



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP SINERGI INTERNAL
KORPORASI DALAM USAHA UNTUK MENCAPAI KINERJA
YANG EFEKTIF DAN EFISIEN**

TESIS

**KUNTO BASWORO
0706180224**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM PASCA SARJANA ILMU MANAJEMEN
JAKARTA
JUNI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP SINERGI INTERNAL
KORPORASI DALAM USAHA UNTUK MENCAPAI KINERJA
YANG EFEKTIF DAN EFISIEN**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master of
Science Management**

**KUNTO BASWORO
0706180224**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM PASCA SARJANA ILMU MANAJEMEN
MANAJEMEN STRATEJIK
JAKARTA
JUNI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Kunto Basworo

NPM : 0706180224

Tanda Tangan :

Tanggal : 26 Juni 2009

HALAMAN PENGESAHAN

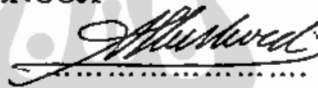
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Kunto Basworo
NPM : 0706180224
Program Studi : Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen
Judul Tesis : Persepsi Karyawan Terhadap Sinergi Internal Korporasi Dalam Usaha Untuk Mencapai Kinerja yang Efektif dan Efisien.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Manajemen, Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

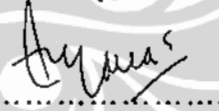
Pembimbing : Albert Wijaya, PhD



Penguji : Budi W Soetjipto, DBA



Penguji : Aryana Satrya, MM.



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 26 Juni 2009

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Manajemen pada Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Ruslan Prijadi, PhD. selaku Ketua Program Studi Program Pascasarjana Ilmu Manajemen FEUI yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh perkuliahan hingga selesai dengan sempurna.
2. Dr. Albert Widjaja selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Prof. I Gusti Ngurah Agung, Ph.D., Ibu Dr. Lily Sudhartio, Bapak Alberto D. Hanani, MBA., Bapak Dr. Bambang Wiharto yang telah membantu proses penyusunan tesis.
4. Dosen-dosen dan staf pengajar yang telah meluangkan waktu dan mendidik saya pada masa perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
5. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material, doa dan moral.
6. Rekan-rekan kuliah dan sahabat-sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Rekan-rekan dari Tripatra, dari vendor-vendor, dari *client*, dan berbagai pihak yang tidak dapat saya sebutkan

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 26 Juni 2009

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kunto Basworo

NPM : 0706180224

Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Persepsi Karyawan Terhadap Sinergi Internal Korporasi Dalam Usaha Untuk Mencapai Kinerja yang Efektif dan Efisien

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 26 Juni 2009

Yang Menyatakan

Kunto Basworo

ABSTRAK

Nama : Kunto Basworo
Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Manajemen
Judul : Persepsi Karyawan Terhadap Sinergi Internal Korporasi Dalam Usaha Untuk Mencapai Kinerja yang Efektif dan Efisien

Efektifitas dan efisiensi kinerja pada perusahaan merupakan kebutuhan operasional yang mampu mendorong perusahaan untuk selalu berkompetisi. Melalui efektifitas dan efisiensi, perusahaan-perusahaan akan mendapatkan keuntungan finansial dan keunggulan-keunggulan lainnya. Perusahaan dibidang energy yang saling terkait dan memiliki kompetisi yang ketat selayaknya memperhatikan hal tersebut.

Tesis ini mempelajari dan meneliti persepsi karyawan terhadap sinergi intra infrastruktur organisasi yang berupa SDM dan non SDM dalam rangka untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Hasil penelitian mendapatkan bahwa sinergi intra infrastruktur organisasi-SDM sangat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan. Namun, pada sinergi intra infrastruktur organisasi non SDM hanya memberi dampak positif terhadap efisiensi saja dan tidak memberi hasil yang positif pada efektifitas kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Kata Kunci : sinergi, koordinasi, integrasi, efektif, efisien

ABSTRAC

Name : Kunto Basworo
Study Program : Post Graduate Program of Management of Science
Title : Employee Perceptions of Internal Corporation Synergy To
Achieve an Effective and Efficient Performances

The needs of effectivity and efficiency of company performance are able to support the company on competition. Through effectivity and efficiency, the companies would gain the financial advantages and other advantages. Those should be considered in energy industry sector that correlated each other and had a tight competition.

The focus of this study is on employee perception on intra organization synergy on human resources/human capital (HR/HC) infrastructure and non human resources/human capital (nonHR/HC) infrastructure in order to get effectiveness and efficient of company performances. These are quantitative research. The findings are both effectiveness and efficiency are influenced by HR/HC infrastructure. Other result found that the non HR/HC infrastructure is only have positive influence on efficiency only, while gave weak influence on effectivity. This study was done on companies at Indonesia.

Key Words: synergy, coordination, integration, effective, efficient

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.3.1. Tujuan Umum.....	9
1.3.2. Tujuan Khusus.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.5. Pembatasan Masalah.....	10
1.6. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
1.7. Sistematika Penulisan.....	11
2. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEPTUAL.....	13
2.1. Strategi Organisasi.....	13
2.2. Sinergi Intra Organisasi - Sumber Daya Manusia (<i>Intra Organization Synergy- Human Resources & Human Capital/IOS-R&HC</i>).....	19
2.3. Sinergi Intra Organisasi - non Sumber Daya Manusia (<i>Intra Organization Synergy - non Human Resources & Human Capital/IOS-non HR&HC</i>)....	26
2.4. Kinerja Perusahaan (<i>Company Performances</i>).....	32
3. MODEL TEORITIS DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	37
3.1. Model Penelitian.....	37

DAFTAR ISI (LANJUTAN)

3.2. Hipotesis Penelitian.....	38
3.2.1. Hubungan Antara Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia (<i>IOS IO-HR&HC</i>) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja	39
3.2.2. Hubungan Antara Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia (<i>IOS IO-non HR&HC</i>) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja	43
3.2.3. Rangkuman Hipotesis.....	47
4. METODOLOGI PENELITIAN.....	49
4.1. Jenis Penelitian.....	49
4.2. Populasi Penelitian dan Metode Pemilihan Sampel.....	49
4.2.1. Populasi Penelitian.....	49
4.2.2. Metode Pemilihan Sampel.....	50
4.3. Profil Responden.....	51
4.4. Metode Pengambilan Data Responden.....	55
4.5. Operasionalisasi Variabel.....	56
4.5.1. Hubungan Antara Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia (<i>IOS IO-HR&HC</i>) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja.....	56
4.5.2. Hubungan Antara Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia (<i>IOS IO-non HR&HC</i>) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja.....	61
4.5.3. Kinerja Organisasi (<i>Organization Performances/OP</i>).....	65
4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	69
4.6.1. Uji Validitas.....	69
4.6.2. Uji Reliabilitas.....	69
4.7. Teknik Analisa Data.....	70
5. ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	73
5.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	73

DAFTAR ISI (LANJUTAN)

5.1.1. Hasil Uji Validitas.....	73
5.1.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	75
5.2. Profil Responden.....	76
5.3. Hasil Analisa Regresi Linear.....	80
5.4. Pembahasan	81
5.4.1. Analisa Hasil Sinergi pada SDM.....	81
5.4.2. Analisa Hasil Sinergi pada NonSDM.....	83
5.4.3. Analisa Hasil Efektifitas Kinerja.....	85
5.4.4. Analisa Hasil Efisiensi Kinerja.....	87
5.5. Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi.....	89
5.6. Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efisiensi Kinerja Organisasi....	91
5.7. Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas dan Efisiensi Kinerja Organisasi.....	93
6. IMPLIKASI, KESIMPULAN, KONTRIBUSI, KETERBATASAN DAN SARAN.....	96
6.1. Implikasi.....	96
6.1.1. Implikasi Teori.....	96
6.1.2. Implikasi Praktis.....	99
6.2. Kesimpulan.....	100
6.3. Kontribusi Penelitian.....	101
6.4. Keterbatasan Penelitian.....	103
6.5. Saran.....	103
DAFTAR REFERENSI.....	104
LAMPIRAN.....	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Penelitian.....	37
----------------------------------	----



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Pertanyaan untuk Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia (<i>Intra Organization synergy-Human Resources & Human Capital / IOS-HR & HC</i>).....	60
Tabel 4.2. Pertanyaan untuk Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Organisasi (<i>Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR and HC</i>).....	64
Tabel 4.3. Pertanyaan untuk Efektifitas Kinerja Perusahaan.....	67
Tabel 4.4. Pertanyaan untuk Efisiensi Kinerja Perusahaan.....	68
Tabel 4.5. Interpretasi Koefisien Regresi Linier dan <i>General Linier Model</i>	71
Table 5.1. Hasil Uji Validitas.....	74
Tabel 5.2. Hasil Uji Reliabilitas.....	76
Tabel 5.3. Frekuensi Profil Responden.....	77
Tabel 5.4. Tabel Hasil Analisa Regresi Linier.....	80
Tabel 5.5. Pertanyaan untuk Sumber Daya Manusia dengan Nilai <i>Communalities</i> Rendah.....	82
Tabel 5.6. Pertanyaan untuk Non Sumber Daya Manusia dengan Nilai <i>Communalities</i> Rendah.....	84
Tabel. 5.7. Pertanyaan untuk Efektifitas Kinerja dengan Nilai <i>Communalities</i> Rendah.....	87
Tabel. 5.8. Pertanyaan untuk Efisiensi Kinerja dengan Nilai <i>Communalities</i> Rendah.....	88
Tabel 5.9. Hasil Analisis Regresi Linier Efektifitas : Koefisien.....	89
Tabel 5.10. Hasil Analisis Regresi Linier Efisiensi: Koefisien	92
Tabel 5.11. Hasil Analisis <i>General Linear Model</i>	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 - Analisa Hasil Sinergi pada SDM.....	107
Lampiran 2 - Analisa Hasil Sinergi pada Non SDM.....	108
Lampiran 3 - Analisa Hasil Efektifitas Kinerja.....	109
Lampiran 4 - Analisa Hasil Efisiensi Kinerja.....	110
Lampiran 5 - Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi.....	111
Lampiran 6 - Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efisiensi Kinerja Organisasi.....	112
Lampiran 7 - Analisis General Linear Model.....	113
Lampiran 8 - Data Responden.....	114
Lampiran 9 - Data Responden (lanjutan).....	115
Lampiran 10 - Data Responden (lanjutan).....	116
Lampiran 11 - Data Responden (lanjutan).....	117
Lampiran 12 - Data Responden (lanjutan).....	118
Lampiran 13 - Data Responden (lanjutan).....	119
Lampiran 14 - Kuesioner Responden.....	120
Lampiran 15 - Petunjuk Pengisian Kuesioner.....	121
Lampiran 16 - Pertanyaan Kuesioner.....	122
Lampiran 17 - Pertanyaan Kuesioner (lanjutan).....	123

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki kekayaan akan sumber daya-sumber daya mineral dan energi. Sumber daya mineral dan energi tersebut antara lain berupa batubara, minyak bumi dan gas alam merupakan komoditi-komoditi utama yang dapat memberikan devisa yang cukup besar bagi Indonesia selama ini. Tidak mengherankan jika potensi-potensi sumber daya-sumber daya alam yang dimiliki oleh Indonesia tersebut menimbulkan minat dan ketertarikan pada perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi, terutama perusahaan atau organisasi yang bergerak dibidang energi, untuk menanamkan investasi dan melakukan operasi di Indonesia. Tidak hanya perusahaan atau organisasi pemerintah dan swasta lokal yang terlibat dalam industri energi ini, namun perusahaan atau organisasi asing juga sudah terlibat dan beroperasi di Indonesia semenjak tahun 60-an.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi yang bergerak di bidang industri energi tersebut, memiliki beberapa divisi-divisi atau departemen-departemen khusus untuk menunjang operasional mereka, baik untuk kepentingan perusahaan atau organisasi dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Industri energi merupakan salah satu industri yang menuntut profesionalisme dan secara tidak langsung mengandung spesialisasi pada pekerjaan. Infrastruktur organisasi pada perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi tersebut harus kuat dan stabil untuk menunjang operasional perusahaan atau organisasi dan profesionalitas pekerjaan, terutama pada bidang sumber daya manusia.

Tidak mengherankan jika terdapat beberapa divisi-divisi atau departemen-departemen yang membawahi pekerjaan-pekerjaan tertentu. Individu-individu atau karyawan-karyawan yang terlibat biasanya merupakan individu-individu yang memiliki keahlian yang berbeda-beda. Divergensi keahlian pada individu-individu tersebut dapat memberikan peluang untuk mendapatkan nilai yang tinggi pada proses mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Amabile (1996),

penciptaan nilai dapat didasarkan dari karakteristik pada masing-masing individu dan interaksi antara individu-individu dan lingkungan kerjanya. Hal yang sama dikemukakan oleh Locke dan Fitzpatrick (1995) bahwa kemampuan individu-individu yang mempengaruhi seperti ilmu pengetahuan, kemampuan berpikir, dan ketajaman mental atau fleksibilitas untuk penciptaan, sehingga dapat mempengaruhi efektifitas dan efisiensi operasional.

Efektifitas kinerja memiliki pengertian istilah yang lebih luas, yang memiliki arti sebuah derajat atau tingkatan yang berhubungan dengan aktifitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya (Daft, 2004). Untuk menjadi efektif, sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kejelasan dan fokus dengan tujuan-tujuan yang digariskan serta harus memiliki strategi-strategi yang tepat untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Untuk meraih efektifitas kinerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan pekerjaan yang sulit. Sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi memiliki berbagai tingkat keahlian, daya berpikir dan kepentingan yang berbeda-beda pula. Efektifitas kinerja memiliki kaitan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas yang memberi pengaruh, kesan, akibat, dan dampak. Kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang membawa atau memberi hasil, usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang berhasil guna dapat dikatakan sebagai efektif (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau *output* yang telah ditentukan (Daft, 2004). Efisiensi dapat pula diartikan sebagai ketepatan atau kesesuaian untuk mengerjakan atau menghasilkan sesuatu dengan jalan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Dapat diartikan pula sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, dan bertepatan guna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efektifitas dan efisiensi dalam pekerjaan selalu berkaitan dengan berbagai pihak, baik dari pihak internal perusahaan atau organisasi maupun pihak eksternal perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor yang perlu menjadi pertimbangan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kerja diantaranya seperti kelayakan upah, kondisi kerja yang nyaman dan baik, kepuasan terhadap pekerjaan, kualitas atas produk-produk atau jasa yang dihasilkan dan tingkat kelayakan harga jual, serta kepentingan pemilik modal atas pengembalian modal atau *financial return*. Keberadaan berbagai divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada di dalam perusahaan, sebagai salah satu faktor, merupakan wadah bagi karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja untuk mencapai kepentingan-kepentingan atau tujuan-tujuan perusahaan.

Kekhususan pekerjaan pada setiap divisi-divisi atau departemen-departemen, sangat membutuhkan koordinasi atau sinergi yang sangat baik di antara individu-individu atau karyawan-karyawan yang terdapat didalamnya untuk dapat melakukan operasi pada perusahaan atau organisasi. Koordinasi dan integrasi mengandung adaptasi atau penyesuaian dan saling memberi pembelajaran sinergi di antara divisi-divisi atau departemen-departemen yang merupakan hal yang mutlak untuk dilakukan karena terdapat tuntutan efektifitas pekerjaan, efisiensi waktu, serta ketepatan dan ketelitian pada setiap proses operasi yang utuh pada perusahaan atau organisasi. Hal-hal tersebut dilakukan untuk menghindari resiko-resiko yang mungkin dapat terjadi dan meminimalkan kerugian, terutama kerugian pada jam kerja dan dalam hal keuangan perusahaan atau organisasi.

Koordinasi yang dimaksud adalah perihal mengatur suatu perusahaan atau organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Sedangkan pengertian kolaborasi adalah individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketergantungan terhadap individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang lain dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitas dan meningkatkan nilai bagi semua pihak (Daft, 2004). Sedangkan pengertian kolaborasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia

Universitas Indonesia

dalam Jaringan adalah perbuatan atau usaha untuk berkerja sama (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Pengertian integrasi dalam penelitian ini adalah mengenai kualitas dari kolaborasi yang dilakukan diantara individu-individu atau karyawan-karyawan dan antara divisi-divisi atau departemen-departemen yang dimiliki didalam suatu perusahaan atau organisasi (Daft, 2004). Pengertian integrasi yang lain menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah pembauran, penggabungan, dan atau penyatuan sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Dalam konteks kondisi biaya tersebut di atas, tujuan dari *Human Resources Management (HRM)* adalah untuk melakukan pemetaan terhadap individu-individu atau karyawan-karyawan yang dapat diartikan sebagai sebuah aset perusahaan atau organisasi dan yang mungkin dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi tertentu pada tiap-tiap divisi. *Human Resources Management (HRM)* juga harus siap dengan akibat yang ditimbulkan oleh proses sinergi. Dengan dilakukan sinergi di antara divisi-divisi atau departemen-departemen, operasional perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Maka perusahaan atau organisasi dapat memperoleh pembelajaran kapabilitas dan keunggulan-keunggulan yang didapat dari peristiwa-peristiwa selama berjalannya operasi. Pembelajaran tersebut bisa jadi muncul dari kondisi internal maupun dari kondisi eksternal perusahaan atau organisasi. Teece, Pisano, dan Shuen (1997:516) mengemukakan bahwa perusahaan atau organisasi membangun keunggulan-keunggulan melalui proses organisasional yang berbeda-beda, posisi-posisi aset, dan jalur-jalur evolusionari yang memberi kesempatan pada perusahaan atau organisasi untuk melakukan integrasi, pembangunan, dan melakukan konfigurasi ulang pada kompetensi internal dan eksternal.

Zollo dan Winter (2002), serta Winter (2003) menerangkan bahwa kapabilitas-kapabilitas tersebut merupakan aktifitas-aktifitas yang saling mengenali dan memodifikasi operasional keseharian atau yang dilakukan secara rutin untuk menciptakan keunggulan-keunggulan baru. Kapabilitas yang dinamis dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang membantu untuk penciptaan keunggulan-keunggulan baru dalam produk dan proses pengembangan (Helfat,

1997), evolusi organisasi (Brown & Eisenhardt, 1997; Rindova & Kotha, 2001) serta kapabilitas manajemen dan *cognition* (Adner & Helfat, 2003; Tripsas & Gavetti, 2000).

Pada intinya, pembelajaran tersebut dapat mempengaruhi praktik-praktik operasi perusahaan atau organisasi, melakukan perbaikan ataupun perubahan metode operasi, yang semuanya bermuara pada hasil akhir setiap operasi perusahaan atau organisasi. Dikemukakan pula oleh Damanpour (1995) bahwa organisasi yang inovatif memperkenalkan produk-produk atau jasa atau praktik-praktik manajemen yang baru atau yang lebih baik dalam hubungannya dengan produk-produk atau jasa yang dikerjakan.

Untuk lingkup yang lebih luas lagi adalah pembelajaran memberikan dampak langsung maupun tidak langsung pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan atau organisasi serta dalam industri energi itu sendiri. Sinergi di antara individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen tempat individu atau karyawan tersebut bekerja diharapkan mampu menciptakan nilai bagi perusahaan atau organisasi melalui hal-hal tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Bowman dan Ambrosini (2000) bahwa penciptaan nilai pada level organisasi berhubungan dengan nilai kegunaan dan nilai sebuah pertukaran. Nilai kegunaan mengarah pada kualitas khusus pada pekerjaan pekerjaan baru, tugas, produk-produk atau jasa yang diterima oleh *user* dalam hubungannya dengan kebutuhan *user*, seperti misalnya kecepatan atau kualitas performa tugas yang dikerjakan atau performa dari produk-produk atau jasa yang diberikan. Sedangkan nilai pertukaran didefinisikan sebagai jumlah yang memiliki hubungan dengan keuangan yang diketahui dalam jangka waktu tertentu ketika terjadi pertukaran terhadap tugas baru, barang, jasa, atau sebuah produk atau sejumlah uang yang dibayarkan oleh pembeli kepada penjual untuk memperoleh nilai kegunaan yang terletak pada tugas, pekerjaan, produk-produk, atau jasa.

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki struktur organisasi dan kebijakan yang berbeda-beda untuk mendukung aktifitas-aktifitas operasi mereka termasuk halnya dengan penyediaan & pengelolaan sumber daya manusia atau dapat disebut dengan *Human Resource Management (HRM)*. Tugas utama dari

Human Resource Management (HRM) meliputi pengembangan kemampuan karyawan atau individu dan memberikan motivasi bekerja menuju penciptaan nilai untuk perusahaan atau organisasi (Wright & McMahan, 1992). Praktik-praktik pengembangan kemampuan dan pemberian motivasi bekerja dapat mempengaruhi pada performa operasional (Toundt, Snell, Dean & Lepak, 1996) dan performa *financial* (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995).

Human Resource Management (HRM) berperan untuk mendukung keberadaan individu-individu atau karyawan-karyawan pada berbagai divisi-divisi atau departemen-departemen dengan berbagai fungsinya, yang merupakan sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya tersebut merupakan aset yang bernilai dalam internal perusahaan atau organisasi dan merupakan satu kesatuan yang dapat disebut sebagai kesatuan rantai suplai.

Rantai suplai dalam perusahaan atau organisasi harus berjalan dengan selaras dan seimbang sehingga mendukung operasional perusahaan atau organisasi dengan efektif dan efisien. Efektifitas dan efisiensi dalam operasional perusahaan atau organisasi didapat dari integrasi keseluruhan rantai suplai baik dalam internal maupun eksternal perusahaan atau organisasi mendukung produk dan jasa yang dihasilkan (Cox, 1997a).

Efektifitas dan efisiensi kinerja dalam dalam perusahaan atau organisasi dapat dilakukan melalui integrasi dan koordinasi yang tepat pada keseluruhan rantai suplai perusahaan atau organisasi sehingga akan menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan melakukan pengelolaan rantai suplai yang tepat, diharapkan kita dapat melakukan kontrol terhadap biaya-biaya yang mungkin terjadi. Pengelolaan rantai suplai dan hubungan antar divisi-divisi atau departemen-departemen mampu menghasilkan antara lain keuntungan penekanan biaya dan menambah kemampuan perusahaan atau organisasi (Duncan, Ginter, dan Swayne, 2008). Aspirasi dari berbagai lini bisnis yang terlibat dalam perusahaan atau organisasi akan memberi gambaran jelas akan sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dan ambisi perusahaan atau organisasi.

Dipostulasikan bahwa suatu perusahaan atau organisasi akan memperoleh keunggulan bila perusahaan atau organisasi tersebut menciptakan *superior value*

kepada konsumennya (Drucker, 1954). Dengan menciptakan keunggulan kompetitif maka akan menyebabkan performa keuangan perusahaan atau organisasi juga menjadi baik. Oleh karena itu, satu kesatuan kinerja yang meliputi divisi-divisi atau departemen-departemen tempat individu-individu atau karyawan-karyawan tersebut bekerja dalam perusahaan atau organisasi yang beragam mulai dari departemen atau divisi *Human Resources and Development*, keuangan, *legal*, *engineering* dan lain-lainnya membutuhkan sinergi agar dapat memperoleh performa perusahaan atau organisasi yang baik. Divisi-divisi atau departemen-departemen tersebut saling mempengaruhi satu sama lain dan dapat menciptakan kinerja yang efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaan operasional sehari-hari, kegiatan utama dan dukungan yang diberikan oleh divisi-divisi atau departemen-departemen lain dalam satu perusahaan atau organisasi merupakan satu kesatuan dan memiliki keterikatan. Kompetisi yang ketat pada industri energi menuntut untuk melakukan konfigurasi terhadap aktifitas-aktifitas utama dan pendukung pada perusahaan atau organisasi dengan tujuan maksimalisasi dan mempertahankan keunggulan-keunggulan kompetisi (Porter, 1985).

Oleh karena itu dibutuhkan sinergi pada perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan performa dan menciptakan keunggulan kompetitif untuk menghadapi kondisi kebutuhan yang tinggi pada kompetisi pasar di industri energi. Sumber daya-sumber daya dan kemampuan-kemampuan dalam perusahaan atau organisasi harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan kompetitif (Ensign, Prescott; 2004).

Persaingan di industri energi, khususnya di Indonesia, sangat tinggi. Perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi yang berkecimpung di industri energi tidak terbatas pada perusahaan Negara, namun juga perusahaan atau organisasi swasta nasional dan swasta asing. Perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi asing yang ada di Indonesia pada umumnya merupakan perusahaan atau organisasi multinasional yang stabil dan maju. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi swasta nasional harus melakukan langkah-langkah yang tepat untuk dapat berkompetisi dalam industri energi.

Tingkat kebutuhan operasional yang baik dan berkelanjutan serta mampu menghasilkan keuntungan dan keunggulan pada perusahaan atau organisasi dapat diperoleh melalui sinergi intra perusahaan atau organisasi. Diperlukan pencarian dan penggalian informasi mengenai faktor-faktor penyebab dan yang mendukung kegiatan sinergi untuk mencapai operasional perusahaan atau organisasi yang baik dan berkelanjutan. Pencarian dan penggalian informasi yang paling memungkinkan untuk diperoleh dengan waktu yang relatif cepat dan singkat serta mewakili aspirasi dari seluruh lini perusahaan atau organisasi adalah melalui sudut pandang atau persepsi karyawan atau individu yang bekerja pada perusahaan atau organisasi. Individu-individu atau karyawan-karyawan dari berbagai tingkat jabatan, tingkat keahlian dan spesialisasi pekerjaan, serta dari berbagai departemen-departemen atau divisi-divisi yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan individu-individu yang melakukan perencanaan dan pelaksanaan operasional perusahaan atau organisasi untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Oleh karena itu, peneliti berusaha untuk mencari, menggali dan mendapatkan persepsi karyawan, dari berbagai level dan berbagai tingkat keahlian serta spesialisasi pekerjaan mengenai sinergi intra perusahaan atau organisasi. Persepsi karyawan mengenai sinergi internal perusahaan atau organisasi yang telah didapat merupakan masukan-masukan penting yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk meningkatkan proses sinergi yang berkelanjutan dan berkualitas.

1.2. Perumusan Masalah Penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Pertanyaan umum: Bagaimana persepsi karyawan mengenai sinergi internal pada suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien.

Penelitian ini ingin melihat lebih dalam tentang :

1. Bagaimana persepsi karyawan mengenai hubungan Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi Sumber Daya Manusia (*Intra Organization synergy-Human Resources & Human Capital / IOS-HR & HC*) terhadap efektifitas kinerja organisasi.

2. Bagaimana persepsi karyawan mengenai hubungan Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi Sumber Daya Manusia (*Intra Organization Synergy-Human Resources & Human Capital / IOS-HR & HC*) terhadap efisiensi kinerja organisasi.
3. Bagaimana persepsi karyawan mengenai hubungan Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi non Sumber Daya Manusia (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR & HC*) terhadap efektifitas kinerja organisasi.
4. Bagaimana persepsi karyawan mengenai hubungan Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi non Sumber Daya Manusia (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR & HC*) terhadap efisiensi kinerja organisasi.

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Mempelajari dan meneliti persepsi karyawan mengenai sinergi internal perusahaan atau organisasi melalui keterkaitan sinergi didalam infrastruktur organisasi yang berupa sumber daya manusia dan sinergi didalam infrastruktur organisasi non sumber daya manusia untuk mencapai kinerja perusahaan atau organisasi yang efektif dan efisien.

1.3.2. Tujuan Khusus.

Mempelajari dan meneliti hubungan sinergi intra perusahaan atau organisasi yang berupa sumber daya manusia (*Intra Organization synergy-Human Resources & Human Capital / IOS-HR & HC*) agar dapat memberi pengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja pada perusahaan atau organisasi.

Mempelajari dan meneliti hubungan sinergi intra perusahaan atau organisasi yang berupa non-sumber daya manusia (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR & HC*) agar dapat memberi pengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja pada perusahaan atau organisasi.

Penerapan sinergi dan pembelajarannya pada perusahaan atau organisasi nasional diharapkan mampu mendorong perusahaan atau organisasi untuk berkembang dan mampu berkompetisi tidak hanya di skala lokal dan regional. Efektifitas dan efisiensi performa perusahaan atau organisasi diharapkan dapat mendorong proses penciptaan nilai dan keunggulan kompetisi pada perusahaan atau organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini meliputi beberapa hal, antara lain:

1. Dapat mengetahui seberapa besar pengaruh sinergi intra organisasi pada infrastruktur organisasi, baik yang berupa sumber daya manusia dan sumber daya non manusia, yang dimiliki untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi.
2. Dapat mengetahui faktor-faktor signifikan yang dibutuhkan dalam internal perusahaan atau organisasi untuk menciptakan performa kerja yang efektif dan efisien serta dapat dilakukan secara terus menerus.
3. Dapat memperoleh strategi-strategi bagi perusahaan atau organisasi agar mampu berkompetisi, khususnya di skala global.
4. Dapat menjadi model bagi perusahaan atau organisasi untuk menghadapi persaingan dan kondisi ekonomi dunia.

1.5. Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti memberi batasan studi dikarenakan keterbatasan akses informasi dan memfokuskan pada lingkup penelitian yang dituju. Sebagian besar waktu dan tempat penelitian berlangsung di PT. Tripatra Engineers & Constructors, sedangkan beberapa data industri diperoleh dari perusahaan atau organisasi lain yang juga bergerak di dalam industri energi sebagai suatu *value chain* dalam industri energi. Mulai dari perusahaan atau organisasi manufaktur, perdagangan, fabrikator, hingga sampai ke *user*.

Batasan-batasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan pada tingkatan top manajemen, *middle management*, dan staf PT. Tripatra Engineers & Constructors, sebagai perusahaan *EPCI (Engineering, Procurement, Constructors, and Investment)* dan beberapa perusahaan atau organisasi lain sebagai suatu *value chain* dalam industri energi. Mulai dari perusahaan atau organisasi manufaktur, perdagangan, fabrikator, hingga sampai ke *user*.
2. Faktor-faktor internal pada perusahaan atau organisasi dibatasi pada dua hal, yaitu faktor sumber daya manusia dan faktor non sumber daya manusia, dikarenakan kondisi dan tempat penelitian sebagian besar dilakukan di PT. Tripatra Engineers & Constructors dan sebagian kecil dilakukan pada beberapa perusahaan atau organisasi lain sebagai suatu *value chain* dalam industri energi. Mulai dari perusahaan atau organisasi manufaktur, perdagangan, fabrikator, hingga sampai ke *user*.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada individu-individu atau karyawan-karyawan di segala level yang sering terlibat dalam proses operasional dan terbatas pada beberapa faktor internal perusahaan atau organisasi yang meliputi faktor sumber daya manusia dan faktor non sumber daya manusia.

