban baik secara perdata maupun pidana.

## **3. Manager**

### **Tugas dan Kewenangan :**

- Menentukan tujuan dan visi kelompok, menentukan maksud dan arahan, serta identifikasi aktivitas (tugas).
- Identifikasi sumber daya manusia, proses, sistem dan peralatan (termasuk finansial, komunikasi, IT).

- Membuat rencana untuk menyelesaikan tugas termasuk pengiriman, pengukuran, jadwal, waktu, strategi dan taktik.
- Menetapkan tanggung jawab, sasaran, akuntabilitas dan delegasi wewenang.
- Menetapkan standar kualitas parameter laporan dan waktunya.
- Mengawasi dan menjaga aktivitas sesuai parameter yang ditetapkan.
- Memonitor dan menjaga kinerja secara keseluruhan sesuai perencanaan.
- Melaporkan perkembangan pencapaian kelompok.
- *Mereview*, evaluasi, menyesuaikan rencana, metode dan target bila diperlukan.

**Tanggung Jawab :**

- Menetapkan, menyetujui dan mengkomunikasikan standar kerja dan perilaku.
- Menetapkan gaya, pendekatan budaya
- Memonitor dan menjaga disiplin, etika, integritas dan fokus pada tujuan.
- Mengantisipasi dan menyelesaikan konflik, perdebatan atau ketidakompakan.
- Mengkaji dan bila perlu merubah keseimbangan dan komposisi kelompok
- Membangun *team* kerja, kerjasama, moral dan semangat *team*.
- Mengembangkan Mengembangkan kapabilitas dan moralitas kelompok yang *progresif* meningkatkan kebebasan dan otoritas kelompok.
- Merangsang team menuju sasaran dan tujuan atau memotivasi kelompok, serta memahami dan sadar akan tujuan bersama.

- Identifikasi, mengembangkan dan menyetujui peran *team*, serta peran pimpinan.
- Memahami anggota *team* sebagai sebuah individu, kepribadian dan ketrampilan.

#### **4. Kabag Akunting**

##### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

- Membantu Direktur merumuskan kebijaksanaan keuangan, mengurus kebutuhan dana dan administrasi, serta pengawasan terhadap penggunaannya.
- Mengkoordinir semua pekerjaan-pekerjaan bawahannya.
- Membuat laporan keuangan bulanan dan tahunan.
- Membuat laporan pajak bulanan dan tahunan.

#### **5. Kabag Keuangan**

##### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

- Mengawasi prosedur pengeluaran dan penerimaan uang, apakah sesuai dengan prosedur.
- Merencanakan aliran kas masuk dan keluar.
- Bertanggung jawab terhadap seluruh masalah keuangan.

#### **6. Kabag HRD**

##### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

- Menseleksi penerimaan karyawan baru di perusahaan.
- Bertanggung jawab terhadap penyeleksian karyawan.
- Mengurus yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia.

- Pengembangan sumber daya manusia.
- Perencanaan pengembangan sumber daya manusia.

## **7. Supervisor Sampel&Pola**

### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

Bertanggungjawab atas proses pembuatan sample, dari proses pembuatan pola, potong, jahit sampai penambahan aksesoris dan mendapat persetujuan pembeli.

## **8. Supervisor Potong**

### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

Bertanggungjawab pada proses pemotongan kain. Selain itu juga bertanggung jawab atas segala proses yang ada di bagian cutting, meliputi penggantian potongan yang rusak, cetak kantong, *bundling*, pemberian nomor seri pada hasil potongan dan *pressing* hasil potong.

## **9. Supervisor Jahit**

### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

Bertanggungjawab pada seluruh proses jahit dari awal hingga menjadi produk jadi yang meliputi kualitas dari produk yang dihasilkan dan membuat rencana produksi sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

## **10. Supervisor Penyelesaian**

### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

Bertanggung jawab pada seluruh proses yang ada di bagian finishing, meliputi trimming, ironing, pemasangan kancing, pemasangan label dan polybag,

proses packing serta menyesuaikan dengan jadwal ekspor dan menjamin barang yang diproduksi sudah sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pembeli.

