

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri tekstil dan garmen di Indonesia merupakan salah satu tulang punggung industri manufaktur dan industri prioritas nasional yang masih prospektif untuk dikembangkan. Industri tekstil & garmen menaruh donasi relatif besar terhadap pertumbuhan ekonomi, selain membangun lapangan kerja yang cukup besar, industri ini juga mendorong peningkatan investasi dalam dan luar negeri. Dalam hal tenaga kerja, pengembangan atau penambahan kapasitas industri bisa dengan mudah terakomodasi oleh melimpahnya tenaga kerja dan upah yang kompetitif, khususnya dibandingkan dengan situasi pada industri negara maju.

Di Indonesia, sektor pakaian jadi dan garmen menyokong mata pencaharian hampir 2 juta orang, menurut data Organisasi Perburuhan Internasional. Risiko terkait inflasi global dan situasi geopolitik saat ini juga berdampak pada industri manufaktur pakaian jadi. Badan Pusat Statistik melaporkan bahwa pada tahun 2021, Indonesia merupakan pengeksport pakaian sopan terbesar ke-13 dunia. Nilai pasarnya adalah USD 4,68 miliar. Indonesia merupakan pemasok barang tekstil yang signifikan ke beberapa negara anggota RCEP, termasuk Australia, Jepang, Selandia Baru, Korea Selatan, dan Singapura. Untuk itu perusahaan di Indonesia harus dapat mengembangkan SDM dengan baik. Setiap aktivitas MSDM membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan dimana tantangan angkatan kerja terus berubah, hukum berubah dan kebutuhan-kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, maka

MSDM harus terus berubah dan berkembang. Perusahaan juga perlu mengadakan berbagai cara yang tersusun secara program untuk mendapatkan sumber daya manusia yang mampu memenuhi tujuan perusahaan, dengan adanya sumber daya manusia kompeten yang sesuai diharapkan mampu bekerja maksimal serta meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

Tercapai atau tidaknya tujuan pada dasarnya tergantung kepada kinerja karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Karyawan dituntut untuk mampu dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai keinginan perusahaan, namun kenyataannya kinerja yang dimiliki setiap karyawan pasti berbeda. Maka dari itu perlu adanya tindakan yang dapat dilakukan untuk menumbuhkan kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2012), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan yang cakap, terampil serta kompeten dalam pekerjaannya dapat memberikan dampak positif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Budaya menjadi pengikat seluruh anggota organisasi terutama ketika organisasi harus menghadapi guncangan dari lingkungan dalam atau luar organisasi yang diakibatkan adanya perubahan. Budaya organisasi yang kuat akan mampu membawa organisasi bertahan dalam situasi dan kondisi apapun. Budaya dalam suatu organisasi dapat dipakai sebagai alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat, keterampilan dan seluruh kompetensi yang ada dalam organisasi. Menjadi ciri khas suatu organisasi yang mewakili visi, misi dan tujuan organisasi, sehingga seluruh anggota organisasi akan memiliki etos kerja yang berkarakter dan seirama. Ciri khas organisasi yang dibangun melalui budaya juga dapat menjadi pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya meskipun pada jenis organisasi yang sama. *Competitive advantage* organisasi dapat dibangun melalui budaya organisasinya, dan ini sangat strategis karena tidak mudah ditiru oleh pesaing. Budaya organisasi yang

kuat juga akan membangkitkan semangat anggota untuk bekerja lebih optimal, profesional dan berdedikasi penuh (komitmen) terhadap pekerjaan dan organisasinya. Anggota organisasi yang komit dan profesional akan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan organisasi.

Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya ialah budayanya. Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku dan bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi.

