



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Great Giant Pineapple (GGP) merupakan anak perusahaan dari Gunung Sewu Group yang bergerak dibidang produksi buah segar dan nanas kalengan. GGP resmi didirikan pada tahun 1979 dengan bentuk Perseroan Terbatas dan Penanaman Modal dalam Negeri (PDMN). PT Umas Jaya Farm merupakan perusahaan dalam lini produksi makanan dibawah Gunung Sewu. Umas Jaya Farm menyumbangkan sebagian besar lahannya untuk ditanami nanas dan akhirnya lahirlah PT. Great Giant Pineapple. Pabrik pengalengan nanas PT. Great Giant Pineapple dibangun dari tahun 1983-1984 lalu mulai memproduksi nanas kalengan pada Oktober 1984. PT Great Giant Pineapple terus berkembang dan akhirnya memutuskan untuk mengekspor nanasnya pada tahun 1985 ke Jerman Barat sebanyak 540,000 *standard case*. Pabrik pengalengan terus berkembang dari awalnya hanya 4 *Line Production* menjadi 23 *Line Production* dan jumlah yang diproduksi meningkat menjadi 7,209,272 *standard case* pada tahun 1997.

GGP merupakan business unit dari Great Giant Foods (GGF). Selain GGP, GGF juga memiliki business unit seperti Sewu Segar Nusantara, Great Giant Livestock, Nusantara Segar Abadi, Sewu Segar Primatama, Umas Jaya Agoratma, Bromelain Enzyme, Setia Karya Transport, dan Sierad Produce Tbk.

Produk-produk yang ditawarkan oleh GGP berupa irisan nanas, potongan nanas, nanas yang sudah dihancurkan, dan jus sari nanas. Ekspor nanas pertama kali sudah dilakukan sejak tahun 1984. Saat ini GGP telah mengekspor produknya ke 63 negara dan 5 benua, sebagian besar ke benua Amerika dan Eropa. Dari tahun ke tahun, GGP semakin berkembang. Bukan hanya memproduksi dan mengekspor buah nanas dalam kaleng, tetapi juga memproduksi *concentrate* (sari) yang merupakan bagian dari pengelolaan limbah padat menjadi produk samping.

GGP juga mengembangkan pabrik modern dan terintegrasi, dengan memulai pembuatan kaleng dan drum (*can and drum making*), pengelolaan dan pengemasan (*canning ,juice concentrate, labeling*), gudang penyimpanan (*warehouseing*), sampai laboratorium. Kesuksesan PT. Great Giant Pineapple yang bermotto “Dengan Kualitas, kami Sajikan Kualitas” telah terbukti dengan beberapa sertifikat seperti ISO 9001: 2008 (standar sistem manajemen mutu), HACCP – ISO 22000 (standar keamanan pangan), ISO 14001: 2004 (sistem manajemen lingkungan), SMK3 (sistem manajemen keamanan dan kesehatan kerja) dan OHSAS 18001, SA 8000 (standar tanggung jawab social), jaminan halal.

2.2 Profil Perusahaan

2.2.1 Lokasi Perusahaan

Great Giant Foods memiliki kantor pusat di Sequis Tower yaitu dengan alamat lengkap Sequis Tower, Level 39 – 40, Jl. Jendral Sudirman Kav. 71 SCBD, Lot 11B Jakarta Selatan 12190, Indonesia. Serta Plantation Area di Kota Lampung dengan alamat lengkap Terbanggi Besar Km. 77, Lampung Tengah, Indonesia. Berikut adalah gambar Head Office Great Giant Pineapple yang terletak di kawasan SCBD



