



Studi Pengembangan Organisasi di PT X dengan Model Open System

Rifki Fathuri^{*1}, Devi Damayanti²

^{1,2}Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

E-mail: rifki.fathuri@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2024-01-11 Revised: 2024-02-23 Published: 2024-03-14 Keywords: <i>Employee Involvement;</i> <i>Open System Model;</i> <i>Organization</i> <i>Development.</i>	PT X is a company that provides building and facility management services by outsourcing human resources. One of the missions of PT X is to develop people with character, excellence, professionalism, trustworthiness, and entrepreneurial spirit. This research was to explore and identify the organizational development dynamics undertaken by PT X to improve its organizational effectiveness. The method used to explore and identify the organizational development dynamics at PT X is based on open system model and data collected with qualitative case study method. The subject of this research is PT X, as a business entity represented by employees to become sources as data sources. Based on the diagnosis results, PT X has a target for employee development that focuses on employee retention and skills by initiating an individual development plan (IDP) program that will be implemented, however, based on the results of the employee engagement survey, the employee engagement level is 62% in the moderate level. Based on these results, organizational development steps are needed to improve employee engagement by establishing an aspiration submission procedure for employees.

Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2024-01-11 Direvisi: 2024-02-23 Dipublikasi: 2024-03-14 Kata kunci: <i>Keterlibatan Karyawan;</i> <i>Model Open System;</i> <i>Pengembangan</i> <i>Organisasi.</i>	PT X adalah perusahaan penyedia jasa pengelolaan gedung dan fasilitas dengan melakukan alih daya sumber daya manusia. Salah satu misi dari PT X adalah membangun insan yang berkarakter, unggul, profesional, amanah, dan berjiwa wirausaha. Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi dan mengetahui dinamika dari pengembangan organisasi yang dilakukan PT X untuk meningkatkan efektivitas organisasinya. Metode yang digunakan untuk mengeksplorasi dan mengidentifikasi dinamika di PT X adalah <i>open system</i> model dan pengambilan data dengan metode kualitatif studi kasus. Subjek penelitian ini adalah PT X, sebagai sebuah entitas bisnis direpresentasikan oleh karyawan untuk menjadi narasumber sebagai sumber data. Berdasarkan hasil diagnosa PT X memiliki target untuk pengembangan karyawan yang berfokus pada retensi dan keterampilan karyawan dengan menginisiasi program <i>individual development plan</i> (IDP) yang akan dijalankan, namun berdasarkan hasil <i>employee engagement survey</i> tingkat keterikatan karyawan sebesar 62% di kategori moderat. Berdasarkan hasil tersebut, diperlukan langkah pengembangan organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dengan mengadakan prosedur penyampaian aspirasi untuk karyawan.

I. PENDAHULUAN

PT X yang bergerak di jasa pengelolaan gedung dan fasilitas menjalankan usahanya dengan melakukan alih daya sumber daya manusia. Perusahaan alih daya atau *outsourcing* menjadi salah satu pilihan strategis untuk mendukung proses bisnis di sebuah perusahaan. Sesuai dengan Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang menyatakan bahwa perusahaan alih daya harus berbadan hukum untuk menjamin perlindungan hukum bagi pekerja yang dipekerjakan, PT X terdaftar di Notaris pada tanggal 21 November 2013, namun efektif beroperasi pada 1 Januari 2015. PT X merupakan salah satu entitas dari Yayasan XYZ yang menjadi salah satu anak perusahaan PT Y,

Tbk. yang dibentuk sebagai tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). PT X yang berada di bawah Yayasan XYZ juga mengemban misi yang sama dengan program-program CSR yang dilaksanakan sepanjang tahun di samping target *revenue* tahunan yang dilakukannya. PT X telah berkembang menjadi perusahaan penyedia jasa tenaga kerja dengan total karyawan 638 di 18 kota besar di seluruh Indonesia.

Berdasarkan *preliminary research* yang dilakukan, ditemukan masalah-masalah yang tergambar dari efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi dapat dilihat dari lima aspek *output*, yaitu, *productivity*, *performance*, *stakeholder satisfaction*, *human outcome*, dan *subjective outcome* (Cummings & Worley, 2015). Dari hasil

preliminary research melalui studi dokumen dari hasil survey keterlibatan karyawan, ditemukan bahwa masih ada ketidakpuasan terkait jenjang karier dan kurangnya *reward* yang dirasakan oleh karyawan terkait penghargaan dan pengakuan atas kinerjanya. Hal tersebut akan memengaruhi efektivitas organisasi yang berkaitan erat dengan produktivitas, performa, dan kepuasan *stakeholder* (Cummings & Worley, 2015).