Rivai dan Basri (2009) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jelaslah, bahwa peranan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan sebab setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Berhasil tidaknya pelaksanaan seluruh kegiatan

organisasi akan dipengaruhi oleh kinerja para karyawan itu sendiri. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

Kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi menuntut peran penting bagi perusahaan dalam kegiatan perekonomian baik dalam skala global maupun skala nasional. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki dan mempersiapkan sumber daya yang handal. Hal inilah yang menuntut karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan tempat ia bekerja, dengan kata lain karyawan harus terampil dalam bekerja menghadapi persaingan usaha. Namun pada kenyataannya, tidak semua karyawan memiliki keterampilan yang baik dalam bidang pekerjaannya terutama keterampilan pada aspek persepsi terhadap pekerjaannya dan keterampilan dalam pengendalian diri (sikap, emosi dan motif dalam bekerja). Karyawan yang tidak memiliki persepsi dan sikap yang lebih baik terhadap pekerjaannya menyebabkan dirinya tidak mampu meningkatkan kualitas pekerjaannya, padahal setiap karyawan seharusnya mampu (siap) menghadapi persaingan dunia usaha seperti kesiapan menghadapi perubahan lingkungan usaha secara lebih global, baik perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan profesional yang dapat mendukung kesiapan perusahaan menghadapi kompetisi usaha. Karyawan yang tidak terampil menghadapi persaingan dari perubahan lingkungan usaha perbankan, tidak dapat berkontribusi yang lebih baik bagi kinerjanya dan

bagi kemajuan perusahaan, apabila hal ini terjadi maka kinerja perusahaan tidak akan mengalami kemajuan yang berarti dan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan mendatangkan kepuasan maka akan berpengaruh pada kinerja, apabila suatu pekerjaan dilakukan berdasarkan *skill* (keterampilan) maka bukan hal yang tidak mungkin suatu kinerja karyawan yang baik akan tercipta, sehingga dengan sendirinya tercipta pula suatu produktivitas organisasi yang baik. Hal ini pengelolaan keterampilan (keahlian) karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik itu tanggung jawab dari seorang manajer Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi.

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain yang membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi satu sama lain. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam bentuk kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita pribadi maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan atau pun pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat didalamnya guna mencapai kesamaan makna. Tindak komunikasi tersebut dapat dilakukan dalam berbagai konteks.

Tindak komunikasi dalam suatu organisasi berkaitan dengan pemahaman mengenai peristiwa komunikais yang terjadi didalamnya, seperti apakah instruksi pimpinan sudah dilaksanakan dengan benar oleh karyawan atau pun bagaimana karyawan/bawahan mencoba menyampaikan keluhan kepada atasan, memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diterapkan.

Jabatan pimpinan dalam manajemen PR/humas biasanya disebut manajer humas dan berfungsi sebagai pemimpin sekelompok karyawan lainnya. Dengan demikian manajer humas sebagai pimpinan puncak (*Top Manager*) cukup melakukan komunikasi sebagai penanggung jawab atau ketua unitnya masing-masing (*Middle Manager*). Komunikasi adalah penting untuk suatu kedudukan yang efektif. Karier dalam bisnis, pemerintah, atau pendidikan memerlukan kemampuan dalam memahami situasi komunikasi, mengembangkan strategi komunikasi efektif, memerlukan kerjasama antara satu dengan yang lain, dan dapat menerima kehadiran ide-ide yang efektif melalui saluran saluran komunikasi. Menurut Soesanto (1976: 78), komunikasi bertujuan untuk menciptakan keharmonisan di antara pelaku-pelaku komunikasi. Pola tindakan komunikasi untuk mencapai itu semua bukan hanya reaktif semata, tetapi juga harus penuh dengan strategi. Manajemen komunikasi yang menggabungkan antara pendekatan manajemen dengan pengelolaan komunikasi memungkinkan kita untuk mewujudkan keharmonisan dalam komunikasi yang kita lakukan.

Komunikasi merupakan sebuah kegiatan yang menghubungkan antar manusia maupun antar kelompok pada sebuah organisasi, dengan tujuan terciptanya makna dan harapan. Melalui makna dan harapan tersebut, selanjutnya terjadi suatu proses yang ditujukan untuk mencapai keinginan dan sasaran seluruh anggota organisasi. Sehingga menjadi sebuah kewajiban bagi pimpinan untuk dapat mempengaruhi dan memotivasi setiap karyawan agar dapat tercapai tujuan organisasi maka perlu dibangun sebuah sistem