Untuk menguji keterkaitan hubungan antar variabel-variabel pada pencapaian efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang dijadikan dasar dalam penulisan dibagi menjadi enam bab sebagai berikut :

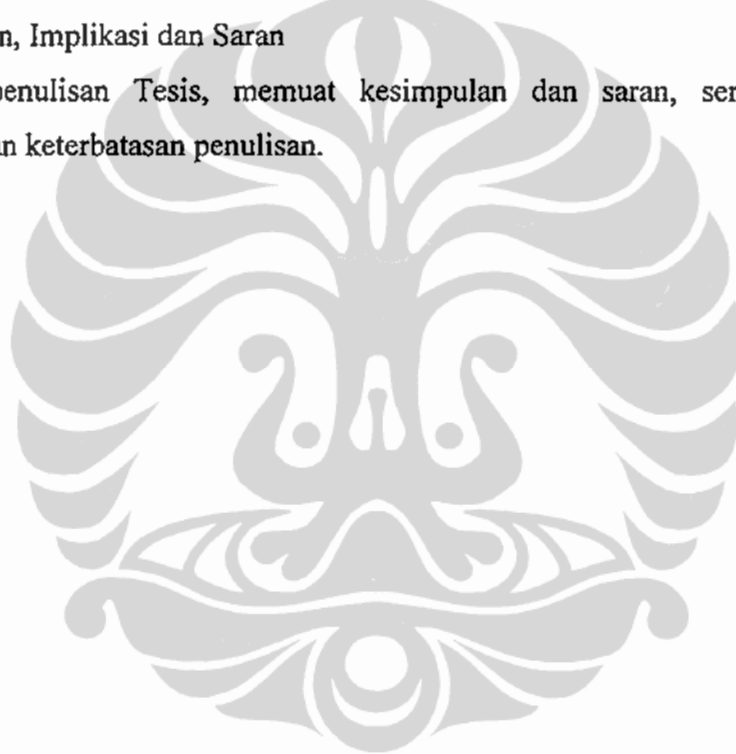
Bab I Latar belakang dan Tujuan

Didapat pokok permasalahan yang dipecahkan dengan metodologi penelitian. Memberikan gambaran umum penelitian.

Bab II Tinjauan Kepustakaan

Teori utama yang menjadi landasan teori yang berhubungan dengan penulisan. Menghubungkan antara teori-teori yang ada.

- Bab III Model Teoritis dan Hipotesis**
Menjelaskan hipotesis, model teori, dan hubungan antara teori satu dengan teori lainnya.
- Bab IV Metodologi Penelitian**
Desain penelitian dan model penelitian serta menjelaskan instrumen dan metode pengambilan data dan analisis.
- Bab V Analisis Hasil Penelitian**
Hasil analisis dari data dan teori pada Bab II. Memberikan pembuktian pada hipotesis serta penentuan saran dan kesimpulan.
- Bab VI Kesimpulan, Implikasi dan Saran**
Penutup penulisan Tesis, memuat kesimpulan dan saran, serta memberikan keterbatasan penulisan.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA KONSEPTUAL

2.1. Strategi Organisasi

Setiap perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya memiliki strategi menurut dan sesuai dengan *The Nature of Business* yang digeluti oleh perusahaan atau organisasi tersebut seperti perbedaan perusahaan jasa bank, perusahaan manufaktur dan perusahaan pengelola sumber daya-sumber daya alam. Sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi harus secara khusus diarahkan untuk memperkuat proses-proses untuk menciptakan strategi-strategi bagi perusahaan atau organisasi. Strategi-strategi perusahaan atau organisasi untuk melakukan keseharian operasional diharapkan mencapai efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan atau organisasi sehingga dapat meraih keunggulan-keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Menurut Porter (1985), strategi pada umumnya menentukan pendekatan yang fundamental dalam keunggulan-keunggulan berkompetisi. Dikemukakan pula oleh Daft (2004) bahwa strategi dapat diartikan sebagai sebuah rencana perusahaan atau organisasi untuk melakukan interaksi dengan lingkungan persaingan atau kompetisi dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Mengelola strategi merupakan suatu proses dimana para karyawan-karyawan atau individu-individu sebagai individu-individu yang secara aktual melakukan pekerjaan dalam perusahaan atau organisasi membangun suatu arah perusahaan atau organisasi dalam waktu jangka panjang, melakukan pengelompokan unjuk kerja secara obyektif dan mengembangkan strategi-strategi untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan perusahaan atau organisasi yang berhubungan dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal (Strickland, 1987).

Porter (1985) juga mengemukakan bahwa keunggulan-keunggulan kompetitif dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat diperoleh melalui tiga strategi dalam berkompetisi, yaitu; *Low Cost Leadership (LCL)*, *Differentiation (DFF)* dan *Focus (FCS)*. Strategi *Low Cost Leadership (LCL)* memiliki beberapa karakteristik-karakteristik, diantaranya adalah; melakukan pengurangan biaya, melakukan efisiensi, dan melakukan pengontrolan yang ketat pada produksi.

Pengontrolan yang ketat pada penulisan penelitian ini dimaksud pada pengontrolan pada proses-proses kinerja didalam internal perusahaan atau organisasi.

Strategi *Low Cost Leadership (LCL)* lebih mengarah pada tujuan perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan atau meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan atau organisasi, dengan menekankan pada biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan harga para pesaing atau kompetitor (Daft, 2004). Suatu perusahaan atau organisasi dapat dianggap sebagai terkemuka atau memimpin kompetisi dalam hal rendahnya biaya dikarenakan perusahaan atau organisasi tersebut memiliki kemampuan-kemampuan untuk mencapai titik keseimbangan harga atau sekurang-kurangnya memiliki harga dibawah kompetitor-kompetitor atau para pesaing perusahaan atau organisasi tersebut. Pada umumnya hal tersebut dapat dicapai melalui penerapan prinsip *economic of scale*, *proprietary technology* dan memiliki kemudahan-kemudahan untuk mendapatkan akses dalam bahan baku (Porter, 1985).

Pada penelitian ini, peranan sumber daya-sumber daya manusia sebagai sebuah aset pada perusahaan atau organisasi juga merupakan faktor yang sangat penting untuk dapat memenuhi karakteristik-karakteristik organisasi atau perusahaan. Sumber daya-sumber daya tersebut sangat berhubungan dengan daya kreatifitas-kreatifitas dan inovasi-inovasi dari karyawan-karyawan atau individu-individu dalam membuat suatu produk atau jasa yang berkualitas dengan harga yang relatif lebih rendah daripada produk-produk dan jasa sebelumnya. Selain itu, sumber daya-sumber daya yang dimiliki juga dapat melakukan penelitian-penelitian dan pengembangan-pengembangan terhadap proses teknologi.

Menurut Porter (1985), terdapat beberapa tipe atau jenis penggerak untuk membangun keunggulan-keunggulan yang berorientasi pada biaya yang rendah atau *low cost*, diantaranya adalah: pembelajaran-pembelajaran dan pengalaman-pengalaman yang diperoleh dari aktifitas-aktifitas sebelumnya, membagi peluang dengan unit-unit bisnis yang lain di dalam perusahaan atau organisasi, melakukan integrasi secara vertikal dengan fungsi-fungsi yang berbeda-beda, serta menciptakan atau menggunakan kesempatan yang tepat sebagai *first mover* ataupun *late mover*.

Strategi *differentiation (DFD)* memiliki arah memperkuat pasar untuk persaingan bagi perusahaan atau organisasi dan melakukan reaksi-reaksi terhadap setiap ancaman-ancaman yang mungkin muncul, dengan penciptaan produk berbeda atau produk pengganti. Strategi *differentiation (DFD)* memanfaatkan sifat loyalitas para pelanggan atau konsumen terhadap suatu merk atau image dari produk dalam kondisi lingkungan eksternal yang berubah. Penerapan strategi *differentiation (DFD)* membutuhkan biaya yang besar dikarenakan adanya pelaksanaan penelitian-penelitian dan pengembangan-pengembangan produk-produk. Peranan fungsi-fungsi seperti tenaga-tenaga penjual, analisa-analisa pasar, pengelolaan *Research and Development* menjadi penting untuk menghasilkan suatu penelitian dan pengembangan produk yang tepat serta diterima oleh pasar. Menurut Strickland (1987), beberapa ciri-ciri strategi *differentiation (DFD)* diantaranya adalah: tidak ada yang lebih baik, kita yang terbaik, frekuensi inovasi yang tinggi, untuk menutupi tambahan biaya dengan adanya harga premium dan atau intensif memperluas jangkauan pasar.

Strategi fokus *Focus (FCS)* lebih mengarah terhadap pelanggan atau pasar spesifik, yang secara khusus terbagi menjadi *focus low-cost* dan *focus differentiation*. Perbedaan antara keduanya menurut Porter (1998) dapat digambarkan sebagai berikut: strategi *focus low-cost* lebih banyak menggali dan bermain pada karakteristik pasar, komponen-komponen biaya pada beberapa segmen-segmen pasar dan strategi *focus differentiation* lebih banyak menggali kepada kebutuhan pelanggan atau konsumen yang lebih spesifik pada segmen tertentu untuk menentukan keunggulan. Beberapa ciri-ciri dari strategi fokus yang lain menurut Strickland (1987), diantaranya adalah: membuat produk-produk dan jasa khusus berdasarkan pesanan, produk-produk dan jasa yang dihasilkan lebih baik dari yang dibutuhkan, berdasarkan segmen pembeli atau konsumen, geografis dan pengguna akhir.

Penerapan strategi-strategi dalam perusahaan atau organisasi memerlukan analisis yang cermat terhadap kondisi internal dan kondisi eksternal perusahaan atau organisasi. Menurut Ken (1971), analisis SWOT dapat digunakan untuk mengetahui komponen-komponen internal dan komponen-komponen eksternal yang mempengaruhi perusahaan atau organisasi. Analisis SWOT dapat dijabarkan

sebagai kekuatan (*strength / S*) dan kelemahan (*weakness / W*) yang mengarah pada faktor internal perusahaan atau organisasi, sedangkan peluang (*opportunity / O*) dan ancaman (*threats / T*) lebih mengarah kepada faktor eksternal perusahaan atau organisasi. Pada penelitian ini, factor-faktor eksternal yang memberikan pengaruh pada perusahaan atau organisasi tidak dilakukan penelitian atau diabaikan.

Peneliti melakukan penelitian pada kondisi lingkungan yang ada didalam perusahaan atau organisasi, walaupun aktifitas-aktifitas sinergi intra perusahaan atau organisasi merupakan komponen perusahaan atau organisasi yang memungkinkan bersinggungan dan melakukan interaksi langsung dengan lingkungan luar perusahaan atau organisasi. Pengelompokan ini didasarkan pada komponen-komponen yang dominan mempengaruhi perusahaan atau organisasi dan asal usul sumber daya-sumber daya dari perusahaan atau organisasi.

Disamping pembidikan pada segmen pasar, dikemukakan juga oleh Porter (1998) bahwa strategi berorientasi persaingan, dapat digunakan sebagai alat untuk menjembatani suatu rencana perusahaan atau organisasi, dengan kebutuhan yang meliputi: pertama, untuk mengetahui posisi-posisi perusahaan atau organisasi pada peta persaingan dan untuk mengetahui kemampuan-kemampuan yang dimilikinya agar dapat bertahan dengan cara terbaik terhadap persaingan. Kedua, untuk memberikan pengaruh terhadap keseimbangan kekuatan diantara kompetitor-kompetitor atau pesaing-pesaing dengan melalui pergerakan strategi-strategi perusahaan atau organisasi sehingga dapat memperbaiki posisi perusahaan atau organisasi pada arena kompetisi. Dan yang ketiga, perusahaan atau organisasi memerlukan antisipasi-antisipasi dan memberikan respon-respon pada para pesaing atau kompetitor dengan harapan agar dapat melakukan perubahan-perubahan strategi pada perusahaan atau organisasi yang tepat untuk membuat keseimbangan persaingan yang baru di arena kompetisi sebelum para kompetitor atau pesaing perusahaan atau organisasi mengetahuinya.

Kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi sangat penting untuk dipetakan untuk kemudian digunakan untuk membuat strategi-strategi yang tepat bagi perusahaan atau organisasi secara berkesinambungan. Kekuatan dalam perusahaan atau organisasi dapat diperoleh dari akumulasi pengalaman-

pengalaman sebelumnya dan pengetahuan-pengetahuan yang telah dilewati selama bertahun-tahun. Kekuatan perusahaan atau organisasi dapat diperoleh, diantaranya sebagai hasil dari pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia, dalam bentuk komitmen dari para karyawan-karyawan atau individu-individu perusahaan atau organisasi serta reputasi perusahaan atau organisasi.

Sedangkan kelemahan-kelemahan pada perusahaan atau organisasi dapat diperbaiki antara lain dengan meningkatkan kualitas sumber daya-sumber daya manusia dan non sumber daya-sumber daya manusia yang dimiliki sebagai bagian dari perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi yang mampu memetakan dan memposisikan dirinya dalam peta persaingan seharusnya sudah memiliki strategi yang tepat dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi dalam menghadapi persaingan secara berkelanjutan.

Perusahaan atau organisasi pada industri energi sebagian besar dioperasikan oleh sumber daya-sumber daya manusia yang handal dan tepat pada kemampuan-kemampuan mereka serta didukung oleh infrastruktur perusahaan atau organisasi non sumber daya manusia yang tepat. Sehingga peranan karyawan-karyawan atau individu-individu dalam mengimplementasikan strategi-strategi yang tepat sangat besar. Peranan karyawan-karyawan atau individu-individu untuk mengimplementasikan strategi-strategi merujuk pada formulasi yang telah disebutkan, meliputi analisa SWOT dan pemilihan strategi-strategi yang tepat. Sehingga keputusan-keputusan pada operasional perusahaan atau organisasi dapat diambil dengan tepat, diantaranya dalam hal untuk menurunkan biaya operasional.

Pada beberapa perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi besar, seperti yang dikemukakan oleh Porter (1998) mengenai *Toyota*, *McDonald's* dan *Wal-Mart* dalam penerapan strategi *Low Cost (LCL)* yang melibatkan pihak eksternal untuk masa jangka panjang, perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi tersebut tetap secara konsisten melakukan kontrol internal untuk menjaga mutu dan selalu responsif terhadap segala perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Untuk melakukan hal tersebut sangat dibutuhkan dukungan-dukungan dari tingkat kecepatan dalam proses-proses bisnis dan tingkat kesalahan yang minimal. Seperti halnya yang dilakukan oleh *Wal-mart* dalam hal

mempercepat pelayanan dengan melakukan stok atau penyimpanan terhadap 2 merek yang mejadi *leading market* untuk setiap jenis kategori. Kemudian pada perusahaan Dell *computer* yang memberikan pilihan terbatas pada produk-produk *keyboard*, *prosesor*, dan *monitor* untuk setiap pembelian komputernya dengan pertimbangan kontrol mutu. Dan *Toyota* yang melakukan pilihan *bundle* terhadap paket mobilnya serta memberikan pilihan warna yang terbatas agar tidak terjadi penumpukkan pada dealernya untuk menghindari *inefisiensi* operasi. Doland dan Simon (1996:246) mengemukakan bahwa pemilihan sistem *bundle* dapat dilaksanakan ketika pelanggan mempunyai keinginan yang berbeda-beda dan bersedia untuk membayar dengan harga lebih.

Ditunjukkan pula pada penelitian yang dilakukan di *BP's Forties* yang menunjukkan bahwa penggabungan dan koordinasi untuk mendapatkan data-data yang relevan dapat mempersingkat waktu untuk melakukan analisis, meningkatkan pengertian pada karyawan-karyawan atau individu-individu mereka dan mampu menciptakan komitmen-komitmen diantara karyawan-karyawan atau individu-individu sebelum memutuskan langkah-langkah yang harus diambil oleh *BP's Forties* selanjutnya dengan tepat pada tahun 1990 (Corben, D., Stevenson, Wolstenholme, 1999). Sebagai gambaran, *BP's Forties* pada tahun 1975 adalah sebuah perusahaan di bidang energi yang memiliki sumur-sumur minyak terbesar serta memiliki susunan *platform* dan *pipeline* yang rumit di Laut Utara-Inggris. Pada pertengahan tahun 1990-an *BP* memiliki berbagai pilihan keputusan ketika sumber-sumber minyak di sumur-sumur minyak mereka mendekati akhir siklus hidup sesuai yang diperkirakan. Pilihan tersebut antara lain misalnya, untuk melakukan investasi dalam saham baru dengan baik (pengeluaran modal) dan melakukan ekstraksi sisa-sisa cadangan-cadangan minyak di sumur-sumur minyak mereka dengan cepat, atau melakukan pengurangan biaya operasional dengan melakukan *shutting down* atau pemberhentian operasi pada satu atau lebih dari *platform* yang masih berproduksi dan melakukan ekstraksi cadangan-cadangan minyak lebih lambat.

BP melakukan penyeimbangan di tingkat detil operasional dengan melakukan penggabungan seluruh data-data yang relevan. *BP* melakukan hal tersebut agar mampu membantu manajemen untuk mengurangi waktu dalam

melakukan analisis-*analisis* terhadap pilihan keputusan-keputusan yang membutuhkan jangka waktu berbulan-bulan menjadi berminggu-minggu. Tujuan yang kedua adalah untuk meningkatkan pengertian pada karyawan-karyawan atau individu-individu yang dimiliki *BP* dan menumbuhkan komitmen-komitmen kebersamaan melakukan strategi-strategi dan keputusan-keputusan yang diambil oleh *BP*.

2.2. Sinergi Intra Organisasi-Sumber Daya Manusia (*Intra Organization Synergy-Human Resources & Human Capital / IOS-HR & HC*)

Diambil dari bahasa Yunani, sinergi atau *synergos* memiliki arti saling bekerjasama (Ensign, 2004). Pengertian sinergi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah kegiatan - kegiatan atau operasional gabungan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Kerjasama antar sumber daya-sumber daya yang ada dalam perusahaan atau organisasi dapat diberikan dalam dua jenis yaitu *performance-based* dan *information-based*. Hasil dari sinergi kedua jenis tersebut di atas, menurut Galunic & Rodan's (1998) dapat dikategorikan sebagai *synthesis-based* (yaitu kombinasi yang menghasilkan kompetensi baru) atau sebagai *reconfiguration-based* (berhubungan dengan sumber daya-sumber daya, pada intinya, pengaturan bangunan kembali).

Sumber daya-sumber daya atau aset-aset yang dimiliki perusahaan atau organisasi merupakan infrastruktur perusahaan atau organisasi yang berharga untuk melakukan operasional atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi dan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya yang ada dan membentuk infrastruktur perusahaan atau organisasi dapat dikategorikan sesuai jenisnya sebagai aset-aset *tangible* dan aset *intangible*. Dapat juga dikategorikan sesuai sudut pandang dalam manfaat-manfaat dan himpunan-himpunan sumber daya-sumber daya. Yang terakhir adalah dilihat dari peranan sumber daya-sumber daya tersebut, yaitu peranan dalam beraktifitas dan peranan mengenai kemampuan atau *know how* (Ensign. 2004). Dalam penelitian ini akan melihat sedikit pada aset *tangible* dan lebih banyak membahas aset *intangible*.

Organisasi atau perusahaan di bidang industri energi pada umumnya memiliki berbagai sumber daya manusia dan sumber daya *intangible* yang dapat

mempengaruhi perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya tersebut dapat disebut sebagai aset perusahaan atau organisasi yang berbentuk aset-aset nirwujud. Sumber daya-sumber daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi antara lain: sumber daya-sumber daya manusia, *intellectual capital*, komitmen-komitmen karyawan-karyawan atau individu-individu dan *brand image* organisasi atau perusahaan. *Intellectual capital* dapat dijelaskan sebagai aset *intangible* yang tertinggal di kepala karyawan ketika dia meninggalkan kantornya (Enz, 2000). Kemampuan-kemampuan dan pengalaman-pengalaman tersebut dapat disebut juga sebagai *intellectual capital* atau *knowledge asset* (Hand dan Baruch, 2003) bagi perusahaan atau organisasi. Ditambahkan oleh Dikemukakan oleh Itami (1987) bahwa sumber daya-sumber daya yang lain bagi perusahaan atau organisasi salah satunya adalah sumber daya-sumber daya yang berbasis pada informasi seperti: kepercayaan pelanggan, dan *brand image*.

Dikemukakan oleh Hand & Baruch (2003), bahwa sumber daya-sumber daya atau aset-aset dalam bentuk nirwujud didefinisikan sebagai "*as claims to future benefits that do not have a physical or financial form*". Selain sumber daya-sumber daya manusia, sumber daya-sumber daya yang lain dapat dicontohkan antara lain: hak paten, penelitian-penelitian & pengembangan-pengembangan perusahaan atau organisasi, komitmen-komitmen dari karyawan-karyawan atau individu-individu, reputasi perusahaan atau organisasi dan *brand image* perusahaan atau organisasi. Sedangkan definisi *brand image* menurut Scott (2002) adalah sebuah aset nirwujud, yang merupakan komponen kritical di dalam perusahaan atau organisasi, dapat mewakili suatu kontrak dengan pelanggan atau pengguna. Dikemukakan oleh Itami (1987) bahwa sumber daya-sumber daya yang lain bagi perusahaan atau organisasi salah satunya adalah sumber daya-sumber daya yang berbasis pada informasi seperti: kepercayaan pelanggan, *brand image*, pengontrolan distribusi, budaya perusahaan atau organisasi dan keahlian-keahlian manajemen.

Pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia yang baik dan tepat akan mampu menghasilkan karyawan-karyawan atau individu-individu yang memiliki kemampuan *intellectual*. Dengan menggunakan modal *intellectual* yang dimiliki, karyawan-karyawan atau individu-individu akan mampu membangun dan

memiliki komitmen pada perusahaan atau organisasi untuk membangun *image* dan reputasi perusahaan atau organisasi melalui hasil operasi atau aktifitas-aktifitas yang efektif dan efisien. Menurut Sampurno (2006), perusahaan atau organisasi yang memiliki aset-aset nirwujud yang kuat memiliki kinerja perusahaan atau organisasi yang superior, dikarenakan memiliki basis pengetahuan yang kuat.

Efektifitas kinerja memiliki pengertian istilah yang lebih luas, yang memiliki arti sebuah derajat atau tingkatan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya (Daft, 2004). Untuk menjadi efektif, sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kejelasan dan fokus dengan tujuan-tujuan yang digariskan serta harus memiliki strategi-strategi yang tepat untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Untuk meraih efektifitas kinerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan pekerjaan yang sulit. Sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi memiliki berbagai tingkat keahlian, daya berpikir dan kepentingan yang berbeda-beda pula. Efektifitas kinerja memiliki kaitan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas yang memberi pengaruh, kesan, akibat, dan dampak. Kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang membawa atau memberi hasil, usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang berhasil guna dapat dikatakan sebagai efektif (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau *output* yang telah ditentukan (Daft, 2004). Efisiensi dapat pula diartikan sebagai ketepatan atau kesesuaian untuk mengerjakan atau menghasilkan sesuatu dengan jalan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Dapat diartikan pula sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, dan bertepatan guna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Keberadaan individu-individu atau karyawan-karyawan dalam struktur perusahaan atau organisasi membutuhkan rasa kepercayaan antar satu dengan yang lain. Kepercayaan dalam aspek penting pertama dapat disebut sebagai persepsi, dan aspek yang kedua menyatakan sebuah kemampuan yang harus diuji untuk dibuktikan sehingga tidak salah penempatan. (Mayer et.al 1995,p. 73). Sebuah model atau bagan untuk kepercayaan diajukan oleh Meyer, dan hasil dari kepercayaan untuk mendapatkan jalur pembelajaran (*learning chain*).

Melalui kepercayaan yang timbul diantara karyawan-karyawan atau individu-individu yang satu dengan yang lain, dapat diharapkan munculnya sebuah komitmen didalam perusahaan atau organisasi. Komitmen merupakan manifestasi fisik dan mental dari konsep kepercayaan. Disampaikan oleh Meyer & Allen (1997), bahwa komitmen memiliki beberapa tipe; *Affective Commitment* (keinginan) membutuhkan respon yang memberi motivasi secara hakiki, *Continuance Commitment* (kebutuhan untuk memenuhi) berhubungan dengan terjadinya pertukaran dalam hal tersedianya penghargaan *extrinsic*, dan *Normative Commitment* (seharusnya dilakukan) sebagai bentuk kewajiban dan tanggung jawab dalam lingkup perusahaan atau organisasi.

Komitmen-komitmen yang dimiliki karyawan-karyawan atau individu-individu akan meningkatkan hubungan untuk saling membagi informasi-informasi dan pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki, serta mampu mempengaruhi penempatan kekuasaan dalam hal untuk pertumbuhan pengetahuan, pertukaran dan penggunaannya. Istilah komitmen menurut *Longman Dictionary of Contemporary English* (1993) "*a responsibility or promise to follow certain beliefs or a certain course of action*". Dapat juga dijelaskan sebagai keterikatan secara emosional antara pihak-pihak terkait dalam memenuhi tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak atau adanya perjanjian yang terikat karena suatu hubungan formal (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Kemampuan karyawan-karyawan atau individu-individu yang berbeda-beda dan komitmen di berbagai divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada akan mendukung operasi sehari-hari perusahaan atau organisasi dan diharapkan mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi dan

menciptakan keunggulan-keunggulan, membentuk budaya perusahaan atau organisasi, serta mengembangkan keahlian-keahlian manajemen. Zollo dan Winter (2002), serta Winter (2003) menerangkan bahwa kapabilitas-kapabilitas tersebut merupakan aktifitas-aktifitas yang saling mengenali dan memodifikasi operasional sehari-hari atau yang dilakukan secara rutin untuk menciptakan keunggulan-keunggulan baru.

Kemampuan-kemampuan dan pengalaman-pengalaman yang dimiliki karyawan-karyawan atau individu-individu serta divisi-divisi atau departemen-departemen sebagai wadahnya akan memberikan dampak bagi perusahaan atau organisasi. Kemampuan-kemampuan dan pengalaman-pengalaman tersebut dapat disebut juga sebagai *intellectual capital* atau *knowledge asset* (Hand dan Baruch, 2003) bagi perusahaan atau organisasi. *Intellectual capital* dapat dijelaskan sebagai aset *intangible* yang tertinggal di kepala karyawan ketika dia meninggalkan kantornya (Enz, 2000). Modal-modal perusahaan atau organisasi yang tidak berwujud tersebut, seperti *skills* dan *capabilities*, akan memberikan pengaruh terhadap operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi.

Operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi yang didukung oleh sumber daya-sumber daya manusia yang tepat ditambah dengan kekuatan asset-aset yang tidak berwujud dan berakumulasi, akan dapat menghasilkan hak paten, *copy right*, kekuatan pengetahuan, kepemimpinan, sistem informasi dan proses kerja (Kaplan, 2004). Salah satu sumber keunggulan-keunggulan kompetitif pada organisasi atau perusahaan adalah ketika kemampuan-kemampuan dan keahlian-keahlian perusahaan atau organisasi semakin khusus sehingga sulit ditiru oleh kompetitor (Lei, Hitt, dan Bettis; 1996). Salah satu sumber keunggulan-keunggulan didapat dari kemampuan karyawan-karyawan atau individu-individu dalam perusahaan atau organisasi. Organisasi atau perusahaan harus mampu untuk mendorong pemberdayaan karyawan-karyawan atau individu-individu, *teamwork*, kerjasama antar seksi, hubungan jejaring, melakukan adaptasi terhadap perkembangan teknologi serta adaptasi terhadap bentuk-bentuk kepemimpinan dan *mentoring* baru (Mirvis, 1996).

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki struktur perusahaan atau organisasi dan kebijakan-kebijakan yang berbeda-beda untuk mendukung

aktifitas-aktifitas operasi mereka termasuk halnya dengan penyediaan sumber daya-sumber daya manusia atau disebut dengan *Human Resource Management (HRM)*. Tugas utama dari *Human Resource Management (HRM)* meliputi pengembangan kemampuan-kemampuan karyawan-karyawan atau individu-individu dan memberi motivasi bekerja menuju penciptaan nilai untuk perusahaan (Wright & McMahan, 1992). Praktik-praktik pengembangan kemampuan-kemampuan dan pemberian motivasi bekerja dapat mempengaruhi pada performa operasional (Toundt, Snell, Dean & Lepak, 1996) dan performa *financial* (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995).

Sumber daya-sumber daya yang berupa manusia merupakan salah satu aset *intangible* dan mampu untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi dalam waktu jangka panjang sehingga dibutuhkan proses-proses pengelolaan sumber daya yang tepat untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Berdasar teori yang dikemukakan Enz (2000:91) proses pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia terdiri atas: dimulai dari proses rekrutmen karyawan-karyawan atau individu-individu, penempatan karyawan-karyawan atau individu, pemeliharaan sampai dengan pendapatan yang diterima karyawan-karyawan atau individu-individu. Enz (2000) juga menjelaskan mengenai pembagian tahapan-tahapan pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia menjadi: tahapan perencanaan, tahapan untuk memperoleh atau mendapatkan karyawan-karyawan atau individu -individu, menjaga keberadaan karyawan-karyawan atau individu, mengembangkan dan mempertahankan karyawan-karyawan atau individu. Semua tahapan-tahapan tersebut menjadi satu kesatuan yang terintegrasi dan bukan bersifat parsial.

Pengertian integrasi dalam penelitian ini adalah mengenai kualitas dari kolaborasi yang dilakukan diantara individu-individu atau karyawan-karyawan dan antara divisi-divisi atau departemen-departemen yang dimiliki didalam suatu perusahaan atau organisasi (Daft, 2004). Pengertian integrasi yang lain menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah pembauran, penggabungan, dan atau penyatuan sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Koordinasi yang dimaksud adalah perihal mengatur suatu perusahaan atau organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Sedangkan pengertian kolaborasi adalah individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketergantungan terhadap individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang lain dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitas dan meningkatkan nilai bagi semua pihak (Daft, 2004). Sedangkan pengertian kolaborasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah perbuatan atau usaha untuk berkerja sama (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Sumber daya-sumber daya manusia atau dapat disebut sebagai *human capital* merupakan aset *intangible* yang dibawa ke rumah setiap selesai jam kerja. Sehingga, yang tertinggal adalah *intellectual capital*. *Intellectual capital* merupakan aset *intangible* yang untuk setiap perusahaan atau organisasi akan berbeda-beda dan sangat sulit untuk ditiru atau dicontoh oleh para pesaing atau kompetitor. *Intellectual capital* atau *knowledge asset* dapat dijelaskan sebagai aset *intangible* yang tertinggal di kepala karyawan ketika dia meninggalkan kantornya (Enz, 2000).