#### **11. Supervisor Kendali Mutu**

##### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

Bertanggung jawab terhadap kualitas barang yang dibuat dan mengikuti standar yang telah ditentukan oleh pembeli.

#### **12. Supervisor Pencucian**

##### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

Bertanggungjawab atas proses pencucian sampai dengan pengeringan serta penggunaan bahan-bahan kimia pada proses pencucian, selain itu juga bertanggungjawab atas limbah yang dihasilkan selama proses cuci.

#### **13. Bagian Keamanan**

##### **Tugas dan Tanggung Jawab :**

- Mengatur keluar masuk karyawan di areal perusahaan.
- Keliling areal pabrik/patroli secara bergantian.
- Menerima dan mengantar tamu sesuai prosedur perusahaan.
- Menerima paket dari luar serta memeriksa keluar masuk barang.
- Menjaga keamanan dan ketertiban perusahaan.
- Bertanggungjawab atas segala sesuatu yang berhubungan dengan keamanan, baik terhadap perusahaan/manajemen maupun dengan karyawan.
- Menjaga dan memelihara aset perusahaan.

- Membantu satpam pria untuk check barang yang datang dan kirim.
- Membantu bagian personalia mengawasi kedisiplinan tenaga kerja.

**Gambar. 2**  
**Bagian Perusahaan & Tugas/Tanggung Jawab**  
**PT. Sandang Asia Maju Abadi**

BAGIAN	JUMLAH	TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB
<b>I. Administrasi &amp; Umum</b>	120	
- Manajer	3	- Mengkondisikan kinerja perusahaan sesuai dengan bagian masing-masing.
- Administrasi	68	- Melakukan pekerjaan di bidang administrasi sesuai dengan bagiannya.
- Keuangan	4	- memeriksa laporan keuangan serta bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan keuangan
- Akunting	6	- Mengurus kebijakan dana dan administrasi
- Satpam	15	- Melakukan pengamanan pada perusahaan.
- Kebersihan	24	- Bertanggung jawab pada seluruh kebersihan di lingkungan perusahaan.
<b>II. Gudang</b>	34	
- Supervisor	1	- Koordinator mengenai pelaksana harian dan mengontrol pekerjaan.
- Asisten	1	- Membantu tugas supervisor.
- Administrasi	2	- Membuat laporan harian dan bulanan.

- Kendali Mutu Kain	6	- mengecek kualitas kain apakah sudah sesuai dengan yang diperlukan.
- <i>Check accessories</i>	14	- Mengecek Aksesoris sesuai PO & WS.
- <i>Transfer</i>	8	- Transfer kain ke bagian Potong.
- <i>Helper</i>	2	- Membantu kelancaran di dalam produksi secara umum.
<b>III. Potong</b>	<b>108</b>	
- Supervisor	1	- Koordinator pelaksana harian dan mengontrol pekerjaan.
- Asisten	1	- Membantu tugas supervisor.
- Administrasi	4	- Membuat laporan harian dan bulanan.
- Loading	10	- Menyiapkan kain yang akan di potong
- Pola	13	
- Potong	77	- Memotong kain sesuai pola.
- Bundling	15	- Membundling hasil potong
<b>Sampel</b>	<b>55</b>	
- <i>Chief</i>	1	- Memantau dan mengontrol secara keseluruhan.
- Supervisor	2	- Mengatur konstruksi order.
- Koordinator sampel	1	- Mengatur keseluruhan, mengirim dan menerima komplain dari bagian MD.
- Asisten	2	- Membantu tugas supervisor.
- Administrasi	2	- Membuat laporan harian dan bulanan..
- <i>Marker computer</i>	3	- Membuat marker di komputer.