Sumber : Website Frostcollective

Gambar 2.1 Gedung Great Giant Foods Head Office

2.2.2 Visi Great Giant Foods

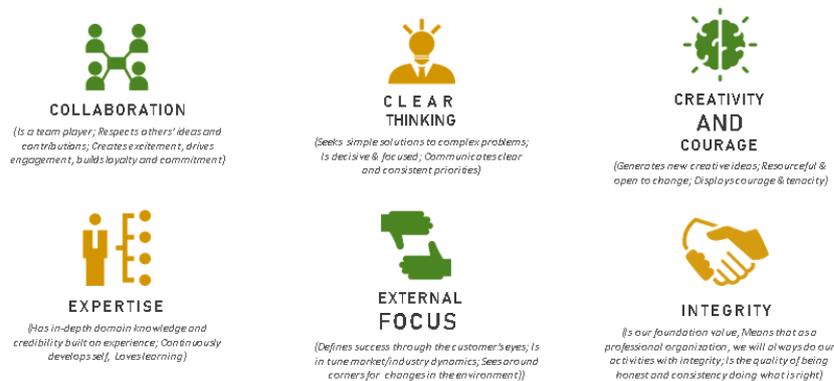
Sebagai perusahaan yang sudah berjalan cukup lama, tentunya PT Great Giant Pineapple memiliki visi, misi dan core values-nya sendiri. Visi dari perusahaan ini yaitu *“To be a leading global contributor in processed fruits and juices. We will continue to strengthen our core pineapple business, and we strive to achieve excellence in the value chain through select participations in farming, processing, and distribution of quality products to our customer”*.

2.2.3 Misi Great Giant Foods

Untuk mencapai visi tersebut PT Great Giant Pineapple memiliki misi yaitu melakukan Tridharma perkebunan plus dengan:

1. Manajemen 3K (Kebersamaan, Keterbukaan, Keteladanan).
2. Budaya Kerja 3T (Tata, Tertib, Tanggung Jawab).
3. Etos Kerja 3P (Peka, Peduli, Patuh).

2.2.4 Company Values Great Giant Foods



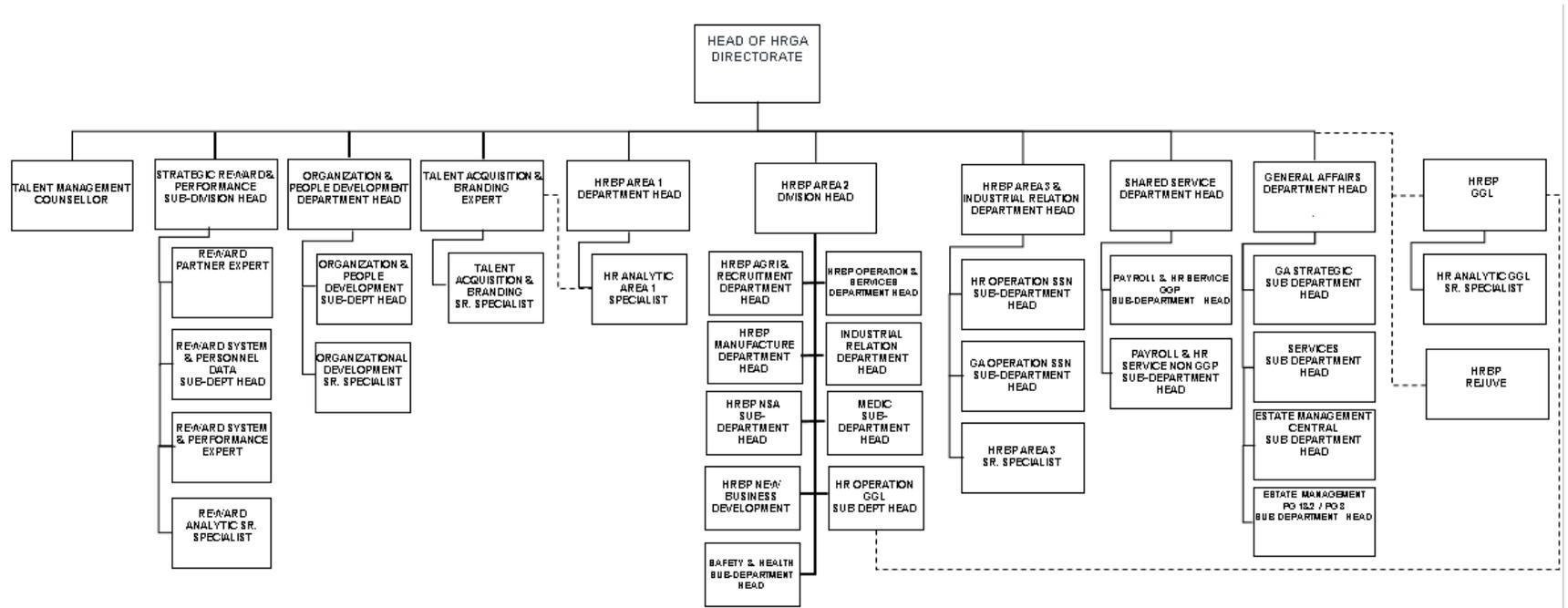
Sumber : Materi Onboarding Great Giant Foods