Kemampuan-kemampuan karyawan-karyawan atau individu-individu yang berkembang dan menjadi handal, akan menciptakan kapabilitas-kapabilitas yang dinamis sehingga dapat mengidentifikasi factor-faktor yang membantu untuk penciptaan keunggulan-keunggulan baru dalam produk-produk dan proses-proses pengembangan (Helfat, 1997), evolusi organisasi (Brown & Eisenhardt, 1997; Rindova & Kotha, 2001) serta kapabilitas-kapabilitas manajemen dan *cognition* (Adner & Helfat, 2003; Tripsas & Gavetti, 2000). Kemampuan-kemampuan & kapabilitas-kapabilitas karyawan-karyawan atau individu-individu dapat pula menciptakan keahlian-keahlian dalam melakukan operasi atau aktifitas-aktifitas dalam perusahaan atau organisasi.

Kapabilitas-kapabilitas yang dimiliki karyawan-karyawan atau individu-individu dalam organisasi atau perusahaan merupakan salah satu kekuatan perusahaan atau organisasi dalam persaingan kompetisi. Dikemukakan oleh Itami

(1987) bahwa kapabilitas-kapabilitas yang dimiliki karyawan-karyawan atau individu-individu merupakan sumber daya yang nyata dalam kekuatan bersaing dan merupakan faktor kunci bagi perusahaan atau organisasi dalam beradaptasi dengan tiga alasan: kapabilitas tersebut sangat sulit untuk diakumulasi, kapabilitas tersebut mempunyai kemampuan yang dapat digunakan secara paralel dan kapabilitas tersebut merupakan faktor input dan output dari aktifitas-aktifitas bisnis.

Dengan adanya karyawan-karyawan atau individu-individu yang tersebar dalam divisi-divisi atau departemen-departemen yang berbeda-beda dan saling melakukan interaksi akan memberikan dukungan dalam penciptaan nilai untuk organisasi atau perusahaan. Disampaikan oleh Locke dan Fitzpatrick (1995) bahwa penciptaan nilai dapat didasarkan dari karakteristik-karakteristik pada masing-masing individu dan interaksi-interaksi antara karyawan-karyawan atau individu-individu dan lingkungan kerjanya.

Interaksi-interaksi yang terjadi didalam internal perusahaan atau organisasi akan menciptakan pengetahuan-pengetahuan baru dan meningkatkan tingkat pengetahuan organisasi atau perusahaan. Sebagai akibat dari akumulasi-akumulasi perkembangan pengetahuan, organisasi atau perusahaan akan lebih mampu untuk menciptakan keunggulan-keunggulan baru secara berkelanjutan. Didefinisikan oleh pakar sebagai pengetahuan yang telah tersedia di dalam sebuah perusahaan atau organisasi dalam membuat keunggulan yang berbeda dengan pesaing (Stewart, 1998) atau kemampuan dari sumber daya-sumber daya manusia di dalam perusahaan atau organisasi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggannya.

2.3. Sinergi Intra Organisasi-non Sumber Daya Manusia (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR & HC*)

Divisi-divisi atau departemen-departemen tempat karyawan-karyawan atau individu-individu melakukan aktifitas-aktifitas yang beragam didalam perusahaan atau organisasi memerlukan koordinasi, integrasi dan bahkan kolaborasi untuk melakukan operasi perusahaan atau organisasi. Untuk itu perlu

dilakukan pengaturan sinergi yang jelas. Pola kerja organisasi atau perusahaan dibidang industri energi selalu melibatkan berbagai pihak, baik pihak dari internal perusahaan atau organisasi maupun pihak eksternal perusahaan atau organisasi.

Koordinasi yang dimaksud adalah perihal mengatur suatu perusahaan atau organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Sedangkan pengertian kolaborasi adalah individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketergantungan terhadap individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang lain dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitas dan meningkatkan nilai bagi semua pihak (Daft, 2004). Sedangkan pengertian kolaborasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah perbuatan atau usaha untuk berkerja sama (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Pengertian integrasi dalam penelitian ini adalah mengenai kualitas dari kolaborasi yang dilakukan diantara individu-individu atau karyawan-karyawan dan antara divisi-divisi atau departemen-departemen yang dimiliki didalam suatu perusahaan atau organisasi (Daft, 2004). Pengertian integrasi yang lain menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah pembauran, penggabungan, dan atau penyatuan sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Sinergi intra organisasi atau perusahaan pada infrastruktur perusahaan atau organisasi yang berupa non sumber daya manusia berperan sebagai pola kerja yang ditujukan untuk menemukan alat-alat dan teknik-teknik baru untuk membantu untuk meningkatkan operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien melalui rantai suplai yang harus diciptakan baik secara internal maupun secara eksternal untuk mendukung dan memberi suplai terhadap produk-produk dan jasa dari perusahaan atau organisasi yang sudah ada (Cox, 1997a). Ditambahkan juga oleh Cox (1997a), bahwa dengan memiliki kemampuan-kemampuan untuk memiliki nilai dari hubungan dengan pihak lain apakah itu konsumen, karyawan-karyawan atau individu-individu, atau *supplier*, dapat menyebabkan mempertahankan kesuksesan suatu bisnis.

Persaingan di dalam industri yang terjadi pada masa kini sudah bergeser dari kompetisi antara perusahaan atau organisasi dengan keunggulannya pada rantai suplai dengan rantai suplai. Bagaimana perusahaan atau organisasi dapat melakukan integrasi pada seluruh sumber daya-sumber daya yang dimilikinya untuk melakukan operasional atau aktifitas-aktifitas yang efektif dan efisien merupakan suatu tantangan yang harus dilalui. Perkembangan teknologi mempengaruhi kecepatan untuk memperoleh dan mengolah informasi-informasi yang dibutuhkan dalam proses operasional atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi. Integrasi yang rapi dan baik dalam rantai suplai untuk mencapai operasional atau aktifitas-aktifitas yang optimal merupakan salah satu strategi bisnis yang harus dilakukan.

Keberhasilan suatu bisnis dalam persaingan kompetisi akan ditentukan dari bagaimana perusahaan atau organisasi tersebut mengelola rantai suplainya sehingga akan memberikan nilai tambah pada konsumennya (Cox, 1997a). Pengelolaan rantai suplai dalam perusahaan atau organisasi tersebut, yang mendalam merupakan salah satu cara untuk menjalankan strategi-strategi bisnis, tidak selalu harus dengan alat-alat dan teknik-teknik manajemen. Dengan pengelolaan tersebut, perusahaan atau organisasi dapat memperoleh performa *superior* untuk jangka waktu yang panjang.

Pengelolaan rantai suplai dan hubungan antar divisi-divisi atau departemen-departemen akan mampu menghasilkan antara lain: keuntungan penekanan biaya dan menambah kemampuan-kemampuan perusahaan atau organisasi (Duncan, Ginter, dan Swayne; 2008). Aspirasi dari berbagai lini bisnis yang terlibat dalam perusahaan atau organisasi akan memberi gambaran dan informasi-informasi yang jelas mengenai sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dan ambisi perusahaan atau organisasi.

Organisasi atau perusahaan harus mampu untuk mendorong pemberdayaan terhadap karyawan-karyawan atau individu-individu, *teamwork*, kerjasama antar seksi, hubungan jejaring, mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi serta mampu untuk beradaptasi terhadap bentuk-bentuk kepemimpinan dan *mentoring* baru (Mirvis, 1996). Proses-proses kerja dan operasional atau aktifitas-

aktifitas perusahaan atau organisasi membutuhkan dukungan-dukungan dari infrastruktur perusahaan atau organisasi yang lain.

Perusahaan atau organisasi harus mampu menjelaskan posisi manajemen untuk melakukan koordinasi intra perusahaan atau organisasi. Misalnya dengan membuat kebijakan-kebijakan untuk mengangkat karyawan-karyawan atau individu-individu sebagai koordinator untuk melakukan integrasi terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur perusahaan atau organisasi serta mampu membuat keputusan-keputusan untuk mendukung operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi (Corben, D., Stevenson, Wolstenholme, 1999).

Kebijakan-kebijakan atau *policies* perusahaan atau organisasi dibutuhkan untuk menyelaraskan jalannya operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi. Penggunaan investasi finansial, teknologi yang inovatif, dan strategi-strategi manajemen yang kreatif pada operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi merupakan nilai tambah untuk mengembangkan perusahaan atau organisasi. Perangkat-perangkat teknologi kerap digunakan oleh karyawan-karyawan atau individu-individu yang terlibat (Corben, D., Stevenson, Wolstenholme, 1999). Penggunaan komputer dan perangkat-perangkat keras atau *hardware* lain, perangkat-perangkat lunak atau *software* analisis, baik untuk kepentingan divisi atau departemen *engineering* maupun divisi-divisi atau departemen-departemen yang lain, biasanya sulit untuk dilakukan integrasi dan koordinasi karena perbedaan-perbedaan fungsi-fungsi yang diperlukan. Oleh karena itu dibutuhkan aturan-aturan sebagai katalis untuk menangkap *knowledge-knowledge* baru dan untuk menyambung mata rantai didalam perusahaan atau organisasi sehingga perusahaan atau organisasi dapat berkembang.

Penelitian yang dilakukan terhadap *Gulf Oil Corporation* pada bulan September tahun 1980-1984 memberikan kesimpulan perlunya penyediaan informasi-informasi yang tepat untuk mendukung proses-proses manajemen sehingga mampu mengatasi perubahan-perubahan keadaan. Selain itu, dikemukakan pula pentingnya adaptasi terhadap metode-metode manajemen untuk mengatasi masalah-masalah yang muncul dari waktu ke waktu (Keefer, Smith, Back, 1991). Berdasar pengalaman-pengalaman yang didapat, dibutuhkan kesabaran, kegigihan, dan fleksibilitas untuk memperoleh persetujuan terhadap

pekerjaan analitis untuk menghadapi masalah-masalah manajemen yang akan terus terjadi dalam jangka waktu panjang.

Setiap perusahaan atau organisasi harus memutuskan hubungan timbal-balik yang dapat memiliki dampak yang paling besar untuk meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai keunggulan-keunggulan kompetitif. Buckley dan Carter (2000:80) menegaskan bahwa "mendapatkan nilai-nilai dari aset-aset *intangible* perusahaan atau organisasi yang dimiliki adalah komponen kunci untuk mencapai sikap kekuatan kompetitif yang memungkinkan". Lord and Raft (2000:585) menunjukkan bahwa di dalam perusahaan atau organisasi yang melakukan diversifikasi: "eksekutif-eksekutif perusahaan atau organisasi terlibat aktif dalam pelaksanaan strategi serta memberi efek yang signifikan untuk proses transfer pengetahuan".

Kebijakan-kebijakan di dalam perusahaan atau organisasi memiliki peranan dalam strategi-strategi perusahaan atau organisasi untuk melakukan penghematan biaya operasi. Manajemen perusahaan atau organisasi membuat dan menerapkan kebijakan-kebijakan atau peraturan-peraturan, standar-standar kerja, dan pedoman-pedoman kerja yang ditetapkan untuk dapat digunakan seluruh karyawan-karyawan atau individu-individu yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas kerja perusahaan atau organisasi. Perspektif negosiasi perjanjian, kinerja vendor, hukum atau eksposur keuangan, jadwal pembayaran, dan rencana-rencana pengadaan dapat dimonitor agar dapat mengurangi biaya, proses-proses operasi yang kompleks, dan mengontrol keuangan perusahaan atau organisasi (Taylor, Tucker, 1989, pp. 487 - 499).

Operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas pada perusahaan atau organisasi setidaknya memiliki hubungan dengan keberadaan dengan pihak-pihak eksternal perusahaan atau organisasi. Keterikatan antara kekayaan infrastruktur perusahaan atau organisasi dan regulasi pemerintah, ketidakleluasaan operasional dan kontrak-kontrak dengan pihak eksternal, memaksa perusahaan atau organisasi untuk melakukan analisis-analisis dan optimalisasi terhadap pemanfaatan jalur suplai yang dimiliki. Optimalisasi pada operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi dilakukan untuk meminimalkan biaya yang timbul dan dilain pihak tidak melanggar regulasi yang berlaku, seperti yang diterapkan oleh

Southwest Gas Corporation & Questar Pipeline Corporation (William, Gerald, John, Kevin. 1992).

Rantai suplai dalam perusahaan atau organisasi akan berjalan tidak optimal dan bahkan tidak berjalan sama sekali jika inisiatif operasional atau aktifitas-aktifitas muncul tanpa adanya sebuah mekanisme-mekanisme integrasi, informasi-informasi dan komunikasi-komunikasi formal dari perusahaan atau organisasi. Yang kedua, manajemen perusahaan atau organisasi terlibat sangat terbatas dalam melakukan integrasi rantai suplai sehingga tidak ada aktifitas-aktifitas atau kegiatan-kegiatan yang berkelanjutan dan kontrol yang tepat. Untuk itu diperlukan sinergi internal diantara divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada dalam hal kontrak-kontrak kerja dan sumber daya-sumber daya fungsional, serta pada pertukaran dan pembagian informasi-informasi dan *knowledge* yang dimiliki. Oleh sebab itu, dapat diperoleh manfaat-manfaat yang timbul dari sinergi internal perusahaan atau organisasi yang dapat berupa penghematan biaya pada kegiatan-kegiatan atau operasi-operasi yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, penciptaan nilai pada perusahaan atau organisasi, dan peningkatan produktifitas pada operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi.

Tingkat keterlibatan manajemen senior perusahaan atau organisasi akan berguna bagi efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi. Pengelolaan karyawan-karyawan atau individu-individu dan keterlibatan mereka berdasarkan dengan permintaan dan arahan dari eksekutif-eksekutif perusahaan atau organisasi. Kunci sukses yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi dapat berupa keberadaan karyawan-karyawan atau individu-individu yang ahli, dukungan dari manajemen senior, program-program komunikasi yang komprehensif; dan sensitifitas terhadap kebutuhan-kebutuhan perusahaan atau organisasi. Untuk menjadi efektif dan efisien, fungsi infrastruktur perusahaan atau organisasi non sumber daya-sumber daya manusia juga harus disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan kerja.

Menurut Bonser & Wu (2001, pp. 769-786), garis besar umum untuk kepentingan-kepentingan manajerial, yang pertama adalah diperlukan adanya informasi-informasi dengan memanfaatkan resolusi-resolusi yang tepat dan

berkualitas. Untuk dapat menguraikan waktu dan informasi-informasi yang tersedia dengan tingkat akurasi atau ketepatan yang tinggi merupakan faktor yang sangat penting untuk mengurangi kerumitan masalah-masalah perencanaan. Pemanfaatan informasi-informasi dalam struktur keputusan yang fleksibel adalah kunci strategi yang efektif untuk perencanaan.

Yang kedua adalah memaksimalkan peluang-peluang masa depan dengan tepat melalui pengambilan keputusan-keputusan yang elastis. Elastisitas pengambilan keputusan didorong oleh keinginan untuk mengambil keputusan-keputusan yang fleksibel ketika melakukan reaksi terhadap keadaan yang berubah-ubah dengan cepat dikarenakan berbagai macam sebab yang terjadi dalam kompetisi. Yang ketiga adalah melakukan penyeimbangan perspektif jangka panjang dan jangka pendek. Utilitas dalam industri telah terjadi melalui perubahan-perubahan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir karena deregulasi dan tingkat kompetisi yang meningkat. Kemampuan-kemampuan untuk menggunakan perspektif jangka panjang adalah untuk menghindarkan perusahaan atau organisasi dan mengurangi resiko-resiko biaya yang mungkin terjadi, sedangkan perspektif jangka pendek adalah penerapan strategi-strategi agar perusahaan atau organisasi dapat bertahan hidup. Yang keempat adalah alokasi melalui peraturan-peraturan. Ketika perusahaan atau organisasi melakukan perencanaan-perencanaan untuk jangka panjang diperlukan asumsi tentang alokasi aturan-aturan yang sebenarnya ketika rencana-rencana tersebut mulai berkembang.

2.4. Kinerja Perusahaan (*Company Performances*)

Kompetisi yang terjadi didalam industri akan memaksa perusahaan atau organisasi untuk selalu dan harus terus berkembang untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Kinerja perusahaan atau organisasi yang optimal, efektif dan efisien memerlukan pembelajaran-pembelajaran pada pelaksanaan operasi atau aktifitas-aktifitas dan praktik-praktik manajemen operasi perusahaan atau organisasi sehingga perusahaan atau organisasi dapat melakukan pembenahan-pembenahan dan perbaikan-perbaikan terhadap kekurangan-kekurangan dan kesalahan-kesalahan yang muncul. Hal

tersebut akan menciptakan kesempatan bagi perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan pelaksanaan-pelaksanaan dan praktik-praktik operasi yang inovatif. Dikemukakan oleh Damanpour (1995) bahwa perusahaan atau organisasi yang inovatif memperkenalkan produk-produk atau jasa atau praktik-praktik manajemen yang baru atau lebih baik dalam hubungannya dengan produk-produk atau jasa yang dikerjakan.

Efektifitas kinerja memiliki pengertian istilah yang lebih luas, yang memiliki arti sebuah derajat atau tingkatan yang berhubungan dengan aktifitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya (Daft, 2004). Untuk menjadi efektif, sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kejelasan dan fokus dengan tujuan-tujuan yang digariskan serta harus memiliki strategi-strategi yang tepat untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Untuk meraih efektifitas kinerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan pekerjaan yang sulit. Sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi memiliki berbagai tingkat keahlian, daya berpikir dan kepentingan yang berbeda-beda pula. Efektifitas kinerja memiliki kaitan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas yang memberi pengaruh, kesan, akibat, dan dampak. Kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang membawa atau memberi hasil, usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang berhasil guna dapat dikatakan sebagai efektif (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau output yang telah ditentukan (Daft, 2004). Efisiensi dapat pula diartikan sebagai ketepatan atau kesesuaian untuk mengerjakan atau menghasilkan sesuatu dengan jalan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Dapat diartikan pula sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, dan bertepatan guna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Perusahaan atau organisasi dapat mencari posisi-posisi keunggulan-keunggulan masing-masing dalam arena persaingan industri dengan menggunakan strategi-strategi yang tepat. Menurut Strickland (1987), posisi-posisi keunggulan-keunggulan perusahaan atau organisasi dalam bersaing mempunyai karakteristik-karakteristik yang berbeda-beda. Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain: memberikan kualitas produk-produk yang terbaik, menyediakan pelayanan terbaik kepada para pelanggan, menjadi perusahaan atau organisasi yg terbesar di pasarnya, mempunyai harga yang paling murah dibanding para pesaing atau kompetitor, menjadi perusahaan atau organisasi yang dominan di kawasan tertentu, mempunyai produk-produk yang terbaik dalam memenuhi target market tertentu, memberikan jaminan purna jual yang tertinggi dan memberikan nilai yang terbaik berupa uang (kombinasi produk yang bermutu, pelayanan, yang baik, harga yang dapat diterima).

Strategi merupakan rencana untuk melakukan interaksi dengan lingkungan persaingan dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi sesuai dengan penjelasan Daft (2004). Kompetisi dalam industri menyebabkan perusahaan atau organisasi untuk selalu melakukan interaksi-interaksi dengan lingkungan-lingkungan internal dan eksternal perusahaan atau organisasi dengan harapan mendapat berbagai macam informasi-informasi agar organisasi atau perusahaan mampu menciptakan keunggulan-keunggulan baru. Pada penelitian ini hanya melihat pada interaksi dan sinergi internal perusahaan atau organisasi.

Keberadaan sumber daya-sumber daya manusia dan non sumber daya-sumber daya manusia yang berbeda-beda merupakan aset-aset yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Kebutuhan-kebutuhan untuk memiliki keunggulan-keunggulan yang kompetitif menuntut perusahaan atau organisasi untuk melakukan kinerja atau operasi yang saling dukung mendukung didalam masing-masing infrastruktur perusahaan atau organisasi yang dimiliki perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan sinergi pada perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan performa dan menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif untuk menghadapi kondisi kebutuhan-kebutuhan yang tinggi pada kompetisi pasar di industri energi. Sumber daya-sumber daya dan kemampuan-kemampuan dalam perusahaan atau organisasi harus diselaraskan dengan strategi

untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan-keunggulan kompetitif (Ensign, 2004).

Perusahaan atau organisasi seharusnya selalu berusaha untuk menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif yang baru (Grant, 1991) dikarenakan nilai-nilai dan keunggulan-keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki akan ketinggalan jaman seiring dengan perkembangan teknologi dan berjalannya waktu. Sehingga, diharapkan dari karakteristik-karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing karyawan-karyawan atau individu-individu dan interaksi antara karyawan-karyawan atau individu-individu dan lingkungan kerjanya (Amabile, 1996) dapat menghasilkan nilai-nilai dan menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif.

Penerapan strategi pada perusahaan atau organisasi akan menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui komponen-komponen, baik komponen internal maupun komponen eksternal, yang mempengaruhi secara signifikan dalam penerapan strategi. Oleh karena itu dibutuhkan sinergi pada internal perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan performa perusahaan atau organisasi, menjalankan strategi perusahaan atau organisasi dan menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif untuk menghadapi kondisi kebutuhan-kebutuhan yang tinggi pada kompetisi pasar di industri energi. Sumber daya-sumber daya dan kemampuan-kemampuan didalam perusahaan atau organisasi harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan-keunggulan kompetitif (Ensign, 2004).

Sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi, baik berupa sumber daya-sumber daya manusia maupun non sumber daya-sumber daya manusia, diharapkan mampu mendorong kinerja perusahaan atau organisasi yang lebih efektif dan efisien. Didukung oleh pengalaman-pengalaman dan pengetahuan-pengetahuan yang telah didapat selama ini, perusahaan atau organisasi akan mampu untuk berkembang dan mampu untuk menciptakan keunggulan-keunggulan baru dan berkelanjutan. Dikemukakan oleh Grant (1991), bahwa perusahaan atau organisasi seharusnya tidak hanya berfokus pada keunggulan-keunggulan kompetitif yang sudah ada dan sudah dimiliki yang

terkikis oleh kompetisi yang tengah berlangsung, namun harus selalu berusaha untuk menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif yang baru.

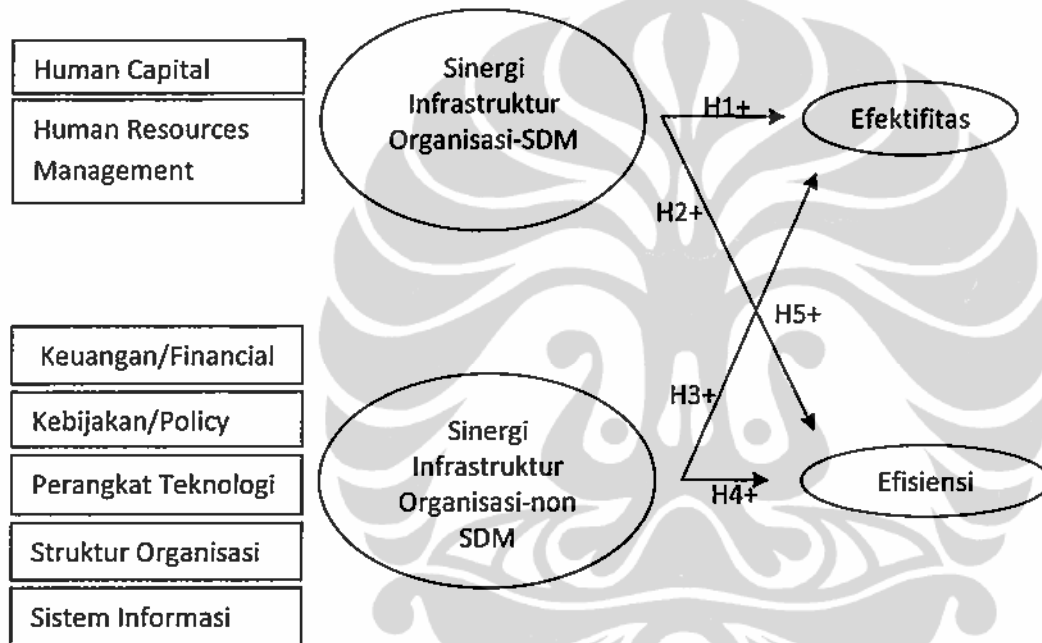


Universitas Indonesia

BAB 3 MODEL TEORITIS DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Model Penelitian

Sehubungan dengan pokok-pokok permasalahan pada bab 1 poin 1.2, maka didalam penelitian ini, peneliti ingin menyajikan model hubungan antar variabel-variabel sebagai model penelitian dalam konteks perusahaan atau organisasi pada industri energi, seperti pada Gambar 1.1



Gambar 1.1. Model Penelitian

Berdasar gambar 1.1, model dalam penelitian ini ingin mempelajari pengaruh variabel-variabel sinergi infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa sumber daya-sumber daya manusia dan sinergi infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa non sumber daya-sumber daya manusia terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi atau perusahaan. Sehingga diharapkan akan mendorong penciptaan keunggulan-keunggulan kompetitif pada perusahaan atau organisasi.

Porter (1985) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif dalam suatu industri dapat diperoleh melalui tiga strategi dalam berkompetisi, yaitu ; *Low*

Cost Leadership (LCL), *Differentiation (DFF)* dan *Focus (FCS)*. Strategi yang memungkinkan untuk diterapkan dalam perusahaan atau organisasi sebagai hasil dari sinergi internal infrastruktur perusahaan atau organisasi adalah *cost leadership* atau *focus*. Dikemukakan pula oleh Porter (1998) bahwa strategi merupakan salah satu alat untuk menjembatani suatu rencana perusahaan atau organisasi dengan mengetahui posisi perusahaan atau organisasi dengan kemampuan-kemampuan yang dimilikinya untuk bertahan dengan cara terbaik terhadap persaingan, mempengaruhi keseimbangan kekuatan persaingan atau kompetisi melalui pergerakan strategi-strategi perusahaan atau organisasi untuk memperbaiki posisi, serta untuk melakukan antisipasi dan memberikan respon pada para pesaing atau kompetitor organisasi atau perusahaan.

Dengan melakukan sinergi, diharapkan efektifitas dan efisiensi operasional atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi meningkat sehingga akan mempengaruhi biaya - biaya yang mungkin terjadi selama berlangsungnya operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi dan meningkatkan kinerja yang terarah dan fokus pada *the nature of business*.

3.2. Hipotesis Penelitian

Definisi hipotesis menurut Agung (2004:20) dapat diartikan sebagai pernyataan matematis tentang karakteristik populasi yang ditinjau, yang akan diuji atau dipelajari sejauh mana suatu data sampel mendukung kebenaran hipotesis. Kerlinger (1996:18) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan dugaan-dugaan terhadap hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji lagi kebenarannya melalui penelitian ilmiah (Riduwan, 2006). Sedangkan Sudjana (1992:219) mengemukakan bahwa hipotesis merupakan asumsi atau dugaan mengenai suatu hal yang dibuat menjelaskan hal itu, yang sering dituntut untuk melakukan pengecekan.

Hipotesis penelitian merupakan hipotesis alternatif (H_a), yang diartikan dapat menjawab permasalahan-permasalahan dengan menggunakan teori-teori yang mempunyai hubungan dengan masalah penelitian dan belum berdasarkan bukti-bukti dan dukungan fakta-fakta, dimana tempat penelitian dilakukan.

Secara statistik hipotesis dapat diartikan bahwa pernyataan mengenai kondisi populasi yang akan diuji kebenarannya berdasarkan data-data hasil survey yang diperoleh dari sampel penelitian. Maka dapat dikatakan perhitungan statistik yang diuji adalah hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan ada hubungan antar variabel-variabel yang dinyatakan dengan kalimat positif. Dan statistik hipotesis nol (H_0) adalah pernyataan yang tidak ada hubungan antara variabel-variabel yang dirumuskan dengan kalimat yang negatif.

Dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan adalah hipotesis asosiatif, yang dirumuskan untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang bersifat hubungan. Didalam penelitian ini ada 5 hipotesis yang akan dijelaskan satu persatu berdasarkan teori-teori dan praktik-praktiknya yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui uji statistik.

3.2.1. Hubungan Antara Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia (*Intra Organization synergy-Human Resources & Human Capital / IOS-HR & HC*) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja

Organisasi atau perusahaan pada industri energi pada umumnya memiliki infrastruktur organisasi atau perusahaan yang menitikberatkan pada kemampuan-kemampuan sumber daya-sumber daya manusia yang bagus. Sumber daya-sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan atau organisasi akan saling mempengaruhi dan memberi dampak pada proses sinergi pada perusahaan atau organisasi. Dijelaskan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997:516) bahwa proses organisasional yang berbeda, posisi-posisi aset, dan jalur-jalur evolusionari yang memberi kesempatan pada perusahaan atau organisasi untuk melakukan integrasi, pembangunan, dan konfigurasi ulang pada kompetensi internal dan kompetensi eksternal.

Dengan keberadaan dan pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia yang tepat pada organisasi atau perusahaan, maka perusahaan atau organisasi akan memperoleh dampak yang positif. Kinerja operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi diharapkan berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga peranan sumber daya-sumber daya manusia atau disebut juga *human*

capital pada kinerja perusahaan atau organisasi memberi pengaruh positif terhadap *customer capital* (Sampurno, 2006). Pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia juga diperlukan untuk memupuk dan menimbulkan komitmen-komitmen pada karyawan-karyawan atau individu-individu. Komitmen-komitmen karyawan-karyawan atau individu yang terlibat dalam membangun perusahaan dapat membentuk citra karyawan-karyawan atau individu-individu, yang akan membangun citra atau *image* dan reputasi perusahaan atau organisasi (Dowling, 2001:52). Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya-sumber daya manusia dapat menciptakan dan meningkatkan *image* atau citra karyawan-karyawan atau individu-individu serta reputasi perusahaan atau organisasi.

