

BAB II TINJAUAN UMUM PT ISS INDONESIA

2.1 Sejarah Perusahaan

ISS Group, berdasarkan keterangan yang dapat dilihat pada *website* perusahaan (www.id.issworld.com), diketahui dibentuk pada tahun 1934 namun keaslian dari perusahaan sudah hadir terlebih dahulu yang bermula sejak tahun 1901. Pada tahun tersebut, ISS menawarkan jasa pertamanya sebagai *watchmen* (jasa keamanan) pada bisnis lokal di sekitar Copenhagen, Denmark berdasarkan pada kebutuhan pelanggan yang membutuhkan jasa keamanan untuk bisnis mereka di masa perang dunia. Hingga sekarang, ISS telah bertumbuh menjadi salah satu penyedia jasa layanan terbesar di dunia dengan lebih dari 510,000 karyawan di 77 negara. Klien yang dilayani oleh ISS bervariasi mulai dari sektor publik hingga swasta di negara-negara di seluruh Eropa, Amerika Utara, Asia, dan Pasifik. Jasa layanan yang ditawarkan oleh perusahaan terdiri dari berbagai bidang pekerjaan jasa seperti *cleaning, catering, support, security, facility management, dan integrated facility services*.

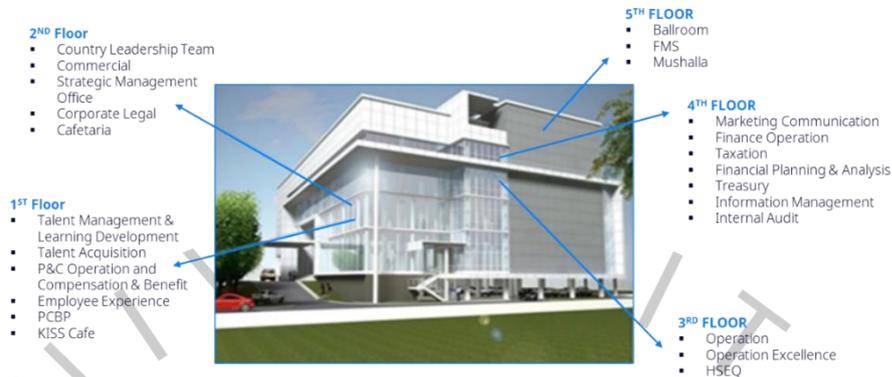
Karyawan ISS dilatih untuk menciptakan nilai, koneksi, dan kenyamanan bagi para pelanggan dengan mengambil alih kegiatan *non-core* mereka agar memberikan kesempatan bagi pelanggan untuk fokus pada pekerjaan demi menghasilkan hasil terbaik. ISS pernah mendapatkan penghargaan sebagai *Best Outsourcing Service Provider* di dunia pada tahun 2013-2015 karena pelayanan dan komitmen diberikan dengan kualitas tinggi. Di Indonesia, ISS didirikan pada tahun 1996 dan telah tumbuh menjadi perusahaan *Integrated Facility Services* utama di negara dengan 44.000 karyawan, 600 pelanggan, 7.900 situs pelanggan, serta terletak di 150 lebih kota seluruh Indonesia. Di dalam perjalanannya, perusahaan awalnya hanya memberikan satu pelayanan jasa (*single service*) yang telah berkembang menjadi berbagai jasa (*multi-services*) dan kini merupakan *integrated facility services*, yaitu jasa fasilitas yang terintegrasi. ISS bekerja tidak hanya sekedar memberikan solusi jasa, namun juga bekerja sebagai *partner* bersama dengan klien. Selain itu,

perusahaan hadir untuk memberikan nilai, mempertahankan dan melakukan transformasi pada tempat serta fasilitas yang dikelola, serta mengoptimalkan tempat tersebut untuk berfungsi dan berkontribusi sesuai dengan tujuan pelanggan.