Berdasarkan data dari *annual report* pada tahun 2019 hingga 2021 PT X mengalami penurunan *revenue* pada masa pandemi Covid-19. Penurunan *revenue* tersebut memacu manajemen untuk menjalankan strategi *cost reduction program* sehingga mampu menjaga tren keuangan tetap positif. Manajemen PT X juga melakukan survey untuk melihat tingkat keterlibatan karyawan pada tahun 2021. Berdasarkan hasil survey tersebut, karyawan di PT X berada pada tingkat keterlibatan sedang dengan 62% nilai keseluruhan yang dihitung berdasarkan 18 indikator penilaian yang ditetapkan. Indikator penilaian yang ditetapkan dalam survey ini terbagi menjadi 8 aspek yaitu, *leadership, image and brand, learning and development, purposes, performance and rewards, working relationship, working condition, dan employment practices*, dari 18 indikator yang dinilai terdapat beberapa indikator yang memiliki hasil yang kurang memuaskan seperti *career advancement* pada aspek *learning and development* dengan nilai 37% dan *reward and recognitions* pada aspek *performance and rewards* dengan nilai 35%. Adapun indikator yang memiliki nilai kepuasan tinggi berada pada indikator *diversity and inclusion* pada aspek *working relationship* dengan 92%.

Kurang puasnya karyawan terhadap hal-hal tersebut dikhawatirkan akan memengaruhi efektivitas organisasi. Menurut Eder & Eisenberger (2008) organisasi harus mampu memberikan dukungan terhadap sumber daya manusia yang ada di dalamnya, agar SDM merasa dihargai dan menganggap organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat berupa pelatihan, konseling, atau kesempatan untuk pengembangan diri yang difasilitasi oleh organisasi. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan analisa dan diagnosa lebih lanjut untuk mengetahui apa yang menyebabkan munculnya ketidakpuasan karyawan, untuk kemudian dapat menyusun rancangan intervensi yang dapat membantu organisasi dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi.

II. METODE PENELITIAN

Pada proses pelaksanaan pengembangan organisasi, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan oleh peneliti untuk melakukan diagnosa organisasi. Diagnosa merupakan sebuah proses untuk menemukan penyebab utama dari masalah yang terjadi dalam suatu organisasi. Proses ini meliputi pengumpulan informasi yang berkaitan dengan masalah yang terjadi, menganalisis informasi, dan membuat kesimpulan untuk melakukan perubahan (Cummings & Worley, 2015). Pada studi ini, peneliti akan menggunakan metode *diagnosa open system model* untuk membantu peneliti dalam melihat permasalahan dan peluang yang ada di organisasi. Perubahan lingkungan dapat memengaruhi organisasi secara menyeluruh, baik secara sistem, proses bisnis, dan kebijakan strategis yang digunakan. Oleh sebab itu, untuk melihat bagaimana kondisi organisasi secara menyeluruh dan lingkungan yang berdampak pada proses yang ada di organisasi.

Penelitian ini akan menggunakan beberapa metode dalam pengambilan data di lapangan yang dipergunakan untuk analisis kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan, yaitu wawancara, observasi dan studi dokumen. Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2013). Teknik yang digunakan oleh peneliti dalam wawancara adalah *in-depth interview*. Menurut Moleong (2005) wawancara mendalam adalah proses menggali informasi secara mendalam, terbuka, dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian dan diarahkan pada inti penelitian.

Observasi merupakan pengambilan data secara kompleks pada suatu proses yang tersusun baik secara biologis maupun psikologis yang menekankan pada proses pengamatan dan ingatan (Sugiyono, 2013). Observasi yang akan dilakukan menggunakan metode *anecdotal record*. *Anecdotal record* adalah metode yang digunakan dengan membawa kertas kosong untuk mencatat perilaku yang khas, unik, dan penting yang dilakukan oleh subjek penelitian. Studi dokumen merupakan catatan penting peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2013). Studi dokumen bertujuan untuk mengetahui profil perusahaan secara menyeluruh seperti visi misi, budaya, dan struktur organisasi.