Efektifitas kinerja memiliki pengertian istilah yang lebih luas, yang memiliki arti sebuah derajat atau tingkatan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya (Daft, 2004). Untuk menjadi efektif, sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kejelasan dan fokus dengan tujuan-tujuan yang digariskan serta harus memiliki strategi-strategi yang tepat untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Untuk meraih efektifitas kinerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan pekerjaan yang sulit. Sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi memiliki berbagai tingkat keahlian, daya berpikir dan kepentingan yang berbeda-beda pula. Efektifitas kinerja memiliki kaitan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas atau operasi yang memberi pengaruh, kesan, akibat, dan dampak. Kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang membawa atau memberi hasil, usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang berhasil guna dapat dikatakan sebagai efektif (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau *output* yang telah ditentukan (Daft, 2004). Efisiensi dapat pula diartikan sebagai ketepatan atau kesesuaian untuk mengerjakan atau menghasilkan

sesuatu dengan jalan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Dapat diartikan pula sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, dan bertepatan guna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Sumber daya-sumber daya yang dimiliki perusahaan atau organisasi yang berupa; karyawan-karyawan atau individu-individu, reputasi sistem kerja, kepemimpinan, pengalaman-pengalaman dan pengetahuan-pengetahuan, proses-proses organisasi atau perusahaan; telah membangun keunggulan-keunggulan organisasi atau perusahaan dalam bersaing. Membangun organisasi atau perusahaan melalui pengalaman-pengalaman pembelajaran dan yang merupakan salah satu dari strategi *LCL* (porter,1985). Diterangkan pula oleh Zollo dan Winter (2002), serta Winter (2003) menerangkan bahwa kapabilitas-kapabilitas tersebut merupakan aktifitas-aktifitas yang saling mengenali dan memodifikasi operasional sehari-hari atau yang dilakukan secara rutin untuk menciptakan keunggulan-keunggulan baru. Sumber daya-sumber daya yang dimiliki perusahaan atau organisasi akan menciptakan dan mengembangkan kapabilitas-kapabilitas perusahaan atau organisasi sehingga mampu untuk menciptakan keunggulan-keunggulan bagi organisasi atau perusahaan.

Sehingga dalam penelitian ini merumuskan hipotesis yang pertama (H1) sebagai berikut:

H1 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan.

Jika sinergi didalam infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa sumber daya-sumber daya manusia berjalan dengan baik dan berlaku positif, maka efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan akan meningkat. Begitu juga berlaku sebaliknya, jika sinergi didalam infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa sumber daya-sumber daya manusia berjalan dengan tidak baik dan berlaku negatif, maka efektifitas kinerja perusahaan akan menjadi buruk.

Perusahaan atau organisasi dengan sumber daya-sumber daya manusia yang memiliki berbagai macam karakter-karakter akan membutuhkan

pengelolaan-pengelolaan yang baik dan tepat untuk mendukung proses-proses sinergi. Sumber daya-sumber daya manusia memiliki kemampuan-kemampuan untuk melakukan sinergi dan menciptakan keunggulan-keunggulan. Menurut Sampurno (2006) mengenai peranan aset-aset *intangible* pada kinerja atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi menunjukkan bahwa *human capital* memiliki pengaruh yang positif terhadap *customer capital*.

Oleh sebab itu dibutuhkan suatu sistem untuk mengelola sumber daya-sumber daya tersebut dengan baik. Sistem *human resources management* atau *HRM* yang dimiliki dalam perusahaan atau organisasi akan memberi dukungan dalam proses-proses sinergi. Kemampuan-kemampuan suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan pemberdayaan, menjalin kerjasama dan hubungan, melakukan adaptasi terhadap perkembangan-perkembangan teknologi dan bentuk-bentuk kepemimpinan (Mirvis, 1996) diharapkan dapat mendorong dan membantu proses-proses sinergi dengan lancar dan berhasil.

Human resources management atau *HRM* bertugas untuk melakukan pengembangan kemampuan karyawan-karyawan atau individu-individu dan memberi motivasi bekerja menuju penciptaan nilai untuk perusahaan atau organisasi (Wright & McMahan, 1992). Dijelaskan juga oleh pakar-pakar yang lain bahwa praktik-praktik pengembangan kemampuan-kemampuan dan pemberian motivasi bekerja dapat mempengaruhi pada performa operasional (Toundt, Snell, Dean & Lepak, 1996) dan performa *financial* (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). Pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi diharapkan memperoleh hasil berupa *Intellectual capital*, artinya aset *intangible* yang tertinggal di kepala karyawan ketika dia meninggalkan kantornya (Enz, 2000). Hal tersebut kemudian akan menjadi salah satu aset-aset *intangible* perusahaan atau organisasi sebagai modal untuk menciptakan keunggulan-keunggulan. Dijelaskan pula oleh Hand & Baruch (2003) bahwa aset *intangible* disebut dengan sebutan *intellectual capital* atau *knowledge asset*.

Proses-proses pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia memiliki beberapa tahapan-tahapan. Menurut Enz (2000:91) bahwa proses pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia terdiri dari: dimulai dari proses rekrutmen

karyawan-karyawan atau individu-individu, penempatan karyawan-karyawan atau individu-individu, pemeliharaan sampai dengan pendapatan yang diterima karyawan-karyawan atau individu-individu. Ditambahkan lagi oleh Enz (2000) mengenai pembagian tahapan-tahapan pengelolaan sumber daya-sumber daya manusia menjadi: perencanaan, memperoleh atau mendapatkan karyawan-karyawan atau individu-individu, menjaga keberadaan karyawan-karyawan atau individu-individu tersebut, mengembangkan dan mempertahankan karyawan-karyawan atau individu-individu yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas organisasi atau perusahaan. Semua tahapan tersebut menjadi satu kesatuan yang terintegrasi dan bukan bersifat parsial.

Sehingga dalam penelitian ini merumuskan hipotesis yang kedua (H2) sebagai berikut:

H2 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efisiensi kinerja organisasi atau perusahaan.

Hipotesis tersebut di atas dapat diartikan jika sinergi didalam infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa sumber daya-sumber daya manusia berjalan dengan baik dan berlaku positif, maka efisiensi kinerja organisasi atau perusahaan akan meningkat. Begitu juga berlaku sebaliknya, jika sinergi didalam infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa sumber daya-sumber daya manusia berjalan dengan tidak baik dan berlaku negatif, maka efisiensi kinerja perusahaan akan menjadi buruk.

3.2.2. Hubungan Antara Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR and HC*) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja

Keseluruhan divisi-divisi dan departemen-departemen yang ada dalam perusahaan atau organisasi merupakan satu kesatuan rantai suplai. Sehingga dibutuhkan keserasian dalam untuk menunjang proses operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas sinergi dalam perusahaan atau organisasi. Pola kerja yang

dilakukan oleh perusahaan atau organisasi menggunakan pola *Supply Chain Management* atau *SCM*. Artinya *supply chain management* atau *SCM* berperan untuk meningkatkan operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien melalui jalur suplai yang harus diciptakan baik secara internal maupun secara eksternal untuk mendukung dan memberi suplai terhadap produk-produk dan jasa dari perusahaan atau organisasi yang sudah ada (Cox, 1997a).

Keberadaan individu-individu dalam berbagai divisi-divisi atau departemen-departemen pada perusahaan atau organisasi dituntut untuk selalu melakukan koordinasi, integrasi, kolaborasi dan sinergi dengan baik untuk mencapai kinerja dan operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi yang optimal. Sehingga pada level operasional harus terjadi efektifitas dan efisiensi dalam hubungan kolaborasi pada manajemen, *procurement* dan *logistic* (Bhote, 1996, Carlisle dan Parker 1989, Christopher, 1992;1997, Gattorna dan Walters 1996, Harrison 1993, Hines (1994), Houlihan (1988), Kay 1993, Lamming (1993), Lewis (1990), Sako (1992), Saunders, 1994).

Koordinasi yang dimaksud adalah perihal mengatur suatu perusahaan atau organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Sedangkan pengertian kolaborasi adalah individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketergantungan terhadap individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang lain dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitas dan meningkatkan nilai bagi semua pihak (Daft, 2004). Sedangkan pengertian kolaborasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah perbuatan atau usaha untuk berkerja sama (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Pengertian integrasi dalam penelitian ini adalah mengenai kualitas dari kolaborasi yang dilakukan diantara individu-individu atau karyawan-karyawan dan antara divisi-divisi atau departemen-departemen yang dimiliki didalam suatu perusahaan atau organisasi (Daft, 2004). Pengertian integrasi yang lain menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah pembauran,

penggabungan, dan atau penyatuan sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Diambil dari bahasa Yunani, sinergi atau *synergos* memiliki arti saling bekerjasama (Ensign, 2004). Pengertian sinergi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah kegiatan atau operasional gabungan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Sehingga dalam penelitian ini merumuskan hipotesis yang ketiga (H3) sebagai berikut:

H3 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan.

Hipotesis tersebut di atas dapat diartikan jika sinergi didalam infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa non sumber daya-sumber daya manusia berjalan dengan baik dan berlaku positif, maka efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan akan meningkat. Begitu juga berlaku sebaliknya, jika sinergi didalam infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa non sumber daya-sumber daya manusia berjalan dengan tidak baik dan berlaku negatif, maka efektifitas kinerja perusahaan akan menjadi buruk.

Peranan pengelolaan rantai suplai juga memberikan hasil positif untuk mendukung proses-proses sinergi. Pengelolaan jalur suplai dan hubungan antar divisi-divisi atau departemen-departemen akan mampu menghasilkan, antara lain; keuntungan penekanan biaya dan menambah kemampuan-kemampuan perusahaan atau organisasi (Duncan, Ginter, dan Swayne; 2008).

Dengan adanya infrastruktur perusahaan atau organisasi, sistem *supply chain management* atau *SCM*, dan sistem *human resources management* atau *HRM*, diperlukan proses-proses sinergi pada perusahaan atau organisasi yang lancar dan berkelanjutan. Oleh karena keterbatasan sumber daya-sumber daya manusia dan informasi-informasi yang mungkin terjadi pada masing-masing perusahaan atau organisasi dan adanya kebutuhan-kebutuhan untuk mempertahankan hidup organisasi atau perusahaan, maka diperlukan strategi-

strategi untuk mencapai tujuan-tujuan dan kepentingan-kepentingan organisasi atau perusahaan.

Integrasi dan kerjasama didalam perusahaan atau organisasi dengan mengacu pada variabel-variabel tersebut diharapkan dapat memberi hasil keluaran yang optimal sebagai modal bagi perusahaan atau organisasi untuk berkompetisi. Dijelaskan oleh Daft (2004) bahwa strategi merupakan rencana untuk untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Organisasi atau perusahaan seharusnya selalu berusaha untuk menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif yang baru (Grant, 1991) dikarenakan nilai-nilai dan keunggulan-keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki akan ketinggalan jaman seiring perkembangan-perkembangan teknologi dan berjalannya waktu. Sehingga, diharapkan dari karakteristik-karakteristik pada masing-masing karyawan-karyawan atau individu-individu dan interaksi antara karyawan-karyawan atau individu-individu dan lingkungan kerjanya (Amabile, 1996) dapat menghasilkan nilai-nilai dan menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif.

Sumber daya-sumber daya dan kemampuan-kemampuan dalam perusahaan atau organisasi harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan-keunggulan kompetitif (Ensign, 2004).

Sehingga dalam penelitian ini merumuskan hipotesis yang keempat (H4) sebagai berikut:

H4 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efisiensi kinerja organisasi atau perusahaan.

Hipotesis tersebut di atas dapat diartikan jika sinergi didalam infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa non sumber daya-sumber daya manusia berjalan dengan baik dan berlaku positif, maka efisiensi kinerja organisasi atau perusahaan akan meningkat. Begitu juga berlaku sebaliknya, jika sinergi didalam infrastruktur organisasi atau perusahaan yang berupa non sumber daya-sumber daya manusia berjalan dengan tidak baik dan berlaku negatif, maka efisiensi kinerja perusahaan akan menjadi buruk.

Namun, terdapat teori-teori lain yang memungkinkan terjadinya pertentangan pada hipotesis-hipotesis tersebut atau terjadi kebalikan dari hipotesis yang diduga. Hal tersebut dipaparkan oleh Feldman (2000) bahwa kebijakan-kebijakan perusahaan atau organisasi untuk memberi kesempatan dan fasilitas pada karyawan-karyawan atau individu-individu kondisinya terbatas, sedangkan perusahaan atau organisasi meminta loyalitas dan komitmen-komitmen yang lebih besar dari karyawan-karyawan atau individu-individu dibandingkan dengan imbalan yang diberikan organisasi atau perusahaan. Hal tersebut akan menimbulkan keresahan dalam operasional atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi. Karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja memiliki harapan-harapan mengenai komitmen jangka panjang bagi perusahaan atau organisasi yang dapat berupa loyalitas dan bekerja keras. Komitmen-komitmen tersebut memiliki hubungan timbal balik antara karyawan-karyawan atau individu-individu dengan organisasi atau perusahaan yang berbentuk pertukaran mengenai jaminan masa kerja untuk jangka panjang, pelatihan-pelatihan dan pengembangan-pengembangan, serta kesempatan-kesempatan promosi didalam internal organisasi atau perusahaan. Ditambahkan pula oleh Hitt et. al. (2002), bahwa *core rigidities* memberikan inersia yang kurang baik bagi karyawan-karyawan atau individu-individu maupun perusahaan atau organisasi untuk melakukan reaksi-reaksi dan adaptasi terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi disekitarnya. Pengalaman-pengalaman kesuksesan dimasa lalu dapat dijadikan acuan baik bagi karyawan-karyawan atau individu-individu maupun perusahaan atau organisasi untuk melakukan operasional atau aktifitas-aktifitas.

3.2.3. Rangkuman Hipotesis

Penelitian ini akan mencakup pengujian hipotesis sebagai berikut:

H1 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan.

- H2 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efisiensi kinerja organisasi atau perusahaan.**
- H3 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan.**
- H4 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efisiensi kinerja organisasi atau perusahaan.**
- H5 = Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia dan non Sumber Daya Manusia yang optimal memberi pengaruh atau tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi atau perusahaan.**

BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Untuk mendapatkan data dan informasi dalam penelitian ini, metodologi yang digunakan oleh peneliti terdiri dari dua cara (Maholtra, 2004:76), yaitu:

1. Eksploratif: dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran dan pemahaman mengenai masalah yang sedang dihadapi peneliti.
2. Deskriptif: merupakan bagian rancangan penelitian yang mempunyai tujuan utama untuk menjelaskan karakteristik pasar atau fungsi.

Peneliti melakukan wawancara secara langsung pada awal survei ke masing-masing individu-individu atau karyawan-karyawan yang terlibat pada proyek dan yang mudah dijumpai dalam lingkungan kantor karena tidak dalam penugasan ke lapangan. Langkah berikutnya adalah melakukan survei terhadap sejumlah sampel dalam populasi, dengan mengajukan beberapa pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut dengan permasalahan-permasalahan penelitian. Metode survei ini merupakan bagian dari *single cross sectional* yaitu survei dilakukan hanya sekali saja dalam waktu tertentu terhadap sejumlah responden. *Single cross sectional* merupakan bagian dari metode penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif merupakan bagian dari metode penelitian konklusif.

4.2. Populasi Penelitian dan Metode Pemilihan Sampel

4.2.1. Populasi Penelitian

Populasi didefinisikan sebagai himpunan semua individu yang didapat (atau yang mungkin akan) memberikan data dan informasi untuk suatu penelitian (Agung, 2004:2). Pada penelitian ini ini, populasi adalah karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja pada PT. Tripatra Engineers & Constructors dan beberapa perusahaan atau organisasi lain sebagai suatu *value chain* dalam industri energi. Mulai dari perusahaan atau organisasi manufaktur, perdagangan, fabrikator, hingga sampai ke *user*.

Responden-responden yang berpartisipasi atau dipilih dari populasi dalam penelitian ini ditentukan kriterianya untuk memudahkan peneliti dalam

menentukan karakteristik-karakteristik dari jawaban responden. Walaupun sampel yang diambil dari populasi mempunyai kelemahan yang tidak dapat dihindari seperti: *sampling error*, namun setiap penelitian yang menggunakan sampel mempunyai manfaat terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, biaya dan waktu (Agung, 2004:15-16).

4.2.2. Metode Pemilihan Sampel

Unit-unit analisis dalam penelitian ini sebagian besar adalah karyawan-karyawan atau individu-individu yang diambil dari populasi PT. Tripatra Engineers & Constructors, yang memenuhi kriteria sebagai sampel. Pemilihan sampel eksploratif dalam penelitian ini adalah individu-individu yang memiliki jabatan atau wewenang di *middle management*. Peneliti melakukan wawancara secara langsung ke masing-masing individu-individu atau karyawan-karyawan yang terlibat pada proyek dan yang mudah dijumpai dalam lingkungan kantor karena tidak dalam penugasan ke lapangan.

Pemilihan sampel pada metode deskriptif berdasarkan kriteria : bidang industri, posisi atau jabatan yang diduduki saat dilakukan penelitian, lokasi pekerjaan para responden, bidang pekerjaan atau departemen tempat karyawan-karyawan atau individu-individu bernaung, jenis kelamin para responden, lama pengalaman bekerja para responden, tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan-karyawan atau individu-individu terpilih dan usia para responden. Tujuan penentuan kriteria-kriteria tersebut adalah untuk mengetahui lebih detail tentang karakteristik-karakteristik dari responden-responden terpilih. Sampel-sampel penelitian didefinisikan sebagai himpunan individu-individu yang jumlahnya terbatas atau sangat terbatas yang terpilih atau dipilih dari populasi individu-individu tertentu (Agung, 2004:2).

Dasar-dasar pertimbangan pemilihan sampel dengan kriteria-kriteria di atas adalah :

1. Responden yang terpilih atau dipilih tengah atau terlibat dengan pekerjaan atau proyek.
2. Responden yang terpilih atau dipilih mempunyai atau memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan-keputusan.

3. Responden yang terpilih atau dipilih sering terlibat dalam pertemuan-pertemuan yang berhubungan dengan proyek.

Peneliti mengasumsikan bahwa responden-responden yang menjadi sampel mempunyai cukup informasi dalam melakukan "*judgement*" terhadap kuesioner penelitian ini.

Sampel *representative* atau sampel yang mewakili populasi tidak mempunyai pengertian seperti pengertian dalam kehidupan sehari-hari. Tidak ada sample survei yang benar-benar dapat mewakili populasi yang diperhatikan (Agung, 1992:14). Dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan adalah 100 responden. Dasar pemilihan responden sebanyak 100 orang yaitu : pertama, telah memenuhi minimum standar sampel yang dianjurkan Hair *et al.* (2006:12), kedua, keterbatasan jumlah populasi yang berada di kantor pusat pada saat survei dilakukan, yaitu sebanyak 400 orang. Dari 400 orang populasi yang memenuhi kriteria-kriteria untuk menjadi responden sebanyak 100 orang.

4.3. Profil Responden

Profil para responden yang diteliti sebagian besar merupakan karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja di PT. Tripatra Engineers & Constructors dan sebagian kecil karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja pada beberapa perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi yang lain sebagai suatu *value chain* dalam industri energi. Perusahaan-perusahaan atau organisasi yang memiliki keterkaitan didalam industri energi, baik perusahaan-perusahaan milik pribadi atau entrepreneur, perusahaan atau organisasi perdagangan penyedia kebutuhan-kebutuhan industri bidang energi, perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi *engineering & construction* yang menjadi konsultan dan kontraktor dibidang energi, perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi manufaktur yang membuat kebutuhan-kebutuhan industri dibidang energi, perusahaan-perusahaan atau organisasi penyedia kebutuhan telekomunikasi (*hardware, software, dan operator*) untuk bidang industri energi, serta perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi yang berkecimpung di sektor *oil and gas* sebagai pemilik sumur-sumur minyak dan gas atau sering disebut *user* atau *client* karena kapasitasnya.

Responden-responden yang terpilih atau dipilih merupakan karyawan-karyawan atau individu-individu yang mempunyai atau memegang jabatan atau posisi di perusahaan-perusahaan atau organisasi pada saat dilakukan atau dilaksanakan penelitian. Jangkauan posisi atau jabatan yang dimiliki oleh karyawan-karyawan atau individu-individu dari responden dimulai dari staf reguler dari perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi tempat mereka bekerja, kemudian responden-responden yang duduk sebagai manajer dalam perusahaan atau organisasi, yang berikutnya adalah responden-responden yang menduduki posisi atau jabatan sebagai *General Manager* dari perusahaan atau organisasi, kemudian karyawan-karyawan atau individu-individu yang memegang posisi atau jabatan sebagai *Executive Vice President* atau *EVP* pada perusahaan atau organisasi, serta responden-responden yang menduduki atau memegang posisi atau jabatan puncak sebagai *President Director* atau *Chief of Executive of Organizations (CEO)* atau *Chief of Operation of Organizations (CEOO)*.

Responden-responden yang terpilih atau dipilih merupakan karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja pada perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi yang memiliki jangkauan operasional yang luas, baik didalam wilayah Indonesia maupun luar negeri Indonesia. Namun, penelitian sepenuhnya dilakukan didalam wilayah negara Indonesia. Oleh karena itu, diberikan jangkauan pemilihan lokasi atau status tempat para responden bekerja. Jangkauan tersebut antara lain adalah karyawan-karyawan atau individu-individu yang terpilih atau dipilih bekerja di kantor pusat dari perusahaan atau organisasi, kemudian responden-responden yang terpilih atau dipilih bekerja di kantor regional dari perusahaan atau organisasi. Kantor regional merupakan bagian dari perusahaan atau organisasi melakukan operasi atau aktifitas-aktifitas di Indonesia dan biasanya memiliki *home country* atau domisili asal bukan dari dalam negara Indonesia. Jangkauan lokasi kerja yang berikutnya adalah karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja di kantor cabang. Kantor cabang merupakan lokasi atau tempat bekerja responden-responden yang biasanya cenderung lebih dekat dengan daerah operasi sumur-sumur minyak dan gas yang dimiliki oleh para *client* atau *user*.

Para responden yang terpilih atau dipilih merupakan karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja pada berbagai divisi-divisi atau departemen-departemen di suatu perusahaan atau organisasi. Responden-responden yang terpilih dan dipilih tidak tergabung atau bekerja dalam satu atau memiliki kesamaan divisi atau departemen. Responden-responden yang terpilih atau dipilih diberi jangkauan pemilihan divisi-divisi atau departemen-departemen tempat bekerja antara lain responden-responden yang bekerja di divisi atau departemen teknik atau bidang *information technology (IT)*. Divisi atau departemen ini merupakan divisi atau departemen inti dari perusahaan atau organisasi dibidang energi. Kemudian responden-responden yang bekerja di divisi-divisi atau departemen-departemen *procurement* atau sejenis dengan bagian dari *supply chain management department* dari perusahaan atau organisasi. Yang berikutnya adalah responden-responden yang terpilih atau dipilih yang bekerja pada divisi-divisi atau departemen-departemen keuangan atau *finance*, divisi atau departemen *human resources* atau *human capital* atau lebih dikenal sebagai bagian personalia. Penggabungan divisi-divisi atau departemen-departemen keuangan atau *finance* dan *human resources* atau *human capital* dikarenakan divisi-divisi atau departemen-departemen tersebut merupakan bagian dari bidang *support* bagi operasional perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi di bidang industri energi. Selanjutnya, divisi-divisi atau departemen-departemen yang diberikan pada responden-responden terpilih atau dipilih adalah divisi atau departemen lainnya. Divisi-divisi atau departemen-departemen dalam kategori ini merupakan divisi-divisi atau departemen-departemen yang memberi dukungan atau *support* terhadap divisi atau departemen yang lain. Divisi-divisi atau departemen-departemen antara lain adalah divisi atau departemen *facility* yang membawahi lingkup kerja lokasi tempat bekerja, kemudian divisi-divisi atau departemen-departemen *health, safety & environment*, serta divisi atau departemen investasi.

Karyawan-karyawan atau individu-individu yang terpilih menjadi responden memiliki kriteria-kriteria profil responden dengan jenis kelamin pria dan wanita, tidak dibatasi dalam kaitan gender atau jenis kelamin walaupun karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja pada perusahaan-

perusahaan atau organisasi dibidang energi mayoritas atau sebagian besar adalah pria atau laki-laki.

Para responden yang terpilih atau dipilih merupakan karyawan-karyawan atau individu-individu yang telah bekerja dan memiliki masa kerja tertentu pada perusahaan atau organisasi sehingga telah melalui satu masa siklus suatu pekerjaan atau proyek. Pengalaman bekerja dari responden-responden yang terpilih atau dipilih memiliki kisaran rentang waktu. Yang pertama adalah rentang waktu responden-responden yang terpilih atau dipilih kurang dari 5 tahun. Kemudian, responden-responden yang terpilih dan dipilih yang memiliki rentang waktu antara 5 tahun sampai 10 tahun masa kerja. Yang berikutnya adalah responden-responden yang terpilih atau dipilih yang memiliki rentang waktu masa kerja antara 10 tahun sampai 15 tahun. Kategori berikutnya adalah responden-responden yang terpilih atau dipilih yang memiliki rentang waktu masa kerja antara 15 tahun sampai 20 tahun. Dan yang terakhir adalah responden-responden yang terpilih atau dipilih yang memiliki rentang waktu masa kerja antara 15 tahun sampai 20 tahun.

Para responden yang terpilih atau dipilih merupakan karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja pada perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi memiliki tingkatan pendidikan. Dalam penelitian ini diberikan jangkauan tingkat pendidikan dimulai dari responden-responden lulusan dari sekolah menengah atas atau SMA dan setingkatnya. Kategori berikutnya adalah responden-responden yang bekerja pada perusahaan atau organisasi yang memiliki level diploma 3 tahun atau D3. Jangkauan atau kategori tingkatan pendidikan yang berikutnya bagi responden-responden yang bekerja pada perusahaan atau organisasi adalah sarjana atau S1. Kategori berikutnya adalah responden-responden yang memiliki tingkat pendidikan di level master atau magister atau S2. Kategori yang terakhir adalah responden-responden yang bekerja pada perusahaan atau organisasi dengan tingkat pendidikan di level doktoral atau S3 atau PhD.

Para responden yang terpilih atau dipilih merupakan karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi memiliki tingkat usia yang beragam. Kategori yang pertama adalah responden-responden

yang terpilih atau dipilih merupakan karyawan-karyawan memiliki tingkat usia antara 20 tahun sampai dengan lebih dari 25 tahun. Kategori yang berikutnya adalah responden-responden yang terpilih atau dipilih yang memiliki tingkat usia antara 26 tahun sampai 30 tahun. Kemudian responden-responden yang terpilih atau dipilih dengan tingkat usia 31 tahun sampai 35 tahun. Kategori berikutnya adalah responden-responden yang terpilih atau dipilih dengan tingkat usia 36 tahun sampai dengan 40 tahun. Dan kategori yang terakhir adalah responden-responden yang terpilih dan dipilih dengan tingkat usia lebih dari 41 tahun.

4.4. Metode Pengambilan Data Responden

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yang artinya teknik pengumpulan data berdasarkan judgement dari pakar atau ahli yang sesuai dengan bidangnya (Maholtra, 2004:320). Pada teknik *non probability sampling* digunakan dua metode, yaitu: *convenience sampling (CS)* dan *judgemental sampling (JS)*. *Convenience sampling* digunakan untuk model penelitian eksploratif, peneliti melakukan wawancara secara langsung ke masing-masing individu-individu atau karyawan-karyawan yang terlibat pada proyek dan yang mudah dijumpai dalam lingkungan kantor karena tidak dalam penugasan ke lapangan. *Judgmental sampling* digunakan untuk model penelitian deskriptif dengan melakukan survei terhadap responden-responden yang dipilih berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti.

Pada metode *convenience sampling (CS)*, peneliti melakukan aktifitas wawancara yang sifatnya terbuka dan tidak terstruktur, dengan tujuan untuk mendapatkan ide-ide, gagasan-gagasan dan pendapat. Ide-ide, gagasan-gagasan dan pendapat-pendapat yang disampaikan pada wawancara akan dijadikan oleh peneliti sebagai dasar untuk membuat kuesioner pada *judgemental sampling (JS)* atau pendapat yang disampaikan melalui survei. Kuesioner yang dibuat berdasarkan hasil wawancara antara lain: sinergi antar SDM mempermudah proses *transfer knowledge*, sinergi mendorong pengelolaan strategi secara terus menerus, kecepatan mengantisipasi dan merespon perubahan-perubahan yang

terjadi di internal dan eksternal perusahaan atau organisasi disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan atau organisasi.

Pada *judgemental sampling (JS)*, kuesioner didistribusikan kepada responden-responden yang terpilih atau dipilih dengan mendatangi mereka ke tempat masing-masing. Kemudian memberikan penjelasan mengenai maksud dan tujuan dari kuesioner kepada responden-responden yang terpilih atau dipilih. Dan jika ada pertanyaan yang kurang jelas didalam kuesioner maka peneliti menjelaskannya langsung secara berkelompok maupun individu.

4.5. Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan perumusan permasalahan dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui hubungan asosiatif antar variabel-variabel dalam kerangka konseptual pada Gambar 1.1. Model Hipotesis pada bab 3. Oleh karena itu, terdapat variabel-variabel dependen dan variabel-variabel independen.

Operasionalisasi variabel-variabel dalam penelitian ini ditujukan untuk memudahkan dan mengarahkan penyusunan data ukur. Data-data yang diperlukan untuk variabel-variabel operasional berdasarkan kerangka konseptual penelitian. Kerangka konseptual diambil berdasarkan dari operasional PT. Tripatra Engineers & Constructors.

4.5.1. Hubungan Antara Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia (*Intra Organization synergy-Human Resources & Human Capital / IOS-HR & HC*) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja

Sumber daya-sumber daya yang ada dan membentuk infrastruktur organisasi atau perusahaan dapat dikategorikan sesuai jenisnya sebagai aset-aset *tangible* dan aset-aset *intangible*. Dapat juga dikategorikan sesuai sudut pandang dalam manfaat-manfaat dan himpunan-himpunan sumber daya-sumber daya. Yang terakhir adalah dilihat dari peranan sumber daya-sumber daya tersebut, yaitu peranan dalam melakukan aktifitas-aktifitas dan peranan mengenai kemampuan atau *know how* (Ensign, 2004).

Hand & Baruch (2003) mengemukakan bahwa sumber daya-sumber daya atau aset-aset dalam bentuk nirwujud adalah "*as claims to future benefits that do not have a physical financial form*". Pengelolaan manajemen sumber daya-sumber daya manusia dilihat pada beberapa proses-proses, dimulai dari proses-proses perencanaan terhadap karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan, kemudian penempatan karyawan-karyawan atau individu-individu tersebut, pendapatan yang diterima berdasar kemampuan-kemampuan dan wewenang-wewenang dalam pekerjaan, sampai dengan pengetahuan-pengetahuan dan keyakinan-keyakinan karyawan-karyawan atau individu-individu terhadap perusahaan atau organisasi.