PT ISS Indonesia bekerja dengan mendukung beberapa industri yang terbagi menjadi enam (6) segmen, yaitu *Healthcare, Energy & Resources, Transportation & Infrastructure, Production-based, Office-based,* dan *Specialized Services*. Unilever Indonesia, PT Indofood Sukses Makmur, PT Danone Indonesia, Philip Morris Indonesia, Stadium Gelora Bung Karno, dan PT Nestle adalah contoh beberapa perusahaan yang bekerja sama menggunakan jasa ISS (ISS Indonesia, 2022). Cara perusahaan beroperasi sehingga dapat berkembang seperti sekarang ini mengacu pada tujuan utama mereka secara global, yaitu berusaha untuk menciptakan hubungan antara tempat dan manusia agar dunia dapat bekerja dengan lebih baik (*Connecting People and Places to Make the World Work Better*). Perusahaan bekerja dengan memperhatikan *corporate responsibility*, yakni melakukan pendekatan yang berkelanjutan bagi manusia dan lingkungan, memastikan bahwa karyawan ISS merupakan bagian dari *people who care* yaitu tidak hanya peduli terhadap pekerjaan yang dilakukan namun juga siap memberikan bantuan dan kepedulian terhadap sesama, serta bekerja dengan memberikan standar tinggi dan solusi pintar dengan berkomitmen pada kualitas dan kepatuhan, serta inovasi untuk membantu pelanggan bekerja lebih baik.

Terdapat 5 (lima) pilar yang menjadi nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan, yaitu *Unity, Honesty, Responsibility, Entrepreneurship,* dan *Quality*. *Unity* yaitu menumbuhkan rasa saling percaya antara satu sama lain dan menciptakan kesetaraan, inklusi, serta rasa saling memiliki. *Honesty* adalah nilai di mana ISS menginginkan karyawan mereka untuk selalu berperilaku dan berbicara jujur dengan apapun yang mereka lakukan. *Responsibility* yaitu menumbuhkan rasa saling peduli satu sama lain sehingga muncul rasa tanggung jawab tinggi. *Entrepreneurship*, yaitu karyawan diharapkan dapat memberikan tindakan, aksi, ataupun perubahan dengan memberdayakan komunitas dan manusia sekitar untuk

berinovasi. Terakhir yaitu *Quality*, di mana ISS akan selalu memberikan pelayanan serta jasa mereka dengan standar kualitas yang tinggi.



Gambar 2. 1 Layout Gedung PT ISS Indonesia

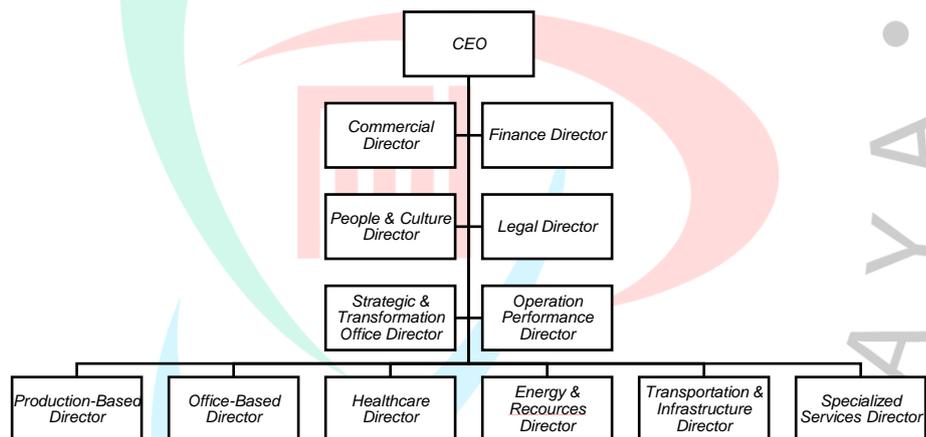
Sumber: (ISS Indonesia, 2022a)