Gambar 2.2 Company Values Great Giant Foods

1. *Collaboration (is a team player, respect other's ideas and contributions, creates excitement, drives engagement, builds loyalty and commitment)*
2. *Clear Thinking (Seeks simple solutions to complex problems, is decisive and focused, communicates clear and consistent priorities)*

3. *Creativity and Courage (Generates new creative ideas, resourceful & open to change, displays courage and tenacity)*
4. *Expertise (Has in depth domain knowledge and credibility built on experience, continuously develops self, loves learning)*
5. *External Focus (Defines success through the customer's eyes, is in tune market/industry dynamics, sees around corners for changes in the environment)*
6. *Integrity (Is our foundation value, means that as a professional organization, we will always do our activities with integrity, is the quality of being honest and consistency doing what is right)*

2.3 Struktur Organisasi Great Giant Foods



Sumber : Internal Perusahaan Great Giant Foods
 Gambar 2.3 Struktur Organisasi Great Giant Foods

2.4 Tinjauan Pustaka

2.4.1 Manajemen

Manajemen didefinisikan sebagai (1) pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan (2) mengintegrasikan pekerjaan orang melalui (3) *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber daya organisasi (Kinicki & Williams, 2016)

Manajemen adalah menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, efisiensi menyelesaikan pekerjaan dengan *effort*, *expense* atau *waste* yang minimum. Efektivitas adalah menyelesaikan tugas yang dapat membantu memenuhi objektif perusahaan. Bagaimana cara kita merencanakan menyelesaikan sesuatu, mengatur agar perusahaan dapat menjadi efisien dan efektif, memimpin dan memotivasi karyawan, dan memiliki control untuk memastikan rencana yang kita tetapkan diikuti dan goal kita tercapai. (Williams, 2016)

Manajemen adalah sebuah proses mendesain dan mempertahankan suatu lingkungan dimana individual dapat bekerja bersama dalam group secara efisien dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Koontz, 2012). Manajemen adalah sekumpulan aktivitas (*planning and decision making*, *organizing*, *leading*, and *controlling*) yang mengarahkan sumber daya organisasi (*human*, *financial*, *physical*, and *information*), dengan tujuan untuk mencapai goal organisasi secara efektif dan efisien. (Griffin, 2016)

Menurut Dessler (2013) proses manajemen terdiri dari 5 (lima) fungsi dasar, yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Staffing* (Penyusunan Staf), *Leading* (Kepemimpinan), *Controlling* (Pengendalian). Kelima fungsi ini di jelaskan sebagai berikut :

1. *Planning* (Perencanaan)

Menetapkan sasaran dan standar –standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun perencanaan dan peramalan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Memberi tugas secara spesifik kepada bawahan, mendirikan departemen divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat saluran wewenang dan komunikasi, mengoordinasi pekerjaan setiap bawahan.