- Pola Jadi produksi	7	- Membuat pola untuk produksi.
- Pola jadi sampel	2	- Membuat pola untuk sampel.
- Kendali Mutu sampel	4	- Mengecek sampel.
- Potong sampel	3	- Memotong sampel.
- <i>Bartack</i>	1	- <i>Membartack</i> celana untuk sampel.
- Jahit	24	- Menjahit untuk sampel.
<b>IV. Jahit</b>	<b>916</b>	
- Supervisor	19	- Koordinator pelaksana harian dan mengontrol pekerjaan.
- Asisten	18	- Membantu tugas supervisor.
- Administrasi	18	- Membuat laporan harian dan bulanan.
- Penolong	59	- Menggambar pola <i>worksheet</i> yang ada di <i>Line</i> .
- Operator/Jahit	572	- Menjahit <i>body</i> celana yang di buat oleh penolong.
- Ampals	85	- mengamplas garmen
- Cetak	64	
- Grinding	53	- Mengecek hasil dari jahit
- Kendali Mutu Line	28	
<b>V. Pencucian</b>	<b>363</b>	
- Supervisor	8	- Koordinator pelaksana harian dan mengontrol pekerjaan.
- Asisten	18	- Membantu tugas supervisor.
- Administrasi	5	- Membuat laporan harian dan bulanan.



- Cuci	192	- Menjadi operator mesin cuci.
- Extractor	106	- Dari proses cuci menghilangkan kadar air dengan menggunakan mesin.
- Pengeringan	24	- mengeringkan dengan menggunakan mesin.
- Kendali Mutu	10	- Menentukan kualitas hasil cuci (cuci ulang/tidak).

Sumber : Personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi tahun 2011

### 2.3. Manajemen Industri dan Produksi

#### 2.3.1. Manajemen Industri

##### 1. Jaminan Kualitas :

Pembeli adalah raja. Begitu pun apa yang menjadi moto terdepan bagi Perusahaan, dimana jaminan mutu menjadi prioritas utama dalam industri yang dijalankannya. Jaminan mutu ini meliputi pemeriksaan kain, pemeriksaan sampel, proses menjahit, audit (inspeksi acak), dan penyelesaian. Pada dasarnya, pemeriksaan dilakukan berdasarkan standar internasional AQL 2,5. Kain inspeksi dilakukan berdasarkan sistem 4 poin. Uji keteguhan dimensi, tahan luntur warna, miring dan tes terkait lainnya pun dilakukan. Bahkan, uji kualitas dilakukan di laboratorium pengujian internasional. Tes stabilitas dimensi, tahan luntur warna, kain / garmen kinerja, kain komposisi / analisis konstruksi dan tes terkait lainnya juga dilakukan berdasarkan kebutuhan pelanggan sebelum pemotongan. Dalam hal ini, hanya

berhubungan dengan pemasok yang produknya sesuai dengan standar di atas.

## **2. Klien / Pelanggan :**

Selama bertahun-tahun telah mengembangkan hubungan kepercayaan dan kemitraan strategis dengan para produsen industri fashion. Kondisi tersebut telah membawa perusahaan lebih di kenal baik lokal maupun internasional. Pelanggan Perusahaan berbasis di lima benua dunia.

## **3. Masa Depan, Inovasi dan Ekspansi:**

Perusahaan merasa bahwa selalu ada ruang lingkup untuk tumbuh dan lebih meningkatkan layanannya. Inisiatif ini bersifat konstan yang diambil ke arah perkembangan yang lebih baik. Apalagi, ekspansi pasar terus dilakukan untuk menambah jumlah negara pembeli dengan penambahan kapasitas produksi. Perkembangan ke depan juga akan disesuaikan dengan gaya hidup terbaru yang selalu up date dari waktu ke waktu dengan didukung dengan upgrade fasilitas, khususnya mesin otomatis terbaru.