Gedung *Head Office* PT ISS Indonesia yang berlokasi di daerah Bintaro, dibuat dengan desain 5 lantai yang terdiri dari beberapa ruangan fungsi. Lantai 1 dikhususkan untuk bagian perusahaan yang berfungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu Departemen *Talent Management & Learning Development*, *Talent Acquisition*, *Employee Experience*, *P&C Operation and Compensation & Benefit*, PCBP serta kafe untuk karyawan beristirahat. Lantai 2 digunakan untuk bagian fungsi *Commercial*, *Corporate Legal*, *Strategic Management Office*, *Cafeteria* serta ruangan kerja para *Board of Directors* dari perusahaan yang dikenal sebagai *Country Leadership Team* (CLT). Lantai 3 difungsikan untuk bagian *Operation Performance*, *Operation*, dan *Healthy, Safety, Environment, Quality* (HSEQ). Lantai 4 diisi oleh *Finance Operation*, *Treasury*, *Taxation*, *Marketing Communication*, *Financial Planning & Analysis*, *Information Management*, *Internal Audit* dan bagian IT. Terakhir lantai 5, merupakan ruangan *Ball Room* yang berfungsi sebagai tempat pertemuan besar dan acara perusahaan serta Musholla bagi karyawan yang beragama islam untuk beribadah (ISS Indonesia, 2022a).

Selama berjalannya perusahaan, PT ISS Indonesia memastikan bahwa jasa yang mereka berikan telah bersertifikat ISO yang mengukur dan memastikan kualitas sistem manajemen organisasi sudah berjalan

dengan baik. Beberapa sertifikat ISO yang dimiliki oleh PT ISS Indonesia yaitu, ISO 37001 *Anti-Bribery Management System*, ISO 14001 *Environmental Management System*, ISO 22000 *Food Safety Management System*, ISO 9001 *Quality Management System*, dan ISO 45001 *Occupational Health and Safety Management System* (ISO Certified services that nourish quality, 2022). ISS memastikan perusahaan memberikan standar kualitas yang tepat dengan tetap memperhatikan kualitas, kesehatan, keamanan, dan lingkungan bagi karyawan ataupun klien tetap terjaga. Dengan visi *Health, Safety, and Environmental* (HSE) 100, ISS berusaha untuk menjadi nomor 1 di industri dalam HSE, memiliki 0 fatalitas, kecelakaan, dan luka serius di mana pun ISS berada (ISS Indonesia, 2022b).

2.2 Struktur Organisasi dan Divisi



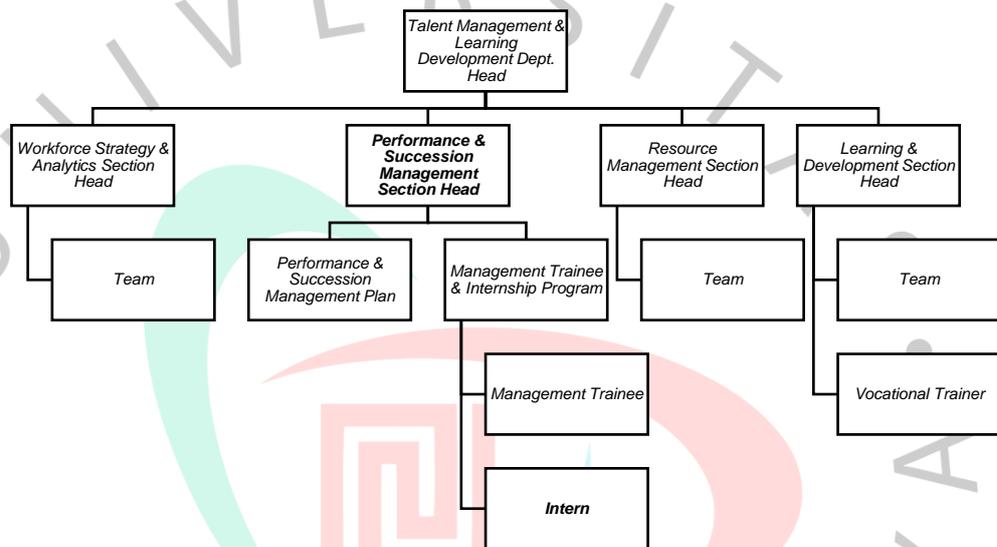
Gambar 2. 2 Struktur Organisasi Country Leadership Team (CLT) PT ISS Indonesia

Sumber: (ISS Indonesia, 2022c)