komunikasi pada organisasi yang efektif. Menurut Seputra (2014) apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong timbulnya prestasi kerja dan kemudian akan memunculkan kepuasan kerja. Dengan demikian, komunikasi merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Baik tidaknya kinerja karyawan tersebut dilihat dari bagaimana dia berkomunikasi di dalam perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan dapat dipastikan agar perusahaannya dapat terus bersaing dan bertahan. Hal tersebut akan dapat dicapai melalui peningkatan kinerja seluruh karyawan. Guna meningkatkan kinerja seseorang dibutuhkan kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, dan diperlukan pemahaman yang jelas mengenai segala sesuatu yang akan dikerjakan dan cara mengerjakannya demi pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Artinya, suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. (Usmara, 2003). Tidak ada pelaku bisnis dari sektor industri mana pun yang menginginkan kinerja perusahaannya menurun. Akan tetapi, tidaklah mudah untuk mempertahankan dan meningkatkannya di tengah situasi dan kondisi Indonesia yang menurut banyak pengamat sedang kacau sejak dilanda krisis ekonomi, apalagi tingkat persaingan bisnis baik dari dalam maupun luar negeri semakin meningkat dan peraturan pemerintah semakin ketat. Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dan harus dicapai. Kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja karyawan, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Budaya organisasi, keterampilan, komunikasi dan kinerja karyawan merupakan sebagian dari masalah penting yang harus diangkat. Karena

jika keempat hal tersebut tidak memenuhi standarisasi maka akan mempengaruhi tujuan dan kualitas dari sebuah perusahaan.

Di Kota Tasikmalaya terdapat perusahaan garmen yang sangat besar dengan teknologi yang sudah terbilang baik dalam menjalankan aktivitas operasinya. Salah satu perusahaan yang berada di Cisayong yaitu Pan Brothers membangun pabrik garmen di Jl. Raya Ciawi Kp. Cidadap Rt. 03 Rw. 05 Jatihurip Cisayong dengan nama PT. Theodore Pan Garmino. Dengan adanya pabrik garmen ini sangat mendukung dan mendorong peningkatan ekonomi masyarakat, khususnya wilayah Kecamatan Cisayong dan sekitarnya. PT. Theodore Garmino adalah industri yang telah berkecimpung dalam bisnis pembuatan garmen sejak tahun 1998 dengan spesialisasi dalam pakaian rajutan potong dan menjahit seperti kaos polo, kaos, setelan jas, baju keringat dan fokus pasar ekspornya ke Amerika Serikat, Eropa, Kanada, Jepang, Australia dan Timur Tengah. Pabrik saat ini berjalan dengan kapasitas produksi 6.000.000 pcs/tahun dengan fasilitas cetak/bordir internal dan anak perusahaan pabrik pencelupan benang. Sejak tahun 2014 perusahaan ini telah bergabung dengan salah satu grup manufaktur garmen terbesar di Asia, PT. Pan Brother Tbk dan grup. Kemudian nama perusahaan berubah menjadi PT. Theodore Pan Garmino. Proyek pertama perusahaan patungan baru ini adalah membangun fasilitas produksi baru yang canggih di wilayah Southern Jawa Barat dengan kapasitas produksi 12.000.000 pcs / tahun yang berjalan pada tahun 2019.

PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya tentunya mempunyai divisi atau bagian-bagian pekerjaan, salah satunya yaitu divisi bagian sewing. Divisi bagian sewing ini memiliki tugas pokok untuk proses produksi pakaian dengan menggunakan mesin jahit. Proses produksi pakaian melalui mesin jahit tersebut tentunya membutuhkan jajarannya khusus untuk menjalankan divisi atau bagian Sewing agar bisa memenuhi target produksi sesuai dengan kehendak perusahaan. Sewing atau bagian jahit ini membutuhkan jajarannya

pekerja atau karyawan yang bisa bersama - sama bekerja sama untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab di divisi atau bagian sewing atau bagian jahit tersebut. Berikut ini adalah data target dan pencapaian pada bagian sewing yang menunjukkan adanya fluktuatif pada hasil produksi PT. Theodore Pan Garmindo Tasikmalaya.

