

BAB III
GAMBARAN PERKEMBANGAN
CONOCOPHILLIPS INDONESIA INC. LTD.

A. Sejarah Berdirinya ConocoPhillips Indonesia Inc. Ltd.

ConocoPhillips merupakan perusahaan yang bergerak di bidang minyak bumi dan gas berpusat di Houston, Texas. ConocoPhillips telah beroperasi di lebih dari 40 (empat puluh) negara dengan perkiraan jumlah pegawai sebesar 38.000 (tiga puluh delapan ribu) dan aset sebesar 160 (seratus enam puluh) triliun dolar US seluruhnya. Inti aktifitas perusahaan adalah eksplorasi dan produksi melalui penemuan, pemasaran, pemasokan, dan transportasi minyak dan gas. Pengalaman selama 127 (seratus dua puluh tujuh) tahun dibidang minyak dan gas membuat ConocoPhillips terlibat dalam permintaan perubahan bisnis secara kontinu.⁴⁵ ConocoPhillips telah membawa keuntungan signifikan bagi pemerintahan dan masyarakat di setiap negara tempat pelaksanaan operasi.

ConocoPhillips Indonesia Inc. Ltd. (COPI) telah berkecimpung didalam dunia perminyakan dan gas bumi di Indonesia selama lebih dari 4 (empat) dekade. COPI datang ke Indonesia sebagai *investor* penanaman modal asing, dan bekerja sama dengan Badan Pelaksana Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (BP Migas) sebagai badan yang ditunjuk pemerintah sebagai pengelola sumber daya alam Minyak dan Gas Bumi di Negara Republik Indonesia. Perjanjian kontrak bagi hasil disebut “*Production Sharing Contract*” yang lazimnya disebut “PSC” atau

⁴⁵ www.conocophillips.com

dengan istilah Bahasa Indonesia yaitu “Produksi Bagi Hasil”. Jangka waktu perjanjian setiap kontrak area atau konsesi adalah 20 tahun. Kontrak bagi hasil pertama yang ditandatangani bersama dengan Pertamina adalah pada tahun 1967.

Diawali dengan penemuan sumber minyak di Blok A, NAD, Sumut, saat ini COPI memiliki 3 wilayah inti: Laut Natuna, Sumatera dan Jawa Timur, aktivitas pengeboran dilakukan baik laut lepas (*offshore*) maupun di daratan (*onshore*). Di ketiga wilayah tersebut aktivitas yang dilakukan oleh COPI adalah:

1. Berpartisipasi sebagai Kontraktor *Production Sharing* (KPS atau PSC), baik sebagai *operator* maupun *non-operator*.
2. Berpartisipasi sebagai *Joint Operating Bodies* (JOB), bersama Pertamina
3. Berpartisipasi sebagai *Technical Assistance Contractors* (TAC).

Pada tahun 2002 ConocoPhillips Indonesia Inc Ltd mengakuisisi Gulf (Canada), sehingga secara otomatis Gulf yang beroperasi di Indonesiapun turut diambil alih. Dengan adanya pengambil alihan tersebut daerah operasi ConocoPhillips Indonesia Inc Ltd menjadi bertambah besar dan kapasitas produksinya pun turut menjadi besar. Saat ini COPI memegang 11 lisensi eksplorasi dan produksi di Indonesia. Daerah operasi COPI saat ini adalah:

1. *Onshore*:
 - a. *Block A PSC-Nanggroe Aceh*.
 - b. *Corridor PSC-Sumatera Selatan*.
 - c. *Corridor TAC-Sumatera Selatan*.
 - d. *Sakakemang JOB-Sumatera Selatan*.
 - e. *South Jambi PSC-Jambi*.

- f. Warim PSC-Jayapura.
 - g. Pangkah PSC-Jawa Timur.
 - h. Banyumas PSC-Jawa Tengah.
2. *Offshore:*
- a. Natuna Block B PSC-South Natuna Sea (Kepulauan Riau).
 - b. Nila PSC-Kepulauan Riau.
 - c. Ketapang PSC-Jawa Timur.



Gambar III.1
DAERAH OPERASI CONOCOPHILLIPS DI INDONESIA

Sumber: www.wikipedia.org.id

COPI memiliki kurang lebih 3500 (tiga ribu lima ratus) pegawai dan sampai saat ini COPI telah menyumbangkan kontribusi sebesar 4 (empat) persen dalam industri perminyakan Indonesia dan 8 (delapan) persen dalam industri gas alam.

B. Visi dan Misi ConocoPhillips Indonesia Inc. Ltd.

B.1 Visi

Visi adalah sebuah pernyataan dari tujuan yang paling utama yang mengikat semua kegiatan perusahaan dengan para karyawannya. Ini merupakan deklarasi sederhana dari yang diharapkan terjadi di masa mendatang dan dasar untuk menentukan apa yang akan dilakukan untuk dapat mencapainya (tujuan) dan bagaimana cara mencapainya (strategi).

ConocoPhillips Indonesia's vision is: "We are recognized as the leading petroleum company in Indonesia based on our safety performance, our contribution to the Indonesian economy, the returns to our investors, and the care of our employees and business partners."⁴⁶

COPI bertekad untuk menghadapi tantangan di masa datang dengan mengimplementasikan visi untuk menjadi pelopor dalam menciptakan bisnis migas yang terdepan secara berkelanjutan khususnya di Indonesia.

B.2 Misi

Misi adalah sebuah pernyataan mengapa sebuah organisasi berdiri atau apa tujuan organisasi ini. Misi ini menggambarkan peran di dalam organisasi ConocoPhillips dan di mana memfokuskan upaya-upaya bersama.

*ConocoPhillips Indonesia's mission statement is:
"To continuously increase the market value and profitability of our company in a way that demonstrates adherence to our SPIRIT values."⁴⁷*

⁴⁶ Intranet ConocoPhillips Indonesia, <http://jakarta.conocophillips.net/vision>

⁴⁷ Intranet ConocoPhillips Indonesia, <http://jakarta.conocophillips.net/mission>

Apabila diperhatikan dalam *company profile* perusahaan, COPI telah mengalami pertumbuhan pesat dari nomor 14 di tahun 1996, menjadi nomor 4 (empat) pada saat memulai komersil dalam sektor minyak dan gas bumi Indonesia. Sedangkan di masa datang COPI yakin akan potensi untuk tumbuh akan lebih pesat lagi.

C. Nilai-Nilai yang Dianut ConocoPhillips Indonesia Inc. Ltd.

Nilai-nilai perusahaan yang dianut dan diyakini dapat menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab seseorang terhadap kinerja atau hasil pekerjaannya. Dengan kata lain nilai adalah dasar pertimbangan yang berharga bagi seseorang atau organisasi untuk menentukan sikap dan prilaku dalam menghadapi suatu pekerjaan atau masalah. Semua bertujuan untuk membentuk fondasi kuat bagi perusahaan dalam melakukan komitmen terhadap seluruh *stakeholders* untuk mencapai keberhasilan dalam segala hal. COPI merangkum nilai-nilai kedalam sebuah slogan *The SPIRIT (Safety, People, Integrity, Responsibility, Innovation, Teamwork) Performance*.

D. Logo Perusahaan

Logo yang dimiliki oleh perusahaan merupakan salah satu bentuk identitas, yang disesuaikan dengan aturan perusahaan dan makna filosofis dari logo tersebut, dimana *standard* dan pedoman tertentu harus selalu diterapkan untuk tujuan keseragaman. Logo COPI saat ini berbentuk huruf yang bertuliskan ConocoPhillips, dengan warna dasar hitam dengan elemen grafis berwarna merah diatas tulisan tersebut. Elemen grafis berwarna merah diatas tulisan tersebut

digambarkan sedang melambai atau melayang di udara. Lambang tersebut diartikan sebagai bentuk media informasi bagi lingkungan bisnisnya, bahwa COPI memiliki komitmen untuk mencapai kinerja yang lebih baik secara teratur.

E. Struktur Organisasi

E.1. Gambaran Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan wadah yang misah-misahkan tugas dan tanggung jawab untuk memenuhi tujuan organisasi tersebut.⁴⁸ Struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan atau perusahaan dan menggambarkan situasi yang ada dalam organisasi tersebut. Tetapi berkembangnya tujuan organisasi tidak selalu diikuti oleh perubahan struktur organisasi, karena disesuaikan juga dengan kebutuhan dari perusahaan.