Struktur Organisasi pimpinan perusahaan dapat dilihat pada gambar tertera yaitu Gambar 2.2. PT ISS Indonesia beroperasi dengan dipimpin oleh seorang *Chief Executive Officer* (CEO) dan 9 (sembilan) direktur mengepalai bagian-bagian pendukung yang bekerja langsung di bawah pimpinan perusahaan. Pada divisi *Commercial*, *Finance*, *People & Culture*, *Legal*, *Strategic & Transformation Office*, serta *Operation Performance*, dipegang oleh satu orang direktur pada setiap bagian sedangkan, bagi direktur bagian segmen yang berjumlah 6 (enam), yaitu *Production-Based*, *Office-Based*, *Healthcare*, *Energy &*

Resources, Transportation & Infrastructure, dan *Specialized Services*, hanya dikepalai oleh 3 (tiga) direktur sehingga setiap direktur bertanggung jawab terhadap 2 (dua) segmen.

Bagian praktikan menjalankan kerja profesi berada di bawah naungan direktur *People & Culture* yaitu di dalam Departemen *Talent Management & Learning Development* dengan struktur departemen yang dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2. 3 Struktur Organisasi Departemen *Talent Management & Learning Development*

Sumber: (ISS Indonesia, 2022d)

Selama menjalani kerja profesi, praktikan berada di bawah naungan *Performance & Succession Management Section Head* secara langsung. Pada departemen ini, berisikan 3 (tiga) bagian di samping divisi yang menaungi praktikan yaitu *Workforce Strategy & Analytics*, *Resource Management*, dan *Learning & Development*. Masing-masing bagian dipimpin oleh kepala seksi (*Section Head*) yang juga membawahi beberapa staff dalam pelaksanaannya.

2.3 Kegiatan Umum Divisi dan Departemen

PT ISS Indonesia memiliki strategi yang sedikit berbeda dalam memberikan nama, tugas, serta fungsi dari setiap bagian, divisi, dan departemen yang ada di dalamnya. Fungsi Sumber Daya Manusia di ISS terbagi menjadi beberapa bagian dikarenakan perusahaan merupakan sebuah *people organization*, di mana produk yang ditawarkan adalah

berupa jasa yaitu melalui manusia. Divisi *People & Culture* merupakan divisi yang menaungi seluruh fungsi SDM di perusahaan. Divisi ini berperan untuk mendorong pertumbuhan keuntungan dengan memastikan perusahaan memiliki pemimpin, *talent* (bakat), kemampuan, dan budaya yang dibutuhkan untuk melakukan eksekusi terhadap strategi perusahaan dengan baik (ISS Global, 2020). Seperti namanya, *People & Culture* bertanggung jawab terhadap keberlangsungan manusia dan budaya yang ada di dalam perusahaan.

Terdapat 7 (tujuh) departemen yang dinaungi oleh Divisi *People & Culture*, yaitu *P&C Business Partner*, *Talent Acquisition*, *Talent Management & Learning Development*, *Reward & Recognition*, *Diversity & Inclusion*, *Employee Relation*, dan *Vocational Services* (ISS Indonesia, 2022d). *P&C Business Partner* atau yang biasa disebut sebagai *P&C BP*, merupakan fungsi yang bertugas untuk menjembatani antara perusahaan dengan klien yang ISS layani. Karena jumlah tenaga kerja serta klien yang cukup banyak, maka untuk memudahkan pekerjaan perusahaan membagi tugas pada fungsi *HR* di ISS. *P&C BP* bertanggung jawab dalam hubungan tenaga kerja bersama dengan klien secara umum, sedangkan untuk departemen lain berfungsi sebagai *Subject Matter Expert* (SME) yang memiliki pekerjaan sebagai penopang *P&C BP* serta bertanggung jawab untuk kebutuhan seluruh sumber daya manusia secara strategis organisasi. *P&C BP* dibagi menjadi 6 (enam) segmen sesuai dengan segmen yang dilayani oleh ISS dengan 4 (empat) orang menduduki posisi tersebut.