Beberapa pertanyaan-pertanyaan yang diajukan memiliki keterkaitan dengan peranan *human capital* dan *human resources management* atau *HRM*. Diantaranya adalah sistem pengembangan karir pada karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja dengan harapan mampu untuk mendukung efektifitas operasi-operasi dan aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi. Pengembangan karir merupakan salah satu bentuk penghargaan pada karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja dikarenakan prestasi kerja karyawan atau individu tersebut. Peranan karyawan dalam sinergi memberi pengaruh terhadap kinerja perusahaan atau organisasi, dikemukakan oleh Ensign (2004) bahwa sudut pandang sumber daya manusia dilihat dari peranan dalam beraktifitas dan peranan mengenai kemampuan atau *know how* (Ensign. 2004).

Pertanyaan-pertanyaan mengenai program pelatihan (*training*) yang berkesinambungan ditujukan pada responden-responden yang terpilih atau dipilih dengan harapan akan mendukung efisiensi operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi. Enz (2000:91) mengemukakan bahwa proses pengelolaan sumber daya manusia terdiri dari: mulai dari proses *rekrutmen*, penempatan, pemeliharaan sampai dengan pendapatan yang diterima karyawan. Dijelaskan juga bahwa tahapan-tahapan pengelolaan sumber daya manusia menjadi: perencanaan, memperoleh atau mendapatkan, menjaga, mengembangkan dan mempertahankan karyawan.

Efektifitas kinerja memiliki pengertian istilah yang lebih luas, yang memiliki arti sebuah derajat atau tingkatan yang berhubungan dengan aktifitas-

aktifitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya (Daft, 2004). Untuk menjadi efektif, sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kejelasan dan fokus dengan tujuan-tujuan yang digariskan serta harus memiliki strategi-strategi yang tepat untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Untuk meraih efektifitas kinerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan pekerjaan yang sulit. Sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi memiliki berbagai tingkat keahlian, daya berpikir dan kepentingan yang berbeda-beda pula. Efektifitas kinerja memiliki kaitan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas atau operasi yang memberi pengaruh, kesan, akibat, dan dampak. Kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang membawa atau memberi hasil, usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang berhasil guna dapat dikatakan sebagai efektif (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau *output* yang telah ditentukan (Daft, 2004). Efisiensi dapat pula diartikan sebagai ketepatan atau kesesuaian untuk mengerjakan atau menghasilkan sesuatu dengan jalan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Dapat diartikan pula sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, dan bertepatan guna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Pada pelaksanaan proses sinergi, terdapat beberapa aspek-aspek yang ingin diteliti. Tingkat kebutuhan-kebutuhan perusahaan atau organisasi terhadap koordinasi, integrasi, kolaborasi dan kebutuhan-kebutuhan untuk melakukan *transfer knowledge* sebagai bagian untuk mendapatkan *knowledge asset*. Persepsi karyawan mengenai *transfer knowledge* antar karyawan akan mendukung efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi merupakan salah satu pertanyaan yang diberikan pada responden. Hand dan Baruch (2003) menyatakan bahwa kemampuan-kemampuan dan pengalaman yang dimiliki individu-individu dapat

disebut juga sebagai *intellectual capital* atau *knowledge asset*. Kemampuan-kemampuan dan pengalaman-pengalaman bekerja yang dimiliki karyawan-karyawan atau individu-individu serta divisi-divisi dan departemen-departemen sebagai wadahnya akan memberikan dampak bagi kinerja perusahaan atau organisasi.

Kolaborasi, integrasi, koordinasi dan sinergi antar karyawan-karyawan atau individu-individu ditengarai memberikan peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi, sehingga diperlukan penggalian persepsi individu pada masing-masing responden. Zollo dan Winter (2002), serta Winter (2003) menerangkan bahwa kapabilitas-kapabilitas tersebut merupakan aktifitas-aktifitas yang saling mengenali dan memodifikasi operasional keseharian atau yang dilakukan secara rutin untuk menciptakan keunggulan-keunggulan baru. Dijelaskan juga oleh Mirvis (1996) bahwa organisasi atau perusahaan harus mampu untuk mendorong pemberdayaan karyawan, *teamwork*, kerjasama antar seksi, hubungan jejaring, melakukan adaptasi terhadap perkembangan teknologi pada alat-alat yang digunakan untuk operasi perusahaan atau organisasi serta melakukan adaptasi terhadap bentuk-bentuk kepemimpinan dan *mentoring* baru.

Koordinasi yang dimaksud adalah perihal mengatur suatu perusahaan atau organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Sedangkan pengertian kolaborasi adalah individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketergantungan terhadap individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang lain dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitas dan meningkatkan nilai bagi semua pihak (Daft, 2004). Sedangkan pengertian kolaborasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah perbuatan atau usaha untuk berkerja sama (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Pengertian integrasi dalam penelitian ini adalah mengenai kualitas dari kolaborasi yang dilakukan diantara individu-individu atau karyawan-karyawan dan antara divisi-divisi atau departemen-departemen yang dimiliki didalam suatu perusahaan atau organisasi (Daft, 2004). Pengertian integrasi yang lain menurut

Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah pembauran, penggabungan, dan atau penyatuan sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Diambil dari bahasa Yunani, sinergi atau *synergos* memiliki arti saling bekerjasama (Ensign, 2004). Pengertian sinergi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah kegiatan-kegiatan atau operasional gabungan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Oleh karena itu, variabel-variabel pertanyaan yang digunakan dalam penelitian dan diberikan kepada responden-responden yang terpilih atau dipilih seperti tercantum dalam Tabel 4.1 dibawah.

Tabel 4.1. Pertanyaan untuk Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia (*Intra Organization synergy-Human Resources & Human Capital / IOS-HR & HC*)

1	Kinerja perusahaan anda efektif karena budaya bekerja yang baik.
2	Kinerja perusahaan anda efisien karena budaya bekerja yang baik.
3	Program pelatihan (training) yang berkesinambungan mendukung efisiensi operasi perusahaan.
4	Sistem pengembangan karir mendukung operasi efektifitas perusahaan.
5	Sistem pengembangan karir mendukung operasi efisiensi perusahaan.
6	Program kepemimpinan terhadap karyawan mendorong efektifitas kinerja perusahaan.
7	Program kepemimpinan terhadap karyawan mendorong efisiensi kinerja perusahaan.
8	Transfer <i>knowledge</i> antar karyawan mendukung efektifitas kinerja perusahaan.
9	Transfer <i>knowledge</i> antar karyawan mendukung efisiensi kinerja perusahaan.
10	Kolaborasi antar SDM meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.
11	Kolaborasi antar SDM meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.
12	Integrasi antar SDM meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.
13	Integrasi antar SDM meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.
14	Koordinasi antar SDM meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.
15	Koordinasi antar SDM meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.
16	Sinergi antar SDM mempermudah proses transfer <i>knowledge</i> .
17	Sinergi antar SDM mempercepat proses transfer <i>knowledge</i> .

4.5.2. Hubungan Antara Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Organisasi (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR and HC*) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja

Pada penelitian dalam infrastruktur organisasi atau perusahaan non sumber daya-sumber daya manusia diberikan beberapa variable-variabel yang mengacu pada kemampuan keuangan atau *financial* perusahaan atau organisasi, kebijakan-kebijakan atau *policies* perusahaan atau organisasi, perangkat-perangkat teknologi yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi tersebut baik yang berupa *hardware* maupun *software*, struktur organisasi atau perusahaan dan sistem informasi yang dimiliki perusahaan atau organisasi. Penggunaan investasi finansial, teknologi yang inovatif, dan strategi-strategi manajemen yang kreatif pada operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi merupakan nilai tambah untuk mengembangkan perusahaan atau organisasi. Perangkat-perangkat teknologi kerap digunakan oleh karyawan-karyawan atau individu-individu yang terlibat (Corben, Stevenson, Wolstenholme, 1999).

Dalam penelitian ini diutarakan pertanyaan-pertanyaan mengenai kebutuhan-kebutuhan sistem informasi untuk mendukung kinerja perusahaan atau organisasi agar lebih efektif dan efisien. Menurut Jewel dan Wu (2001, pp. 769-786) diperlukan informasi dengan memanfaatkan resolusi-resolusi yang tepat dan berkualitas untuk kepentingan-kepentingan manajerial. Oleh karena pemanfaatan tersebut, untuk menguraikan waktu dan informasi yang tersedia dengan tingkat akurasi atau ketepatan yang tinggi untuk mengurangi kerumitan masalah-masalah perencanaan. Pemanfaatan informasi-informasi dalam struktur keputusan-keputusan yang fleksibel adalah kunci strategi yang efektif untuk perencanaan pada perusahaan atau organisasi.

Pengelolaan hubungan-hubungan antar divisi-divisi atau departemen-departemen akan mampu menghasilkan, antara lain: keuntungan penekanan biaya dan menambah kemampuan-kemampuan perusahaan atau organisasi (Duncan, Ginter, dan Swayne; 2008). Oleh karena itu diberikan beberapa pertanyaan-pertanyaan yang memiliki keterkaitan dengan kolaborasi, integrasi, koordinasi dan sinergi diantara infrastruktur organisasi atau perusahaan non sumber daya-sumber

daya manusia. Tingkat kebutuhan kerjasama intra perusahaan atau organisasi serta ketersediaan prosedur atau SOP (*Standard Operational Procedure*) memiliki pengaruh pada efektifitas dan efisiensi operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi. Buckley dan Carter (2000:80) menegaskan bahwa "mendapatkan nilai dari aset-aset *intangible* organisasi atau perusahaan yang dimiliki adalah komponen kunci untuk mencapai sikap kekuatan kompetitif yang memungkinkan". Kolaborasi antar infrastruktur organisasi atau perusahaan non sumber daya-sumber daya manusia akan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi atau perusahaan.

Efektifitas kinerja memiliki pengertian istilah yang lebih luas, yang memiliki arti sebuah derajat atau tingkatan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya (Daft, 2004). Untuk menjadi efektif, sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kejelasan dan fokus dengan tujuan-tujuan yang digariskan serta harus memiliki strategi-strategi yang tepat untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Untuk meraih efektifitas kinerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan pekerjaan yang sulit. Sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi memiliki berbagai tingkat keahlian, daya berpikir dan kepentingan yang berbeda-beda pula. Efektifitas kinerja memiliki kaitan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas atau operasi yang memberi pengaruh, kesan, akibat, dan dampak. Kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang membawa atau memberi hasil, usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang berhasil guna dapat dikatakan sebagai efektif (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau *output* yang telah ditentukan (Daft, 2004). Efisiensi dapat pula diartikan sebagai ketepatan atau kesesuaian untuk mengerjakan atau menghasilkan sesuatu dengan jalan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Dapat

diartikan pula sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, dan bertepatan guna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Koordinasi yang dimaksud adalah perihal mengatur suatu perusahaan atau organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur (Departemen Pendidikan Nasional, 2008). Sedangkan pengertian kolaborasi adalah individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketergantungan terhadap individu-individu atau karyawan-karyawan dan divisi-divisi atau departemen-departemen yang lain dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitas dan meningkatkan nilai bagi semua pihak (Daft, 2004). Sedangkan pengertian kolaborasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah perbuatan atau usaha untuk berkerja sama (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Pengertian integrasi dalam penelitian ini adalah mengenai kualitas dari kolaborasi yang dilakukan diantara individu-individu atau karyawan-karyawan dan antara divisi-divisi atau departemen-departemen yang dimiliki didalam suatu perusahaan atau organisasi (Daft, 2004). Pengertian integrasi yang lain menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah pembauran, penggabungan, dan atau penyatuan sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Diambil dari bahasa Yunani, sinergi atau *synergos* memiliki arti saling bekerjasama (Ensign, 2004). Pengertian sinergi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah kegiatan atau operasional gabungan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Kebijakan-kebijakan atau *policies* organisasi atau perusahaan dibutuhkan untuk menyelaraskan jalannya operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi. Penggunaan kemampuan-kemampuan untuk melakukan investasi dalam bentuk keuangan atau *financial*, penggunaan perangkat-perangkat atau alat-alat teknologi yang inovatif, dan pelaksanaan strategi-strategi manajemen yang kreatif pada operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas organisasi atau perusahaan merupakan nilai tambah untuk mengembangkan organisasi atau perusahaan.

Perangkat-perangkat teknologi kerap digunakan oleh individu-individu yang terlibat (Corben, Stevenson, Wolstenholme, 1999). Oleh karena itu dibutuhkan aturan-aturan sebagai katalis untuk menangkap *knowledge-knowledge* baru dan untuk menyambung mata rantai didalam organisasi atau perusahaan sehingga organisasi atau perusahaan dapat berkembang. Ditambahkan oleh Lord and Raft (2000:585) bahwa "eksekutif-eksekutif perusahaan atau organisasi terlibat aktif dalam formulasi indivisional dan pelaksanaan strategi serta memberi efek yang signifikan untuk proses transfer pengetahuan". Oleh karena itu peneliti memberikan beberapa pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan *transfer knowledge* antar infrastruktur organisasi atau perusahaan non sumber daya-sumber daya manusia.

Oleh karena itu, variabel-variabel pertanyaan yang digunakan dalam penelitian dan diberikan kepada responden-responden yang terpilih atau dipilih seperti tercantum dalam Tabel 4.2 dibawah.

Tabel 4.2. Pertanyaan untuk Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Organisasi (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR and HC*)

1	Sistem remunerasi/upah/gaji karyawan mendorong kinerja perusahaan lebih efektif.
2	Sistem remunerasi/upah/gaji karyawan mendorong kinerja perusahaan lebih efisien.
3	Struktur organisasi yang fleksibel mendukung efisiensi kinerja perusahaan.
4	Gaya kepemimpinan mendukung efektifitas kinerja perusahaan.
5	Gaya kepemimpinan mendukung efisiensi kinerja perusahaan.
6	Sistem informasi perusahaan sangat mendukung kinerja perusahaan lebih efektif.
7	Sistem informasi perusahaan sangat mendukung kinerja perusahaan lebih efisien.
8	Kolaborasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.
9	Kolaborasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.
10	Integrasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efektifitas kinerja Organisasi.
11	Integrasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efisiensi kinerja Organisasi.

Tabel 4.2. Pertanyaan untuk Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Organisasi (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital / IOS-non HR and HC*)(lanjutan).

12	Koordinasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efektifitas kinerja Organisasi.
13	Koordinasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efisiensi kinerja Organisasi.
14	Sinergi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM mempermudah proses transfer <i>knowledge</i> .
15	Sinergi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM mempercepat proses transfer <i>knowledge</i> .
16	Kebijakan / peraturan perusahaan memadai untuk mencapai efektifitas kinerja perusahaan.
17	Kebijakan/peraturan perusahaan memadai untuk mencapai efisiensi kinerja perusahaan.
18	Penyusunan kebijakan/peraturan perusahaan untuk melakukan sinergi perlu melibatkan masing-masing dari SDM dan non-SDM.
19	Prosedur kerja yang terintegrasi membuat perusahaan memperoleh kinerja yang efisien.
20	Dukungan dari manajemen senior terhadap sinergi sangat membantu efektifitas operasional perusahaan.
21	Dukungan dari manajemen senior terhadap sinergi sangat membantu efisiensi operasional perusahaan.
22	Pengontrolan sinergi dapat meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan.
23	Pengontrolan sinergi dapat meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan.
24	Manajemen membutuhkan sinergi untuk meningkatkan efisiensi kinerja.
25	Sinergi mempercepat proses pengambilan keputusan.
26	Sinergi menjadikan sistem remunerasi lebih baik.
27	Sinergi mendorong pengelolaan strategi secara terus menerus.
28	Sinergi mendorong pengembangan strategi secara terus menerus.

4.5.3. Kinerja Organisasi (*Organization Performances/OP*)

Kinerja perusahaan atau organisasi yang optimal, efektif dan efisien akan memberi pembelajaran-pembelajaran pada pelaksanaan-pelaksanaan atau praktik-praktik manajemen operasi pada perusahaan atau organisasi sehingga perusahaan atau organisasi dapat melakukan pembenahan-pembenahan dan perbaikan-perbaikan terhadap kekurangan-kekurangan dan kesalahan-kesalahan yang mungkin saja timbul. Dikemukakan oleh Damanpour (1995) bahwa organisasi atau perusahaan yang inovatif memperkenalkan produk-produk atau jasa atau

praktik-praktik manajemen yang baru atau lebih baik dalam hubungannya dengan produk-produk atau jasa yang dikerjakan.

Oleh karena itu diberikan beberapa pertanyaan-pertanyaan pada responden-responden yang terpilih atau dipilih yang berkaitan dengan pengaruh yang ditimbulkan oleh efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi. Efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi akan memberikan dampak yang menguntungkan perusahaan atau organisasi secara keuangan atau *financial*, menyebabkan sistem remunerasi menjadi baik meningkat dan memberi kemudahan proses *transfer knowledge*. Dampak yang ditimbulkan akan mampu menjadi keunggulan perusahaan atau organisasi. Menurut Ensign (2004) bahwa sumber daya-sumber daya dan kemampuan dalam perusahaan atau organisasi harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan kompetitif.

Efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau *output* yang telah ditentukan (Daft, 2004). Efisiensi dapat pula diartikan sebagai ketepatan atau kesesuaian untuk mengerjakan atau menghasilkan sesuatu dengan jalan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Dapat diartikan pula sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, dan bertepatan guna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efektifitas kinerja memiliki pengertian istilah yang lebih luas, yang memiliki arti sebuah derajat atau tingkatan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya (Daft, 2004). Untuk menjadi efektif, sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kejelasan dan fokus dengan tujuan-tujuan yang digariskan serta harus memiliki strategi-strategi yang tepat untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Untuk meraih efektifitas kinerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan pekerjaan

yang sulit. Sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi memiliki berbagai tingkat keahlian, daya berpikir dan kepentingan yang berbeda-beda pula. Efektifitas kinerja memiliki kaitan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas atau operasi yang memberi pengaruh, kesan, akibat, dan dampak. Kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang membawa atau memberi hasil, usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang berhasil guna dapat dikatakan sebagai efektif (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Diambil dari bahasa Yunani, sinergi atau *synergos* memiliki arti saling bekerjasama (Ensign, 2004). Pengertian sinergi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah kegiatan atau operasional gabungan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi akan menyebabkan proses-proses bisnis lebih singkat, memiliki kecepatan untuk melakukan antisipasi-antisipasi dan melakukan respon-respon terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, serta memberi kemampuan-kemampuan pada perusahaan atau organisasi untuk mengelola strategi secara terus menerus. Sinergi pada perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan efektifitas dan efisiensi kinerja dibutuhkan untuk menghadapi kondisi kebutuhan yang tinggi pada kompetisi pasar di industri energi. Sumber daya-sumber daya dan kemampuan-kemampuan dalam perusahaan atau organisasi harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan kompetitif (Ensign, 2004). Dikemukakan pula oleh Grant (1991), bahwa perusahaan atau organisasi seharusnya tidak hanya berfokus pada keunggulan kompetitif yang sudah ada dan sudah dimiliki yang terkikis oleh kompetisi yang berlangsung, namun harus selalu berusaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang baru.

Oleh karena itu, variabel-variabel pertanyaan mengenai efektifitas kinerja yang digunakan dalam penelitian dan diberikan kepada responden-responden yang terpilih atau dipilih seperti tercantum dalam Tabel 4.3. dibawah.

Tabel 4.3. Pertanyaan untuk Efektifitas Kinerja Perusahaan atau Organisasi.

1	Pemanfaatan SDM dan non-SDM melalui sinergi menjadikan kinerja perusahaan lebih efektif.
2	Efektifitas kinerja menguntungkan perusahaan secara finansial.

Tabel 4.3. Pertanyaan untuk Efektifitas Kinerja Perusahaan atau Organisasi
(lanjutan).

3	Efektifitas kinerja perusahaan memberi kemudahan dalam transfer <i>knowledge</i> .
4	Efektifitas kinerja perusahaan mendorong proses bisnis lebih singkat.
5	Kecepatan pengambilan keputusan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan.
6	Sistem remunerasi/upah/gaji yang lebih baik disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan yang lebih efektif.
7	Kecepatan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan.
8	Kecepatan merespon perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan.
9	Pengelolaan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efektif.
10	Pengembangan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efektif.
11	Organisasi membutuhkan strategi untuk mendapatkan kinerja yang efektif.

Variabel-variabel pertanyaan mengenai efisiensi kinerja yang digunakan dalam penelitian dan diberikan kepada responden-responden yang terpilih atau dipilih seperti tercantum dalam Tabel 4.4. dibawah.

Tabel 4.4. Pertanyaan untuk Efisiensi Kinerja Perusahaan atau Organisasi.

1	Pemanfaatan SDM dan non-SDM melalui sinergi menjadikan kinerja perusahaan lebih efisien.
2	Efisiensi kinerja menguntungkan perusahaan secara finansial.
3	Efisiensi kinerja perusahaan memberi kemudahan dalam transfer <i>knowledge</i> .
4	Efisiensi kinerja perusahaan mendorong proses bisnis lebih singkat.
5	Sistem remunerasi/upah/gaji yang lebih baik disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efisien.
6	Kecepatan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efisiensi kinerja perusahaan.
7	Kecepatan merespon perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efisiensi kinerja perusahaan.
8	Pengelolaan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efisien.
9	Pengembangan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efisien.
10	Organisasi membutuhkan strategi untuk mendapatkan kinerja yang efisien.

4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.6.1. Uji Validitas

Menurut Agung (1992) bahwa istilah uji validasi dipakai berkaitan dengan hasil pengukuran atau pengamatan. Hair *et al.* (2006:118) mengemukakan bahwa validitas adalah tingkatan dari hasil pengukuran yang keakuratannya dapat mewakili dari apa yang diukur. "*validity is the degree to which a measure accurately represents what it is supposed to*" (Hair & Black, 2006:118). Didalam penelitian ini, dilakukan uji validitas terhadap konstruksi model penelitian, untuk uji validasi terhadap isi berdasarkan deskriptif yang diperoleh melalui survei terhadap responden-responden yang terpilih atau dipilih.

Untuk menyatakan suatu pengukuran signifikan dengan jumlah responden 100 orang maka *factor loading* yang digunakan dalam mengukur penelitian ini, sebesar 0.5 (Hair & Black, 2006:128). *Factor loading* >0.5 mempunyai tingkat validitas yang tinggi. Dan sebaliknya, *factor loading* <0.5 mempunyai tingkat validitas yang rendah. *Factor loading* yang dimaksud disini adalah untuk menyatakan tingkatan dari hasil pengukuran yang memiliki akurasi ketepatan untuk mewakili populasi sampel. Analisis yang akan digunakan pada *software SPSS versi 17.0* ini adalah *Factor Analysis*.

4.6.2. Uji Reliabilitas

Menurut Agung (1992:60), jika validitas lebih menekankan pada kebenaran, pengertian dan pemanfaatan skor hasil pengamatan, maka istilah reliabilitas lebih dikaitkan dengan alat atau *instrument* yang dipakai untuk melakukan suatu pengukuran. (Menurut Hair *et al.* (2006:8), reliabilitas adalah tingkatan yang ada pada variabel teramati yang mengukur kebenaran nilai dan bebas dari kekeliruan (*error*)).

Hair *et al.* (2006:117) juga mendefinisikan realibilitas adalah pengukuran untuk mengetahui tingkat kekonsistensian di antara variabel yang diukur. Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menjamin bahwa responden tidak melebihi dari satu periode waktu yang ditentukan sehingga sebuah pengukuran diperoleh pada waktu yang *reliable*.

4.7. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier dan *General Linier Model*. Analisis regresi linier didefinisikan sebagai analisis yang melihat hubungan antara dua variabel-variabel *independent* terhadap masing-masing variabel-variabel *dependent*. Santoso (2002:285) menyebutkan bahwa didalam metode regresi linier terdapat 2 aspek yang akan dianalisa, yaitu apakah data sampel yang ada menyediakan bukti-bukti yang cukup, terdapat keterkaitan antara variabel-variabel dalam populasi asal sampel. Dan yang kedua, jika terdapat hubungan atau keterkaitan, dapat diketahui seberapa kuat hubungan antar variabel tersebut.

Sedangkan analisis *General Linier Model* digunakan untuk menguji dua variabel-variabel *independent* terhadap dua variabel-variabel *dependent* secara bersamaan atau simultan. Hair et. al. (2006) menjelaskan bahwa General Linear Model merupakan prosedur untuk melakukan estimasi secara umum yang berdasarkan 3 komponen, yaitu:

1. sebuah *variate* yang terbentuk oleh karena kombinasi linear dari variabel-variabel *independent*.
2. Sebuah distribusi probabilitas yang ditetapkan atau dirincikan oleh sang peneliti berdasarkan karakteristik-karakteristik dari variabel-variabel *dependent*.
3. Sebuah mata rantai fungsi yang menandakan atau menunjukkan hubungan antara *variate* dan distribusi probabilitas.

Dalam penelitian ini, dilakukan analisa untuk level signifikan > 0.05 maka dikatakan tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Dan jika level signifikan < 0.05 maka dikatakan terdapat perbedaan yang signifikan, Hair et al (2006:262).

Penelitian ini menggunakan metode *direct method* yang artinya, meliputi estimasi koefisien fungsi diskriminan dimana seluruh variabel bebas (*predictor*), dimasukkan secara bersama-sama dalam analisa tanpa memperhatikan *discriminating power*.

Penelitian ini menguji hipotesis:

1. Hubungan Antara Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia dengan Efektifitas Kinerja Organisasi atau Perusahaan.

2. Hubungan Antara Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia dengan Efisiensi Kinerja Organisasi atau Perusahaan.
3. Hubungan Antara Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia dengan Efektifitas Kinerja Organisasi atau Perusahaan.
4. Hubungan Antara Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia dengan Efisiensi Kinerja Organisasi atau Perusahaan.

Metode analisis regresi linier menurut Maholtra (2004:497), kekuatan hubungan asosiasi antara dua variabel *metric* yang dapat menjawab pertanyaan ;

1. Seberapa kuat hubungan antar variabel yang ada di dalam kerangka konseptual?
2. Apakah nama hubungan asosiasi antar variabel tersebut?
3. Apakah ada hubungan antara satu persepsi variabel dan persepsi variabel lainnya?

Kriteria uji analisa regresi linier dan *General Linear Model* ditentukan berdasarkan kriteria koefisien signifikansi regresi linier dan *General Linear Model*.

Tabel 4.5. Interpretasi Koefisien Regresi Linier dan *General Liniear Model*.

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	< 0.05	Signifikan
2	> 0.05	Tidak signifikan

Pada metode pengumpulan data melalui pertanyaan sifatnya tertutup. Responden menjawab pertanyaan berdasarkan nilai yang telah didefinisikan dengan skala Likert antara 1 sampai dengan 6. Yang dapat didefinisikan dengan; 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = agak tidak setuju, 4 = agak setuju, 5 = setuju hingga 6 = sangat setuju. Hal ini untuk memudahkan dalam mengelola jawaban para responden dan ingin mendapatkan suatu persepsi yang mendekati dan yang mempunyai hubungan terhadap model yang diasumsikan. Pemilihan skala *Likert* dengan bilangan genap adalah untuk menghindari jawaban netral atau ketidak berpihakan dari para responden.

Untuk mengolah data, digunakan *software* SPSS versi 17.0. dengan pertimbangan bahwa *software* SPSS versi 17.0 dapat mengakomodir proses

pengolahan data penelitian ini dan relative mudah untuk dioperasikan oleh peneliti.



BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN ANALISA DATA

5.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dari penelitian ini dilakukan terhadap 30 responden yang terpilih atau dipilih secara acak dari sampel populasi karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja di PT. Tripatra Engineers & Constructors dan beberapa perusahaan lainnya di Indonesia sebagai suatu *value chain* dalam industri energi. Mulai dari perusahaan atau organisasi manufaktur, perdagangan, fabrikator, hingga sampai ke *user*. Dari hasil pengujian ini akan dijadikan alat ukur dalam melakukan pengujian terhadap 100 orang responden-responden yang terpilih atau dipilih yang berasal dari populasi yang sama.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menentukan hubungan antar variabel yang akan dijadikan acuan dalam menentukan model yang diusulkan oleh peneliti sesuai dengan kerangka konseptual pada bab 3.

5.1.1 Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas terhadap 30 orang responden yang terpilih atau dipilih merupakan uji validitas yang memiliki hubungan dengan hasil pengukuran atau pengamatan terhadap konstruksi model yang diajukan (Maholtra, 2004:269). Uji validitas terhadap konstruk yang konvergen dilakukan dengan analisis faktor untuk mereduksi dan merangkum data yang memiliki korelasi.

Untuk menyatakan pengukuran uji validitas memiliki nilai signifikan dengan jumlah responden 100 orang maka *factor loading* yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 0.5 (Hair et al, 2006:128). "*validity is the degree to which a measure accurately represents what it is supposed to*" (Hair & Black, 2006:118). Didalam penelitian ini, dilakukan uji validitas terhadap konstruksi model penelitian, untuk uji validasi terhadap isi berdasarkan deskriptif yang diperoleh melalui survey terhadap responden-responden yang terpilih atau dipilih.

Proses perhitungan uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS 17.0* dan hasil perhitungannya terdapat pada lampiran 1 sampai

lampiran 6. Hasil analisa faktor untuk menguji validitas tersebut ditampilkan pada Tabel 5.1. Hasil Uji Validitas.

Table 5.1. Hasil Uji Validitas.

Variabel	Indikator	KMO	Factor Loading	Kriteria Validitas
Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi - SDM	SDM1	0.753	0.613	Valid
	SDM2		0.000	Tidak valid
	SDM3		0.000	Tidak valid
	SDM4		0.693	Valid
Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi - SDM	SDM5	0.753	0.755	Valid
	SDM6		0.709	Valid
	SDM7		0.774	Valid
	SDM8		0.639	Valid
	SDM9		0.701	Valid
	SDM10		0.730	Valid
	SDM11		0.713	Valid
	SDM12		0.595	Valid
	SDM13		0.623	Valid
	SDM14		0.788	Valid
	SDM15		0.793	Valid
	SDM16		0.671	Valid
	SDM17		0.658	Valid
Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi - non SDM	nonSDM1	0.822	0.504	Valid
	nonSDM2		0.000	Tidak valid
	nonSDM3		0.000	Tidak valid
	nonSDM4		0.634	Valid
	nonSDM5		0.585	Valid
	nonSDM6		0.653	Valid
	nonSDM7		0.724	Valid
	nonSDM8		0.783	Valid
	nonSDM9		0.806	Valid
	nonSDM10		0.731	Valid
	nonSDM11		0.714	Valid
	nonSDM12		0.819	Valid
	nonSDM13		0.812	Valid
	nonSDM14		0.771	Valid
	nonSDM15		0.783	Valid
	nonSDM16		0.000	Tidak valid
	nonSDM17		0.000	Tidak valid
	nonSDM18		0.573	Valid

Table 5.1. Hasil Uji Validitas (lanjutan).

Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi - non SDM	nonSDM19	0.822	0.68	Valid
	nonSDM20		0.606	Valid
	nonSDM21		0.523	Valid
	nonSDM22		0.629	Valid
	nonSDM23		0.636	Valid
	nonSDM24		0.534	Valid
	nonSDM25		0	Tidak valid
	nonSDM26		0	Tidak valid
	nonSDM27		0.535	Valid
	nonSDM28		0.516	Valid
Efektifitas Kinerja	Efe1	0.897	0.682	Valid
	Efe2		0.695	Valid
	Efe3		0.638	Valid
	Efe4		0.757	Valid
	Efe5		0.787	Valid
	Efe6		0.683	Valid
	Efe7		0.818	Valid
	Efe8		0.808	Valid
	Efe9		0.824	Valid
	Efe10		0.744	Valid
	Efe11		0.568	Valid
Efisiensi Kinerja	Efis1	0.882	0.618	Valid
	Efis2		0.615	Valid
	Efis3		0.759	Valid
	Efis4		0.771	Valid
	Efis5		0.77	Valid
	Efis6		0.862	Valid
	Efis7		0.88	Valid
	Efis8		0.905	Valid
	Efis9		0.893	Valid
	Efis10		0.655	Valid

5.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten jika pengukuran dilakukan berulang-ulang (Malhotra, 2004:267). Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan

mengacu pada koefisien *Alpha Cronbach* dengan menggunakan *software SPSS 17.0*. Pada perhitungan reliabilitas, indikator yang tidak valid dalam uji validitas tidak disertakan (*dropped*). Hasil perhitungan realibilitas *Alpha Cronbach* terdapat pada lampiran 1 sampai lampiran 6 dan ditampilkan pada Tabel 5.2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 5.2. Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Kriteria Reliabilitas
Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi-SDM	0.913	Reliabel
Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi -non SDM	0.956	Reliabel
Efektifitas Kinerja	0.907	Reliabel
Efisiensi Kinerja	0.932	Reliabel

Menurut Malhotra (2004:268), nilai koefisien reliabilitas diantara 0 hingga 1, dengan koefisien reliabilitas sebesar 0.6 atau kurang mengindikasikan reliabilitas yang kurang memuaskan. Sedangkan menurut Hair et. al. (2006:88), suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki reliabilitas diatas 0.7. Berdasarkan table 5.2. Hasil Uji Relibilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki koefisien reliabilitas dengan *Alpha Cronbach* di atas 0.7. Sehingga variabel pada penelitian ini secara konsisten dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Variabel-variabel yang telah dilakukan uji validitas pada langkah sebelumnya dan memenuhi nilai signifikan diatas 0.5, maka langkah selanjutnya dilakukan uji reliabilitas pada empat variabel yang lolos uji validitas. Empat variabel tersebut adalah variabel sinergi infrastruktur organisasi sumber daya manusia, variabel sinergi infrastruktur organisasi non sumber daya manusia, variabel efektifitas kinerja dan variabel efisiensi kinerja. Hasil uji reliabilitas yang didapat adalah pada empat variabel adalah reliabel dengan nilai *Alpha Cronbach* diatas 0.7 seperti ditunjukkan pada tabel 5.2 Hasil Uji Reliabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel penelitian yang diajukan memiliki konsistensi yang tinggi.

5.2. Profil Responden

Unit analisis dari penelitian ini adalah karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja di PT. Tripatra Engineers & Constructors dan beberapa

Universitas Indonesia

perusahaan lain yang melakukan operasi di Indonesia sebagai suatu *value chain* dalam industri energi. Mulai dari perusahaan atau organisasi manufaktur, perdagangan, fabrikator, hingga sampai ke *user*. Untuk sampel dalam penelitian ini diambil 100 responden-responden yang terpilih atau dipilih dengan kriteria bidang industri, jabatan atau posisi, lokasi tempat bekerja, bidang pekerjaan atau departemen atau divisi, jenis kelamin, pengalaman atau masa bekerja, tingkat pendidikan dan usia. Hasil perhitungan tabel frekuensi profil responden ditampilkan pada Tabel 5.3. Frekuensi Profil Responden.

Tabel 5.3. Frekuensi Profil Responden.

Profil Responden		Frekuensi	Persentase	Persentase Kumulatif
Industri	Oil & Gas	25	25.00%	25.00%
	Telekomunikasi	0	0.00%	0.00%
	Manufaktur/Pabrik	3	3.00%	28.00%
	Engineering & Construction	59	59.00%	87.00%
	Perdagangan	10	10.00%	97.00%
	Lainnya	3	3.00%	100.00%
	Total	100	100.00%	
Jabatan	CEO/COO	4	4.00%	4.00%
	EVP	0	0.00%	0.00%
	General Manager	1	1.00%	5.00%
	Manager	18	18.00%	23.00%
	Staf	77	77.00%	100.00%
	Total	100	100.00%	
Lokasi Kerja	Kantor Pusat	95	95.00%	95.00%
	Kantor Regional	2	2.00%	97.00%
	Kantor Cabang	3	3.00%	100.00%
	Total	100	100.00%	
Bidang pekerjaan	Teknik/IT	47	47.00%	47.00%
	Procurement	11	11.00%	58.00%
	Sales/Marketing	13	13.00%	71.00%
	Finance/HR/HC	11	11.00%	82.00%
	Lainnya	18	18.00%	100.00%
	Total	100	100.00%	
Jenis Kelamin	Pria	76	76.00%	76.00%
	Wanita	24	24.00%	100.00%
	Total	100	100.00%	

Tabel 5.3. Frekuensi Profil Responden (lanjutan).

Lama Bekerja	< 5 tahun	66	66.00%	66.00%
	5 - 10 tahun	14	14.00%	80.00%
	11 - 15 tahun	5	5.00%	85.00%
	16 - 20 tahun	10	10.00%	95.00%
	> 20 tahun	5	5.00%	100.00%
	Total	100	100.00%	
Pendidikan Terakhir	SMA	1	1.00%	1.00%
	D3	6	6.00%	7.00%
	S1	74	74.00%	81.00%
	S2	19	19.00%	100.00%
	S3	0	0.00%	0.00%
	Total	100	100.00%	
Usia	20 - 25 tahun	15	15.00%	15.00%
	26 - 30 tahun	28	28.00%	43.00%
	31 - 35 tahun	16	16.00%	59.00%
	36 - 40 tahun	8	8.00%	67.00%
	> 41 tahun	33	33.00%	100.00%
	Total	100	100.00%	

Berdasarkan tabel 5.3 menunjukkan frekuensi dari segi industri, sebagian besar berada di bidang *engineering & construction* sebanyak 59 orang responden atau (59%), diikuti dari bidang *oil & gas* sebanyak 25 orang responden atau 25%, kemudian di bidang perdagangan sebanyak 10 orang responden atau 10%, diikuti bidang *manufaktur/pabrik* dan bidang lainnya masing-masing sebanyak 3 orang responden atau 3%.

Dari segi posisi pada pekerjaan atau jabatan, sebagian besar responden berada pada posisi staf sebanyak 77 orang responden atau 77%, diikuti responden di posisi manajer sebanyak 18 orang atau 18%, kemudian responden di posisi *CEO/COO* sebanyak 4 orang atau 4%, dan responden yang memiliki posisi sebagai *general manager* sebanyak 1 orang atau 1%.

Dari segi wilayah kerja, sebagaimana besar responden bekerja di kantor pusat sebanyak 95 orang atau 95%, diikuti responden yang bekerja di kantor cabang sebanyak 3 orang atau 3%, dan responden yang bekerja di kantor regional sebanyak 2 orang atau 2%.

Dari bidang pekerjaan, sebagian responden bekerja di bagian Teknik/IT sebanyak 47 orang atau 47%, diikuti responden yang bekerja di bagian lainnya sebanyak 18 orang atau 18%, kemudian responden yang bekerja di bagian *sales/marketing* sebanyak 13 orang atau 13%, dan responden yang bekerja di bagian *procurement* dan *finance/human resources/human capital* masing-masing sebanyak 11 orang atau 11%.

Dari sisi jenis kelamin, sebagian besar responden pria sebanyak 76 orang atau (76%) dan responden wanita sebanyak 24 orang atau 24%.

Dari segi masa bekerja, sebagian besar responden yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 66 orang atau 66%, diikuti dengan responden dengan masa kerja 5-10 tahun sebanyak 14 orang atau 14%, kemudian responden dengan masa kerja 15-20 tahun sebanyak 10 orang atau 10%, diikuti responden dengan masa kerja 5-10 tahun dan lebih dari 20 tahun masing-masing sebanyak 5 orang atau 5%.

Dari segi tingkat pendidikan yang dimiliki, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebanyak 74 orang atau 74%, kemudian responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 19 orang atau 19%, diikuti responden dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 6 orang atau 6%, dan responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 1 orang atau 1%.

Frekuensi responden dilihat dari segi umur, responden yang berumur lebih dari 41 tahun sebanyak 33 orang atau 33%, kemudian responden yang berumur antara 26-30 tahun sebanyak 28 orang atau 28%, diikuti responden yang berumur antara 31-35 tahun sebanyak 16 orang atau 16%. Responden dengan umur antara 20-25 tahun sebanyak 15 orang atau 15% dan responden dengan umur antara 31-41 tahun sebanyak 8 orang atau 8%.

Dari tabel 5.3. Profil Responden dapat diartikan bahwa mayoritas responden-responden bekerja perusahaan atau organisasi *engineering & construction* atau konsultan enjineriing dan kontraktor, mayoritas responden-responden memiliki posisi pekerjaan sebagai staf, mayoritas responden-responden bekerja di kantor pusat perusahaan atau organisasi tersebut, mayoritas responden-responden memiliki bidang pekerjaan di bidang teknik atau *information technology (IT)*, mayoritas responden-responden berjenis kelamin pria atau laki-

laki, mayoritas responden-responden memiliki pengalaman bekerja kurang dari 5 tahun, mayoritas responden-responden berpendidikan sarjana atau SI, serta mayoritas responden-responden telah berumur lebih dari 41 tahun.

5.3. Hasil Analisa Regresi Linier

Hasil perhitungan dengan menggunakan analisa regresi linier pada *software SPSS 17.0*. terdapat pada lampiran 5 dan lampiran 6. Kriteria pengujian untuk setiap hipotesis disampaikan pada tabel 5.4. Hasil Analisa Regresi Linier.

Tabel 5.4. Tabel Hasil Analisa Regresi Linier.

Hipotesis		Koefisien Korelasi Regresi Linear	Keterangan Hubungan	Signifikan Level
H1 diterima	Ada hubungan antara sinergi intra organisasi-SDM dengan Efektifitas kinerja	0.292	Signifikan	0.024
H0 ditolak				
H1 diterima	Ada hubungan antara sinergi intra organisasi-SDM dengan Efisiensi kinerja	0.222	Cukup Signifikan	0.058
H0 ditolak				
H1 diterima	Ada hubungan antara sinergi intra organisasi-non SDM dengan Efektifitas kinerja	0.243	Tidak Signifikan	0.083
H0 ditolak				
H1 diterima	Ada hubungan antara sinergi intra organisasi-non SDM dengan Efisiensi kinerja	0.273	Signifikan	0.034
H0 ditolak				

Dalam penelitian yang telah dilakukan, koefisien regresi pada masing-masing hipotesis seperti tersebut pada tabel 5.4. di atas dapat di interpretasikan sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Koefisien yang diperoleh sebesar 0.024 dapat diartikan bahwa sinergi infrastruktur organisasi SDM memberi pengaruh secara signifikan kepada efektifitas kinerja organisasi. Oleh karena itu, hasil yang diberikan adalah H1 atau hipotesis diterima.

Hipotesis 2 : Koefisien yang diperoleh sebesar 0.058 dapat diartikan bahwa sinergi infrastruktur organisasi SDM memberi pengaruh cukup signifikan kepada efisiensi kinerja organisasi. Selisih persentase sebesar 0.08% dapat dianggap tidak memberi pengaruh secara signifikan sehingga hasil yang diberikan adalah H1 atau hipotesis diterima.

Hipotesis 3 : Koefisien yang diperoleh sebesar 0.083 dapat diartikan bahwa sinergi infrastruktur organisasi non SDM tidak signifikan memberi pengaruh kepada efektifitas kinerja organisasi. Nilai koefisien yang melebihi 5% atau 0.05 dapat dianggap memberi pengaruh signifikan, sehingga hasil yang diberikan adalah H0 atau hipotesis ditolak.

Hipotesis 4 : Koefisien yang diperoleh sebesar 0.034 dapat diartikan bahwa sinergi infrastruktur organisasi non SDM memberi pengaruh secara signifikan kepada efisiensi kinerja organisasi. Sehingga hasil yang diberikan adalah H1 atau hipotesis diterima.

5.4. Pembahasan

5.4.1. Analisa Hasil Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-Sumber Daya Manusia (*Intra Organization synergy-Human Resources & Human Capital/IOS-HR & HC*) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja

Peneliti mengajukan 17 buah pertanyaan pada responden yang tercantum dalam kuesioner pada lampiran 16. Pada pengolahan data responden, didapat deskripsi statistik yang menunjukkan *mean* diatas angka 4. Artinya bahwa kecenderungan responden untuk menjawab setuju lebih besar dibandingkan jawaban tidak setuju.

Pada hasil pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin menunjukkan angka 0.753 yang artinya pertanyaan-pertanyaan didalam kuesioner patut untuk dilakukan analisis. Angka minimum yang diijinkan adalah 0.5 (Hair et. al., 2006).

Pada hasil pengukuran *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* menunjukkan keberagaman nilai. Angka minimum yang diijinkan dalam pengukuran ini adalah lebih kecil sama dengan 0.05 atau 5%. Pengukuran pada *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* mempengaruhi hasil ekstraksi *communalities* pada masing-masing pertanyaan, nilai minimum yang diijinkan untuk penelitian sosial adalah 0.05 atau 5%. *Communalities* memberi arti pertanyaan yang memberi kontribusi terhadap konstruk. Sehingga peneliti melakukan pemilihan pertanyaan yang memiliki nilai kurang dari 0.05 atau 5%.

Pada hasil akhir, didapat 8 pertanyaan yang memenuhi kriteria *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* dan *communalities* yang sangat kuat. Pertanyaan-pertanyaan yang memberi konstruk yang kuat pada model yang diajukan antara lain kolaborasi, integrasi dan sinergi antar sumber daya manusia mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi. Menurut Ensign (2004), sumber-sumber daya dan kemampuan dalam perusahaan harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan kompetitif. Pertanyaan-pertanyaan yang tidak kuat untuk memberi kontribusi terhadap konstruk penelitian tercantum dalam tabel 5.5. Pertanyaan untuk Sumber Daya Manusia dengan Nilai *Communalities* Rendah.

Tabel. 5.5. Pertanyaan untuk Sumber Daya Manusia dengan Nilai *Communalities* Rendah.

1	Kinerja perusahaan anda efektif karena budaya bekerja yang baik.
2	Kinerja perusahaan anda efisien karena budaya bekerja yang baik.
3	Program pelatihan (training) yang berkesinambungan mendukung efisiensi operasi perusahaan.
4	Sistem pengembangan karir mendukung operasi efektifitas perusahaan.
5	Sistem pengembangan karir mendukung operasi efisiensi perusahaan.
6	Program kepemimpinan terhadap karyawan mendorong efektifitas kinerja perusahaan.
7	Program kepemimpinan terhadap karyawan mendorong efisiensi kinerja perusahaan.
8	Transfer <i>knowledge</i> antar karyawan mendukung efektifitas kinerja perusahaan.
9	Transfer <i>knowledge</i> antar karyawan mendukung efisiensi kinerja perusahaan.

Pada pertanyaan mengenai sinergi antar sumber daya manusia dapat mempermudah dan mempercepat *transfer knowledge* juga memenuhi kriteria *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* dan *communalities*. Sampurno (2006) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki aset nirwujud yang kuat memiliki kinerja perusahaan yang superior, dikarenakan memiliki basis pengetahuan yang kuat. Ditambahkan pula oleh Lord and Raft (2000:585), bahwa formulasi strategi dan implementasi secara signifikan mempengaruhi *transfer knowledge*.

Uji validasi dan uji reliabilitas pada langkah terakhir menunjukkan nilai yang memenuhi syarat factor loading sebesar 0.5 (Hair et. al., 2006). Sehingga variabel-variabel pertanyaan yang telah dianalisa dapat dilanjutkan pada analisa selanjutnya dengan melakukan pembuatan variabel *score* untuk pengujian regresi pada *software* SPSS 17.0.

5.4.2. Analisa Hasil Sinergi Intra Organisasi pada Infrastruktur Organisasi-non Sumber Daya Manusia (*Intra Organization Synergy-non Human Resources & Human Capital/IOS-non HR and HC*) dengan Efektifitas dan Efisiensi Kinerja

Pada variabel Sinergi Intra infrastruktur Organisasi non sumber daya manusia, peneliti mengajukan 28 buah pertanyaan pada responden yang tercantum dalam kuesioner pada lampiran 16. Pada pengolahan data responden, didapat deskripsi statistik yang menunjukkan *mean* diatas angka 4. Artinya bahwa kecenderungan responden untuk menjawab setuju lebih besar dibandingkan jawaban tidak setuju.

Pada hasil pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin menunjukkan angka 0.822 yang artinya pertanyaan-pertanyaan didalam kuesioner patut untuk dilakukan analisis. Angka minimum yang diijinkan adalah 0.5 (Hair et. al., 2006) .

Pengukuran *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* menunjukkan keberagaman nilai. Angka minimum yang diijinkan dalam pengukuran ini adalah lebih kecil sama dengan 0.05 atau 5%. Pengukuran pada *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* mempengaruhi hasil ekstraksi *communalities* pada masing-masing pertanyaan, nilai minimum yang diijinkan untuk penelitian sosial adalah 0.05 atau 5%. *Communalities* memberi arti pertanyaan yang memberi kontribusi terhadap konstruk. Sehingga peneliti melakukan pemilihan pertanyaan yang memiliki nilai kurang dari 0.05 atau 5%.

Pada hasil akhir, didapat 8 pertanyaan yang memenuhi kriteria *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* dan *communalities* yang sangat kuat. Pertanyaan-pertanyaan yang memberi konstruk yang kuat pada model yang diajukan antara lain kolaborasi, integrasi dan sinergi antar infrastruktur organisasi non sumber daya manusia mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja

Universitas Indonesia

organisasi. Menurut Ensign (2004), sumber-sumber daya dan kemampuan dalam perusahaan harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan kompetitif. Pertanyaan-pertanyaan yang tidak kuat untuk memberi kontribusi terhadap konstruk penelitian tercantum dalam Tabel 5.6. Pertanyaan untuk Non Sumber Daya Manusia dengan Nilai *Communalities* Rendah.

Tabel. 5.6. Pertanyaan untuk Non Sumber Daya Manusia dengan Nilai *Communalities* Rendah.

1	Sistem remunerasi/upah/gaji karyawan mendorong kinerja perusahaan lebih efektif.
2	Sistem remunerasi/upah/gaji karyawan mendorong kinerja perusahaan lebih efisien.
3	Struktur organisasi yang fleksibel mendukung efisiensi kinerja perusahaan.
4	Gaya kepemimpinan mendukung efektifitas kinerja perusahaan.
5	Gaya kepemimpinan mendukung efisiensi kinerja perusahaan.
6	Sistem informasi perusahaan sangat mendukung kinerja perusahaan lebih efektif.
7	Sistem informasi perusahaan sangat mendukung kinerja perusahaan lebih efisien.
8	Kebijakan/peraturan perusahaan memadai untuk mencapai efektifitas kinerja perusahaan.
9	Kebijakan/peraturan perusahaan memadai untuk mencapai efisiensi kinerja perusahaan.
10	Penyusunan kebijakan/peraturan perusahaan untuk melakukan sinergi perlu melibatkan masing-masing dari SDM dan non-SDM.
11	Prosedur kerja yang terintegrasi membuat perusahaan memperoleh kinerja yang efisien.
12	Dukungan dari manajemen senior terhadap sinergi sangat membantu efektifitas operasional perusahaan.
13	Dukungan dari manajemen senior terhadap sinergi sangat membantu efisiensi operasional perusahaan.
14	Pengontrolan sinergi dapat meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan.
15	Pengontrolan sinergi dapat meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan.
16	Manajemen membutuhkan sinergi untuk meningkatkan efisiensi kinerja.
17	Sinergi mempercepat proses pengambilan keputusan.
18	Sinergi menjadikan sistem remunerasi lebih baik.
19	Sinergi mendorong pengelolaan strategi secara terus menerus.
20	Sinergi mendorong pengembangan strategi secara terus menerus.

Pada pertanyaan mengenai sinergi antar infrastruktur organisasi non sumber daya manusia dapat mempermudah dan mempercepat *transfer knowledge* juga memenuhi kriteria *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* dan *communalities*. Lord and Raft (2000:585) menjelaskan bahwa formulasi strategi dan implementasi secara signifikan mempengaruhi *transfer knowledge*.

Uji validasi dan uji reliabilitas menunjukkan nilai yang memenuhi syarat factor loading sebesar 0.5 (Hair et. al., 2006). Sehingga variabel-variabel pertanyaan yang telah dianalisa dapat dilanjutkan pada analisa selanjutnya dengan melakukan pembuatan variabel *score* untuk pengujian regresi pada software SPSS 17.0.

5.4.3. Analisa Hasil Efektifitas Kinerja Organisasi

Peneliti mengajukan 11 buah pertanyaan pada responden yang tercantum dalam kuesioner pada lampiran 3. Dari hasil pengolahan data responden, didapat deskripsi statistik yang menunjukkan *mean* diatas angka 4. Artinya bahwa kecenderungan responden untuk menjawab setuju lebih besar dibandingkan jawaban tidak setuju.

Pada hasil pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin menunjukkan angka 0.897 yang artinya pertanyaan-pertanyaan didalam kuesioner patut untuk dilakukan analisis. Angka minimum yang diijinkan adalah 0.5 (Hair et. al., 2006).

Pada hasil pengukuran *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* menunjukkan keberagaman nilai. Angka minimum yang diijinkan dalam pengukuran ini adalah lebih kecil sama dengan 0.05 atau 5%. Pengukuran pada *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* mempengaruhi hasil ekstraksi *communalities* pada masing-masing pertanyaan, nilai minimum yang diijinkan untuk penelitian sosial adalah 0.05 atau 5%. *Communalities* memberi arti pertanyaan yang memberi kontribusi terhadap konstruk penelitian. Sehingga peneliti melakukan pemilihan pertanyaan-pertanyaan yang memiliki nilai kurang dari 0.05 atau 5%.

Pada hasil akhir, didapat 5 pertanyaan yang memenuhi kriteria *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* dan *communalities* sangat kuat. Pertanyaan-pertanyaan yang memberi konstruk yang kuat pada model yang diajukan yang

pertama adalah adalah kecepatan pengambilan keputusan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan. Organisasi harus mampu melakukan integrasi terhadap aturan dan prosedur organisasi serta mampu membuat keputusan-keputusan untuk mendukung operasi (Corben, D., Stevenson, Wolstenholme, 1999).

Yang kedua adalah kecepatan mengantisipasi dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan. Dikemukakan oleh Porter (1998) bahwa strategi dapat digunakan sebagai alat untuk menjembatani suatu rencana perusahaan untuk mengantisipasi dan memberikan respon pada para pesaing dengan harapan adanya perubahan strategi perusahaan yang tepat.

Pertanyaan yang ketiga adalah pengelolaan dan pengembangan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efektif. Menurut Ensign (2004), sumber-sumber daya dan kemampuan dalam perusahaan harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan kompetitif. Aturan main dalam organisasi dibutuhkan untuk menyelaraskan jalannya operasi. Penggunaan investasi finansial, teknologi yang inovatif, dan strategi manajemen yang kreatif pada operasi organisasi merupakan nilai tambah untuk mengembangkan organisasi (Corben, D., Stevenson, Wolstenholme, 1999). Pertanyaan-pertanyaan yang tidak kuat untuk memberi kontribusi terhadap konstruk penelitian tercantum dalam table 5.7. Pertanyaan untuk Efektifitas Kinerja dengan Nilai *Communalities* Rendah.

Tabel. 5.7. Pertanyaan untuk Efektifitas Kinerja dengan Nilai *Communalities* Rendah.

1	Pemanfaatan SDM dan non-SDM melalui sinergi menjadikan kinerja perusahaan lebih efektif.
2	Efektifitas kinerja menguntungkan perusahaan secara finansial.
3	Efektifitas kinerja perusahaan memberi kemudahan dalam transfer <i>knowledge</i> .
4	Efektifitas kinerja perusahaan mendorong proses bisnis lebih singkat.
5	Sistem remunerasi/upah/gaji yang lebih baik disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan yang lebih efektif.
6	Organisasi membutuhkan strategi untuk mendapatkan kinerja yang efektif.

Uji validasi dan uji reliabilitas pada langkah terakhir menunjukkan nilai yang memenuhi syarat *factor loading* minimal sebesar 0.5 (Hair et. al., 2006). Sehingga variabel-variabel pertanyaan yang telah dianalisa dapat dilanjutkan pada analisa selanjutnya dengan melakukan pembuatan variabel *score* untuk pengujian regresi pada software SPSS 17.0.

5.4.4. Analisa Hasil Efisiensi Kinerja Organisasi

Peneliti mengajukan 10 buah pertanyaan pada responden yang tercantum dalam kuesioner pada lampiran 4. Dari hasil pengolahan, didapat deskripsi statistik yang menunjukkan *mean* diatas angka 4. Artinya bahwa kecenderungan responden untuk menjawab setuju lebih besar dibandingkan jawaban tidak setuju.

Pada hasil pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin menunjukkan angka 0.882 yang artinya pertanyaan-pertanyaan didalam kuesioner patut untuk dilakukan analisis. Angka minimum yang diijinkan adalah 0.5 (Hair et. al., 2006).

Pada hasil pengukuran *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* menunjukkan nilai diatas angka minmmum 0.05 atau 5%. Angka minimum yang diijinkan dalam pengukuran ini adalah lebih kecil sama dengan 0.05 atau 5%. Pengukuran pada *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* mempengaruhi hasil ekstraksi *communalities* pada masing-masing pertanyaan, nilai minimum yang diijinkan untuk penelitian sosial adalah 0.05 atau 5%. *Communalities* memberi arti pertanyaan yang memberi kontribusi terhadap konstruk. Sehingga peneliti melakukan pemilihan pertanyaan yang memiliki nilai kurang dari 0.05 atau 5%.

Pada hasil akhir, didapat 5 pertanyaan yang memenuhi kriteria *Measures of Sampling Adequacy* atau *MSA* dan *communalities* sangat kuat. Pertanyaan-pertanyaan yang memberi konstruk yang kuat pada model yang diajukan yang pertama adalah efisiensi kinerja perusahaan memberi kemudahan dalam transfer knowledge dan mendorong proses bisnis lebih singkat. Penggabungan dan koordinasi aktifitas mampu mempersingkat waktu untuk melakukan analisis (Corben, Stevenson, Wolstenholme, 1999). Ditambahkan pula oleh Lord and Raft (2000:585), bahwa formulasi strategi dan implementasi secara signifikan mempengaruhi transfer knowledge.

Pertanyaan kedua adalah kecepatan pengambilan keputusan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan. Organisasi harus mampu melakukan integrasi terhadap aturan dan prosedur organisasi serta mampu membuat keputusan-keputusan untuk mendukung operasi (Corben, Stevenson, Wolstenholme, 1999).

Yang ketiga adalah kecepatan mengantisipasi dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan. Dikemukakan oleh Porter (1998) bahwa strategi dapat digunakan sebagai alat untuk menjembatani suatu rencana perusahaan untuk mengantisipasi dan memberikan respon pada para pesaing dengan harapan adanya perubahan strategi perusahaan yang tepat.

Pertanyaan yang keempat adalah pengelolaan dan pengembangan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efektif. Menurut Ensign (2004), sumber-sumber daya dan kemampuan dalam perusahaan harus diselaraskan dengan strategi untuk mendapatkan sinergi yang baik dan keunggulan kompetitif. Aturan main dalam organisasi dibutuhkan untuk menyelaraskan jalannya operasi. Penggunaan investasi finansial, teknologi yang inovatif, dan strategi manajemen yang kreatif pada operasi organisasi merupakan nilai tambah untuk mengembangkan organisasi (Corben, Stevenson, Wolstenholme, 1999). Pertanyaan-pertanyaan yang tidak kuat untuk memberi kontribusi terhadap konstruk penelitian tercantum dalam table 5.8. Pertanyaan untuk Efisiensi Kinerja dengan Nilai *Communalities* Rendah.

Tabel. 5.8. Pertanyaan untuk Efisiensi Kinerja dengan Nilai *Communalities* Rendah.

1	Pemanfaatan SDM dan non-SDM melalui sinergi menjadikan kinerja perusahaan lebih efisien.
2	Efisiensi kinerja menguntungkan perusahaan secara finansial.
3	Organisasi membutuhkan strategi untuk mendapatkan kinerja yang efisien.

Uji validasi dan uji reliabilitas pada langkah terakhir menunjukkan nilai yang memenuhi syarat *factor loading* minimal sebesar 0.5 (Hair et. al., 2006). Sehingga variabel-variabel pertanyaan yang telah dianalisa dapat dilanjutkan pada analisa selanjutnya dengan melakukan pembuatan variabel *score* untuk pengujian regresi pada software SPSS 17.0.

5.5. Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi

Analisa statistik antara variabel *score* Efektifitas Kinerja sebagai variabel *dependent* terhadap variabel *score* Sinergi pada Infrastruktur Organisasi SDM dan Sinergi pada Infrastruktur Organisasi non SDM yang masing-masing merupakan variabel *independent* menggunakan metode *regresi linear*.

Analisa model menunjukkan bahwa presentase variabel-variabel *independent* SDM dan non SDM menjelaskan variabel *dependent* Efektifitas Kinerja sebesar 22,7%. Hal tersebut dipengaruhi oleh nilai koefisien dari variabel *independent* yang masing-masing berbeda secara signifikan.

Pada pengujian Anova menunjukkan bahwa nilai pengujian variabel *independent* dan variabel *dependent* memiliki hubungan linear adalah signifikan. Nilai signifikan yang disyaratkan adalah lebih kecil 0.05 atau 5%. Nilai yang diperoleh dari pengujian Anova adalah mendekati 0.

Tabel 5.9. Hasil Analisis Regresi Linier Efektifitas : Koefisien.

