

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Banyak organisasi yang menemukan bahwa cara-cara mereka yang lama tidak lagi efektif untuk memberikan hasil sesuai dengan apa yang mereka harapkan sekarang (Forbes Jr, 2013). Hal ini disebabkan oleh banyaknya tantangan yang bersifat dinamis, sehingga organisasi perlu untuk selalu menyesuaikan cara-caranya (Forbes Jr, 2013). Forbes Jr (2013) secara garis besar membedakan tantangan tersebut menjadi dua: yang berasal dari luar dan dalam organisasi. Tantangan yang berasal dari luar organisasi dapat berupa berkurangnya ketersediaan bahan mentah, peningkatan jumlah populasi, ekonomi dunia yang tidak stabil, dan hal-hal lain dari luar yang bersinggungan dengan organisasi. Adapun bentuknya dapat berupa perubahan yang singkat dan intens seperti bencana alam, terobosan teknologi, fluktuasi pasar; juga dapat berbentuk jangka panjang dan perlahan-lahan seperti pemanasan global, penuaan populasi, dan perubahan iklim. Sedangkan tantangan yang berasal dari dalam organisasi dapat berupa perebutan status manajerial yang kompetitif, sistem informasi yang ketinggalan zaman, dan efek-efek dari perluasan atau penyusutan perusahaan; dapat menciptakan tekanan dan ketegangan yang mengancam kohesifitas dan kelangsungan perusahaan.

Dituliskan oleh Rothwell, Prescott, dan Taylor (dalam Rothwell & Sullivan, 2005), terdapat enam kunci perubahan yang akan membuat dampak terbesar bagi tempat kerja dan tenaga kerja; perubahan teknologi, peningkatan

globalisasi, *continuing cost containment*, peningkatan kecepatan perubahan pasar, meningkatnya kesadaran akan *knowledge capital*, dan peningkatan dari kecepatan dan besarnya perubahan itu sendiri. Rothwell dan Sullivan (2005) menjelaskan bahwa dampak dari perubahan tersebut adalah munculnya perubahan lain untuk memenuhi tantangan-tantangan yang muncul, timbulnya sikap sinis akan perubahan yang memengaruhi kepercayaan karyawan terhadap atasannya, serta stres bagi individu dan keluarganya dalam menghadapi perubahan.

Stres di tempat kerja dapat membahayakan kesehatan fisik, sosial, dan mental karyawan, dimana hal ini merupakan ancaman bagi produktivitas organisasi (Ahanian, Mirzaei, & Fard, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahanian *et al.*, (2016) membuktikan bahwa stres secara signifikan berhubungan dengan niat berganti kerja. Rothwell dan Sullivan (2005) juga menuliskan bahwa salah satu bentuk akibat dari stres tersebut adalah kekerasan di tempat kerja. Maka dari itu, ada baiknya sebuah organisasi untuk menghadapi perubahan dengan mengelolanya secara terencana (Rothwell & Sullivan, 2005).

Seperti yang dituliskan juga oleh Harris dalam Forbes Jr (2013) maraknya globalisasi dan kemajuan teknologi informasi membuat perubahan pada organisasi sebagai suatu keharusan di abad ke-21 ini. *Organization Development* (OD) didefinisikan sebagai sebuah proses yang menggunakan *behavioral science* dan pengetahuan untuk memberikan perubahan yang terencana dan sistemik kepada strategi, struktur, budaya, dan proses-proses pada sebuah organisasi untuk membantu pekerja meningkatkan performanya serta berinteraksi dengan rekan-rekannya sehingga meningkatkan efektivitas organisasi tersebut (Van Eynde & Bledsoe dalam VanEyde, Maes, Eynde, & Untzeitig, 2013; Spector, 2000).

Dimana efektivitas suatu organisasi adalah sejauh mana suatu organisasi dalam mencapai tujuannya atau bagaimana *output* suatu organisasi berinteraksi dengan lingkungan ekonomik dan sosial (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013). Menurut Spector (2000) dalam upaya mencapai efektivitas tersebut tidak hanya dilakukan reorganisasi (pembentukan dan eliminasi departemen-departemen dan fungsinya), tetapi meliputi juga perubahan dalam cara karyawan bekerja, bagaimana mereka berkomunikasi satu sama lain, serta mengkoordinasikan pekerjaan mereka.