Responden dalam wawancara dipilih dari populasi karyawan di Head Office PT X dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* dilakukan untuk memperoleh sampel dengan informasi sesuai dengan kebutuhan penelitian sehingga diperoleh kualitas data yang optimal (Sugiyono, 2013). Sampel diambil berdasarkan status dan departemen yang akan diwakili oleh responden berdasarkan rekomendasi, kesediaan dan ketersediaan waktu responden. Jumlah responden yang menjadi subjek wawancara adalah empat orang.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis permasalahan yang telah dilakukan, ditemukan bahwa perusahaan telah berhasil menjalankan fungsi-fungsinya dan mampu mencapai target serta tujuannya dengan performa yang cukup memuaskan. Pada tahun 2021, perusahaan berhasil mencapai pendapatan sebesar Rp. 74,7 M. atau 104% dari target yang telah ditetapkan sebesar Rp. 72 M., meskipun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya akibat pandemi Covid-19 yang berdampak pada beberapa lini bisnis. Perusahaan menargetkan untuk mencapai pendapatan sebesar Rp. 85 M. pada tahun 2022 dengan memperluas jangkauan pelanggan dan mengembangkan layanan *home service* yang telah diluncurkan tahun lalu. Meskipun pendapatan mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir, kinerja keuangan perusahaan berjalan dengan sangat baik dan mengalami tren positif sejak diberlakukannya program CRP. Hal ini terbukti dengan meningkatnya *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 7% pada tahun 2021.

Perusahaan telah menetapkan target pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan serta peningkatan keterlibatan karyawan seiring dengan peningkatan target pendapatan di tahun 2022. Salah satu cara yang diusulkan adalah dengan mengenalkan program IDP (*Individual Development Plan*) yang direncanakan akan dijalankan pada tahun 2022 oleh staf *people development* yang bertanggung jawab atas pengembangan karyawan di perusahaan. Program IDP akan membantu menentukan pengembangan karyawan yang juga mengacu pada dokumen analisis jabatan, sehingga sesuai dengan sasaran kinerja yang ditetapkan. Namun, perusahaan belum memperbarui dokumen analisis jabatan yang ada dan menyusun dokumen analisis jabatan untuk beberapa jabatan yang belum memiliki dokumen yang jelas.

Dokumen analisis jabatan yang belum diperbarui dan beberapa jabatan yang belum memiliki dokumen analisis jabatan ini berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan di tingkat sedang atau sekitar 62% pada tahun 2021. Tingkat *turnover* yang tinggi pada kuartal pertama di tahun 2022 di kantor pusat juga disebabkan oleh hal ini. Dokumen analisis jabatan yang menjelaskan tanggung jawab dan juga peran karyawan sangat penting untuk memastikan karyawan bekerja dengan efektif sesuai dengan posisi strukturalnya, memberikan panduan untuk perkembangan karier di masa depan, dan menjadi dasar untuk mengukur target kinerja karyawan. Masalah ini juga dapat mengurangi motivasi karyawan untuk bekerja dengan antusiasme.

Keterlibatan karyawan yang belum optimal dan tingginya tingkat *turnover* juga disebabkan karena belum adanya prosedur penyampaian aspirasi dari karyawan, sehingga beberapa ide atau permasalahan yang dihadapi karyawan tidak tersampaikan kepada manajemen perusahaan. Perbedaan gaya bekerja dan komunikasi antara atasan dan karyawan di perusahaan menyebabkan kesulitan dalam menyampaikan keluhannya kepada manajemen terkait indikator penilaian kinerja karyawan dan perubahan struktural dan nama jabatan yang tidak melibatkan pemangku jabatan. Selain itu, belum adanya prosedur penyampaian aspirasi juga menyebabkan terhambatnya kolaborasi antar karyawan dan departemen, dimana ide-ide dari karyawan tidak ada penanganan, yang secara tidak langsung berpengaruh pada tujuan perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan diagnosa yang telah dilakukan dengan menggunakan model *open system* dapat dilihat bahwa PT X memiliki beberapa area yang perlu diperbaiki dan dikembangkan untuk mendukung peningkatan keterlibatan karyawan di perusahaan. Terdapat permasalahan belum adanya prosedur penyampaian aspirasi dari karyawan untuk manajemen maupun antar karyawan. Dari hasil survei *employee engagement* yang dilakukan pada 13 karyawan, didapatkan hasil bahwa hanya 38% karyawan yang terikat dan 62% sisanya tidak terikat dengan perusahaan. Dari hasil tersebut perusahaan meningkatkan fokusnya terkait pengembangan karyawan dan keterlibatan karyawan.