Variabel	Koefisien <i>Standardized Beta</i>	Koefisien Signifikasi
SDM	0.292	0.024
nonSDM	0.222	0.083

Nilai koefisien variabel-variabel *independent* terhadap variabel *dependent* memiliki perbedaan. Nilai minimal yang disyaratkan adalah 0.05 atau 5%. Dari pengujian regresi linear yang dilakukan, didapat nilai untuk variabel *independent* SDM mempengaruhi variabel *dependent* efektifitas kinerja sebesar 29.2% dan nilai koefisiennya adalah 0.024.

Efektifitas kinerja memiliki pengertian istilah yang lebih luas, yang memiliki arti sebuah derajat atau tingkatan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya (Daft, 2004). Untuk menjadi efektif, sebuah perusahaan atau organisasi harus memiliki kejelasan dan fokus dengan tujuan-tujuan yang digariskan serta harus memiliki strategi-strategi yang tepat untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Untuk meraih efektifitas kinerja didalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan pekerjaan

yang sulit. Sumber daya-sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi memiliki berbagai tingkat keahlian, daya berpikir dan kepentingan yang berbeda-beda pula. Efektifitas kinerja memiliki kaitan yang berhubungan dengan aktifitas-aktifitas atau operasi yang memberi pengaruh, kesan, akibat, dan dampak. Kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang membawa atau memberi hasil, usaha-usaha atau tindakan-tindakan yang berhasil guna dapat dikatakan sebagai efektif (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Diambil dari bahasa Yunani, sinergi atau *synergos* memiliki arti saling bekerjasama (Ensign, 2004). Pengertian sinergi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah kegiatan atau operasional gabungan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Sedangkan nilai koefisien pada pengujian regresi linear untuk variabel *independent* non SDM mempengaruhi variabel *dependent* efektifitas kinerja sebesar 22.5% dan nilai koefisiennya adalah 0.83.

Hasil pengujian diatas dapat diartikan hipotesis pertama (H1) diterima, bahwa sinergi intra infrastruktur organisasi SDM memberi pengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja organisasi serta mendukung teori-teori yang diajukan pada bab-bab sebelumnya. Jika sinergi intra infrastruktur organisasi SDM meningkat maka efektifitas kinerja juga meningkat. Hal tersebut memperkuat teori-teori yang telah diuji pada penelitian sebelumnya.

Hasil pengujian diatas adalah hipotesis ketiga (H3) ditolak, bahwa sinergi intra infrastruktur organisasi non SDM tidak memberi pengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja organisasi. Hal tersebut bertolak belakang dengan hipotesis dan teori-teori yang diajukan pada penelitian ini. Namun, hal tersebut mendukung teori-teori yang dikemukakan oleh Feldman (2000) bahwa kebijakan perusahaan memberi kesempatan dan fasilitas terbatas sedangkan perusahaan meminta loyalitas dan komitmen yang lebih akan menimbulkan keresahan dalam operasional perusahaan. Ditambahkan pula oleh Hitt et. al. (2002), bahwa *core rigidities* memberi inersia yang kurang baik bagi individu ataupun perusahaan untuk melakukan respon dan adaptasi terhadap perubahan-perubahan disekitarnya. Pengalaman kesuksesan dimasa lalu dijadikan acuan bagi individu ataupun perusahaan untuk melakukan operasional.

Hasil penelitian untuk hipotesis ketiga (H3) memberi gambaran bagi kondisi dan aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi dalam bidang industri energy di Indonesia. Efektifitas kinerja pada perusahaan di Indonesia tidak didukung oleh asset-aset non sumber daya manusia. Hal ini dapat dimungkinkan karena faktor internal dalam perusahaan atau organisasi itu sendiri dan faktor eksternal dari perusahaan atau organisasi tersebut. Faktor-faktor internal yang dapat diduga sebagai penyebabnya adalah penyediaan sistem informasi yang tidak menganut paham otomasi, penerapan peraturan ketenagakerjaan dalam perusahaan atau organisasi, atau sejarah keberhasilan perusahaan atau organisasi tersebut yang membuat perusahaan atau organisasi tersebut mempertahankan kondisi pekerjaan sama dengan ketika perusahaan atau organisasi tersebut mengalami kesuksesan sehingga perusahaan atau organisasi tidak melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi.

Faktor eksternal yang dapat diduga sebagai penyebab adalah regulasi pemerintah yang tidak jelas dan tidak memiliki kepastian hukum dalam jangka waktu yang panjang. Faktor-faktor yang tidak dibahas dalam penelitian ini untuk mengurai penyebab sinergi infrastruktur organisasi non SDM tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas kinerja dapat menjadi bahan penelitian lanjutan.

5.6. Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efisiensi Kinerja Organisasi

Analisa statistik antara variabel *score* Efisiensi Kinerja sebagai variabel *dependent* terhadap variabel *score* Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi SDM dan Sinergi pada Infrastruktur Organisasi non SDM yang masing-masing merupakan variabel *independent* menggunakan analisa regresi linear.

Analisa tersebut menunjukkan bahwa presentase variabel-variabel *independent* SDM dan non SDM menjelaskan variabel *dependent* Efisiensi Kinerja sebesar 22,9%. Hal tersebut dipengaruhi oleh nilai koefisien dari variabel-variabel *independent* yang masing-masing berbeda secara signifikan.

Pada pengujian Anova menunjukkan bahwa nilai pengujian variabel *independent* dan variabel *dependent* memiliki hubungan linear adalah signifikan. Nilai signifikan yang disyaratkan adalah lebih kecil 0.05 atau 5%. Nilai yang diperoleh dari pengujian Anova adalah mendekati 0.

Nilai koefisien variabel-variabel *independent* terhadap variabel *dependent* memiliki perbedaan. Nilai minimal yang disyaratkan adalah 0.05 atau 5%. Dari pengujian regresi linear yang dilakukan, didapat nilai untuk variabel *independent* SDM mempengaruhi variabel *dependent* Efisiensi Kinerja sebesar 24.3% dan nilai signifikansi koefisiennya adalah 0.058. Selisih nilai 0.008 yang diperoleh diabaikan karena persentasenya relative kecil.

Tabel 5.10. Hasil Analisis Regresi Linier Efisiensi: Koefisien

Variabel	Koefisien <i>Standardized Beta</i>	Koefisien Signifikasi
SDM	0.243	0.058
nonSDM	0.273	0.034

Efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau output yang telah ditentukan (Daft, 2004). Efisiensi dapat pula diartikan sebagai ketepatan atau kesesuaian untuk mengerjakan atau menghasilkan sesuatu dengan jalan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya. Dapat diartikan pula sebagai kemampuan untuk menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, dan bertepatan guna (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Diambil dari bahasa Yunani, sinergi atau *synergos* memiliki arti saling bekerjasama (Ensign, 2004). Pengertian sinergi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan adalah kegiatan atau operasional gabungan (Departemen Pendidikan Nasional, 2008).

Sedangkan nilai koefisien pada pengujian regresi linear untuk variabel *independent* non SDM mempengaruhi variabel *dependent* Efisiensi kinerja sebesar 27.3% dan nilai koefisiennya adalah 0.034.

Oleh karena itu, hasil tersebut di atas dapat diartikan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima, bahwa Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi SDM memberi pengaruh terhadap efisiensi kinerja organisasi serta mendukung teori-teori yang diajukan pada bab-bab sebelumnya. Jika Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi SDM meningkat maka efisiensi kinerja organisasi juga meningkat.

Artinya adalah hipotesis keempat (H4) diterima, bahwa Sinergi Intra Infrastruktur Organisasi non SDM memberi pengaruh signifikan terhadap efisiensi kinerja organisasi serta mendukung teori-teori yang diajukan pada bab-bab sebelumnya. Jika sinergi intra infrastruktur organisasi SDM meningkat maka efektifitas kinerja juga akan meningkat.

5.7. Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas dan Efisiensi Kinerja Organisasi

Penelitian ini juga menguji dua variabel-variabel *independent* dan dua variabel-variabel *dependent* secara bersamaan atau simultan menggunakan analisis *General Linear Model* atau *GLM*.

Tabel 5.11. Hasil Analisis *General Linear Model*

Variabel <i>Dependent</i>	Variabel <i>Independent</i>	Nilai <i>Mean</i>	Koefisien Signifikasi
Efektif	SDM	2.963	0.056
	nonSDM	1.675	0.151
Efisiensi	SDM	1.903	0.125
	nonSDM	3.123	0.051

Hal ini dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan signifikansi variabel-variabel *independent* sumber daya manusia dan non sumber daya manusia serta variabel-variabel *dependent* efektifitas dan efisiensi dari hasil analisis regresi linear sebelumnya. Pengujian ini dilakukan dikarenakan efektifitas dan efisiensi

kinerja pada perusahaan atau organisasi biasanya terjadi secara bersamaan atau simultan.

Pada tabel diatas didapat hasil bahwa variabel *independent* sumber daya manusia berada pada *border line* atau batas nilai signifikansi untuk pengujian variabel *dependent* efektif sebesar 0.56. Sedangkan variabel *independent* non sumber daya manusia tidak memberi pengaruh signifikan terhadap variabel *dependent* efektif dikarenakan nilai yang didapat dari hasil pengujian adalah sebesar 0.151.

Untuk pengujian variabel *dependent* efisiensi, hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *independent* sumber daya manusia tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel *dependent* efisiensi dikarenakan nilai yang didapat dari hasil pengujian adalah sebesar 0.125. Sedangkan pada variabel *independent* non sumber daya manusia menunjukkan hasil bahwa variabel *independent* non sumber daya manusia berada pada *border line* atau batas nilai signifikansi terhadap variabel *dependent* efisiensi dengan nilai sebesar 0.51.

Hasil pengujian dengan menggunakan analisis *General Linear Model* menunjukkan konsistensi dengan hasil analisa regresi linier sebelumnya. Ketika dilakukan pengujian secara bersamaan atau simultan terhadap 4 variabel-variabel yang ada, menemukan bahwa sinergi internal perusahaan atau organisasi yang berupa sumber daya manusia kurang memberikan pengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja perusahaan atau organisasi. Sedangkan sinergi internal perusahaan atau organisasi yang berupa non sumber daya manusia tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja perusahaan atau organisasi. Hal tersebut diduga karena variabel non sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap variabel sumber daya manusia.

Hasil pengujian untuk efisiensi kinerja pada perusahaan atau organisasi dengan menggunakan analisis *General Linear Model* juga menunjukkan konsistensi dengan hasil analisa regresi linier sebelumnya. Pengujian secara bersamaan atau simultan terhadap 4 variabel-variabel yang ada, menemukan bahwa sinergi internal perusahaan atau organisasi yang berupa sumber daya manusia tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap efisiensi kinerja

perusahaan atau organisasi. Sedangkan sinergi internal perusahaan atau organisasi yang berupa non sumber daya manusia kurang memberikan pengaruh signifikan terhadap efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi. Hal tersebut diduga karena variabel *independent* sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap variabel *dependent* non sumber daya manusia.



BAB 6

IMPLIKASI, KESIMPULAN, KONTRIBUSI, KETERBATASAN DAN SARAN

6.1. Implikasi

6.1.1. Implikasi Teori

Penelitian terhadap efektifitas dan kinerja pada perusahaan atau organisasi dengan mengacu pada faktor-faktor sumber daya manusia dan non sumber daya manusia menunjukkan beragam kesesuaian dengan teori-teori pendukung yang diberikan penulis. Menurut teori-teori yang disajikan dalam penelitian ini, faktor-faktor sumber daya manusia dan non sumber daya manusia akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja pada perusahaan.

Teori-teori yang telah diuji dan diberikan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa sinergi internal perusahaan atau organisasi yang berupa sumber daya manusia memberikan pengaruh kepada efektifitas kinerja perusahaan atau organisasi. Artinya jika sinergi internal perusahaan yang berupa sumber daya manusia meningkat maka efektifitas kinerja akan meningkat pula. Hal ini menunjukkan kesesuaian dengan hasil penelitian yang diperoleh. Teece, Pisano, dan Shuen (1997:516) menjelaskan bahwa proses organisasional yang berbeda, posisi-posisi aset, dan jalur-jalur evolusionari yang memberi kesempatan pada perusahaan atau organisasi untuk melakukan integrasi, pembangunan, dan konfigurasi ulang pada kompetensi internal dan kompetensi eksternal.

Teori tersebut menjelaskan bahwa sinergi internal perusahaan atau organisasi yang berupa non sumber daya manusia akan memberikan pengaruh kepada efektifitas kinerja perusahaan atau organisasi. Artinya jika sinergi internal perusahaan yang berupa sumber daya manusia meningkat maka efektifitas kinerja akan meningkat pula. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi internal perusahaan yang berupa non sumber daya manusia tidak memberi pengaruh dan tidak mendukung efektifitas kinerja perusahaan atau organisasi. Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang diperoleh. Dugaan yang dapat diberikan adalah dalam industri energi di Indonesia, faktor internal perusahaan atau organisasi sumber daya manusia lebih memberikan pengaruh terhadap efektifitas

kinerja perusahaan atau organisasi daripada faktor internal perusahaan atau organisasi non sumber daya manusia.

Pada penyajian teori-teori yang telah diuji dalam penelitian ini menjelaskan bahwa sinergi internal perusahaan atau organisasi yang berupa sumber daya manusia akan memberikan pengaruh kepada efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi. Artinya jika sinergi internal perusahaan yang berupa sumber daya manusia meningkat maka efisiensi kinerja akan meningkat pula. Sesuai dengan yang diutarakan Porter (1985) bahwa keunggulan-keunggulan kompetitif dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat diperoleh melalui tiga strategi dalam berkompetisi yang salah satunya melalui *Low Cost Leadership (LCL)*.

Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi internal perusahaan yang berupa sumber daya manusia tidak memberi pengaruh dan tidak mendukung efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi. Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang diperoleh. Dugaan yang dapat diberikan adalah dalam industri energi di Indonesia, faktor internal perusahaan atau organisasi sumber daya non manusia lebih memberikan pengaruh terhadap efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi daripada faktor internal perusahaan atau organisasi sumber daya manusia.

Sedangkan pada pengujian efisiensi, teori-teori yang telah diuji dan diberikan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa sinergi internal perusahaan atau organisasi yang berupa non sumber daya manusia memberikan pengaruh kepada efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi. Artinya jika sinergi internal perusahaan yang berupa non sumber daya manusia meningkat maka efisiensi kinerja akan meningkat pula. Hal ini menunjukkan kesesuaian dengan hasil penelitian yang diperoleh. Sesuai dengan yang diutarakan oleh Daft (2004) bahwa efisiensi kinerja memiliki pengertian yang merujuk kepada sejumlah sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya-sumber daya perusahaan atau organisasi yang dimaksud adalah jumlah dari sumber daya-sumber daya mentah pada industri dasar, keuangan, dan karyawan-karyawan atau individu-individu

yang dibutuhkan untuk melakukan aktifitas-aktifitas dalam meraih tujuan atau *output* yang telah ditentukan.

Hasil-hasil yang diperoleh dari pengujian ini memberikan suatu penilaian bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan optimal akan menciptakan kinerja perusahaan yang efektif sehingga target atau tujuan perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Sedangkan pengelolaan non sumber daya manusia yang baik akan memberikan efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi sehingga perusahaan atau organisasi akan mampu menghasilkan keuntungan atau profit dari segi keuangan.

Perlakuan pengelolaan yang timpang atau tidak seimbang pada dua faktor tersebut akan dapat menyebabkan kerugian pada perusahaan, misalnya jika pengelolaan sumber daya manusia lebih diutamakan daripada sumber daya non manusia maka dapat menyebabkan penurunan keuntungan atau bahkan kerugian dari segi keuangan. Target atau tujuan perusahaan atau organisasi akan tercapai akan tetapi dapat menimbulkan penambahan jumlah biaya operasional diluar anggaran yang telah ditentukan serta sulit untuk dilakukan pengontrolan biaya.

Begitu juga sebaliknya, jika pengelolaan non sumber daya manusia lebih diutamakan daripada sumber daya manusia maka dapat menyebabkan target atau tujuan operasi atau aktifitas sulit dan bahkan tidak dapat tercapai. Perusahaan atau organisasi akan mampu menekan dan meraih keuntungan atau profit keuangan, akan tetapi dapat menemui kesulitan untuk mencapai target-target atau tujuan-tujuan yang telah ditentukan dengan tepat waktu dan dapat berakibat negatif pada reputasi perusahaan.

Oleh karena itu, untuk menciptakan kinerja perusahaan atau organisasi yang efektif dan efisien membutuhkan keseimbangan pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia dan non sumber daya manusia sehingga akan diperoleh keuntungan atau profit dalam segi keuangan dan tercapainya target atau tujuan-tujuan perusahaan dengan simultan.

6.1.2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa sinergi internal perusahaan sumber daya manusia dan non sumber daya manusia memberikan hasil yang bervariasi terhadap efektifitas dan kinerja.

Penelitian dan pengujian terhadap sinergi internal perusahaan pada sumber daya manusia dan sumber daya non manusia menunjukkan pola perusahaan dibidang industri energi di Indonesia. Efektifitas kinerja perusahaan atau organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia namun tidak dipengaruhi oleh faktor non sumber daya manusia. Begitu juga sebaliknya, efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi dapat dipengaruhi faktor non sumber daya manusia, akan tetapi tidak dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia.

Hal-hal tersebut diatas dapat saja terjadi didalam industri energi di Indonesia. *Talent* yang dimiliki individu-individu atau karyawan-karyawan yang dibutuhkan oleh bidang energi sangat langka, sehingga faktor efisiensi kinerja menjadi kurang diperhatikan dengan maksud lebih cenderung mengutamakan efektifitas kinerja untuk pada pelaksanaan operasi-operasi atau aktifitas-aktifitas perusahaan atau organisasi. Misalnya kebutuhan perusahaan atau organisasi untuk *geologist engineer, drilling engineer, structure engineer*, ataupun *subsea reservoir*.

Faktor yang lain adalah lokasi tempat individu-individu atau karyawan-karyawan tersebut bekerja. Lokasi pekerjaan terkadang memberikan resiko membahayakan kesehatan dan keselamatan kerja, misalnya *remote area* dan *hazardous area* baik di *onshore* maupun di *offshore*. Sehingga efektifitas jauh lebih diperhatikan daripada efisiensi demi memberikan kenyamanan pada saat terjadi operasi atau aktifitas kerja dan memberikan jaminan keselamatan yang lebih tinggi.

Regulasi keselamatan dengan standar yang tinggi dapat menyebabkan efektifitas kinerja lebih diutamakan karena memiliki keterkaitan dengan jaminan keselamatan kerja. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan alat keselamatan memiliki tingkat kepentingan yang utama sehingga efisiensi biaya menjadi tidak diperhatikan.

Faktor yang lain adalah target waktu atau jadwal penyelesaian proyek atau operasi yang sangat ketat. Penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu pada industri energi memiliki keterkaitan dengan pemenuhan kebutuhan bahan bakar energi untuk kepentingan orang banyak sehingga efektifitas kinerja lebih diutamakan.

Efisiensi kinerja pada perusahaan atau organisasi dapat diimplementasikan dalam skala yang lebih besar dan umum. Pemenuhan budget keseluruhan atau *overall* dalam suatu proyek atau operasi perusahaan merupakan aktifitas yang dapat disentuh oleh faktor efisiensi.

6.2. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa konstruk dari model yang diusulkan peneliti dapat memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas berdasarkan *factor loading*, uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan beberapa hubungan baik yang signifikan positif dan signifikan negatif, maupun diantara variabel-variabel yang diberikan.

Merujuk pada pertanyaan yang diuji, permasalahan penelitian yang dikemukakan pada Bab 1 poin 1.2 mengenai persepsi karyawan terhadap efektifitas dan kinerja perusahaan serta tujuan khusus penelitian pada Bab 5, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel infrastruktur organisasi yang berupa SDM memberi pengaruh positif dan cukup signifikan terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan. Sehingga konstruksi dan kerangka konseptual yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
2. Variabel infrastruktur organisasi yang berupa non SDM memberi pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap efektifitas kinerja perusahaan, namun memberi pengaruh positif dan cukup kuat terhadap efisiensi kinerja perusahaan. Sehingga konstruksi dan kerangka konseptual yang diajukan dalam penelitian ini perlu diperbaiki.
3. Dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa Infrastruktur Organisasi berupa SDM merupakan faktor yang dominan untuk mendukung efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan. Kolaborasi, integrasi, koordinasi dan sinergi antar

individu merupakan faktor kunci untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien.

4. Dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, benar dan terintegrasi sehingga akan menghasilkan karyawan yang mempunyai kompetensi, *intellectual* dan berpengetahuan yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga mampu mendukung sinergi antar karyawan dengan baik.
5. Kemampuan intelektual individu dan sinergi yang dilakukan akan mendukung transfer *knowledge* diantara karyawan dengan mudah dan relatif cepat.
6. Efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan memberikan kemampuan pada perusahaan untuk melakukan antisipasi dan respon yang cepat terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi, baik internal maupun eksternal. Kecepatan melakukan antisipasi dan respon sangat membantu perusahaan untuk memilih dan menjalankan strateginya.
7. Efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan mendorong proses bisnis dan analisa bisnis lebih singkat. Penggunaan waktu, tenaga dan biaya dapat dilakukan dengan cermat dan tepat.
8. Efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan memberikan pengaruh terhadap kecepatan pengambilan keputusan dalam operasional keseharian dan yang mempengaruhi rencana jangka panjang.
9. Pengelolaan dan pengembangan strategi dapat dilakukan dengan simultan.

6.3. Kontribusi Penelitian

1. Sinergi intra infrastruktur organisasi sumber daya manusia yang bekerja pada perusahaan atau organisasi dibidang industri energi di Indonesia, perlu terus dikembangkan untuk menyesuaikan perubahan lingkungan karena memberi pengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja perusahaan atau organisasi. Kemampuan-kemampuan dan kapabilitas-kapabilitas karyawan-karyawan atau individu-individu yang dimiliki perusahaan atau organisasi dapat dianggap mampu untuk memberikan kinerja yang efektif melalui sinergi internal perusahaan.
2. Sinergi intra infrastruktur organisasi sumber daya manusia yang bekerja pada perusahaan atau organisasi dibidang industri energi di Indonesia memberi

- pengaruh terhadap efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi. Kemampuan-kemampuan dan kapabilitas-kapabilitas karyawan-karyawan atau individu-individu yang dimiliki perusahaan atau organisasi dapat dianggap mampu untuk memberikan kinerja yang efisien melalui sinergi internal perusahaan.
3. Sedangkan sinergi intra infrastruktur organisasi non sumber daya manusia memberi yang dimiliki perusahaan atau organisasi dibidang industri energi memberi pengaruh terhadap efisiensi kinerja perusahaan atau organisasi. Aset-aset non sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan atau organisasi di Indonesia dapat dianggap mampu berorientasi pada biaya yang rendah dalam melakukan operasi-operasi dan aktifitas-aktifitas. Pembagian peluang pada divergensi unit-unit bisnis di dalam organisasi mampu menekan biaya operasional perusahaan atau organisasi serta mampu untuk melakukan integrasi secara vertikal dengan fungsi-fungsi yang berbeda. Banyak dijumpai pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dengan cara manual yang lebih sedikit mengeluarkan biaya untuk penyediaan perangkat-perangkat kerja. Sistem kontrak bagi karyawan juga turut menekan resiko bagi perusahaan atau organisasi.
 4. Pada penelitian ini menemukan hasil bahwa sinergi intra infrastruktur organisasi non sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan atau organisasi tidak memberi pengaruh secara signifikan terhadap efektifitas kinerja organisasi. Hal tersebut dapat terjadi jika melihat kembali sistem penerimaan karyawan yang bersifat kontrak atau tidak permanen dan sistem upah. Keresahan pada karyawan-karyawan atau individu-individu yang bekerja pada perusahaan atau organisasi muncul ketika kesejahteraan mereka terabaikan. Oleh karena itu dapat mengurangi komitmen dan loyalitas terhadap pekerjaan-pekerjaan atau aktifitas-aktifitas yang digelutinya. Sebagai akibatnya adalah performa dan efektifitas kinerja terganggu. Faktor lain yang dapat mengurangi efektifitas kinerja adalah *core rigidities*, yang artinya perusahaan atau organisasi tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi disekitarnya. Faktor-faktor internal dan eksternal yang mungkin juga dapat mempengaruhi hal tersebut, namun faktor-faktor tersebut tidak dibahas dalam penelitian ini.

6.4. Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian yang dilakukan hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi yang bergerak pada industri energi di Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa industri energi membutuhkan individu-individu yang memiliki *talent* yang jarang ada atau sulit didapat. Misalnya individu yang memiliki keahlian *drilling* atau *subsea reservoir*. Kemungkinan terjadi hal yang sama pada industri yang memiliki karakteristik seperti itu bisa saja terjadi, misalnya pada industri luar angkasa atau *aerospace* atau industri telekomunikasi. Pada industri-industri yang lain seperti industri *consumer goods*, *foods*, manufaktur dan lainnya mungkin akan memberikan hasil yang berbeda.
2. Dengan dilakukannya penelitian ini, menunjukkan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang mempunyai hubungan terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan, seperti faktor-faktor dari eksternal perusahaan.
3. Faktor eksternal yang dapat diduga sebagai penyebab adalah regulasi pemerintah yang tidak jelas dan tidak memiliki kepastian hukum dalam jangka waktu yang panjang.
4. Terdapat variabel yang tidak terukur dan teramati dalam penelitian ini. Sehingga dapat menjadi masukan untuk penelitian berikutnya.

6.5. Saran

1. Perlu dilakukan penelitian dengan sampel penelitian yang lebih besar dan melibatkan perusahaan-perusahaan lainnya di dalam industri energi sebagai suatu *value chain*, baik dalam skala nasional maupun internasional. Terutama perusahaan yang bergerak dibidang energi, sehingga model penelitian yang diajukan menjadi lebih komprehensif seperti pengelolaan antara SDM dan non SDM yang seimbang.
2. Dengan adanya hasil hipotesis yang ditolak, memberikan gambaran umum sementara mengenai perilaku perusahaan-perusahaan yang berdomisili di Indonesia. Diharapkan terjadi perbaikan-perbaikan secara simultan di perusahaan nasional agar mampu selalu berkompetisi, baik dalam skala nasional, regional, maupun internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Adner, R., & Helfat, C.E. (2003). "Corporate effects and dynamic managerial capabilities". *Strategic Management Journal*, 24:1011-1025.
- Agung, IGN (1992). *Metode Penelitian Sosial: Pengertian dan Pemakaian Praktis*. Jakarta: Gramedia.
- Agung, IGN (2004). *Statistika: Penerapan Metode Analisis untuk Tabulasi Sempurna dan Tak Sempurna dengan SPSS*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Wetview Press.
- Bhote, K.R. (1989), *Strategic Supply Management Amacom*, New York, NY.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). "Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy". *British Journal of Management*, 11:1-15.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. M. (1997). "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations". *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.
- Carlisle, J. and Parker, R. (1989), *Beyond Negotiation*. Wiley, Chichester.
- Christopher, M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management*. Pitman, London.
- Christopher, M. (1997), *Marketing Logistics*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Cox, A. (1997), *Business Success*, Earlsgate Press, Boston, UK.
- Corben, D., Stevenson, R., Wolstenholme, E.F. (1999), "Holistic Oil Field Value Management: Using System Dynamics for 'intermediate level' and 'value based' modeling in the oil industry". *The Journal of The Operational Research Society*, 50 (4): 383-391
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. 8th; Ohio: South-Western.
- Damanpour, F. (1995). "Is your creative organization innovative? In C. Ford & D. Gioia (Eds)", *Creative action in organizations*: 125-131. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Delery. J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Dolan, R.J., Simon H (1996). *Power Pricing: How Managing Price Transform the Botom Line*. New York: The Free Press.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. New York: Oxford University Press.
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Duncan, J. Ginter, M. Peter. And Swayne, E. Linda. (1998). "Competitive advantage and internal organizational assessment". *Academy of Management Executive* 12(3).
- Ensign, C. Prescott (2004). "A Resource-based view of interrelationships among organizational groups in the diversified firm". San Jose University, *Strategic Change*.

- Enz, J.F. (2000). *The ROI of Human Capital; Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Amacom.
- Feldman, C. Daniel (2000). "The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism About Ineffective Management Is Changing the Nature of Careers in Organizations". *The American Behavioral Scientist*. 43. 8 p.1286.
- Galunic DC, Rodan S. (1998). "Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation". *Strategic management Journal* 19(12): 1193-1201.
- Gattorna, J.L. and Walters, D.W. (1996), *Managing the Supply Chain*, MacMillan, Basingtoke.
- Grant, Robert (1991), "The Resource-Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-35.
- Hair, Black, Rabin, Anderson, Tatham (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson, Prentice Hall.
- Hair, Black, Rabin, Anderson (2006). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson, Prentice Hall.
- Harrison, Jeffrey S., Ernest H. Hall, and Rajendra Nargundkar (1993), "Resource Allocation as an Outcropping of Strategic Consistency: Performance Implications", *Academy of Management Journal*, 36 (October), 1026-52.
- Hand JRM and Baruch L (2003). *Intangible Assets Values, Measures and Risks*. New York: Oxford Management Readers.
- Helfat, C. E. (1997). "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D". *Strategic Management Journal*, 18: 339-360.
- Hines, P. (1994), *Creating World Class Suppliers*, Pitman, London.
- Hitt et. al. (2002), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell Publisher, UK.
- Houlihan, J. (1988), "Exploiting the Industrial Supply Chain", in *Mortimer, J (Ed.)*, *Logistic in Manufacturing* IFS Publications, London.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Itami H and Thomas W R (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Massachusetts, Harvard University Press.
- Departemen Pendidikan Nasional (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Jaringan*.
- Kaplan R, Norton PD (2002). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success*, OUP, Oxford.
- Ken A (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, III:RD.Irwin.
- Kerlinger FN (1996). *Foundation of Behavioral Research*; Rineheart and Winston Inc.
- Lei, David, Michael A. Hitt, and Richard Bettis (1996), "Dynamic Core Competencies Through Meta-Learning and Strategic Context", *Journal of Management*, 22(Winter), 549-69.
- Lewis, J.D. (1990), *Partnerships for Profit*, Free Press, New York, NY.