## **4. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan :**

Perusahaan memahami akan tanggung jawab sosial dengan melakukan proyek-proyek untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan lingkungan terdekatnya. Ada beberapa hal yang telah dilakukan oleh perusahaan sebagai kontribusi atas tanggung jawab sosialnya kepada karyawan dan lingkungan sekitarnya, yang mencakup :

1. Klinik Karyawan
2. Bonus bulanan untuk kinerja yang terbaik di masing-masing

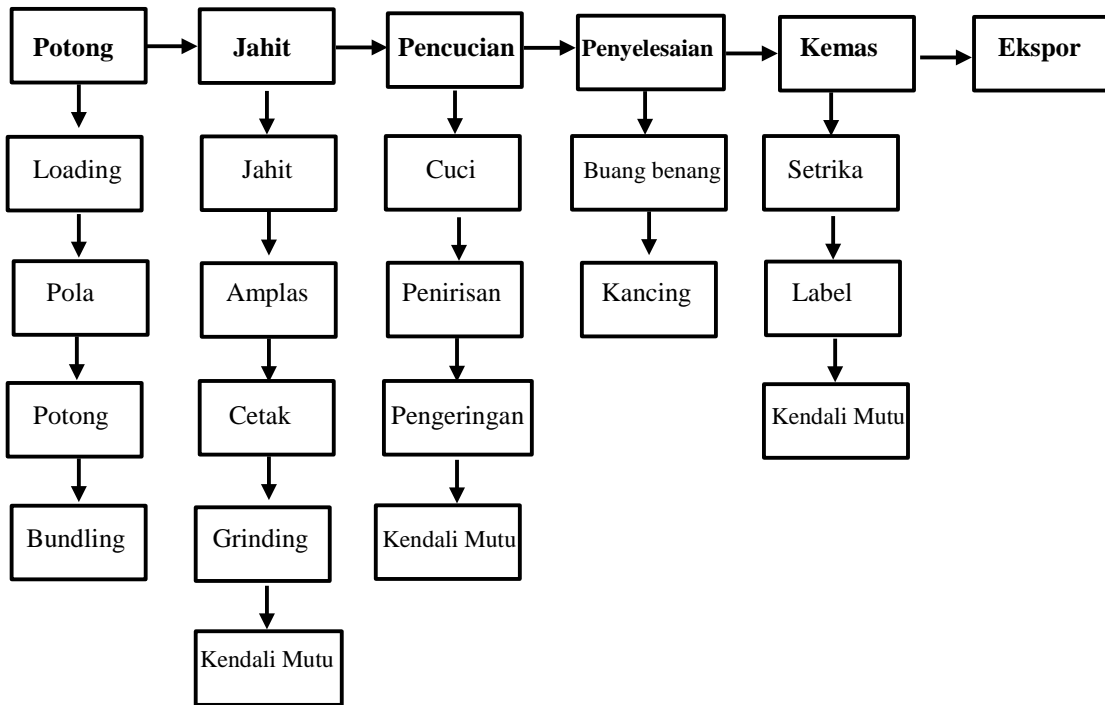
departemen

3. Koperasi karyawan yang dijalankan melalui usaha kantin
4. Sumbangan untuk Sekolah dan Masyarakat
5. Asuransi cakupan untuk semua karyawan
6. Penghargaan kepada para pekerja terbaik

### **2.3.2. Proses Produksi**

Bahan baku yang berupa kain dipotong sesuai dengan pola yang telah ditentukan, proses ini dilakukan oleh bagian potong kain. Kemudian kain yang sudah bergambar pola dijahit oleh bagian jahit. Di bagian jahit, untuk garmen tertentu dilakukan proses amplas dan cetak, setelah itu dilanjutkan ke unit pencucian. Pada unit ini terjadi proses pencucian dengan menggunakan mesin yang disebut mesin pembilas. Pada proses pencucian ditambahkan dengan beberapa bahan penolong, antara lain sabun dan pelembut, batu apung dan lain-lain. Selanjutnya dilakukan proses penirisan di mesin pemeras dan dikeringkan di mesin pengering. Setelah proses pencucian, garmen dibawa ke bagian Penyelesaian lalu di cek oleh bagian kendali mutu, setelah itu ke bagian Packing. Di bagian kemas ada proses setrika dan kancing. Setelah proses tersebut barulah dikemas dan di ekspor. Secara skematis dapat dilihat pada diagram alur sebagai berikut :