Talent Acquisition merupakan departemen yang bertanggung jawab dalam proses rekrutmen dan seleksi seluruh karyawan ISS Indonesia. Departemen ini berfungsi untuk mendukung organisasi dengan menyediakan *talent* (bakat) yang tepat pada waktu yang tepat, menyediakan dokumentasi program *onboarding*, serta bertanggung jawab untuk menciptakan kesan pertama yang baik bagi para pelamar (ISS Indonesia, 2022f). Departemen *Reward & Recognition* seperti namanya memiliki tugas untuk mengelola pemberian gaji, upah, serta benefit bagi karyawan. *Diversity & Inclusion* merupakan departemen yang bertugas untuk membuat strategi dan program mengenai keberagaman dan inklusi

perusahaan serta memastikan program tersebut sejalan dengan strategi ISS Global. Departemen *Employee Relation* bertanggung jawab terhadap hubungan karyawan baik itu secara internal ataupun eksternal serta bertugas dalam mengelola hubungan industrial perusahaan. *Vocational Services* merupakan departemen yang menawarkan program vokasi bersertifikat dengan berbagai keahlian khususnya pada bidang jasa bagi masyarakat umum.

Departemen *Talent Management & Learning Development*, tempat praktikan menjalani kerja profesi, memiliki tugas untuk mengelola seluruh *talent* (bakat) yang dimiliki oleh perusahaan mulai dari penyimpanan data, penempatan, program suksesi, dan juga program pelatihan serta pengembangan. Departemen ini terbagi menjadi 4 (empat) bagian seperti yang tertera pada struktur organisasi yaitu *Workforce Strategy & Analytics*, *Performance & Succession Management*, *Resource Management*, dan *Learning & Development*. *Workforce Strategy & Analytics* merupakan bagian yang bertanggung jawab untuk mengelola data karyawan baik itu permintaan karyawan untuk pemenuhan karyawan ataupun status karyawan secara keseluruhan dan melakukan analisis serta penetapan strategi terhadap data yang dimiliki. *Resource Management* juga merupakan bagian yang mengelola data karyawan namun departemen ini membagi tugas timnya untuk mengelola data bagi setiap 6 (enam) segmen yang dimiliki oleh ISS. *Learning & Development* memiliki tanggung jawab sebagai bagian yang melakukan atau memberikan program pengembangan dan pembelajaran bagi karyawan. Bagian ini juga bertugas untuk melakukan *onboarding* bagi karyawan baru serta melatih para *frontliners* sebelum mereka ditempatkan untuk bertugas melayani klien perusahaan.

Performance & Succession Management merupakan bagian yang bertugas dalam membuat program penilaian karyawan, perencanaan dan strategi penempatan, program suksesi, serta program rekognisi. Departemen *Talent Management & Learning Development* menerapkan *Talent Management Concept* dalam beroperasi yaitu mulai dari *Talent Planning*, *Talent Acquisition*, *Onboarding*, *Performance Management*,

Development & Career, serta *Succession, Readiness & Retention* (ISS Indonesia, 2022d) yang dapat dilihat sebagai berikut:

1. *Talent Planning*

Talent planning merupakan bagian dari proses *attract & hire* yang dilakukan oleh bagian *Performance & Succession Management* di mana proses ini berisikan aktivitas berupa strategi untuk membuat rencana penempatan *talent* (bakat) yang tepat untuk mendukung kebutuhan organisasi dan strategi perusahaan. *Talent planning* pada perusahaan terdiri dari dua kegiatan, yaitu *internal talent mapping & fulfillment* serta *external sourcing*. *Internal talent mapping & fulfillment* dapat berupa rotasi, promosi, dan development yang utamanya akan diberikan kepada karyawan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan sebelum mencari melalui *external sourcing*.

Departemen *Talent Management & Learning Development* (TMLD) kemudian membuat sebuah *database* yang dapat berfungsi untuk kebutuhan pemenuhan *internal fulfillment* dengan memberdayakan karyawan yang berada pada status MOB (*Manpower on the Bench*) kemudian memberikan rotasi, promosi, serta *development* kepada karyawan yang sudah berada pada di posisi yang sama lebih dari 5 tahun berturut-turut. Data ini yang kemudian digunakan untuk membuat *mapping* (pemetaan) bagi posisi yang dibutuhkan sesuai dengan strategi perusahaan. Ketika sumber daya internal tidak dapat memenuhi kebutuhan, maka perusahaan baru akan melakukan *external sourcing*.