Beberapa contoh teknik untuk perubahan organisasi yang biasa digunakan dalam usaha OD antara lain *management by objectives*, *survey-feedback*, *team building*, dan *T-groups* (Spector, 2000). *Management by objectives* (MBO) adalah suatu teknik *goal setting* yang mengarahkan tujuan dari tiap-tiap karyawan agar terkoordinasi dengan tujuan dari atasan dan bawahannya. *Survey-feedback* adalah teknik dalam melakukan survei mengenai sikap dan opini karyawan, kemudian mengumpan-balikan hasilnya ke organisasi secara keseluruhan. Hal ini dilakukan sebagai titik permulaan diskusi mengenai perubahan yang diperlukan dalam organisasi. *Team building* adalah sekumpulan teknik yang dirancang untuk meningkatkan keberfungsian sebuah tim kerja. *T-group* atau *training group* adalah suatu intervensi untuk meningkatkan kemampuan komunikasi dan interpersonal dari karyawan melalui teknik pelatihan grup.

Rothwell dan Sullivan (2005) membedakan OD dengan penggunaan suatu *toolkit* berisi teknik-teknik baku yang siap digunakan. Mereka berargumen bahwa satu bentuk pendekatan untuk perubahan, dalam bentuk *step-by-step* yang baku, tidak akan selalu cocok untuk semua organisasi (Rothwell & Sullivan, 2005). Melainkan, OD digunakan sebagai disiplin ilmu yang bersifat adaptif dan *real-*

*time* untuk menghadapi sistem-sistem organisasi yang dinamis – dibutuhkan umpan balik untuk menentukan langkah selanjutnya (Rothwell & Sullivan, 2005).

Praktisi *organization development* dapat berperan sebagai agen perubahan (Spector, 2000) ataupun memegang peran sebagai pendukung *strategic change leaders* (yang berperan sebagai agen perubahan) dalam dalam organisasinya (Forbes Jr, 2013). Menurut Spector, agen perubahan tersebut dapat berasal dari dalam organisasi maupun dari lembaga konsultan diluar organisasi. Dalam mengerjakan tugas tersebut, seorang praktisi OD harus paham mengenai fungsi strategis *human resource management* (HRM) dan juga sebaliknya agar dapat secara efektif membantu klien dalam mengembangkan organisasinya (Rao & Sullivan, 2005). Rao dan Sullivan memberikan alasan bahwa hal ini dikarenakan banyak kunci strategis yang dapat memengaruhi organisasi berada pada fungsi HRM; rekrutmen, seleksi, *reward*, umpan balik, sistem-sistem penilaian organisasi, *career pathing*, dan lain-lain. Dengan demikian disimpulkan oleh Rao dan Sullivan, seorang praktisi OD yang menguasai aspek-aspek HRM akan mampu mengaplikasikannya untuk lebih meningkatkan produktivitas dan iklim kerja suatu organisasi.

PT Pan Brothers Tbk. adalah salah satu perusahaan garmen terbesar di Indonesia. Di dalamnya, *organization development* menjadi penting untuk perusahaan karena perusahaan sedang dalam proses untuk melakukan ekspansi dengan menambah pabrik dan entitas anak (atau *subsidiary company*) dibawah naungan Pan Brothers Group. Ekspansi ini memerlukan *organization development* untuk perencanaanya dalam strategi, struktur, budaya, dan proses-proses lainnya sehingga efektivitas dari PT Pan Brothers Tbk. dan entitas anak tetap positif

menurut Marini, *Organization Development, System & Compliance Manager* PT Pan Brothers Tbk. (komunikasi personal, Mei 9, 2017). Pemagang, di PT Pan Brothers Tbk., diminta untuk ikut serta dalam pengimplementasian OD pada fungsi-fungsi yang berkenaan dengan HRM (rekrutmen dan *training*) dan proyek-proyek OD lainnya untuk perusahaan.

Spector (2000) menuliskan bahwa perencanaan karyawan dengan *Knowledge, Skill, Ability*, dan *Other characteristics* (KSAO) yang cocok dengan perusahaan sangat penting untuk mengisi kekosongan posisi-posisi penting perusahaan yang terjadi karena perginya seseorang dari posisinya di organisasi dan/atau ketika sebuah organisasi tengah dalam perubahan dan ekspansi agar organisasi tetap efektif. Jika tidak terencanakan dengan baik, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam mencari orang yang sesuai untuk menjalankan suatu fungsi dalam organisasi lanjut Spector (2000). Di PT Pan Brothers Tbk., rekrutmen dan *people development (training & development)* menjadi esensial untuk proses OD karena merupakan salah satu fungsi eksekusi dari konsep (perencanaan) yang dijabarkan oleh OD menurut Setyowati *Recruitment and People Development Assistant Manager* (komunikasi personal, Juni 15, 2017). Salah satu aspeknya dalam rekrutmen adalah pentingnya mencari kandidat yang memiliki karakter yang sesuai dengan *company culture* karena dapat menentukan keberlangsungan karyawan tersebut dalam perusahaan (Bouton, 2015). Bouton (2015) melanjutkan bahwa menurut *Society for Human Resource Management* (SHRM) dampak dari *turnover* dikarenakan tidak cocoknya *culture* dapat merugikan hingga 50% - 60% gaji tahunan seorang karyawan.