Pemilihan struktur dan tipe organisasi tertentu dimaksudkan untuk 2 (dua) kepentingan utama, yaitu:

1. Mewadahi semua kegiatan yang melembaga berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang rasional.
2. Memperlancar jalannya interaksi antara orang-orang dan berbagai satuan kerja sedemikian rupa sehingga seluruh komponen organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang bulat meskipun didasarkan pada hubungan simbiotik.⁴⁹

Desain organisasi COPI termasuk dalam struktur matriks yaitu suatu struktur yang pada dasarnya menggabungkan 2 (dua) bentuk departmentalisasi – fungsi dan produk. Dalam struktur matriks terdapat

⁴⁸ Atmosoeperto, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2000), 22.

⁴⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta, Bumi Aksara, 2004), 158-159.

2 (dua) garis komando yaitu secara fungsional dan secara produksi. Kekuatan struktur matriks terletak pada kemampuannya untuk mempermudah koordinasi ketika organisasi memiliki banyak kegiatan yang sangat kompleks dan saling tergantung (*interdependensi*).⁵⁰

Adapun divisi-divisi utama yang berada di COPI adalah:

1. *Human Resources & General Services*
2. *Development & Relations*
3. *Finance*
4. *Business Development*
5. *Operations*
6. *Exploration*
7. *Projects*
8. *Legal*
9. *Ethics*
10. *Health, Safety and Environment.*

⁵⁰ Stephen P. Robbins, *Op.Cit.*, hal. 228.

E.2. Gambaran *Operations & Maintenance Excellence Section*

Operations & Maintenance Excellence Section (OME) dibentuk pada tahun 2006 atas prakarsa dari *Offshore Operations Department*. Aset COPI di lapangan, merupakan aset yang dinilai sebagai aset yang:

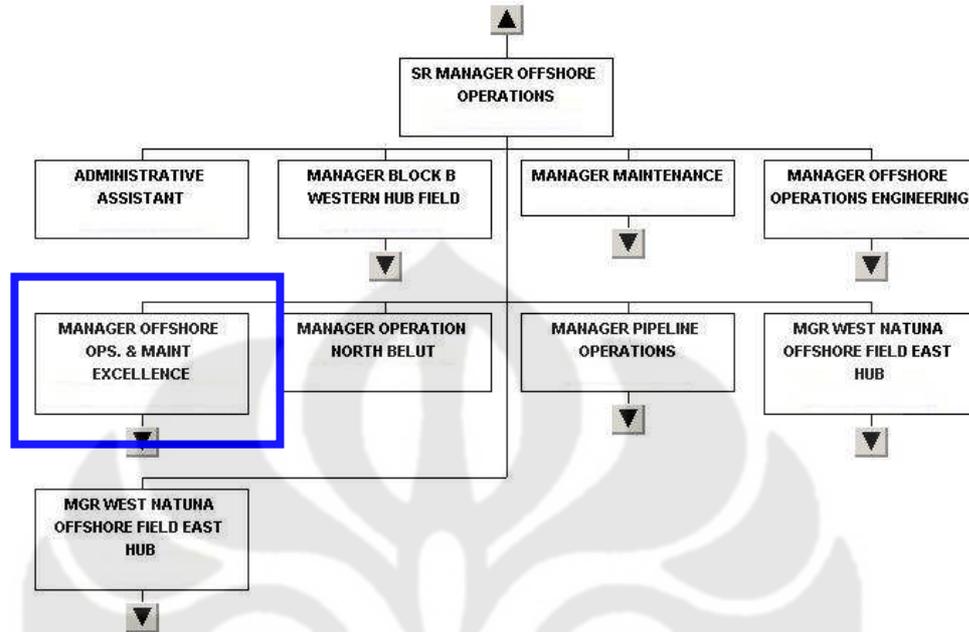
1. *High risk*
2. *High Cost*, dan
3. *High technology*

Karena itu, *Offshore Operations Department* menyadari perlunya suatu metode untuk menjamin bahwa para personel yang melaksanakan kegiatan operasi dengan interaksi langsung terhadap aset memiliki tingkat kompetensi yang sesuai. Hal inilah yang melatarbelakangi dibentuknya OME yang terdiri dari orang-orang yang telah lama berkecimpung di kegiatan operasional lapangan COPI sehingga mereka memiliki pemahaman yang cukup atas kebutuhan dan aktifitas operasional khususnya dari sisi teknis.

Strategi *Competency Assurance* yang dilaksanakan oleh OME dapat dirangkum ke dalam lima fokus kegiatan:

1. *Recruitment & Selection*
2. *Job Descriptions*
3. *Training Matrix*
4. *Competency Assessment*
5. *Succession Planning*

ASIA PACIFIC UPSTREAM - OFFSHORE OPERATIONS



Gambar III.2
STRUKTUR ORGANISASI OFFSHORE OPERATIONS

Sumber: <http://cphr.conocophillips.net/orgchart>

Dari struktur organisasi di atas, dapat kita lihat bahwa OME terletak di dalam organisasi *Offshore Operations*. OME dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab langsung kepada *Offshore Operations Senior Manager*. Keseluruhan program OME dilaksanakan terhadap seluruh pegawai *Offshore Operations* di lapangan lepas pantai, baik *Eastern Hub* maupun *Western Hub*.

E.3. *Gambaran Human Resources Department*



Gambar III.3

PEMBAGIAN DIVISI DI COPI *HUMAN RESOURCES DEPARTMENT*

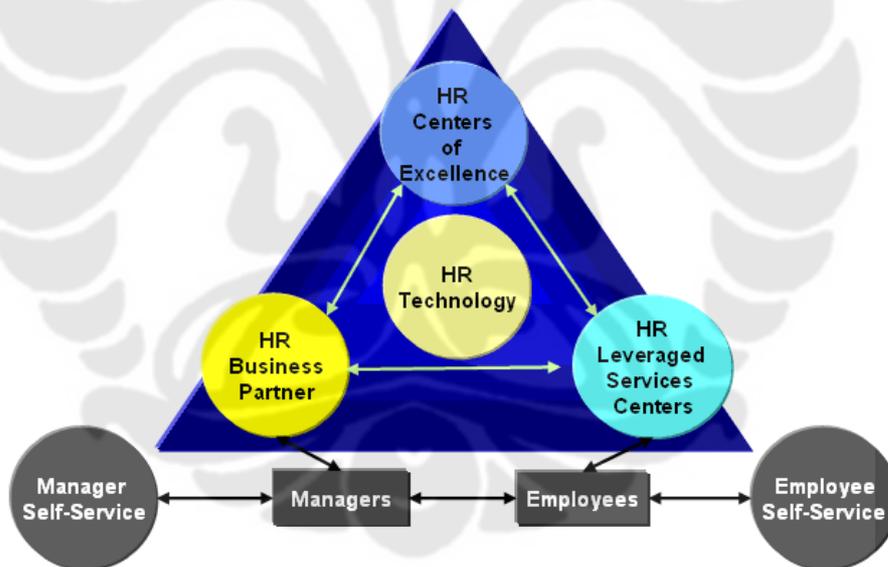
Sumber: Intranet ConocoPhillips Indonesia, <http://jakarta.conocophillips.net>

Human Resources Department (HRD) di COPI dibagi ke dalam 7 (tujuh) divisi sesuai dengan spesialisasi fungsinya yaitu:

1. *Talent Management* yang bertanggung jawab atas pengembangan karyawan.
2. *Compensation & Benefit* yang bertanggung jawab atas kompensasi seluruh karyawan.
3. *Employee & Industrial Relations*
4. *HR Services* yang memberikan pelayanan bagi tiap kebutuhan kepegawaian masing-masing pegawai.
5. *General Services* yang mengawasi bahwa fasilitas kerja tiap pegawai terpenuhi.

6. *Medical* yang bertanggung jawab dalam masalah kesehatan, termasuk asuransi kesehatan pegawai.
7. *HR Generalist* yang memiliki fungsi sebagai *business consultant* atau *strategic partner* yang mewakili kliennya masing-masing.

Dalam pelaksanaan kegiatannya dan berdasarkan peran dari masing-masing divisi tersebut, HRD mengelompokkan lagi divisinya dan menggambarannya ke dalam *HR Business Model*. Dalam *HR Business Model* COPI, beberapa divisi di dalam HRD dikelompokkan menjadi 3 (tiga) yang digambarkan ke dalam bentuk segitiga berikut ini:



Gambar III.4
COPI HR ORGANIZATION ALIGNMENT-HR BUSINESS MODEL
 Sumber: Intranet ConocoPhillips Indonesia, <http://jakarta.conocophillips.net>

Dalam Gambar III.4, kita dapat melihat 3 (tiga) klasifikasi fungsi dari tim di HRD, yaitu:

1. ***HR Leveraged Services Centre (HRLSC)*** adalah bagian yang menjalankan transaksi-transaksi HR sesuai dengan *policy* dan praktek yang ada. Tim yang termasuk dalam HRLSC adalah *HR Services*. *HR Services* akan memberikan pelayanan kepada masing-masing pegawai mengenai hal-hal kepegawaian yang masing-masing butuhkan, seperti permintaan slip gaji, klarifikasi jatah cuti, dan sebagainya.
2. ***HR Centre Of Excellence (HRCOE)*** terdiri dari beberapa tim yang masing-masing bertanggung jawab atas suatu fungsi spesifik. Masing-masing tim diharapkan memiliki pengetahuan mendalam mengenai hal-hal yang mereka kerjakan sehingga mereka akan menjadi *resources* dalam hal-hal tersebut. HRCOE juga bertanggung jawab untuk membuat dan memformulasikan *policy*. HRCOE terdiri dari *Compensation & Benefit*, *Talent Management*, *Industrial Relations*, dan *Medical*.
3. ***HR Business Partner (HRBP)*** lebih dikenal dengan nama *Generalist*. *Generalist* memiliki fungsi sebagai *business consultant* atau *strategic partner* yang mewakili kliennya masing-masing. Mereka akan duduk bersama kliennya untuk melihat kondisi yang ada dan strategi yang perlu diambil dalam hal-hal yang berhubungan dengan kepegawaian. Berdasarkan hasil diskusi *Generalist* dengan kliennya, *Generalist* akan meneruskan pesan kepada bagian-bagian lain di HRD baik itu berupa informasi, pertanyaan ataupun instruksi. Di saat yang sama, *Generalist*

harus dapat mengawasi kliennya agar pelaksanaan kegiatan, penyelesaian masalah, dan strategi-strategi yang diambil sesuai dan tidak melenceng dari *policy* yang ada.



BAB IV

KOORDINASI ANTARA *OPERATIONS & MAINTENANCE EXCELLENCE SECTION* DENGAN *HUMAN RESOURCES DEPARTMENT* DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SERTA PERMASALAHAN YANG ADA.

A. Hubungan *Operations & Maintenance Excellence Section* Dengan *Human Resources Department*

OME dan HRD merupakan 2 (dua) tim kerja yang secara fungsional berada di departemen yang berbeda. OME adalah sebuah divisi yang berada dalam *Operations Department* yang dikepalai oleh seorang *Vice President (VP) Operations*, sedangkan HRD dikepalai oleh VP HRD. Dengan melihat Struktur Organisasi COPI *Leadership Team* yang terlihat pada Lampiran 2 (dua) dapat dipahami bahwa kedua VP tersebut berada di tingkat yang sama dengan wilayah wewenang yang berbeda. Tetapi, OME dan HRD sebagai bagian dari organisasi ConocoPhillips Indonesia memiliki hubungan secara produksi yaitu dalam pelaksanaan MSDM di COPI khususnya di *Offshore Operations*.

Sesuai dengan fungsi HRD pada umumnya, HRD di COPI bertanggung jawab atas pelaksanaan MSDM bagi seluruh karyawan COPI. Tetapi karena perkembangan organisasi yang menyebabkan peningkatan jumlah karyawan yang signifikan, HRD merasa perlu mendesentralisasikan beberapa hal kepada masing-masing departemen (*user*) tetapi dengan tetap mengawasi pelaksanaannya agar tetap konsisten dengan tujuan, peraturan, dan cara kerja bersama.

Pada dasarnya pendesentralisasian didasarkan pada kebutuhan-kebutuhan khusus yang dimiliki oleh beberapa departemen. Di *Offshore Operations*, unsur

teknik sangat tinggi mempengaruhi penerapan MSDM sedangkan HRD tidak memiliki pengetahuan yang memadai sehingga sangat bergantung pada OME. Dalam pembuatan *job description*, penentuan *Competency Profile*, dan *Training Need Analysis*, pengetahuan teknik sangat mempengaruhi dan dibutuhkan sehingga HRD membutuhkan kontribusi dari OME.

Di lain pihak, HRD memiliki akses kepada pihak-pihak yang mempengaruhi penerapan MSDM di COPI seperti *COP Corporate* dan BP Migas. HRD adalah pihak pertama yang mendapatkan informasi dari pihak-pihak tersebut karena mereka dianggap sebagai penanggung jawab dalam pelaksanaan MSDM di COPI. HRD lalu akan menginterpretasikan informasi tersebut dan mensosialisasikannya kepada seluruh COPI. “...Informasi mengenai HR dari *Corporate* kan dicascade ke HR tiap BU ngga ke grup lain. Jadi mereka yang bisa menginterpretasikan pesan *Corporate* itu dan share ke kita...”.⁵¹

B. Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh *Operations & Maintenance Excellence Section* Dan *Human Resources Department*

B.1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Dalam kegiatan pengadaan SDM di COPI, pihak pengguna (*user*) bertanggung jawab untuk melakukan inisiasi. Pada Lampiran 12 (duabelas), yaitu *Recruitment Business Process*, terlihat bahwa proses pengadaan SDM di COPI dimulai oleh munculnya kebutuhan tiap departemen untuk mencari tenaga kerja,

⁵¹ Wawancara dilakukan dengan *Operations & Maintenance Excellence Manager*, Jakarta pada tanggal 9 Mei 2008.

baik secara internal maupun eksternal. Salah satu alat yang memegang peranan penting dalam proses pengadaan SDM adalah deskripsi pekerjaan.

Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber, Peneliti menemukan bahwa ada perbedaan persepsi kewenangan dalam membuat dan mengelola Deskripsi Pekerjaan bagi posisi di *Offshore Operations*.

*“...Job desc itu kan lebih baik sesuai kebutuhan user. Nanti saya sebagai HRBP mereka akan bantu untuk wordingnya. Nah kalibrasi akhir di C&B. Di situ nanti C&B yang memastikan bahwa job desc itu levelingnya konsisten dengan bagian-bagian COPI lainnya. Jadi sebenarnya tidak masalah kalau yang membuat Job desc itu OME tetapi kita tetap mengawasi konsistensinya...”*⁵²

Berdasarkan pernyataan dari *Generalist* di atas, Peneliti menyimpulkan bahwa HRD memiliki persepsi bahwa OME memiliki tanggung jawab utama dalam menciptakan dan mengelola Deskripsi Pekerjaan. OME akan menyediakan Deskripsi Pekerjaan untuk digunakan sebagai salah satu alat dalam proses rekrutmen, baik yang sudah tersedia maupun menciptakan Deskripsi Pekerjaan yang baru. Persepsi HRD tersebut sesuai dengan *Recruitment Business Process* yang ada. OME dianggap sebagai sumber yang paling tepat untuk menyusun Deskripsi Pekerjaan karena memiliki pengetahuan yang spesifik mengenai syarat, kualifikasi dan tugas dari posisi tersebut agar HRD dapat menjalankan fungsinya untuk menjaga konsistensi dengan *Policy* yang ada.

⁵² Wawancara dilakukan dengan *HR Generalist-Offshore*, Jakarta pada tanggal 11 Juni 2008.

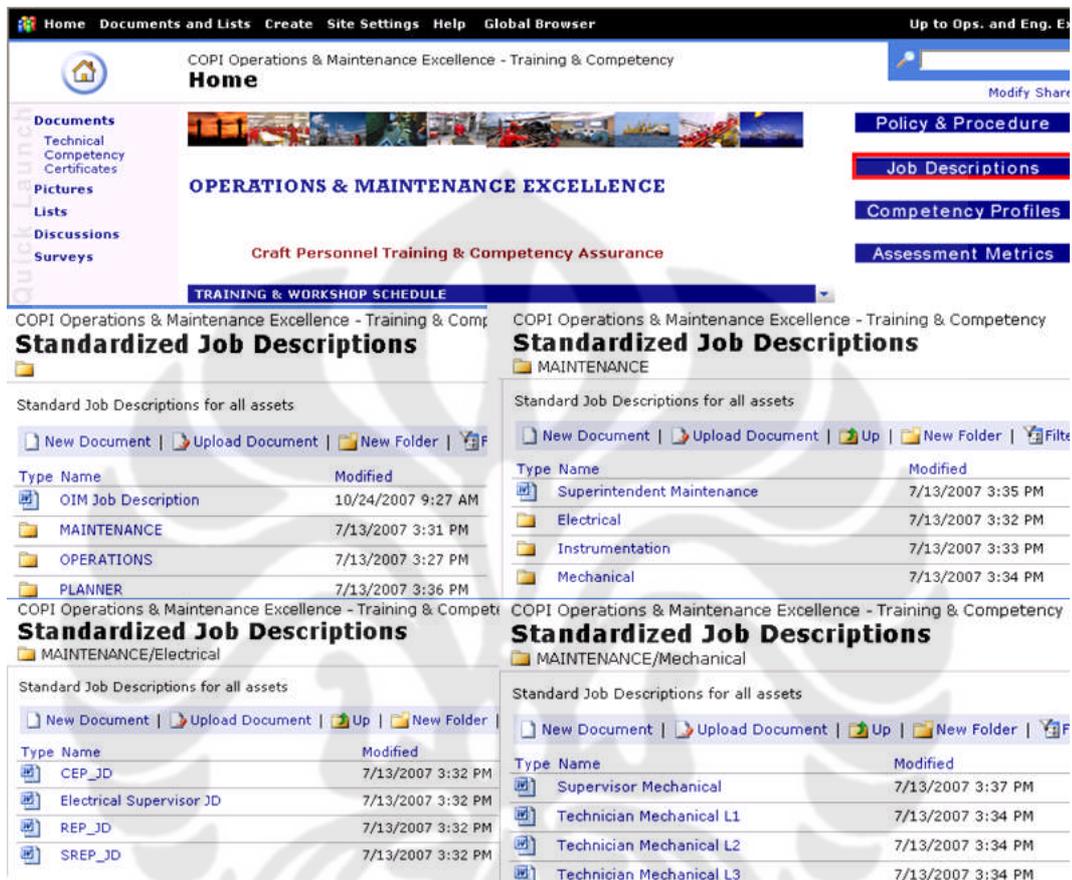
Di lain pihak, OME berasumsi bahwa wewenang mereka adalah sebatas pada penyedia data yang diperlukan dalam pembuatan Deskripsi Pekerjaan tersebut.

*“...Job Desc itu kita (OME) yang create...kita kan harusnya sebagai penyedia informasi saja. Format dan ownership harus tetap mereka (HRD). Jadi kalau ada recruitment mereka sudah ada stok Job desc, tidak menanyakan lagi ke kita. Wordingnya kan mereka yang lebih mengerti. Yang lebih formal dan tepat. Toh, tahap terakhir dari pembuatan Job desc ini juga di pihak mereka. Mereka, dalam hal ini C&B, yang akan mengkalibrasi Salary Grade Level yang kita propose...”.*⁵³

OME beranggapan bahwa HRD adalah pihak yang berwenang untuk mengelola database Deskripsi Pekerjaan dan memformulasikan Deskripsi Pekerjaan tersebut. Dari kutipan wawancara dengan OME *Manager*, Peneliti menyimpulkan bahwa OME mengharapkan peran HRD lebih besar dalam proses pembuatan dan pengolahan Deskripsi Pekerjaan. OME meyerahkan wewenang untuk memformulasikan kebutuhan posisi dan penyimpanan database Deskripsi Pekerjaan pada HRD. Dengan bentuk proses seperti ini, OME mengharapkan HRD dapat menjadi sumber utama dalam menanggapi kebutuhan dari Deskripsi Pekerjaan.

⁵³ Wawancara dilakukan dengan *Operations & Maintenance Excellence Manager*, Jakarta pada tanggal 9 Mei 2008.

Untuk tetap menjaga komunikasi sebagai usaha koordinasi dalam penyediaan, OME menggunakan teknologi *Sharepoint*.



Gambar IV.1
JOB DESCRIPTIONS DATABASE

Sumber: Operations & Maintenance Excellence Sharepoint, <http://sptupap.conocophillips.net>

Dalam OME *Sharepoint* tersimpan seluruh dokumen Deskripsi Pekerjaan dari posisi-posisi di *Offshore Operations*. *Sharepoint* merupakan teknologi *on-line* untuk bertukar informasi seperti data, peraturan-peraturan, bahan-bahan presentasi, dan lain sebagainya, dan juga proses diskusi dan *survey* lain yang digunakan. Dengan menyimpan Deskripsi Pekerjaan dalam suatu media yang dapat diakses oleh kedua pihak, baik OME maupun HRD, maka bila ada pihak

yang membutuhkan dapat langsung mengaksesnya. Dan di saat yang sama, HRD dapat tetap mengawasi Deskripsi Pekerjaan yang dibuat oleh OME.

B.2. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan SDM di COPI diatur dalam *Training Policy* dan *Guidance*. Dalam *Training Policy* dan *Guidance* tersebut dinyatakan bahwa ada pembagian wewenang dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan di COPI. "...*Training yang bersifat softskill itu kan disentralisasi di HRD, dan yang teknikal didesentralisasi ke OME...*".⁵⁴

Sesuai dengan fungsi HRD dan OME masing-masing, maka pelaksanaan pelatihan terbagi menjadi 2 (dua). Pelatihan yang bersifat *softskill* untuk seluruh COPI dipusatkan pada HRD, sedangkan untuk pelatihan yang bersifat *hardskill* (teknikal) diserahkan pada departemen masing-masing, untuk *Offshore Operations* diserahkan kepada OME.⁵⁵ Pelaksanaan pelatihan di COPI dapat dibagi sebagai berikut:

a. Pelaksanaan Pelatihan *Softskill* oleh HRD

Pelaksanaan Pelatihan *Softskill* di COPI didasarkan pada *Employees Training Journey* yang dibuat oleh HRD. *Employees Training Journey* merupakan suatu urutan dari pelatihan-pelatihan yang bersifat *softskill* yang perlu diambil oleh tiap pekerja sesuai dengan tingkat posisinya di COPI.

⁵⁴ Wawancara dilakukan dengan *Competency and Development Specialist*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

⁵⁵ *Training Policy, Prosedur-ConocoPhillips Indonesia*, 2008, tidak diterbitkan.



Gambar IV.2
EMPLOYEES TRAINING JOURNEY

Sumber: ConocoPhillips HRD's Intranet, <http://jakarta.conocophillips.net/HumanResources>

Pelatihan-pelatihan yang merupakan bagian dari *Employees Training Journey* didesign sebagai sumber pengetahuan dan kemampuan tiap pekerja untuk melaksanakan pekerjaan dari sisi *softskill*. Seluruh pelatihan tersebut diselenggarakan oleh HRD setiap tahunnya untuk dapat mengakomodir kebutuhan seluruh organisasi.

b. Pelaksanaan Pelatihan Teknikal oleh OME

Kegiatan pelatihan teknikal yang merupakan tanggung jawab OME dilaksanakan dengan menggunakan hasil uji kompetensi yang dilaksanakan terhadap masing-masing pegawai. OME membuat *Technical Competency Profile* bagi tiap posisi di *Offshore Operations*. Setiap pegawai yang menduduki posisi tertentu diwajibkan untuk melakukan uji kompetensi sehingga *Competency Gapnya* dapat

ditemukan. *Competency Gap* itulah yang menjadi dasar OME untuk membuat perencanaan pelatihan dan pengembangan SDMnya.⁵⁶

Walaupun terdapat desentralisasi wewenang dalam hal pelatihan, HRD tetap bertanggung jawab atas keseluruhan pelaksanaan pelatihan di COPI. Hal tersebut mengharuskan HRD melaksanakan pengawasan terus-menerus terhadap kegiatan pelatihan yang dilaksanakan OME. HRD membutuhkan kerjasama OME untuk memberikan laporan atas pelaksanaan kegiatan yang mereka lakukan. Berikut adalah beberapa cara yang digunakan oleh OME dan HRD sebagai usaha koordinasi mereka:

a. *Learning Express*

Pelatihan di COPI dikoordinasikan melalui sebuah teknologi *online* yang bernama *Learning Express* (LE). Pemilik dari program ini adalah HRD, tetapi OME memiliki orang-orang yang ditugaskan sebagai *administrator* dari sistem tersebut. Para *administrator* diberikan otorisasi untuk mengakses dan membuat data dalam sistem tersebut. LE membantu proses koordinasi dengan menyediakan akses informasi yang tersedia untuk para pihak yang diberi otorisasi. Data yang tersedia di dalamnya antara lain judul-judul pelatihan yang tersedia beserta waktu, tempat, harga dan jumlah bangku yang masih tersedia dalam kelas tersebut. Masing-masing *administrator* memiliki tanggung jawab untuk membantu pegawai di bagiannya mendaftarkan diri ke pelatihan dan menyimpan semua data kehadiran pelatihan dalam LE. Dari LE, HRD dapat melihat laporan

⁵⁶ Training, Assessment and Competency Strategy, *Prosedur-ConocoPhillips Indonesia*, 2006, tidak diterbitkan.

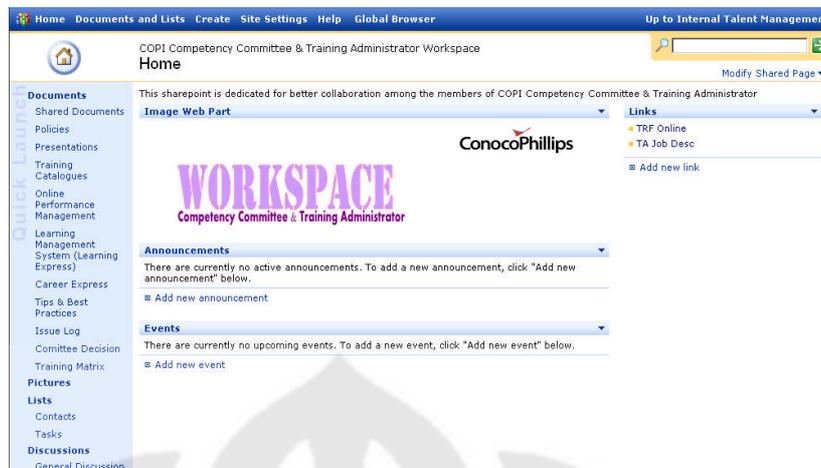
berdasarkan data *actual* dan memonitor kegiatan pelatihan tanpa perlu memintanya langsung kepada para *administrator*.

Sebagai pemilik dari sistem ini, HRD memiliki tanggung jawab untuk menciptakan peraturan dalam penggunaan LE dan memastikan para *administrator* melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang ada. HRD juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa sistem bekerja dan dipergunakan secara efektif dan efisien sehingga investasi yang dibuat sebanding dengan hasil yang didapat.

b. *Sharepoint*

Teknologi *on-line* lain yang digunakan HRD & OME untuk mengkoordinasikan kegiatan adalah melalui *sharepoint* yang dapat mereka akses untuk memperoleh informasi dan berkomunikasi. Banyak kegiatan yang dapat dilakukan melalui *sharepoint* seperti bertukar informasi seperti data, peraturan-peraturan, bahan-bahan presentasi, dan lain sebagainya, dan juga proses diskusi dan *survey* dapat dilakukan di *sharepoint*.

Sharepoint merupakan salah satu fasilitas yang berfungsi secara *web-based* sehingga fasilitas ini juga bersifat *on-line*. *Sharepoint* dapat dibuat berdasarkan pembagian divisi ataupun program yang ditangani. Berikut adalah salah satu contoh *sharepoint* yang digunakan HRD dalam mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas para *administrator* LE.



Gambar IV.3

TRAINING ADMINISTRATORS SHAREPOINT

Sumber: *Training Administrator Frontload Meeting Presentation Material*

c. *Training Administrator Meeting*

Walaupun data pelatihan dapat diakses oleh HRD melalui *Learning Express* (LE), HRD tetap melakukan pertemuan secara rutin sebagai bentuk usaha mereka untuk mengkoordinasikan kegiatan. “*Kita ada regular meeting dengan TA untuk absorb issues, cari solusi, dan kolaborasi...⁵⁷*” Pertemuan rutin yang dilaksanakan setiap bulan ini berguna untuk menampung dan menindaklanjuti umpan balik dari para administrator baik itu berupa saran, pertanyaan, ataupun kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam penggunaan LE. Pertemuan ini juga digunakan HRD untuk menginformasikan hal-hal baru atau lama yang perlu diperhatikan oleh para administrator.

⁵⁷ Wawancara dilakukan dengan *Organization Effectiveness Officer*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

d. *Competency Commitee Meeting*

Para manajer dari tim kerja yang memiliki fungsi sebagai pelaksana MSDM di COPI juga mengadakan pertemuan rutin dengan HRD setiap bulannya. Pertemuan ini lebih bersifat strategik dalam hal-hal yang berhubungan dengan kompetensi para pekerja, baik itu *standard*, peraturan, dan lain sebagainya.

Meskipun usaha koordinasi telah dilakukan untuk memastikan kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM berjalan dengan baik sesuai dengan peraturan yang ada, masih ditemukan adanya permasalahan dalam kegiatan pelatihan. Pelaksanaan dan pengawasan program *Softskill Training* merupakan tanggung jawab HRD. HRD melakukan analisa kebutuhan pelatihan berdasarkan posisi jabatan yang ada di seluruh COPI. Berdasarkan analisa mereka, HRD membuat program pelatihan tahunan yang mereka tawarkan pada seluruh pegawai di COPI. Program tersebut menjadi salah satu dasar dalam proses pembuatan *budgetary plan* HRD pada tiap akhir tahun.

Para pegawai yang berada di bawah koordinasi OME adalah para pegawai lapangan yang bekerja di lepas pantai dengan dibatasi jadwal kerja 14/14. Pekerja dengan jadwal kerja 14/14 berada di lapangan selama 14 (empat belas) hari dan 14 (empat belas) hari berikutnya mereka diliburkan. Jadwal kerja ini kadang menjadi kendala dalam pelaksanaan pelatihan *softskill* mereka. Program yang ditawarkan HRD tidak memiliki waktu pelaksanaan yang sesuai dengan jadwal mereka.

Saat menghadapi kendala tersebut, OME mengambil langkah untuk mengadakan program pelatihan *softskill* untuk para pegawainya di luar dari program yang telah dibuat oleh HRD.

*"...kadang OME buat training softskill sendiri yang tidak melibatkan kita. Memang trainingnya di luar dari program yang kita tawarkan...Kita bisa saja bantu urus tapi costnya tetap dicharged ke budget mereka. Kita kan tidak menyiapkan budget untuk training itu, hanya untuk yang sudah ada di program tahunan kita. Kalau mereka inform sebelum kita set budget, kita bisa include."*⁵⁸

Program pelatihan *softskill* yang diadakan oleh OME bisa mengambil berbagai bentuk, dan sumber daya dari berbagai penyedia jasa pelatihan. Dapat disimpulkan bahwa pengawasan HRD dalam pelaksanaan pelatihan *softskill* terbatas pada pelatihan yang telah mereka rencanakan sesuai dengan budget yang telah mereka alokasikan. Di luar dari pelatihan yang telah mereka rencanakan, HRD memiliki keterbatasan untuk melakukan pengawasan karena proses pengadaannya dilakukan sendiri oleh OME tanpa peran serta dari HRD, seperti yang diungkapkan oleh *Competency and Development Specialist* berikut ini:

*"...kalau mereka propose Softskill training langsung ke manajemen mereka dan disetujui ya bisa jalan karena biayanya ditanggung budget departemennya sendiri."*⁵⁹

⁵⁸ Wawancara dilakukan dengan *Competency and Development Specialist*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

⁵⁹ Wawancara dilakukan dengan *Competency and Development Specialist*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

Ketika OME memutuskan untuk mengadakan pelatihan *softskill* tanpa melibatkan HRD, maka proses persetujuan dilakukan secara internal. OME tidak perlu meminta persetujuan dari HRD, cukup dari manajemen *Offshore Operations* karena biaya yang ditimbulkan akan dibebankan kepada *Offshore Operations* bukan kepada HRD. Pelaksanaan pengadaan pelatihan secara internal ini dapat dilakukan karena tidak adanya *policy* atau *guidance* yang secara khusus mengatur pembagian alokasi dana pelatihan.

Hal tersebut tentu dapat menciptakan permasalahan mengenai keefektifan program pelatihan *softskill*. HRD merupakan pihak yang harusnya mengawasi dan memberikan masukan mengenai pelatihan *softskill* yang sesuai untuk tiap posisi jabatan. HRD adalah pihak yang memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam bidang *softskill* untuk menganalisa tingkat kebutuhan pelatihan dari tiap posisi dan kesesuaiannya dengan jenis pelatihan yang perlu diambil. Dapat disimpulkan bahwa ada perebutan wewenang yang dilakukan oleh OME terhadap HRD.

B.3. Pembuatan *Policy Dan Guidance*

Policy & Guidance merupakan bentuk standarisasi yang digunakan dalam proses koordinasi. Dengan menciptakan aturan dan arahan yang jelas mengenai pelaksanaan kegiatan dan wewenang dalam pelaksanaan MSDM maka tiap pihak akan dengan jelas memahami ekspektasi dan tanggung jawab mereka masing-masing.

Pelaksanaan MSDM di COPI memang mengalami desentralisasi dalam beberapa hal, tetapi membuat dan mengontrol peraturan-peraturan yang digunakan dalam pelaksanaan MSDM tersebut merupakan tanggung jawab HRD. HRD harus meyakinkan bahwa pelaksanaan dan strategi MSDM yang dilaksanakan COPI konsisten di keseluruhan organisasi dan juga dengan aturan dari *Corporate* dan *Business Unit* (BU) lainnya. “*Informasi mengenai HR dari Corporate kan dicascade ke HR tiap BU ngga ke grup lain. Jadi mereka yang bisa menginterpretasikan pesan Corporate itu dan share ke kita*”.⁶⁰

“...*Kita (HRD) sih maunya tunggu dulu guidance dari Corporate supaya kita konsisten dengan business unit (BU) yang lain. Kan pegawai yang mau diciptakan pegawai global. Jangan sampai apa yang kita pakai di sini tidak diakui di BU lain karena tidak sama...*”⁶¹

Menjaga konsistensi pelaksanaan MSDM terutama dalam hal kompetensi merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan COP untuk menciptakan sumber daya manusia yang tidak hanya tersedia secara lokal tetapi juga secara global. Sebagai penghubung masalah personalia antara COPI dengan *Corporate*, maka HRD sudah sepantasnya bertanggung jawab dalam pembuatan dan pengawasan *Policy* dan *Guidance* yang digunakan dalam pelaksanaan MSDM di COPI.

⁶⁰ Wawancara dilakukan dengan *Operations & Maintenance Excellence Manager*, Jakarta pada tanggal 9 Mei 2008.

⁶¹ Wawancara dilakukan dengan *Competency and Development Specialist*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

Pentingnya *Policy* dan *Guidance* dapat kita lihat dari pernyataan salah satu pelaku MSDM berikut:

“...Saya sadar sih kalau saya tidak bisa maksa mereka untuk mengikuti mau saya karena saya bukan atasan mereka. Saya hanya berpegang pada policy. Itu yang saya sosialisasikan ke mereka. Bahwa apa yang harus mereka kerjakan bukan instruksi dari saya tetapi dari policy.”⁶²

Seperti yang sudah digambarkan Peneliti sebelumnya bahwa tidak ada garis perintah langsung antara HRD dengan OME, sehingga HRD tidak memiliki wewenang untuk memberikan perintah kepada OME. OME bertanggung jawab langsung dan menerima perintah dari Departemennya sendiri yaitu *Operations Department*. *Policy* dan *Guidance* yang berlaku di seluruh COPI merupakan suatu kesepakatan bersama yang diyakini sebagai media pencapaian tujuan. Melalui *Policy* dan *Guidance*, walaupun tanpa garis perintah, tiap bagian dari COPI memiliki komitmen untuk menaatinya. Hal inilah yang digunakan oleh HRD sebagai alat dalam usaha mereka untuk memperoleh komitmen dari OME untuk mau memberikan kontribusi mereka.

⁶² Wawancara dilakukan dengan *Organization Effectiveness Officer*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

Meskipun kedua pihak, baik OME dan HRD, telah menyadari peran HRD sebagai penanggung jawab dalam pembuatan dan pelaksanaan *Policy* dan *Guidance* untuk masalah kepegawaian, tetapi masalah tetap ada dalam proses ini. “...*Generalist yang meneruskan ke CoE seandainya ada policy yang perlu dicreate...*”⁶³ “*Harusnya sih guidancenya juga dibuat oleh HR tetapi sampai sekarang belum ada. Contoh saja untuk Succession Plan, kita (OME) yang buat guidancenya.*”⁶⁴

“...kadang user punya inisiatif *one-step-ahead* dari kita jadi kita kan kesannya lambat. Memang ada kebutuhan yang harus segera dipenuhi tapi perlu proses. Misalnya saja masalah *Competency Policy*. Kita kan cek dulu ke *Corporate* seperti apa *guidance* yang mereka punya. Mereka bilang sedang dibuat, tetapi user sudah buat sendiri...”⁶⁵

Dari ketiga kutipan di atas, Peneliti menyimpulkan bahwa permasalahan timbul di saat kebutuhan akan *Policy* atau *Guidance* datang dari OME. Saat *Policy* atau *Guidance* diturunkan dari HRD kepada OME, masalah tidak timbul karena keadaan tersebut sudah sesuai dengan kesepakatan bersama. Tetapi ketika timbul suatu kebutuhan atas *Policy* atau *Guidance* yang didasari atas kepentingan OME, maka timbul suatu masalah dikarenakan kepentingan tersebut terkadang sangat spesifik untuk OME sehingga belum dipersiapkan sebelumnya oleh HRD. Sedangkan, HRD perlu berkonsultasi terlebih dahulu dengan *Corporate* untuk meminta arahan *Policy* atau *Guidance* agar konsisten dengan global sebelum

⁶³ Wawancara dilakukan dengan *HR Generalist-Offshore*, Jakarta pada tanggal 11 Juni 2008

⁶⁴ Wawancara dilakukan dengan *Operations & Maintenance Excellence Manager*, Jakarta pada tanggal 9 Mei 2008.

⁶⁵ Wawancara dilakukan dengan *Competency and Development Specialist*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

mencoba menginterpretasikannya menjadi *Policy* atau *Guidance* yang dapat digunakan oleh seluruh COPI, bukan hanya terbatas pada OME. Di sinilah awal dari permasalahan yang membuat OME memiliki asumsi bahwa HRD kurang tanggap dengan kebutuhan mereka.

Saat OME memiliki asumsi bahwa HRD kurang tanggap dengan kebutuhan mereka, OME mencoba untuk mengambil langkah inisiatif dengan membuat *Policy* atau *Guidance* mereka sendiri. *Policy* atau *Guidance* yang dibuat oleh OME tentu saja berdasar pada kebutuhan dan aturan yang sesuai dengan departemennya sendiri. Tanpa adanya campur tangan HRD di dalam proses pembuatan *Policy* atau *Guidance*, tidak ada pihak yang dapat mengawasi sesuai tidaknya *Policy* atau *Guidance* tersebut dengan *Policy* atau *Guidance* yang sudah ada baik di COPI maupun di global, atau bahkan dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Hal itulah yang terjadi pada pembuatan *Policy* atau *Guidance* untuk *Succession Planning Program*.

“Sebenarnya sih boleh saja Policy dibuat oleh OME, tetapi harusnya HR dilibatkan dalam proses pembuatan. Saat saya teruskan Succession Planning Policy itu ke HR, mereka mencari dan membandingkan dengan policy dari corporate. Banyak pertanyaan dan komentar yang muncul karena banyak hal yang tidak sesuai. Sekarang mereka (HRD) sedang mencoba mengolah supaya bisa dipakai di seluruh COPI. Kan OME buatnya spesifik buat kebutuhan Operations saja, nanti tidak konsisten dengan bagian lain.”⁶⁶

⁶⁶ Wawancara dilakukan dengan *HR Generalist-Offshore*, Jakarta pada tanggal 11 Juni 2008.

OME memiliki kebutuhan untuk segera melaksanakan program *Succession Planning* bagi para pegawai di bawah koordinasinya, tetapi saat mereka tidak mendapatkan *Policy* atau *Guidance* mengenai *Succession Planning Program* dari HRD mereka membuatnya sendiri. Setelah *Policy* atau *Guidance* mengenai *Succession Planning Program* selesai OME buat, mereka tetap menginformasikannya kepada HRD. Tetapi saat *Policy* mengenai *Succession Planning Program* itu diberikan kepada HRD ada permasalahan yang muncul. HRD merasa banyak ketidaksesuaian dan keraguan dengan *Policy* atau *Guidance* mengenai *Succession Planning Program* yang OME buat karena tidak melibatkan HRD dalam proses pembuatan dan tidak merujuk pada arahan dari *Corporate*. *Policy* atau *Guidance* mengenai *Succession Planning Program* yang OME buat dirasa mewakili sebagian kecil dari COPI dan perlu dirubah agar dapat juga digunakan oleh COPI secara keseluruhan.

B.4. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi di COPI bertujuan untuk melakukan perencanaan bagi tiap pekerja sesuai dengan kompetensi pekerja dan strategi organisasi, baik saat ini maupun yang akan datang. Dengan adanya Perencanaan Suksesi, COPI akan siap dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi, seperti pergantian pegawai, perencanaan pelatihan dan pengembangan pegawai, dan sebagainya.

Perencanaan Suksesi di *Offshore Operations* mengacu pada prosedur yang bernama Succession and Development Planning. Dalam prosedur tersebut diharapkan HRD dapat ikut berpartisipasi dalam proses perencanaan sebagai *strategic partner* dari *Offshore Operations*. HRD diharapkan bisa memberikan masukan-masukan dalam kegiatan perencanaan ini dari sisi personalia yang mereka miliki, dan juga mengawasi bahwa proses perencanaan ini sesuai dengan prosedur yang ada. HRD juga yang diharapkan memonitor pelaksanaan dari perencanaan yang telah disepakati dengan para manajemen *Offshore Operations*, sehingga para pekerja di *Offshore Operations* memiliki perencanaan karir yang jelas dan tercapai. Hal-hal ini juga sejalan dengan pendapat dari OME Manager berikut:

“...ekspektasi kita mereka punya semua data dan menginitiate *succession plan meeting* & memonitor pelaksanaannya. Kan biasanya setelah meeting itu akan ada *agreement development plan* untuk tiap *personnel* di *Operations*. HR harusnya *make sure agreement* itu terlaksana. Kalau melenceng, HR harusnya menanyakan ke manajemen. Kalau ngga ya *succession plannya* ngga jalan-jalan dong...Jadi dalam pelaksanaan kegiatan itu ada yang memonitor supaya konsisten, baik dengan *agreement* sebelumnya, dengan bagian-bagian lain di COPI, juga konsisten dengan *guidance* dari *Corporate*. Jangan sampai beda management beda lagi aturannya. Nanti tujuannya tidak tercapai-tercapai. HR harus siap mengingatkan kalau ada penyimpangan.”⁶⁷

⁶⁷ Wawancara dilakukan dengan *Operations & Maintenance Excellence Manager*, Jakarta pada tanggal 9 Mei 2008.

Proses koordinasi dalam pelaksanaan perencanaan suksesi ini menggunakan 2 (dua) alat atau metode:

1. Menciptakan dan menggunakan database pekerja di *Offshore Operations* yang di dalamnya berisi seluruh informasi pekerjam perencanaan dan kesepakatan atas strategi-strategi yang diambil. Seluruh informasi dari pihak manajemen *Offshore Operations* dan juga dari HRD yang diperlukan untuk melaksanakan proses ini dikumpulkan dan diolah ke dalam database tersebut.
 2. Melakukan pertemuan rutin yang dilaksanakan setiap 6 (bulan) sekali. Pertemuan ini disebut juga *Succession and Development Planning meeting*. Tujuan dari pertemuan ini antara lain mendata seluruh lowongan pekerjaan baik sekarang maupun yang akan datang, strategi yang perlu diambil untuk mengisi lowongan tersebut, mengidentifikasi SDM yang dikategorikan sebagai high-potential, dan merencanakan proses pengembangan karyawan serta timelinenya.
- C. Peran *HR Generalist-Offshore* Dalam Koordinasi Antara *Operations & Maintenance Excellence Section* Dengan *Human Resources Department***

HR Generalist-Offshore memegang peranan yang sangat penting dalam proses koordinasi antara OME & HRD. *HR Generalist-Offshore* berperan sebagai penghubung antara *Offshore Operations & HRD*. *HR Generalist-Offshore* harus dapat menginterpretasikan kebutuhan dari kliennya (*Offshore Operations*) dan merumuskan cara-cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan mencapainya

dengan bantuan dari tim-tim lain di HRD. Hal ini sesuai dengan pernyataan *HR*

Generalist-Offshore berikut:

*“...Kita (Generalists) own klien jadi harus bisa menangkap goal dan visi mereka apa. Setelah itu kita mengolahnya untuk mencari strategi-strategi apa yang perlu diambil untuk mencapai goals tersebut. Nanti kita yang meneruskan ke CoE seandainya ada policy yang perlu dicreate, butuh advise mereka, pokoknya hal-hal yang perlu knowledge mereka sebagai specialist.”*⁶⁸

Dalam organisasi yang menggunakan struktur matriks, ada penggabungan dari 2 (dua) bentuk departementalisasi sehingga terdapat garis perintah ganda.⁶⁹ *HR Generalist-Offshore* memiliki 2 (dua) garis perintah ganda dalam pelaksanaan kegiatannya yang dinyatakan oleh *HR Generalist-Offshore* dalam kutipan wawancara berikut ini:

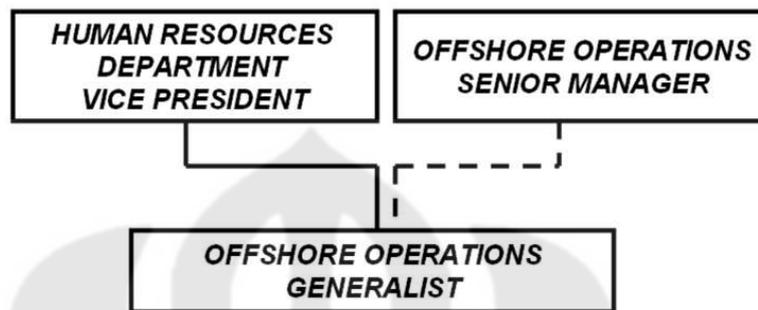
*“...saya ada regular meeting dengan VP HRD setiap minggu untuk mengupdate kegiatan, strategi dan isu yang ada, sekaligus berkoordinasi dengan para grup HRD lainnya yang ikut meeting tersebut. Tetapi untuk lebih intensif saya hubungi mereka terpisah sesuai program yang lagi dihandle. Ke klien (Offshore Operations) juga saya begitu, saya ketemu mereka di regular meeting setiap minggu bersama para manager lainnya. Saya juga punya komitmen dengan diri sendiri untuk at least ketemu dengan masing-masing mereka 1 jam dalam seminggu. Jadi saya ngga putus komunikasi dengan mereka...”*⁷⁰

⁶⁸ Wawancara dilakukan dengan *HR Generalist-Offshore*, Jakarta pada tanggal 11 Juni 2008

⁶⁹ Stephen P. Robbins, Op. Cit., hal 228.

⁷⁰ Wawancara dilakukan dengan *HR Generalist-Offshore*, Jakarta pada tanggal 11 Juni 2008.

Bersadarkan hasil wawancara tersebut, Peneliti mencoba menggambarkan kedua garis perintah yang dimiliki oleh *HR Generalist-Offshore* sebagai berikut:



Gambar IV.4
GARIS PERINTAH GANDA *HR GENERALIST-OFFSHORE*

Secara fungsional, garis perintah yang ada menghubungkan *HR Generalist-Offshore* dengan *Vice President (VP) HRD*. Ini menunjukkan bahwa struktur formal mengharuskan mempertanggungjawabkan kegiatannya kepada VP HRD. Tetapi secara produksi *HR Generalist-Offshore* juga memiliki garis perintah dari *Offshore Operations Senior Manager*. Peneliti menggunakan garis putus-putus karena garis perintah ini tidak tampak dalam struktur organisasi formal. Garis perintah ini muncul karena dalam menjalankan fungsinya *HR Generalist-Offshore* juga bertanggung jawab kepada *Offshore Operations Senior Manager* karena sesuai dengan fungsinya *HR Generalist-Offshore* berperan sebagai rekan strategis *Offshore Operations Senior Manager* dalam mencapai tujuan organisasi *Offshore Operations*.

Berdasarkan analisa terhadap hasil wawancara mendalam yang dilakukan Peneliti kepada beberapa pelaku MSDM di COPI, Peneliti menyimpulkan bahwa ada 3 (tiga) bentuk koordinasi yang saat ini terjadi antara OME & HR berdasarkan hubungannya dengan peran *HR Generalist-Offshore*, yaitu:

1. Koordinasi yang dilaksanakan dengan *HR Generalist-Offshore* sebagai *Single Point Of Contact (SPOC)*.

Bentuk koordinasi ini merupakan bentuk yang sesuai dengan fungsi *HR Generalist-Offshore* yang telah ditetapkan. Dalam bentuk koordinasi ini *HR Generalist-Offshore* berfungsi sebagai “penyambung lidah” antara OME dan HRD.

2. Koordinasi yang melibatkan partisipasi atau interaksi langsung antara OME, *HR Generalist-Offshore* dengan tim HRD lainnya.

Bentuk koordinasi ini terjadi karena adanya sedikit pergeseran fungsi dari *HR Generalist-Offshore*.

3. Koordinasi yang hanya melibatkan OME dan HRD tanpa campur tangan *HR Generalist-Offshore*

Bentuk koordinasi ini terjadi pada tingkat pelaksanaan yaitu tingkat lanjutan dari tingkat strategik. Pada tahap ini unsur strategik digantikan dengan penguasaan sistem sehingga peran *HR Generalist-Offshore* tidak diperlukan.

Salah satu contoh bentuk koordinasi yang tidak melibatkan *HR Generalist-Offshore* adalah koordinasi pelaksanaan pelatihan.

Dari beberapa kutipan wawancara di bawah ini, Peneliti melihat bahwa dalam pelaksanaan peran *HR Generalist-Offshore* sebagai mitra bisnis strategis dari OME digunakan jaringan komunikasi berbentuk rantai. Dalam jaringan ini *HR Generalist-Offshore* menjadi penghubung antara 2 (dua) tim kerja yang saling membutuhkan.

“...Generalist merupakan SPOC antara HR dan Offshore Operations, termasuk OME. Di HR kan juga ada banyak grup-grup yang menangani masalah yang berbeda. Kita (OME) mengkomunikasikan kebutuhan kita lewat Generalist saja supaya dia bisa meneruskan ke pihak yang tepat, dan begitu juga sebaliknya.”⁷¹

“...OME tidak berhubungan langsung dengan kita (HRD-TM), lewat Generalist saja.”⁷²

Tetapi, dalam proses wawancara Peneliti menemukan bahwa ada situasi yang tidak konsisten dalam pelaksanaan fungsi *HR Generalist-Offshore*. Peneliti mengambil kutipan wawancara berikut sebagai contoh:

“...Saya juga tidak bisa memberi penjelasan pasti kenapa dalam koordinasi dalam program Apprenticeship, dari HRD ada Generalist dan TM secara bersamaan. Saya sih cuma bisa bilang, mungkin mereka (Generalist) butuh kita (HRD-TM) sebagai specialist untuk memberi input tentang program dari segi softskill. Tetapi betul juga, harusnya OME tidak berhubungan langsung dengan kita, lewat Generalist saja.”⁷³

⁷¹ Wawancara dilakukan dengan *Operations & Maintenance Excellence Manager*, Jakarta pada tanggal 9 Mei 2008.

⁷² Wawancara dilakukan dengan *Competency and Development Specialist*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

⁷³ Wawancara dilakukan dengan *Competency and Development Specialist*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

Keadaan yang digambarkan dalam kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa masih ada situasi yang tidak konsisten dengan fungsi yang diharapkan dari *HR Generalist-Offshore*. *HR Generalist-Offshore* dalam koordinasi antar OME dan HRD diharapkan berfungsi sebagai *Single Point Of Contact (SPOC)*. Sebagai *SPOC*, *HR Generalist-Offshore* berada di tengah posisi antara kedua tim kerja itu. Pesan dan instruksi diteruskan *HR Generalist-Offshore* kedua belah arah sehingga tidak ada interaksi langsung antara OME & HRD terutama dalam hal-hal yang bersifat strategik.

Pada pelaksanaan program *Apprenticeship*, koordinasi antara OME & HRD tidak sekedar dijembatani oleh *HR Generalist-Offshore*, melainkan adanya interaksi langsung antara OME dengan tim HRD lainnya. Interaksi tersebut tidak hanya terjadi saat rapat koordinasi rutin program *Apprenticeship* yang dilaksanakan setiap 2 (dua) mingguan yang juga dihadiri oleh *HR Generalist-Offshore*. Tetapi juga interaksi insidental antara keduanya lewat email, tatap muka, ataupun telepon yang tidak melibatkan atau diawasi oleh *HR Generalist-Offshore*.

D. Kesalingtergantungan Antara *Operations & Maintenance Excellence Section* Dengan *Human Resources Department*

Berdasarkan proses pelaksanaan MSDM oleh OME dan HRD di ConocoPhillips Indonesia yang telah Peneliti gambarkan di sub-bab sebelumnya, Peneliti melihat adanya ketiga bentuk kesalingtergantungan di dalam hubungan antara OME dan HRD, yaitu:

1. Kesalingtergantungan Tergabung (*Pooled Interdependence*)

Apabila hubungan antara OME dan HRD dilihat berdasarkan pembagian wewenang yang telah disepakati antara OME dan HRD, maka akan terlihat suatu bentuk kesalingtergantungan tergabung. Tiap pihak akan memberikan kontribusi sesuai dengan spesialisasinya masing-masing.

OME akan memberikan kontribusinya dalam pembuatan *Training Program, Competency Profile, Job Description*, dan sebagainya dalam kapasitasnya yaitu di bidang teknis. Kontribusi OME tersebut merupakan sebagian dari tujuan atau produk yang ingin dicapai tanpa dipengaruhi atau mempengaruhi HRD. Sedangkan HRD melakukan hal yang sama yaitu memberikan kontribusinya dalam hal *softskill*.

2. Kesalingtergantungan Berurutan (*Sequential Interdependence*)

Contoh nyata yang dapat Peneliti dapatkan untuk menunjukkan adanya kesalingtergantungan berurutan dalam hubungan OME dan HRD adalah proses pembuatan *policy* atau *guidance* yang mengatur pembuatan program atau pelaksanaan kegiatan MSDM di OME.

Untuk mencapai tujuan OME dalam membuat sebuah program atau pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan MSDM,

OME tetap harus mengikuti peraturan-peraturan yang ada. Peraturan yang berbentuk *Policy* atau *Guidance* ini harus OME dapatkan terlebih dahulu dari HRD sebelum melaksanakan kegiatan untuk memastikan konsistensi dengan bagian organisasi lainnya. Dari gambaran tersebut terlihat bahwa untuk melaksanakan kegiatannya OME memerlukan salah satu output dari HRD. Apabila ingin dilihat lebih jauh maka bisa kita lihat bahwa HRD pun mengandalkan output dari bagian organisasi lain yang mereka gunakan sebagai input untuk pelaksanaan tugas atau kegiatan.

3. Kesalingtergantungan Timbal-Balik (*Reciprocal Interdependence*)

Selain kedua bentuk hubungan kesalingtergantungan di atas, Peneliti juga menemukan 1 (satu) bentuk kesalingtergantungan terakhir, yaitu kesalingtergantungan timbal-balik. Peneliti menyimpulkan bahwa kita dapat melihat bentuk hubungan tersebut apabila kita melihatnya dari sisi tujuan organisasi.

Tujuan organisasi COPI secara keseluruhan adalah memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten dalam pelaksanaan kegiatan kerja di COPI. Tujuan untuk menciptakan SDM yang kompeten bukan saja merupakan tujuan organisasi secara keseluruhan tetapi juga tujuan dari masing-masing OME dan HRD. OME bertujuan memiliki SDM yang kompeten untuk memberikan hasil produksi yang maksimal karena kegiatannya dapat berlangsung secara aman, efektif dan efisien dengan didukung sumber daya manusia yang kompeten. Sedangkan sebagai pihak yang bertanggung

jawab atas keseluruhan MSDM di COPI, sudah sepantasnya menciptakan SDM yang kompeten adalah tujuan HRD.

Untuk menciptakan SDM yang kompeten bukan hanya *hardskillnya* yang perlu diperhatikan, tetapi juga *softskillnya*. Karena itulah, untuk mencapai tujuan departemennya masing-masing OME dan HRD saling membutuhkan kontribusi dari satu sama lain.