Bagian *Performance & Succession Management* selain itu membuat perencanaan *talent* untuk salah satu program pemberdayaan perusahaan yaitu *Global & Indonesia Management Trainee*. Program ini merupakan salah satu strategi untuk memenuhi kebutuhan organisasi melalui *talent* dan calon pemimpin perusahaan dengan rentang usia yang masih cukup muda. *Talent* yang lolos dalam seleksi, akan menjalani masa pelatihan selama kurang lebih 18 bulan untuk mempelajari cara kerja, belajar memimpin, dan memberikan inovasi kepada perusahaan sebelum dinyatakan lulus dan resmi ditetapkan sebagai karyawan tetap.

2. *Talent Acquisition*

Kegiatan *attract & hire* berikutnya, merupakan *talent acquisition* di mana bagian *Performance & Succession Management* akan melakukan proses rekrutmen dan seleksi setelah membuat perencanaan sebelumnya. Proses rekrutmen dan seleksi pada *Internal Talent Mapping & Fulfillment* dilakukan melalui *Interview User* dan *Discussion for Development*. *Interview User* merupakan proses wawancara SDM yang biasa dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan merupakan *talent* yang tepat untuk mengisi posisi tersebut sedangkan, *Discussion for Development* tidak selalu menghasilkan bahwa karyawan tersebut akan diberikan rotasi ataupun promosi (ditempatkan sesuai perencanaan). Proses ini merupakan diskusi dalam strategi *internal mapping* untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan pengembangan apa yang dibutuhkan oleh karyawan. Hasil strategi *Discussion for Development* akan diberikan kepada bagian *Learning & Development* dan atasan terkait untuk diberikan tindakan pengembangan kepada karyawan dengan harapan karyawan tersebut akan siap mengisi posisi yang dibutuhkan dalam beberapa waktu ke depan.

Proses rekrutmen dan seleksi *Global & Indonesia Management Trainee* seluruhnya dilakukan melalui rekrutmen eksternal di mana perusahaan akan memasang iklan mengenai pembukaan lowongan kepada pihak eksternal. Proses seleksi dilakukan mulai dari seleksi administrasi, pemberian tugas studi kasus, seleksi *interview* bersama *Talent Management*, seleksi *interview* bersama L2 yaitu karyawan setara dengan Manajer dan Senior Manajer, pemberian tugas test *Korn Ferry*, dan tahap akhir yaitu memberikan presentasi kepada *Country Leadership Team (CLT) PT ISS Indonesia*.

3. *Onboarding*

Onboarding yang dilakukan oleh bagian *Performance & Succession Management* hanya mengenai *Performance Management* yang ada di perusahaan. Bagian ini memastikan bahwa setiap karyawan memahami fungsi, manfaat, cara pengisian, dan pentingnya proses tersebut sehingga dapat mencapai tujuan departemen yaitu

untuk menumbuhkan budaya *Performance Management* di PT ISS Indonesia.

4. *Performance Management*

Proses *Performance Management* dilakukan selama 3 (tiga) kali dalam setahun dengan 3 (tiga) siklus. Perusahaan menggunakan sistem berbasis aplikasi & website bagi karyawan untuk memasukkan penilaian mereka. Untuk karyawan level *Country Leadership Team* (CLT) & CLT-1 menggunakan *website metrillio*, karyawan *Grade 22 & Above* menggunakan *website Sunfish* dengan *Advanced Performance Management setting*, dan *Grade 20 & 21* yang juga menggunakan *website Sunfish* namun dengan *Standard Performance Management Setting*. Selain itu, terdapat sistem *E-rating* yang dapat diakses pada aplikasi *GreatDay* yang digunakan oleh *supervisor* untuk memberikan penilaian harian kepada *frontliners*.