**Gambar. 3**  
**Proses Produksi Garmen**  
**PT. Sandang Asia Maju Abadi**



Sumber : Personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi tahun 2011

### 2.3.3. Kinerja Perusahaan

- Penjualan Ekspor 2008-2010

TAHUN	KUANTITAS (Potong)	NILAI (USD)	NILAI (Rp)
2008	934.273	7,903,195.81	77,523,005,941.83
2009	1.867.324	16,608,354.76	173,088,629,093.28
2010	2.372.866	23,358,892.09	187,171,184,038.64

Sumber : Personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi tahun 2011

- Penjualan Lokal 2008-2010

<b>TAHUN</b>	<b>KUANTITAS (Potong)</b>	<b>NILAI (USD)</b>	<b>NILAI (Rp)</b>
2008	23.855.440	5,573,914.76	56,514,656,226.00
2009	41.549.419	8,924,376.33	92,443,440,241.42
2010	56.448.874	17,425,602.28	157,155,837,654.62

**Sumber : Personalia PT. Sandang Asia Maju Abadi tahun 2011**

#### **2.4. Iklim Kerja PT. Sandang Asia Maju Abadi**

Kesiapan sumber daya manusia tentunya juga harus ditopang dengan perilaku yang mencerminkan adanya moral yang tinggi, serta kemampuan bersaing yang baik. Selain itu, pekerja harus memiliki pengabdian yang dalam kepada organisasinya, pun sebaliknya organisasi itu sendiri harus membuat nyaman pada pekerjanya, baik pada level bawahan maupun atasan yang terlibat di dalamnya.

Untuk mewujudkan kondisi yang demikian, maka peran komunikasi di dalam suatu organisasi mutlak dibutuhkan. Hal ini mengingat komunikasi organisai sebagai salah satu jantung kehidupan di dalam menunjang kelancaran organisasi itu sendiri. Penciptaan iklim komunikasi ini khususnya terkait hubungan antar pekerja, baik antara atasan terhadap bawahan, maupun sebaliknya antara bawahan dan atasan. Hal ini terkait pula dengan keyakinan, kepercayaan, dan keterbukaan, yang merupakan pertimbangan mendasar dalam menciptakan iklim yang baik.

Organisasi perusahaan sendiri merupakan sistem kerja yang melibatkan berbagai komponen yang saling berinteraksi dan saling tergantung. Sedangkan komponen utama yang paling menentukan sistem kerja tersebut adalah adanya kesiapan sumber daya manusia, terkait dengan kemampuan manusia dalam menggunakan potensi yang ada pada dirinya secara optimal, untuk mencapai

tujuan bersama yang ditetapkan oleh organisasi itu sendiri. Seiring dengan perjalanan waktu, kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu juga akan mengalami perkembangan, sejalan dengan apa yang telah mereka peroleh dalam lingkungan kerjanya.

Namun demikian, untuk membentuk sistem kerja yang baik, sejumlah organisasi kerap kali dihadapkan pada persoalan mengenai ketidaksiapan sumber daya manusia yang dimilikinya. Persoalan tersebut jelas tidak dapat dilepaskan dengan penanganan pada aspek *human relation*. Dalam arti sempit, *human relation* merupakan komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka, dalam situasi kerja, di dalam wadah organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kegiatan bekerja, dengan semangat kerja yang produktif, perasaan bahagia, dan puas hati.

Upaya pimpinan dalam pengembangan sumber daya manusia pun dilakukan melalui berbagai bentuk komunikasi persuasif dan penciptaan iklim kerja, yang memungkinkan segenap pekerja dapat mengembangkan dirinya. Melalui upaya tersebut, ke depan diharapkan dapat menopang laju perkembangan organisasi. Namun demikian, jika dilihat secara mikro, dalam diri masing-masing individu melekat beragam nilai-nilai kehidupan, yang diyakini kebenarannya. Di lain sisi, individu juga terikat dengan norma sosial budaya secara langsung, yang akan turut membentuk pola sikap dan perilaku seseorang. Orientasi terhadap nilai dan norma seperti itu, nantinya juga akan terbawa dalam lingkungan kerjanya, dan membentuk motivasi kerja sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan dalam dunia kerjanya.