- Locke, E., & Fitzpatrick, S. (1995). "Promoting creativity in organizations. In C. Ford & D. Gioia (Eds)", *Creative action in organizations*: 115-120. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Longman (1993). *Dictionary of Contemporary English*. Longman Singapore: Pte.Ltd, Singapore.
- Malhotra KN (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995), "An integrated model of organizational trust", *Academy of Management Review*, Vol.20 No.3, pp.73.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997), *Commitment in the workplace – Theory, Research, and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Mirvis, P.H. (1996), "Historical foundations of organization learning", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9 No.1.
- Porter ME (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter ME (1998). *On Competition*. Harvard Business Review Book.
- Riduwan (2006). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). "Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function". *Academy of Management Journal*, 44: 1263-1280.
- Sako, M. (1992) *Prices, Quality and Trust*. CUP, Cambridge.
- Sampurno. H (2006). *Peranan Aset Nirwujud pada Kinerja Perusahaan: Studi Industri Farmasi Indonesia*. Depok: Universitas Indonesia.
- Santoso S (2002). *SPSS versi 10: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Elex Media Komputindo.
- Saunders, M. (1994), *Strategic Purchasing and Supply Chain Management*, Pitman, London.
- Scott. SD (2002). *Brand Asset Management Driving Profitable growth Through Your Brands*. John Wiley & Sons Inc.
- Stewart TA (1998). *Intellectual Capital: The new Wealth of Organization*. New York: Doubleday.
- Strickland T (1987), *Strategic Management: Concept and Cases*. Texas: Business Publication, inc.
- Sudjana (1992). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* 18(7): 516.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). "Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging". *Strategic Management Journal*, 21: 1147-1161.
- Winter, S. G. (2003). "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Womack, J.P. and Jones, D.T. (1996), *Lean Thinking*. Simon Schuster, New York, NY.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". *Organization Science*, 13: 339-351.

LAMPIRAN 1. Analisa Hasil Sinergi pada SDM

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.753
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1905.034
	df
	136
	Sig.
	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
SDM11	.613
SDM12	
SDM14	
SDM17	.693
SDM18	.755
SDM21	.709
SDM22	.774
SDM25	.639
SDM26	.701
SDM29	.730
SDM30	.713
SDM31	.595
SDM32	.623
SDM33	.788
SDM34	.793
SDM35	.671
SDM36	.658

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

LAMPIRAN 2. Analisa Hasil Sinergi pada Non SDM

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.822
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2953.531
	df	378
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
non SDM7	.504
non SDM8	
non SDM10	
non SDM11	.634
non SDM12	.585
non SDM15	.653
non SDM16	.724
non SDM17	.783
non SDM18	.806
non SDM19	.731
non SDM20	.714
non SDM21	.819
non SDM22	.812
non SDM23	.771
non SDM24	.783
non SDM25	
non SDM26	
non SDM27	.573
non SDM29	.680
non SDM30	.606
non SDM31	.523
non SDM32	.629
non SDM33	.636
non SDM35	.534
non SDM36	
non SDM37	
non SDM38	.535
non SDM39	.516

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

LAMPIRAN 3. Analisa Hasil Efektifitas Kinerja

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	667.744
	df
	55
	Sig.
	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
Efe1	.682
Efe2	.695
Efe3	.638
Efe4	.757
Efe5	.787
Efe6	.683
Efe7	.818
Efe8	.808
Efe9	.824
Efe10	.744
Efe11	.568

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	5

LAMPIRAN 4. Analisa Hasil Efisiensi Kinerja

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	790.451
	df	45
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
Efis1	.618
Efis2	.615
Efis3	.759
Efis4	.771
Efis6	.770
Efis7	.862
Efis8	.880
Efis9	.905
Efis10	.893
Efis11	.655

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	7

LAMPIRAN 5. Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusiadan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Kinerja Organisasi

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	nonSDM, SDM ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.476 ^a	.227	.211	.88830517

a. Predictors: (Constant), nonSDM, SDM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.459	2	11.229	14.231	.000 ^a
	Residual	76.541	97	.789		
	Total	99.000	99			

a. Predictors: (Constant), nonSDM, SDM

b. Dependent Variable: Efektif

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.216E-16	.089		.000	1.000
	SDM	.292	.127	.292	2.296	.024
	nonSDM	.222	.127	.222	1.750	.083

a. Dependent Variable: Efektif

LAMPIRAN 6. Analisa Hubungan antara Sinergi Intra Organisasi Sumber Daya Manusia dan Non-Sumber Daya Manusia Terhadap Efisiensi Kinerja Organisasi

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	nonSDM, SDM ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.229	.213	.88725784

a. Predictors: (Constant), nonSDM, SDM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.639	2	11.320	14.379	.000 ^a
	Residual	76.361	97	.787		
	Total	99.000	99			

a. Predictors: (Constant), nonSDM, SDM

b. Dependent Variable: Efisiensi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.906E-16	.089		.000	1.000
	SDM	.243	.127	.243	1.917	.058
	nonSDM	.273	.127	.273	2.155	.034

a. Dependent Variable: Efisiensi

LAMPIRAN 7. Analisis General Linear Model

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	.000	.000 ^a	2.000	96.000	1.000
	Wilks' Lambda	1.000	.000 ^a	2.000	96.000	1.000
	Hotelling's Trace	.000	.000 ^a	2.000	96.000	1.000
	Roy's Largest Root	.000	.000 ^a	2.000	96.000	1.000
Efektif	Pillai's Trace	.038	1.888 ^a	2.000	96.000	.157
	Wilks' Lambda	.962	1.888 ^a	2.000	96.000	.157
	Hotelling's Trace	.039	1.888 ^a	2.000	96.000	.157
	Roy's Largest Root	.039	1.888 ^a	2.000	96.000	.157
Efisiensi	Pillai's Trace	.040	2.006 ^a	2.000	96.000	.140
	Wilks' Lambda	.960	2.006 ^a	2.000	96.000	.140
	Hotelling's Trace	.042	2.006 ^a	2.000	96.000	.140
	Roy's Largest Root	.042	2.006 ^a	2.000	96.000	.140

a. Exact statistic

b. Design: Intercept + Efektif + Efisiensi

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	SDM	21.947 ^a	2	10.973	13.814	.000
	nonSDM	21.421 ^b	2	10.711	13.392	.000
Intercept	SDM	.000	1	.000	.000	1.000
	nonSDM	.000	1	.000	.000	1.000
Efektif	SDM	2.963	1	2.963	3.730	.056
	nonSDM	1.675	1	1.675	2.094	.151
Efisiensi	SDM	1.903	1	1.903	2.396	.125
	nonSDM	3.123	1	3.123	3.904	.051
Error	SDM	77.053	97	.794		
	nonSDM	77.579	97	.800		
Total	SDM	99.000	100			
	nonSDM	99.000	100			
Corrected Total	SDM	99.000	99			
	nonSDM	99.000	99			

a. R Squared = .222 (Adjusted R Squared = .206)

b. R Squared = .216 (Adjusted R Squared = .200)

LAMPIRAN 8. Data Responden

ID	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	ys1	ys2	ys3	ys4	ys5	ys6	ys7	ys8	ys9	ys10	ys11	ys12	ys13	ys14	ys15	ys16
1	4	5	1	2	2	4	3	5	5	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	5	1	2	1	2	4	2	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	1	2	1	3	2	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	4	1	2	1	1	4	5	4	4	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6	4
5	1	5	1	2	2	1	3	1	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
6	4	5	1	2	2	1	3	2	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	5	1	2	2	1	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	1	5	1	4	2	1	3	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	1	4	1	4	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	1	5	1	2	1	3	3	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5
11	4	5	1	4	1	3	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6
12	4	5	1	4	1	4	3	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5
13	4	5	1	4	1	4	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	5	1	5	1	1	4	3	3	3	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	1	5	1	1	3	1	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
16	4	5	1	5	2	1	3	1	2	3	5	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
17	4	5	1	5	2	1	3	1	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	1	1	1	1	3	1	3	4	2	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4
19	4	5	1	1	1	1	3	3	4	3	2	4	5	3	5	5	6	5	6	3	4	6	6	6
20	4	4	1	4	2	1	4	5	3	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
21	1	5	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	1	5	3	1	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	1	1	1	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	3
24	4	5	1	1	1	1	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	1	5	1	1	2	1	3	1	2	2	4	2	2	4	2	6	4	3	3	3	3	3	3	3
26	4	5	1	1	1	1	3	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5
27	1	4	1	1	2	4	3	5	4	3	5	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	5	4	4
28	4	5	1	1	2	1	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	1	5	1	1	1	1	3	5	6	4	5	5	4	5	5	6	4	5	5	6	6	5	5	5
30	4	5	1	1	1	1	3	2	6	6	5	5	5	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6
31	4	5	1	1	1	1	3	2	3	5	2	3	3	3	3	6	6	5	5	5	5	4	4	5
32	1	5	1	5	1	1	3	5	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
33	4	5	1	1	1	1	3	4	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6
34	4	5	1	1	1	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	5	1	1	1	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	1	1	1	1	3	2	5	5	5	5	4	5	4	6	6	5	4	5	4	5	4	5
37	4	4	1	1	1	4	3	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
38	4	5	1	1	1	1	3	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	5	1	1	1	1	3	3	5	5	5	4	4	5	5	6	6	4	4	5	5	5	5	5
40	1	5	1	1	1	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	1	5	1	1	1	2	3	2	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
42	4	5	1	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	1	5	1	1	1	1	4	5	6	6	5	6	5	6	5	5	6	5	2	2	2	6	6	5
44	1	5	1	1	2	1	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	5	1	1	2	1	3	1	4	3	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	5	4	6
46	4	5	1	1	2	1	3	2	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	4	4	1	1	1	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	5	1	1	2	1	3	2	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
49	4	5	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	1	4	1	1	1	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4

LAMPIRAN 9. Data Responden (lanjutan)

ID	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16
51	1	5	1	1	1	1	3	3	6	6	5	5	8	5	5	6	8	4	4	5	5	6	6	6
52	4	5	1	1	2	2	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	5	1	2	1	1	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
54	4	5	1	5	1	2	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	1	5	1	1	1	1	2	5	5	5	8	8	8	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
56	4	5	1	1	1	1	4	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	3
57	5	5	1	5	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
58	6	1	1	6	1	4	4	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	4	4	6
59	1	5	1	2	1	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	1	1	1	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	5	1	5	1	2	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	1	4	1	5	1	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	1	5	2	1	1	1	3	5	4	3	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
64	4	5	1	4	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
65	1	5	1	1	1	1	3	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	5	1	5	1	1	4	5	5	5	4	3	5	5	5	6	8	5	5	5	5	5	5	5
67	4	5	1	1	1	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	6	8	5	5	5	5	5	5	5
68	4	5	1	5	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	4	5	1	1	1	1	3	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	5	1	1	5	1	3	3	4	6	5	5	4	5	4	4	6	6	6	4	5	5	6	8	6
71	5	5	1	1	1	2	3	0	6	5	6	6	6	5	5	4	4	5	5	5	5	6	8	4
72	1	5	1	3	1	2	4	4	8	8	6	6	6	6	6	6	6	4	6	5	5	5	5	2
73	4	5	1	3	1	1	3	1	2	2	5	3	3	3	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5
74	1	5	1	3	1	1	3	3	6	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	4	2	3	1	2	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2
76	5	4	1	3	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	4
77	5	5	1	3	2	1	3	2	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
78	6	1	1	1	1	2	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	4
79	4	5	1	5	1	2	1	4	6	8	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
80	4	5	1	1	1	1	3	2	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	6	5	3	5	1	1	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
82	4	4	1	3	1	5	3	5	3	2	6	5	5	5	5	6	6	5	5	3	3	6	5	5
83	3	4	1	5	2	3	4	4	4	4	6	6	4	6	6	5	5	4	4	4	4	5	5	4
84	3	4	1	3	1	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	4	5	1	1	1	1	3	2	5	5	4	6	5	5	5	6	6	5	5	8	6	5	5	5
86	5	5	1	3	2	1	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	4	1	3	1	2	3	5	6	8	5	6	6	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
88	5	5	1	3	1	2	3	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
89	3	4	1	3	1	1	3	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	4	5	1	1	1	1	3	2	8	8	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
91	1	4	1	1	1	2	3	3	6	8	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
92	1	3	1	4	1	5	4	5	8	6	4	4	4	5	5	6	6	6	6	4	4	5	5	5
93	5	1	3	3	1	1	3	1	5	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6
94	4	5	1	4	1	1	4	2	5	5	5	4	5	4	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6
95	4	5	1	5	2	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
96	4	5	1	1	1	1	3	1	4	4	5	5	5	5	5	6	6	5	5	4	4	6	6	5
97	4	5	1	2	1	2	2	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
98	1	5	1	4	2	1	3	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6
99	4	5	1	5	1	1	3	2	6	6	5	6	8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	4	5	1	4	2	1	2	1	5	5	3	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

LAMPIRAN 10. Data Responden (lanjutan)

ID	yn17	yn1	yn2	yn3	yn4	yn5	yn6	yn7	yn8	yn9	yn10	yn11	yn12	yn13	yn14	yn15	yn16	yn17	yn18	yn19	yn20	yn21	yn22	yn23	yn24
1	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6
4	4	4	4	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6
5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	6	5	5	5	5	6	6	6	5	4	4	4	4	4	4
6	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
7	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
9	5	6	4	6	6	6	6	6	6	5	3	3	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6
10	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
11	6	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
12	5	4	4	5	5	5	6	5	5	4	3	3	2	2	5	5	4	4	6	4	5	4	5	4	5
13	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
14	4	2	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5
15	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	5	5	5	5	4	4	6
16	3	2	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
17	5	5	4	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	4	4	5	5	5	5
18	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	6
19	6	5	5	4	6	6	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	3	2	4	6	6	6	4	4	4
20	6	6	6	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	4	4	6
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
22	5	5	4	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	3	3	3	3	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	3	3	3	4	6	6	4	4	3
24	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
26	5	6	5	4	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
27	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
28	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5
29	5	4	4	5	5	4	6	6	5	5	5	4	4	4	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6
30	6	3	5	5	5	5	6	6	5	5	5	4	5	6	6	3	3	6	6	6	6	5	5	5	6
31	5	2	2	4	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4
32	4	5	5	5	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	4
33	6	5	5	4	2	2	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	3	3	6
34	4	5	5	5	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
35	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
37	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
38	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	6	6	6	6	5	5	5	6
42	5	6	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	5	4	6	6	5	5	3	4	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	5	6
44	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	6	5	6	6	4	3	4	5	5	6	6	6	6	4	5	5	4	6	5	4	4	5	5	5	4
46	5	6	6	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	6	6	2	2	4	4	6
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
48	4	6	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
49	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	6
50	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

LAMPIRAN 11. Data Responden (lanjutan)

ID	yn17	yn1	yn2	yn3	yn4	yn5	yn6	yn7	yn8	yn9	yn10	yn11	yn12	yn13	yn14	yn15	yn16	yn17	yn18	yn19	yn20	yn21	yn22	yn23	yn24
51	6	6	6	6	5	5	6	6	5	4	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5
52	5	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	0	5	5	5	5	4
53	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	8	6	6	2	5	5	5	5	5	4
56	5	3	3	2	6	6	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	6	6	6	6	5	5	6
57	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
58	6	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	6	1	5	6	6	6	6	5	4	4	3	3	3	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	6	6	5	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	3	3	6	6
64	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
65	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	5	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6
67	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
69	5	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
70	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	6	6
71	4	5	5	5	4	4	6	6	5	5	5	5	5	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	5	6
72	2	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	5	3	3	4	5
73	5	6	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	6	5	5	5	5	2	5
74	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	2	5	5	4	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	5
76	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	6
77	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	2	2	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4
79	6	1	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5
81	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
82	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
83	4	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6
84	5	6	6	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	2	3	3	5	5	5	5
85	5	4	5	5	6	5	3	4	4	5	5	6	5	5	4	4	5	6	6	4	4	4	5	5	5
86	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	6	5	5	5	5	5	5	5
87	4	4	4	5	6	6	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6
88	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
89	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
90	4	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5
91	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
92	5	4	4	5	6	6	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6
93	6	4	4	4	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	6	6	6	6	6	5	5	6
94	6	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	5	5	5
95	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
96	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	6	6	5	6	4	4	6	4	5	5	4	4	5	5
97	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
98	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5
99	5	6	6	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	5	5	4	5	5	8	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5

LAMPIRAN 12. Data Responden (lanjutan)

ID	yn25	yn28	yn27	yn28	ZF1	ZF2	ZF3	ZF4	ZF5	ZF6	ZF7	ZF8	ZF9	ZF10	ZF11	ZE1	ZE2	ZE3	ZE4	ZE5	ZE6	ZE7	ZE8	ZE9	ZE10
1	6	6	4	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	4	5	3	5	3	5	3	5	5
2	5	5	5	5	0	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	5	5	5	5	5	6	6	6	4	4	5	5	4	4	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
9	6	5	6	6	5	6	3	5	5	6	6	5	5	5	6	5	6	3	5	5	4	4	5	5	6
10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
11	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	5	6	5	5	4	2	4	4	4	5	5	6
12	5	2	2	3	5	4	3	5	5	2	3	5	4	4	5	6	5	4	5	2	3	5	5	5	6
13	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
14	4	2	4	4	5	2	2	3	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	5
15	5	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	6	5	5	6	4	4	6	6	6	6	5	5	6
16	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
17	4	4	4	4	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6
18	5	5	5	5	6	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	4	4	6	6	5	5	5	5	6
19	1	1	5	6	6	5	5	6	5	5	4	4	4	1	6	3	5	5	6	4	4	2	3	3	6
20	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
21	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	3	3	3	3	4	6	4	4	4	4	4	5	4	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	6	4	5	6	6	6	6	6	4	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6
27	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5
28	5	2	2	5	5	5	6	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5
29	5	3	3	5	5	6	4	5	6	3	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6
30	3	3	5	5	4	6	6	6	6	3	3	3	5	5	5	6	6	5	3	4	4	4	5	5	5
31	3	2	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
32	5	4	4	5	5	6	4	6	5	4	4	4	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	5	6
33	6	6	4	4	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5
34	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	6	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	4	5	4	5	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5
37	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
38	4	5	5	5	5	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	6	4	5	5	5	5	5	6	4	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
43	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
45	4	3	4	5	3	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	6	6	5	5	6	4	4	5	4	6
46	6	6	6	6	6	5	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
49	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
50	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

LAMPIRAN 13. Data Responden (lanjutan)

ID	yn25	yn26	yn27	yn28	ZF1	ZF2	ZF3	ZF4	ZF5	ZF6	ZF7	ZF8	ZF9	ZF10	ZF11	ZE1	ZE2	ZE3	ZE4	ZE5	ZE6	ZE7	ZE8	ZE9	ZE10
51	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	6	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	6	3	5	5	6	4	5	5	4	4	6
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
56	6	6	6	6	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	6	3	5	4	3	2	3	3	3	3	6
57	5	4	5	5	3	6	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	6	3	4	4	4	4	3	4	4
58	6	6	6	6	4	6	6	5	6	5	5	4	4	6	6	4	6	6	6	5	5	5	5	5	5
59	6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	3	6	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
62	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
63	6	3	5	4	6	6	6	6	6	3	3	4	3	3	5	5	6	6	3	3	3	3	3	3	6
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5
67	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	8	5	5	5	5	6	6	5	5	4	5
68	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5
69	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5
71	4	4	5	5	6	5	4	5	4	5	5	5	5	5	6	6	5	4	5	4	5	5	5	5	6
72	2	2	5	3	5	5	4	3	3	2	2	2	2	2	4	5	6	2	4	2	3	3	3	3	4
73	3	3	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	6	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5
76	6	6	6	6	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
78	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	5	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4
79	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	4	5	5	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
82	5	5	5	5	4	6	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6
83	6	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6
84	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	4	2	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	4	4	5	5	6
87	6	4	4	5	5	6	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	6	4	4	4	4	4	4	4	6
88	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
89	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
91	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5
92	6	5	6	6	6	6	5	6	4	4	5	3	4	5	6	5	5	5	6	4	4	5	5	5	6
93	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	6	5	4	5	3	4	4	4	3	3	3
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
96	6	5	5	6	5	5	4	4	5	3	3	4	5	6	4	6	5	6	4	6	5	5	5	5	6
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	6	6	5	6	5	6	2	5	5	5	6	6	6	6	6	6	3	5	5	3	3	5	5	6	6

Lampiran 14. Kuesioner Responden

Survey ini dilakukan dalam rangka memenuhi tugas Tesis pada Fakultas Ekonomi, Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Indonesia.

Judul Penelitian:

Persepsi Karyawan Terhadap Sinergi Internal Korporasi Dalam Usaha Untuk Mencapai Kinerja Yang Efektif dan Efisien.

Latar belakang penelitian :

Kebutuhan operasional yang efektif & efisien secara berkelanjutan serta mampu menghasilkan keuntungan dan keunggulan kompetitif pada perusahaan dapat diperoleh melalui sinergi intra perusahaan.

Petunjuk Pengisian/ *Questionnaire Instructions* :

- a. Pengisian kuesioner ini, tidak ada yang benar dan tidak ada yang salah, ini hanya mencari hubungan atau keterkaitan yang paling mendekati menurut persepsi/penilaian dari Bapak/Ibu.
- b. Dan Jika Bapak/Ibu tidak terlibat langsung maka dapat memberikan pendapat berdasarkan pengamatan.
- c. Pertanyaan dan konfirmasi kuesioner melalui:
Kunto Basworo
ext 1107 atau Lt.1 Gedung 1 Procurement, PT. Tripatra E&C
HP: 0818 0811 8181
kunto.basworo@tripatra.com / kunto98@gmail.com
- d. Mohon agar semua pertanyaan dapat terjawab dan hanya ada satu jawaban bagi setiap pertanyaan.
- e. Isilah setiap nomor pertanyaan dengan tanda "x" menurut pendapat/pengamatan Bapak/Ibu yang paling mendekati pada kotak pengisian dengan mengacu pada nilai-nilai yang telah ditentukan.
- f. Nilai-nilai tersebut :

1 Sangat Tidak Setuju	4 Agak Setuju
2 Tidak Setuju	5 Setuju
3 Agak Tidak Setuju	6 Sangat Setuju Sekali

Kamus untuk kata-kata tertentu:

- | | |
|---------------|--|
| 1 Efektif: | a. Ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya).
b. Dapat membawa hasil; berhasil guna (tentang usaha, tindakan). |
| 2 Efisien: | a. Tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya).
b. Mampu menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, tepat guna. |
| 3 Sinergi: | kegiatan atau operasional gabungan. |
| 4 Kolaborasi: | (perbuatan) kerja sama. |
| 5 Integrasi: | Pembauran, penggabungan, penyatuan, hingga menjadi satu kesatuan yang utuh dan bulat. |
| 6 Koordinasi: | perihal mengatur suatu organisasi atau kegiatan sehingga peraturan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur |
| 7 Remunerasi: | Gaji/Upah |

Lampiran 15. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Bagian ini merupakan pengumpulan data mengenai diri responden
Isilah jawaban dengan huruf "x" pada kolom yang telah disediakan (warnahijau)

Pertanyaan		Jawaban	
1	Apa bidang industri perusahaan anda?	<input type="checkbox"/>	Oil & Gas
		<input type="checkbox"/>	Telekomunikasi
		<input type="checkbox"/>	Manufaktur
		<input type="checkbox"/>	Engineering & Construction
		<input type="checkbox"/>	Perdagangan
		<input type="checkbox"/>	Lainnya
2	Apa Jabatan anda sekarang?	<input type="checkbox"/>	CEO/COO
		<input type="checkbox"/>	EVP
		<input type="checkbox"/>	GM
		<input type="checkbox"/>	Manager
		<input type="checkbox"/>	Staff
3	Di mana lokasi kerja anda?	<input type="checkbox"/>	Kantor Pusat
		<input type="checkbox"/>	Kantor Regional
		<input type="checkbox"/>	Kantor Cabang
4	Apa bidang pekerjaan anda?	<input type="checkbox"/>	Teknik / IT
		<input type="checkbox"/>	Procurement
		<input type="checkbox"/>	Sales/Marketing
		<input type="checkbox"/>	Finance/HR/HC
		<input type="checkbox"/>	Lainnya
5	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/>	Pria
		<input type="checkbox"/>	Wanita
6	Sudah berapa lama anda bekerja di perusahaan ini?	<input type="checkbox"/>	< 5 thn
		<input type="checkbox"/>	5 - 10 thn
		<input type="checkbox"/>	10 - 15 thn
		<input type="checkbox"/>	15 - 20 thn
		<input type="checkbox"/>	> 20 thn
7	Apa pendidikan terakhir anda?	<input type="checkbox"/>	SMA
		<input type="checkbox"/>	D3
		<input type="checkbox"/>	S1
		<input type="checkbox"/>	S2
		<input type="checkbox"/>	S3
8	Berapa usia anda?	<input type="checkbox"/>	20 - 25 thn
		<input type="checkbox"/>	26 - 30 thn
		<input type="checkbox"/>	31 - 35 thn
		<input type="checkbox"/>	36 - 40 thn
		<input type="checkbox"/>	> 41 thn

Lampiran 16. Pertanyaan Kuesioner

No.	Pertanyaan
I	Infrastruktur Organisasi - Sumber Daya Manusia (IO-SDM)
	Bagaimana persepsi Bapak/Ibu mengenai pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan?
1	Kinerja perusahaan anda efektif karena budaya bekerja yang baik.
2	Kinerja perusahaan anda efisien karena budaya bekerja yang baik.
3	Program pelatihan (training) yang berkesinambungan mendukung efisiensi operasi perusahaan.
4	Sistem pengembangan karir mendukung operasi efektifitas perusahaan.
5	Sistem pengembangan karir mendukung operasi efisiensi perusahaan.
6	Program kepemimpinan terhadap karyawan mendorong efektifitas kinerja perusahaan.
7	Program kepemimpinan terhadap karyawan mendorong efisiensi kinerja perusahaan.
8	Transfer <i>knowledge</i> antar karyawan mendukung efektifitas kinerja perusahaan.
9	Transfer <i>knowledge</i> antar karyawan mendukung efisiensi kinerja perusahaan.
10	Kolaborasi antar SDM meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.
11	Kolaborasi antar SDM meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.
12	Integrasi antar SDM meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.
13	Integrasi antar SDM meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.
14	Koordinasi antar SDM meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.
15	Koordinasi antar SDM meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.
16	Sinergi antar SDM mempermudah proses transfer <i>knowledge</i> .
17	Sinergi antar SDM mempercepat proses transfer <i>knowledge</i> .
II	Infrastruktur Organisasi - non Sumber Daya Manusia (IO-nonSDM)
	Bagaimana persepsi Bapak/Ibu mengenai pengaruh infrastruktur organisasi-non SDM terhadap kinerja perusahaan?
1	Sistem remunerasi/upah/gaji karyawan mendorong kinerja perusahaan lebih efektif.
2	Sistem remunerasi/upah/gaji karyawan mendorong kinerja perusahaan lebih efisien.
3	Struktur organisasi yang fleksibel mendukung efisiensi kinerja perusahaan.
4	Gaya kepemimpinan mendukung efektifitas kinerja perusahaan.
5	Gaya kepemimpinan mendukung efisiensi kinerja perusahaan.
6	Sistem informasi perusahaan sangat mendukung kinerja perusahaan lebih efektif.
7	Sistem informasi perusahaan sangat mendukung kinerja perusahaan lebih efisien.
8	Kolaborasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.
9	Kolaborasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efisiensi kinerja organisasi.
10	Integrasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efektifitas kinerja Organisasi.
11	Integrasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efisiensi kinerja Organisasi.
12	Koordinasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efektifitas kinerja Organisasi.
13	Koordinasi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM meningkatkan efisiensi kinerja Organisasi.
14	Sinergi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM mempermudah proses transfer <i>knowledge</i> .
15	Sinergi antar Infrastruktur Organisasi non-SDM mempercepat proses transfer <i>knowledge</i> .
16	Kebijakan/peraturan perusahaan memadai untuk mencapai efektifitas kinerja perusahaan.
17	Kebijakan/peraturan perusahaan memadai untuk mencapai efisiensi kinerja perusahaan.
18	Penyusunan kebijakan/peraturan perusahaan untuk melakukan sinergi perlu melibatkan masing-masing dari SDM dan non-SDM.
19	Prosedur kerja yang terintegrasi membuat perusahaan memperoleh kinerja yang efisien.
20	Dukungan dari manajemen senior terhadap sinergi sangat membantu efektifitas operasional perusahaan.
21	Dukungan dari manajemen senior terhadap sinergi sangat membantu efisiensi operasional perusahaan.
22	Pengontrolan sinergi dapat meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan.
23	Pengontrolan sinergi dapat meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan.
24	Manajemen membutuhkan sinergi untuk meningkatkan efisiensi kinerja.
25	Sinergi mempercepat proses pengambilan keputusan.
26	Sinergi menjadikan sistem remunerasi lebih baik.
27	Sinergi mendorong pengelolaan strategi secara terus menerus.
28	Sinergi mendorong pengembangan strategi secara terus menerus.

Lampiran 17. Pertanyaan Kuesioner (lanjutan)

No.	Pertanyaan
III	Efektifitas Kinerja Organisasi
	Bagaimana persepsi Bapak/Ibu terhadap efektifitas kinerja organisasi?
1	Pemanfaatan SDM dan non-SDM melalui sinergi menjadikan kinerja perusahaan lebih efektif.
2	Efektifitas kinerja menguntungkan perusahaan secara finansial.
3	Efektifitas kinerja perusahaan memberi kemudahan dalam transfer <i>knowledge</i> .
4	Efektifitas kinerja perusahaan mendorong proses bisnis lebih singkat.
5	Kecepatan pengambilan keputusan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan.
6	Sistem remunerasi/upah/gaji yang lebih baik disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan yang lebih efektif.
7	Kecepatan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan.
8	Kecepatan merespon perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efektifitas kinerja perusahaan.
9	Pengelolaan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efektif.
10	Pengembangan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efektif.
11	Organisasi membutuhkan strategi untuk mendapatkan kinerja yang efektif.
IV	Efisiensi Kinerja Organisasi
	Bagaimana persepsi Bapak/Ibu terhadap efisiensi kinerja organisasi?
1	Pemanfaatan SDM dan non-SDM melalui sinergi menjadikan kinerja perusahaan lebih efisien.
2	Efisiensi kinerja menguntungkan perusahaan secara finansial.
3	Efisiensi kinerja perusahaan memberi kemudahan dalam transfer <i>knowledge</i> .
4	Efisiensi kinerja perusahaan mendorong proses bisnis lebih singkat.
5	Sistem remunerasi/upah/gaji yang lebih baik disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efisien.
6	Kecepatan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efisiensi kinerja perusahaan.
7	Kecepatan merespon perubahan-perubahan yang terjadi di internal dan eksternal perusahaan disebabkan oleh efisiensi kinerja perusahaan.
8	Pengelolaan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efisien.
9	Pengembangan strategi secara terus menerus disebabkan oleh kinerja perusahaan yang lebih efisien.
10	Organisasi membutuhkan strategi untuk mendapatkan kinerja yang efisien.