Tabel 1.1
Data target dan pencapaian karyawan Bagian Sewing
PT Theodore Pan Garmindo tahun 2022

BULAN	STYLE ORDER	HASIL PRODUKSI		
		TARGET	PENCAPAIAN (PERSEN)	KETERANGAN
Januari	STYLE J155DS	95%	83%	Standar
Februari	STYLE H159EA	97%	89%	Standar
Maret	STYLE T168DE	100%	97%	Memenuhi Standar
April	STYLE W174RO	95%	82%	Standar
Mei	STYLE W182AB	95%	77%	Tidak Memenuhi Standar
Juni	STYLE T198CR	100%	89%	Standar
Juli	STYLE P113TY	95%	80%	Standar
Agustus	STYLE W127WO	95%	75%	Tidak Memenuhi Standar
September	STYLE P131CS	96%	78%	Tidak memenuhi Standar
Oktober	STYLE J142KL	95%	83%	Standar
November	STYLE H157IO	97%	89%	Standar
Desember	STYLE T168LJ	100%	96%	Memenuhi Standar

Sumber: Human Resources Depelopment PT Theodore Pan Garmindo

Berikut persentase pencapaian produksi pada departemen bagian sewing, apabila pencapaian dikategorikan memenuhi standar yaitu 90 sampai 100% pencapaian, dan untuk kategori standar 80 sampai 89% pencapaian, lalu untuk kategori tidak memenuhi standar 60 sampai 79% pencapaian.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas bahwa pada departemen bagian sewing mengalami fluktuatif pada tahun 2022, dan tercapainya target produksi hanya pada bulan Maret dan Desember tahun 2022 yang artinya masih adanya pencapaian produksi yang tidak memenuhi standar dengan pencapaian atau target pada Departemen bagian sewing.

Pada hasil wawancara dengan Bapak Aldi Ibrahim selaku Human Resource Development PT. Theodore Pan Garmino bahwa masih adanya data pencapaian perusahaan yang tidak memenuhi standar, hal ini disebabkan karena adanya indikasi budaya organisasi yang belum diterapkan dengan baik seperti tidak profesionalnya sikap karyawan yang tidak bisa memisahkan antara masalah pribadi dengan masalah pekerjaan, hal tersebut juga berdampak pada keterampilan karyawan. Selain itu, adanya komunikasi yang masih kurang baik dari karyawan dengan atasan maupun dengan rekan seperti adanya jarak antara komunikasi dan komunikan, kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan yang mengakibatkan terjadinya perbedaan pendapat. Atasan cenderung tidak mau mendengarkan masukan atau ide dari bawahannya karena atasan merasa benar dengan alasan yang tidak dimengerti oleh bawahannya. Terkadang atasan merasa sudah memberikan *feedback* akan tetapi belum spesifik, sehingga membuat bawahan tidak mengerti akan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan. Berdasarkan uraian tersebut maka perlu dilakukan penelitian dan disajikan dalam bentuk skripsi yang berjudul: **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KETERAMPILAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN SEWING PT. TEODORE PAN GARMINDO”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dilihat dari permasalahan utama sejauh mana pengaruh budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dalam penguraian yang telah ada

di latar belakang maka untuk analisisnya dapat diidentifikasi masalah pokok sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi, keterampilan, komunikasi dan kinerja karyawan bagian sewing di PT. Theodore Pan Garmino.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan bagian sewing di PT. Theodore Pan Garmino secara parsial.
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan bagian sewing di PT. Theodore Pan Garmino secara simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana budaya organisasi, keterampilan, komunikasi dan kinerja karyawan bagian sewing di PT. Theodore Pan Garmino.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan bagian sewing di PT. Theodore Pan Garmino secara parsial.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan bagian sewing di PT. Theodore Pan Garmino secara simultan

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat, diantaranya yaitu:

1. Kegunaan Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

a) Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan juga wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Theodore Pan Garmino.

b) Bagi Universitas Siliwangi

Dapat menjadi ide agar dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh budaya organisasi, keterampilan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan manapun terutama untuk mahasiswa Universitas Siliwangi yang akan menjalankan skripsi.

c) Bagi PT. Theodore Pan Garmino

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan yang diteliti serta perusahaan mendapatkan pertimbangan untuk mengembangkan produktivitas karyawannya terutama dalam hal spesifikasi budaya organisasi, keterampilan, komunikasi dan kinerja karyawan.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Theodore Pan Garmino yang berlokasi di Jl. Raya Ciawi Kp. Cidadap Rt. 03 Rw. 05 Jatihurip Cisayong, Kabupaten Tasikmalaya, Jawa Barat.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian direncanakan selama kurang lebih sebelas bulan dari September 2022 sampai Juli 2023 dapat dijelaskan pada tabel terlampir.