Iklim komunikasi yang baik harus diciptakan dan dibentuk di dalam suatu organisasi, agar sejalan dengan produktivitas yang tinggi, dan penerapan strategi organisasi yang efektif. Iklim komunikasi organisasi pada dasarnya merupakan

iklim terbuka yang mendorong karyawan untuk mengungkapkan ketidakpuasan dan perhatiannya untuk dapat ditangani secara positif. Iklim keterbukaan ini akan dapat diterapkan jika pekerja memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan, keputusan dan tindak manajerial. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa realitas organisasi sebenarnya merupakan penggabungan dari realitas sosial dan psikologis anggotanya, dimana masing-masing individu memiliki orientasi nilai maupun norma sosial yang tidak selalu sama dan senantiasa akan terjadi tarik-menarik. Nilai-nilai dan norma tersebut konsekuensinya akan membawa pada beragam motivasi kerja dan orientasi kebutuhan, serta tingkat kepuasan kerjanya.

Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi berkaitan erat dengan anggotanya. Kenyataan seperti inilah yang kerap kali menjadi persoalan yang cukup rumit, terutama yang dialami oleh beberapa organisasi anggotanya. Jika dilihat dari sisi kebutuhan, dikenal adanya kebutuhan yang bersifat primer, seperti makan, minum dan sandang. Sementara kebutuhan sekunder, seperti kebutuhan akan tempat tinggal, kendaraan, fasilitas kesehatan, dan lain-lain adalah kebutuhan yang harus dipenuhi. Bentuk kebutuhan lain seperti kebutuhan tersier dan immaterial biasanya bersifat komplementer, dimana kemungkinan aktualisasi diri dan terciptanya suasana kerja yang memungkinkan eksistensi dan potensi dirinya hendaknya harus diakui.

Terpenuhinya berbagai kebutuhan dan kesesuaian psikologis akan memberikan implikasi pada perkembangan dan kelangsungan hidup organisasinya. Kunci untuk memperbaiki kesejahteraan atau kemajuan organisasi adalah dengan memperbaiki kesejahteraan orang yang bekerja di dalamnya. Adanya kesesuaian antara harapan-harapan yang diinginkan di dalam tempat kerja dengan kenyataan yang diterima oleh karyawan dapat dijadikan tolak ukur

pemenuhan kebutuhan atau pencapaian kepuasan kerja. Sedangkan ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam kerja akan menimbulkan tingkat kepuasan kerja yang rendah, dimana implikasinya adalah pada rendahnya prestasi kerja, dan rendahnya kualitas produk yang dihasilkan. Perspektif hubungan antara karyawan (*human relation*) yang kondusif dalam suatu organisasi dapat dipandang sebagai faktor penting untuk tercapainya kepuasan kerja. Begitu juga hubungan antara atasan dan bawahan. Tercapainya kepuasan kerja yang tinggi bisa melahirkan adanya loyalitas dan prestasi kerja yang tinggi pula. Namun demikian, dalam kasus tertentu, kepuasan kerja tidak selalu menjamin adanya peningkatan prestasi kerja atau produktivitas. Terkadang, kepuasan kerja hanya melahirkan loyalitas saja.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh berbagai hal dalam organisasi. Berbagai bentuk interaksi yang terjadi dalam organisasi itu menunjukkan adanya iklim organisasi yang mencerminkan keseluruhan penampilan atau gaya hidup organisasi. Secara konseptual, iklim komunikasi organisasi muncul dalam kelompok sosial yang khusus, yang dibentuk oleh suatu kelompok (organisasi) yang independen. Menciptakan iklim komunikasi yang terbuka dan keyakinan, serta kepercayaan sangat tergantung pada nilai dan tujuan manajemen. Iklim komunikasi membutuhkan kesungguhan tujuan top manajemen untuk memperlakukan karyawan secara wajar, serta adanya tujuan organisasi yang memenuhi dan mengintegrasikan kebutuhan dan tujuan pekerja, serta organisasi. Tidak saja para pekerja ataupun seorang pemimpin atau para eksekutif yang pada dasarnya merupakan manusia yang juga mempunyai banyak kesulitan dalam berkomunikasi.