OD tidak mungkin hanya melakukan intervensi pada sistem, melainkan juga harus mengintervensi individunya (Pareek, Scherer, & Brinkerhoff, 2005). Hal ini dijelaskan oleh Pareek *et al.* (2005) dalam fungsi OD yang jika terlalu berfokus pada sistem, maka akan berdampak negatif pada perhatian yang dibutuhkan bagi pengembangan individunya. Padahal untuk menghasilkan suatu perilaku, Lewin (dalam Pareek *et al.*, 2005) mengemukakan rumus  $Behavior = f(Person \times Environment)$  dimana perilaku individu ditentukan oleh individu itu sendiri dan interaksinya dengan lingkungan. Pareek *et al.* (2005) menuliskan bahwa fungsi OD harus berfokus baik kepada individu maupun sistem yang diterapkan dalam suatu organisasi. Pareek *et al.* (2005) melanjutkan bahwa usaha OD dalam pengembangan individu melalui *training*, *mentoring*, dan *coaching* tidak hanya akan bermanfaat bagi individu tersebut, melainkan juga bagi semua orang yang berinteraksi dengannya. Bagian *people development* di PT Pan Brothers Tbk. yang mengeksekusi konsep yang dijabarkan oleh OD (Setyowati, komunikasi personal, Juni 15, 2017) dengan melakukan aktivitas atau intervensi untuk meningkatkan efektivitas individu-individu dalam suatu organisasi

Sebagaimana didefinisikan oleh Undang Undang Ketenagakerjaan no. 13 Tahun 2003, magang/pemagangan adalah bagian dari sistem pelatihan kerja diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung dibawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekeraburuh yang lebih berpengalaman, dalam proses produksi barang dan/atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu. Oleh karena itu, pemagang hendak magang di PT Pan Brothers Tbk. sebagai bentuk pelatihan kerja dalam rangka menguasai keahlian dalam bagian rekrutmen

dan *people development* dalam perspektif *organization development* yang dimana pemegang dapat ikut terlibat dalam proses ekspansi PT Pan Brothers Tbk. bersama entitas anaknya.

## **1.2 Tujuan Magang**

Tujuan magang ini adalah sebagai strategi pemberdayaan pemegang melalui kegiatan pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran yang dilaksanakan di PT Pan Brothers Tbk. untuk menambah bekal pemegang untuk masa – masa mendatang guna memasuki dunia kerja. Pemegang juga dikenalkan dengan profesi *organization development* dalam situasi dan kondisi di lingkungan kerja PT Pan Brothers Tbk. Selain itu, pemegang akan memiliki kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu psikologi yang telah dipelajari dari kuliah ke dunia kerja sebenarnya, sekaligus dapat mengetahui dan memahami sistem kerja di PT Pan Brothers Tbk.

### **1.3 Ruang Lingkup & Batasan**

Ada ruang lingkup dan batasan yang akan dibahas dalam laporan magang. Pertama, pemegang hanya membahas mengenai *organization development* di PT Pan Brothers Tbk. Kedua, pemegang hanya menerima atau mengakses informasi yang dibutuhkan berdasarkan izin dan ketentuan PT Pan Brothers Tbk. yang berlaku. Ketiga, pemegang melakukan kegiatan magang berdasarkan *job description* dan *code of conduct* yang diberikan oleh PT Pan Brothers Tbk.

### **1.4 Lokasi & Waktu Magang**

Pelaksanaan magang dimulai pada 2 Mei 2017 dan direncanakan berakhir pada 31 Juli 2017 dengan 5 hari kerja (Senin sampai Jumat). Jam magang mengikuti jam kerja kantor perusahaan yaitu Senin sampai dengan Kamis pukul 8.30 sampai 17.30 (Istirahat 12.00 sampai 13.00) dan Jumat pukul 8.30 sampai 18.00 (Istirahat 11.30 sampai 13.00). Pelaksanaan magang berlokasi di kantor PT Pan Brothers Tbk. Jalan Raya Siliwangi nomor 178 Jatiuwung, Tangerang.