3. *Staffing* (Penyusunan Staf)

Menentukan tipe – tipe setiap orang yang harus dipekerjakan, merekrut bakal calon karyawan, menyeleksi karyawan, memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan, menetapkan standar prestasi, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling para karyawan, memberi kompensasi kepada karyawan.

4. *Leading* (Kepemimpinan)

Mendapatkan dorongan dari orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya, mempertahankan moral, memotivasi setiap bawahan.

5. *Controlling* (Pengendalian)

Menyusun standar seperti, kuota penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi, memeriksa dan melihat bagaimana prestasi yang dicapai dengan standar yang dibuat, melakukan koreksi apabila dibutuhkan.

Terdapat juga pendapat lain yang mengatakan bahwa manajemen memiliki 4 fungsi (Williams, 2016) :

1. *Planning* meliputi penentuan *organizational goals* dan cara untuk mencapai *organizational goals* tersebut. *Planning* adalah salah satu cara terbaik untuk meningkatkan *performance*. *Planning* mendorong orang untuk bekerja lebih keras, bekerja untuk periode yang lebih panjang, perilaku yang ditunjukkan berkaitan langsung dengan *goal accomplishment*, dan memikirkan cara – cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka.
2. *Organizing* adalah menentukan bagaimana cara keputusan diambil, siapa yang akan melakukan pekerjaan dan tugas tersebut, dan siapa yang akan bekerja untuk perusahaan.

3. *Leading* berhubungan dengan menginspirasi dan memotivasi pekerja untuk bekerja lebih keras untuk mencapai *organizational goals*.
4. *Controlling*, memonitor perkembangan dalam mencapai *goal achievement* dan mengambil langkah – langkah atau keputusan – keputusan saat tidak ada perkembangan dalam mencapai *goal achievements*. Proses *basic control* yang paling dasar adalah menentukan standar kerja untuk mencapai *goals*, membandingkan performa sesungguhnya dengan standar tersebut, dan membuat perubahan untuk membuat performa sesuai dan atau menyamai standar yang sudah ditentukan tersebut.

2.4.2 Human Resource Management

Dessler (2017), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses *acquiring, training, appraising, dan compensating* karyawan, dan mengurus hubungan kerja, kesehatan dan keamanan serta masalah keadilan karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Kinicki & Williams, 2016).

Human Resource Management adalah sebuah proses menemukan, mengembangkan dan mempertahankan orang yang tepat untuk membentuk tenaga kerja yang memenuhi syarat, adalah salah satu tugas yang paling sulit dan penting dari semua segi pekerjaan manajemen. (Williams, 2016). *Human Resource Management* adalah sebuah kumpulan kegiatan organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. (Griffin, 2016).

Human resource management (HRM) adalah penggunaan terhadap seorang individu untuk mencapai *organizational objectives*. Human Resource Management memiliki beberapa fungsi yaitu *Performance Management, Human Resource Development, Compensation, Employee and Labor Relation, Safety and Health, HR Research, Interrelationships of HRM Functions* (Martocchio, 2016)

Human resource management (HRM) adalah sebuah praktek untuk merekrut, mempekerjakan, menyebarkan dan mengelola karyawan organisasi.

HRM sering kali disebut sebagai *human resources (HR)* saja. Departemen HR sebuah perusahaan atau organisasi biasanya bertanggung jawab untuk menciptakan, memberikan sebuah efek dan mengawasi peraturan atau kebijakan yang mengatur pekerjaan hubungan antara organisasi dengan karyawannya. (Rouse, 2019)

HRM adalah sebuah proses mengelola human talent untuk mencapai objektif perusahaan, yang melibatkan berbagai macam aktivitas, termasuk melakukan analisa terhadap lingkungan kompetitif perusahaan, mendesain pekerjaan dan tim sehingga strategi perusahaan dapat dengan sukses diimplementasikan untuk mengalahkan pesaing atau *competitor* perusahaan. (Morris, 2018)

Human resource management mengacu pada sekumpulan peraturan atau kebijakan yang digunakan untuk mengatur pekerjaan di dalam hubungan kerja. *Human resource management* berpusat pada manajemen pekerjaan dan manajemen orang (*people*). Lingkup pekerjaan ini memperhatikan *recruitment, selection, learning dan development, reward, communication dan employee involvement, teamwork and performance management*. (Thompson, 2017). Terdapat empat fondasi kegiatan Human Resource (Torrington, 2017) :

1. *Staffing objectives*
2. *Performance objectives*
3. *Change management objectives*
4. *Administration objectives*

2.4.3 *Organizational Development*

Berdasarkan buku *The Organizational Development* yang ditulis oleh Donald L. Anderson (2016), Salah satu definisi OD yang sering dikutip berasal dari Richard Beckhard, salah satu pelopor di dalam bidang *Organizational Development* : *Organizational development* adalah sebuah upaya yang (1) terencana, (2) organization wide, dan (3) dikelola dari atas, untuk (4) meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi yang terencana di dalam proses organisasi, menggunakan pendekatan *behavioral-science knowledge*.

Terdapat juga definisi lain yang muncul dari Burke and Bradford (2005): Berdasarkan (1) sekumpulan *values*, yang sebagian besar berkaitan dengan humanistic, (2) pengaplikasian *behavioral sciences*, dan (3) teori *open systems*, *organization development* adalah sebuah proses sistem yang luas yang merencanakan perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan keefektifan seluruh organisasi dengan cara mengembangkan dimensi dalam organisasi seperti *external environment, mission, strategy, leadership, culture, structure, information and reward systems, and work policies and procedures*. Organization development adalah sebuah proses untuk meningkatkan keefektifan organisasi dan memfasilitasi perubahan personal dan organisasi dengan cara melakukan intervensi melalui *social* dan *behavioral science knowledge*. (Anderson, 2016)

Disiplin ilmu dalam manajemen yang memiliki tujuan untuk mengembangkan *organizational effectiveness* dengan cara meningkatkan penggunaan sumber daya manusia. OD adalah sebuah disiplin ilmu *behavioral science* yang menyediakan berbagai macam metodologi yang dapat secara sistematis menciptakan *high-performing organizations*. Tujuan OD adalah untuk membuat organisasi lebih efektif dan untuk meningkatkan kesempatan bagi individu untuk meningkatkan potensi dirinya. OD juga melakukan pengelolaan dalam dunia yang terus berubah. Cara lain untuk memahani OD adalah dengan menjelaskan apa yang bukan merupakan OD (Brown, 2006):

1. OD bukan merupakan pendekatan mikro terhadap perubahan. Sebagai contoh *management development* memiliki tujuan untuk merubah

individual behavior sedangkan OD berfokus pada bagaimana cara mengembangkan dan memperbaiki gaya manajemen di dalam suatu organisasi

2. OD bukan merupakan satu teknik saja. OD menggunakan berbagai macam teknik yang berbeda seperti misalnya *quality management* atau *job enrichment*
3. OD tidak melakukan perubahan yang asal atau perubahan *ad hoc*. OD melakukan penilaian yang secara sistematis dan mendiagnosa permasalahan, dan mengembangkan rencana dan cara spesifik untuk melakukan perubahan.
4. OD bertujuan untuk lebih dari sekedar meningkatkan moral atau attitudes. OD bertujuan untuk meningkatkan kesehatan dan keefektifan seluruh organisasi.

Karakteristik *Organizational Development* (Brown, 2006)

1. *Change*. OD adalah sebuah strategi terencana yang bertujuan untuk membawa perubahan pada organisasi. Rencana perubahan ditujukan kepada *objectives* yang spesifik dan berdasarkan pada diagnose masalah.
2. *Collaborative*. OD biasanya terlibat di dalam pendekatan yang kolaboratif yang didalamnya ada keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi yang paling terkena dampak perubahan.
3. *Performance*. Program OD ditekankan tentang bagaimana cara meningkatkan dan menambahkan performa dan kualitas.
4. *Humanistic*. OD bergantung pada sekumpulan humanistic values tentang orang dan organisasi yang bertujuan untuk membuat organisasi lebih efektif dengan cara membuka atau mencari cara atau kesempatan baru untuk meningkatkan penggunaan potensi manusia.
5. *Systems*. OD merupakan sebuah pendekatan sistem yang memperhatikan hubungan antara divisi, departemen, kelompok dan individu sebagai suatu subsistem yang interdependen dalam sebuah organisasi.

6. *Scientific*. OD dilaksanakan berdasarkan pendekatan *scientific* yang bertujuan untuk meningkatkan *organization effectiveness*

Cara meningkatkan *Organizational Effectiveness* (Brown, 2006):

1. *Create a Vision for the Future*. Adanya visi kelompok yang memberikan arahan, fokus dan komitmen.
2. *Develop a Model for Change*. Perubahan untuk satu organisasi biasanya dimulai dari satu perubahan yang kecil yang biasanya dilakukan di dalam unit atau substruktur dalam sebuah organisasi.
3. *Reward Changes*. Salah satu konsep dasar dalam memotivasi orang adalah orang cenderung melakukan sesuatu dimana mereka mendapatkan timbal balik atau *reward*. Jika sistem yang ada masih memberikan reward kepada *culture* yang lama, maka hal tersebut tidak akan memotivasi orang untuk melakukan perubahan.

Organization development juga berkaitan erat dengan *corporate culture* yang didefinisikan sebagai sekumpulan kepercayaan, *values*, cara bertindak dan alat untuk hidup yang memiliki hubungan interdependen yang dianggap umum di dalam suatu komunitas dan biasanya mereka mengabdikan dirinya pada komunitas tersebut dan biasanya dalam jangka waktu yang lama. Faktor penting *cultural change* (Brown, 2006)

1. *Understand the old culture*. Manajer tidak dapat melakukan perubahan jika mereka tidak tahu dimana mereka berada sekarang.
2. *Encourage change in employees*. Mendorong orang untuk melakukan perubahan terhadap budaya yang lama dan mengembangkan ide baru.
3. *Follow outstanding units*. Mengenali unit yang pencapaiannya luar biasa di dalam organisasi dan menggunakannya sebagai model atau contoh untuk melakukan perubahan.
4. *Don't impose cultural change*. Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mencari sendiri cara untuk melakukan perubahan dan dari hal tersebut akan muncul budaya untuk melakukan perubahan.

5. *Lead with a vision.* Visi yang ada memberikan arahan untuk melakukan perubahan tetapi harus sudah tertanam di dalam diri karyawan.
6. *Large-scale change takes time.* Memerlukan waktu tiga sampai lima tahun untuk melihat perubahan yang signifikan dan efeknya ada di dalam setiap sendi organisasi.
7. *Live the new culture.*

Menurut Matt Wride (2017) dalam artikel yang ditulisnya, *organizational development* mencari cara untuk :