Rendahnya tingkat keterlibatan karyawan ditunjukkan dengan kurangnya keterbukaan

karyawan terhadap manajemen dan pengambilan keputusan oleh manajemen yang tidak melibatkan karyawan di dalamnya. Dari hasil penelitian Pugh & Dietz (2008) komunikasi memainkan peran penting dalam memastikan keterlibatan karyawan. Mengkomunikasikan visi supervisor dan komunikasi internal dengan jelas mendorong karyawan untuk lebih terlibat. Selain itu, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang didefinisikan sebagai pelibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (Tian & Zhai, 2019). Hal tersebut tentu dapat ditingkatkan lebih lanjut dengan mengadakan prosedur untuk penyampaian aspirasi dari karyawan untuk manajemen.

Strategi perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan juga sudah dilakukan dengan cara melakukan internalisasi budaya perusahaan, namun langkah ini masih belum terinternalisasi budaya secara keseluruhan terutama di aspek kolaborasi antar karyawan dan departemen yang terhambat karena perbedaan gaya bekerja dan komunikasi yang tidak efektif. Menurut Anitha (2014) menyatakan bahwa penting untuk organisasi memfasilitasi hubungan rekan kerja yang efektif dan membangun suasana di mana kolaboratif akan berkembang. Dengan mengadakan prosedur untuk penyampaian aspirasi dari karyawan, harapannya dapat meningkatkan kolaborasi antar karyawan dan meminimalisir konflik diakibatkan oleh komunikasi yang tidak efektif tersebut.

Keterlibatan karyawan adalah upaya untuk meningkatkan masukan dari anggota ke dalam keputusan yang memengaruhi kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan (Cummings & Worley, 2015). Sedangkan (Jiang dkk., 2021) menganggap bahwa keterlibatan karyawan adalah karyawan terlibat dalam praktik manajemen perusahaan yang memengaruhi pekerjaan mereka sendiri atau kondisi kerja pada batasan dan terbagi dalam dua bentuk, yaitu keterlibatan langsung dan keterlibatan tidak langsung. Keterlibatan langsung karyawan adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang berbasis individu dalam bentuk rencana kerja dan kualitas hidup, tim manajemen mandiri, dan *employee satisfaction survei*. Keterlibatan tidak langsung karyawan adalah karyawan terlibat dalam urusan perusahaan melalui perwakilan, dan perwakilan ini biasanya dipilih oleh kelompok karyawan, misalnya serikat pekerja, kongres pekerja, komite karyawan dan lainnya.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT X telah menetapkan target pengembangan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat turnover, sehingga perlu menyediakan prosedur untuk penyampaian aspirasi dari karyawan agar dapat membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan

B. Saran

Berdasarkan permasalahan dan simpulan yang dipaparkan sebelumnya peneliti memberikan saran yaitu perlu diadakannya prosedur penyampaian aspirasi dari karyawan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, dimana upaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan merupakan salah satu intervensi human resource management. Intervensi yang akan diterapkan di PT X adalah prosedur penyampaian aspirasi dari karyawan yang merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (Ed.). (2006). *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations* (Vol. 59). Pfeiffer. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00060.6.x>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10e [edition]). Cengage Learning.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>

- Jiang, Y., He, X., Zhu, Y., Wu, G., & Gao, X. (2021). The Economic Effects of Direct and Indirect Employee Involvement: Evidence From Corporate Social Responsibility Reports of Chinese Listed Companies. *Frontiers in Psychology*, 12, 762608. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.762608>
- Moleong, L. J. (2005). *Metologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee Engagement at the Organizational Level of Analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 44–47. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00006.x>
- Singh, R., & Ramdeo, S. (2020). *Leading Organizational Development and Change: Principles and Contextual Perspectives*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-39123-2>
- Sugiyono, S. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d* (19 ed.). Alfabeta.
- Tian, X., & Zhai, X. (2019). Employee involvement in decision-making: The more the better? *International Journal of Manpower*, 40(4), 768–782. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2017-0090>