Siklus *performance management* dimulai dari *Planning*, yaitu dilakukan pada awal tahun dengan mengisi kategori rencana penilaian yang sudah tertera pada *website* yang digunakan. Sebelum mengisi *Performance Planning*, karyawan wajib untuk memperhatikan Key Performance Indicator (KPI) bobot dan target yang sudah disepakati oleh masing-masing CLT sudah sesuai dengan *form* yang ada. Setelah pengisian *performance planning* selesai, maka akan dilakukan *performance monitoring* pada pertengahan tahun. Siklus ini berfungsi untuk melihat apakah kinerja yang dilakukan sudah sesuai dan mulai mencapai target yang ditentukan pada saat pengisian *performance planning*. Pengawasan atau siklus *monitoring* selain dilakukan oleh karyawan juga akan diawasi oleh atasan secara langsung.

Siklus terakhir yaitu *evaluating*, dilakukan saat akhir tahun di mana tahap ini merupakan penentuan apakah karyawan berhasil mencapai KPI yang telah ditentukan selama satu tahun penuh atau 6 (enam) bulan setelah berjalannya *performance monitoring*. Diskusi evaluasi terhadap hasil mulai dari *planning* dan *monitoring performance management* karyawan dilakukan bersama atasan.

5. *Development & Career*

Performance & Succession Management berkoordinasi bersama dengan *Learning & Development* untuk mengelola tahap dari *Development & Career* karyawan. *People Review*, *Personal Development Plan*, dan *Discussion for Development* merupakan aktivitas yang dilakukan pada tahap ini. *People Review* adalah salah satu metode yang digunakan *Performance & Succession Management* untuk mengetahui dan menilai kemampuan serta menentukan apakah kinerja karyawan sudah selaras dengan tujuan dan visi organisasi. Alat penilaian yang digunakan untuk membuat *people review* adalah dengan 9 *Grid Box*, yaitu sebuah konsep yang menjelaskan tingkatan kinerja serta potensi kepemimpinan yang dimiliki oleh karyawan. Hasil dari 9 *Grid Box* akan digunakan untuk menentukan kesiapan dan suksesi karyawan perusahaan.

Personal Development Plan merupakan *form* yang berisikan perencanaan setiap individu mengenai pengembangan apa yang karyawan tersebut butuhkan dalam pekerjaan keseharian ataupun di masa depan. Pengisian *form* ini akan diawasi oleh *Learning & Development* dan juga digunakan sebagai alat untuk melakukan diskusi pengembangan karyawan (*Discussion for Development*) oleh *Performance & Succession Management* sehingga setiap kebutuhan pengembangan karyawan dapat berjalan dengan baik.

6. *Succession, Readiness & Retention*

Bagian *succession & readiness* sudah dilakukan pada tahap *development & career* di mana proses *People Review* dapat menghasilkan pemahaman mengenai kesiapan setiap karyawan dan persiapan suksesi mereka. Aktivitas ini dapat dikatakan sebagai program retensi karyawan karena setiap individu yang menjadi suksesor akan diberikan berbagai program pengembangan sehingga siap untuk mengisi posisi selanjutnya dan tetap bertahan di perusahaan.

Selain itu, terdapat program rekognisi yang dijadikan ISS sebagai salah satu upaya retensi karyawan. Program tersebut terdiri menjadi tiga (3) yaitu, *The Best Employee* yang dilaksanakan setiap 3 (tiga) dan 6 (enam) bulan sekali, serta *The Great Award* dan *Apple*

Award yang dilaksanakan setiap 1 (satu) tahun sekali. *The Best Employee* sendiri memiliki beberapa tingkatan bagi pemenang yang terinspirasi dari tokoh wayang yaitu Sadewa, Nakula, Arjuna, Bima, dan Puntadewa. Puntadewa merupakan penghargaan tertinggi yang hanya diberikan ketika *The Great Award* dilaksanakan dengan hadiah perjalanan rohani sesuai dengan kepercayaan masing-masing karyawan. Sedangkan *Apple Award* merupakan penghargaan apresiasi kepada karyawan yang memberikan kontribusi berupa inovasi dan memberikan perubahan yang bermakna baik itu bagi klien ataupun internal ISS.