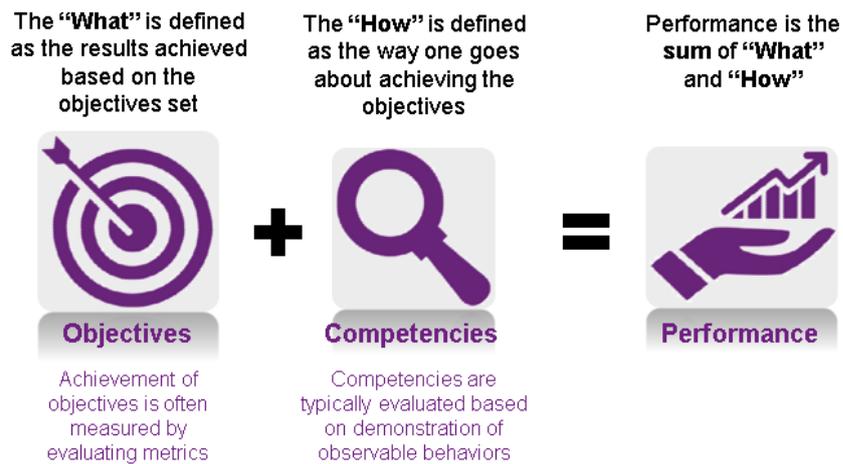
1. Meningkatkan *organizational effectiveness* dengan tetap mengikuti culture dan value organisasi
2. Memaksimalkan potensi karyawan dan membantu mereka untuk memperkuat kontribusi mereka dalam mendorong kesuksesan organisasi
3. Untuk menilai hal yang terjadi di dalam organisasi dan lalu melakukan intervensi untuk mencoba dan membuat perubahan yang positif
4. Menselaraskan tingkah laku karyawan dengan strategi organisasi, struktur, proses dan *objective* bisnis, dan berbagai hal lainnya
5. Membantu untuk menggalakkan value organisasi di dalam tempat kerja

2.4.4 Competency

Menurut data internal perusahaan mengenai kompetensi, *Competency* mencakup *knowledge*, *skills*, dan *abilities* yang digambarkan dalam kumpulan istilah perilaku yang secara bersamaan dapat menentukan kinerja yang unggul sampai kepada kinerja yang biasa saja pada lingkungan kerja tertentu. Contoh *competency adjusting to change, evaluating problems, focusing on customers*. Competency tersebut :

1. Dapat dikembangkan selama beberapa tahun,
2. Dapat terjadi transfer antara beberapa pekerjaan,
3. Sering meningkat dari level karir satu ke level karir lainnya,
4. Dapat diukur untuk menilai / mengukur kecakapan individu

Tujuan dari *competency* adalah untuk membantu menerjemahkan strategi prioritas organisasi menjadi ekspektasi yang jelas bagi karyawan. *Competency* membantu karyawan untuk mencapai performa yang lebih baik dengan cara menyeimbangkan “apa” yang dicapai dengan “bagaimana” cara mencapainya berdasarkan materi yang ada di dalam *Competency Dictionary* perusahaan.



Sumber : Data Internal Perusahaan, 2019

Gambar 2.4 Penjelasan Mengenai Kompetensi

Menurut Jim Graber (2015), *Competency model* menyediakan pemimpin pada bagian *talent*, pengetahuan atau wawasan yang dibutuhkan untuk mendesain program *talent* manajemen yang jelas dan efektif. Yang paling penting, *competency* membantu memperbaiki dan mengintegrasikan setiap langkah yang ada di dalam siklus *talent* manajemen yaitu *recruitment*, *onboarding*, *development*, *performance management*, *career development* dan *succession*. Fungsi *talent* manajemen tanpa *competency models* bagaikan rumah tanpa perabotan rumah tangga. *Competency* adalah *knowledge*, *skills*, *traits* dan *behavior* yang digunakan karyawan untuk performa pekerjaan yang sukses, dan *competency modeling* adalah suatu pendekatan yang valid dan sistematis dalam memilih *competency* yang tepat.

Beberapa istilah di dalam *competency* : (Jim Graber, 2015)

1. *Competency* adalah *abilities*, *behaviors*, *knowledge*, and *skills* yang mempengaruhi kesuksesan karyawan dan juga organisasi. Salah satu contoh

competency yang umum adalah *analytical thinking, communication, flexibility, integrity, dan teamwork*.

2. *Competency model* adalah sekumpulan *key competencies*, yang idealnya terdiri dari 7 sampai dengan 10, yang secara hati – hati dipilih agar sejalan dengan goal bisnis organisasi. *High-performance models* memiliki empat tipe *competency*: *core competencies, leadership competencies, functional competencies, dan career competencies*.
3. *Competency proficiency scale* adalah rating atau measurement yang sudah ditetapkan untuk masing – masing level kompetensi.