Dalam kenyataannya, banyak faktor yang menghambat komunikasi dalam organisasi, antara lain: letak/jarak, karena setiap kelompok atau *sub group* menuntut ikatan dan kerukunan kelompok yang mempunyai sasaran maupun tujuannya sendiri, dan juga sarana sendiri untuk mencapainya. Sebagai contoh, jika suatu kelompok/bagian menerima pesan, bisa jadi akan ditafsirkan sebagai upaya pembandingan antara kelompoknya dengan kelompok lainnya. Kondisi inilah yang kerap kali terjadi dalam sebuah organisasi, dan menjadi tantangan seorang pemimpin organisasi dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Berbagai masalah serius akan timbul, jika perintah yang diturunkan berdasar struktur organisasi salah dimengerti. Begitu pun nada mengejek atau mengolok-olok ringan dalam kelompok kerja kerap dilontarkan dan menimbulkan kemarahan, atau ketika peringatan informal oleh kepala bagian tidak disampaikan dengan benar. Fenomena semacam itulah yang menjadi salah satu aspek penyebab gagalnya proses komunikasi dalam organisasi. Hal tersebut bahkan dapat berdampak negatif pada seluruh anggota organisasi yang berkaitan, khususnya terhadap kinerja organisasi.

Yang kini terjadi di PT. Sandang Asia Maju Abadi yang merupakan perusahaan industri padat karya yang mempekerjakan 2425 pekerja. Sebagai sebuah organisasi, tentu saja mendambakan iklim organisasi yang kondusif, khususnya dengan terciptanya komunikasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi, sehingga menghasilkan kinerja sesuai dengan yang menjadi target organisasi/perusahaan. Apalagi, organisasi ini memiliki banyak sub organisasi yang memiliki tugas berbeda-beda sesuai dengan struktur organisasi produksi PT. Sandang Asia Maju Abadi.

PT. Sandang Asia Maju Abadi yang merupakan perusahaan industri padat karya yang mempekerjakan 2425 pekerja. Sebagai sebuah organisasi, tentu saja

mendambakan iklim organisasi yang kondusif, khususnya dengan terciptanya komunikasi yang baik dan motivasi kerja yang tinggi, sehingga menghasilkan kinerja sesuai dengan yang menjadi target organisasi/perusahaan. Apalagi, organisasi ini memiliki banyak sub organisasi yang memiliki tugas berbeda-beda sesuai dengan struktur organisasi produksi PT. Sandang Asia Maju Abadi. Banyaknya bagian dalam organisasi yang memiliki tugas berbeda-beda sejauh ini kerap menimbulkan banyak keluhan dan permasalahan yang dikarenakan adanya *miss communication* atau komunikasi yang tidak kondusif.

Dari data keluhan dan permasalahan komunikasi yang ada, mayoritas permasalahan yang muncul terjadi lantaran perkataan kasar dari atasan ke bawahan, perkataan kasar sesama pekerja serta adanya perintah dari supervisor yang tidak jelas dan sulit dipahami oleh pekerja, sehingga menimbulkan salah pengertian antara instruksi yang diberikan dengan yang dikerjakan. Sebagai contoh, dalam hal permintaan material, barang penunjang, dan pekerjaan.

Keluhan dan permasalahan komunikasi organisasi dalam Perusahaan tersebut, terdapat tren peningkatan dan penurunan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2009 sendiri, jumlah keluhan dan permasalahan komunikasi menurun dibandingkan dengan tahun 2010. Sedangkan jumlah keluhan yang dikarenakan perkataan kasar dari atasan menurun dari tahun ke tahun. Sebaliknya, keluhan dan permasalahan komunikasi yang diakibatkan karena karyawan tidak bekerja sesuai dengan perintah atasan dan adanya perintah dari atasan yang tidak jelas dari tahun ke tahun semakin meningkat. Fenomena komunikasi organisasi yang terjadi pada Perusahaan dari tahun ke tahun tersebut membutuhkan perhatian serius dari manajemen perusahaan. Dalam kondisi demikian, dikhawatirkan akan terjadi penurunan kinerja pada perusahaan yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri.