

BAB II

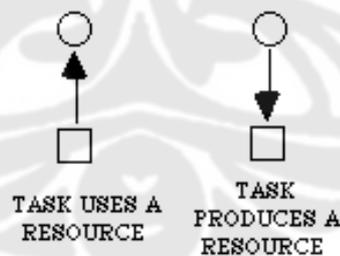
KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Peneliti menyertakan tinjauan pustaka pada laporan penelitian ini dengan tujuan untuk menghindari terjadi replikasi serta triangulasi melalui identifikasi karya ilmiah lainnya yang memiliki gagasan sama, mirip atau sejalan dengan gagasan.⁵

Crowston menyatakan bahwa pada dasarnya ada dua komponen yang mendasari terjadinya ketergantungan, yaitu:

- a. Sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas
- b. Tugas itu sendiri, baik itu berupa tujuan yang ingin dicapai atau suatu aktivitas yang harus dilaksanakan.⁶



Gambar II.1
HUBUNGAN TUGAS DAN SUMBER DAYA

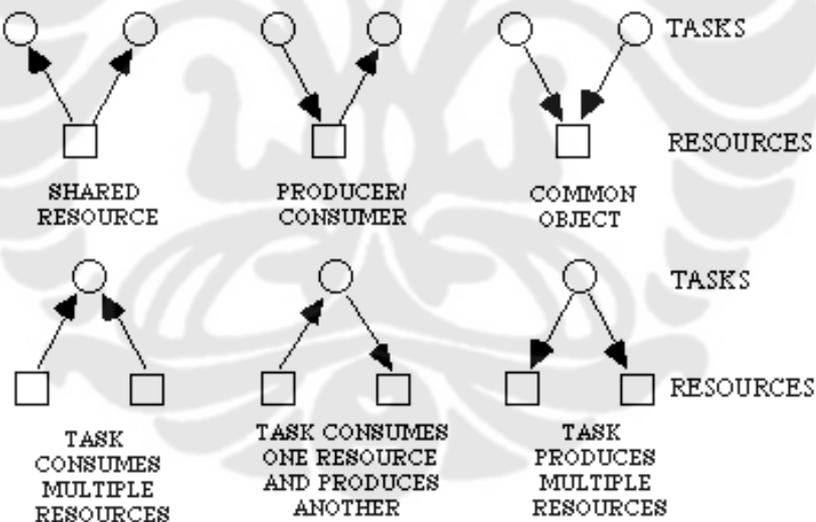
Sumber: Kevin Crowston, "A Taxonomy Of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms", CCS Working Paper No. 174/1994, hal. 7.

⁵ Gunawan Wiradi, *Etika Penelitian Karya Ilmiah*, (Bandung: Yayasan Akatiga, 1996), hal. 20-21.

⁶ Kevin Crowston, "A Taxonomy Of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms", CCS Working Paper No. 174/1994, hal 6-8.

Gambar di atas memperlihatkan bahwa pada pelaksanaan suatu tugas diperlukan suatu sumber daya tetapi di lain pihak suatu tugas juga dapat menghasilkan suatu sumber daya. Dari gambaran di atas, terlihat bagaimana ketergantungan terbentuk melalui dua komponen tersebut. Suatu tugas memerlukan sumber daya yang dihasilkan pihak lain dan disaat yang sama juga dapat menghasilkan suatu sumber daya baru yang diperlukan oleh pihak lain

Crowston juga mencoba menggambarkan hubungan yang mungkin terjadi antara dua tugas dengan sumber daya yang sama, dan juga antara dua sumber daya dengan suatu tugas. Kemungkinan-kemungkinan tersebut coba dijelaskan melalui gambar di bawah:



Gambar II.2
KETERGANTUNGAN ANTARA BEBERAPA TUGAS DAN SUMBER
DAYA

Sumber: Kevin Crowston, "A Taxonomy Of Organizational Dependencies and Coordination Mechanisms", CCS Working Paper No. 174/1994, hal. 11.

Di lain pihak, Harris dan Taylor berusaha menggambarkan sebuah model proses baru yang melihat proses dalam organisasi mengambil bentuk jejaring komunikasi diantara individu yang mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka. Mereka menjabarkan model koordinasi yang melihat proses dalam organisasi sebagai interaksi antara individual-individual yang memiliki keahlian, berpengalaman, dan kreatif dengan tanggung jawab yang spesifik dan jelas, bukan sekedar urutan tugas-tugas yang dihubungkan oleh masukan dan keluaran.⁷

Dalam proses tersebut, para pekerja bertukar informasi dan “menggunakan pikiran” untuk efektif dalam tugas yang dijalani. Pada umumnya proses ini terjadi secara *cross-functional* bahkan *inter-organizational* yang membutuhkan komunikasi yang baik antarpihak yang terlibat. Selain bertukar informasi mengenai tugas yang dilaksanakan, komunikasi juga dapat memberikan informasi mengenai tingkat komitmen para pihak yang terlibat.

Dengan latar belakang keadaan seperti yang digambarkan di atas, maka dalam pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan dalam organisasi diperkenalkan bentuk *Participation Design* (PD). Pendekatan PD memandang bahwa dengan melibatkan tiap pihak yang mungkin terlibat dalam pencapaian tugas dalam pengambilan keputusan, maka informasi yang didapat akan lebih banyak. Pihak yang melaksanakan langsung pekerjaan tentu akan dapat lebih memberikan informasi mengenai kendala yang mereka hadapi. Dan bila kendala tersebut berkaitan dengan pihak lain, dapat langsung dikomunikasikan dan dicari jalan keluar bersama.

⁷ Grant Harris and Steve Taylor, . “Using a New Process Model to Support Participation and Improve Coordination”. *Jurnal-Center for Quality of Management*. Vol. 6/No. 3/ 1997, hal. 25-38.

Dalam penelitiannya, Harris dan Taylor juga mengemukakan bahwa dengan meningkatnya partisipasi biasanya diikuti dengan desentralisasi struktur organisasi karena organisasi berusaha fleksibel dan beradaptasi terhadap proses kegiatan yang diperlukan, bukan sekedar terhadap fungsinya saja. Ketika otoritas dan tanggung jawab terdesentralisasi, maka muncul isu koordinasi.

Dari dua penelitian di atas, Peneliti mengambil kesimpulan bahwa dalam perkembangan bisnis sekarang ini dimana banyak organisasi makin berkembang maka desentralisasi dalam organisasi makin banyak dijumpai sehingga pelaksanaan koordinasi makin penting. Koordinasi bukan lagi sekedar berdasar pada keluaran dan masukan dari suatu pihak yang mempengaruhi pihak lain. Tetapi, proses pelaksanaan kegiatan pun harus dikoordinasikan sehingga semua pihak memahami setiap proses dan masalah yang dihadapi. Dengan koordinasi selama proses bukan saja jalan keluar dapat dipikirkan solusinya secara bersama-sama, tetapi komitmen dari tiap pihak yang terlibat akan meningkat dengan adanya *ownership* dari tujuan bersama tersebut. Di sinilah terlihat, komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam proses koordinasi.

B. Kerangka Pemikiran

B.1. Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan suatu kumpulan individu yang saling bekerja sama dan bergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Perusahaan adalah salah-satu bentuk organisasi yang bersifat formal, dimana dalam mencapai tujuannya ditunjang oleh sumber daya manusia yang berada dalam kelompok-kelompok atau tim-tim kerja. Walaupun kelompok kerja dan tim kerja memiliki kesamaan pengertian dasar yaitu sebagai suatu bentuk kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan-tujuan yang sama, tetapi keduanya sebenarnya mmemiliki definisi yang berbeda. Dalam kelompok kerja, masing-masing anggota atau sub kelompok memiliki fungsi masing-masing. Mereka bekerja sama dengan saling bertukar informasi yang berada didalam wilayah dan tanggung jawabnya masing-masing. Sedangkan tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkordinasi.

Dalam suatu organisasi, bentuk tim yang sering ditemui antara lain :

1. *Tim Problem Solving*
Merupakan tim kerja yang berfokus pada masalah kualitas mereka, meneliti penyebab dari permasalahan, merekomendasikan solusi, dalam mengambil tindakan korektif.
2. *Tim kerja Self-Managed*
Bentuk tim kerja dalam menjalankan kegiatannya mempunyai kebijakan memilih anggota tim sendiri dan anggotanya dapat menilai satu sama lainnya.
3. *Tim Cross-Functional*
Tim ini terdiri dari karyawan yang berasal dari level yang hirarkinya kurang lebih sama, namun berasal dari wilayah kerja yang berbeda-beda, yang bekerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas.⁸

⁸ Stephen P. Robbins, *Op.Cit.*, hal. 129-134.

Apapun bentuk timnya namun yang utama adalah mereka harus memiliki kekohesifan, yakni sejauh mana anggota merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok tersebut. Studi-studi secara konsisten memperlihatkan bahwa hubungan kekompakan dengan produktivitas tergantung pada norma kinerja yang dibangun oleh kelompok tersebut. Semakin kompak kelompok tersebut, para anggota semakin mengarah pada tujuannya.

		<u>Kekompakan</u>	
		Tinggi	Rendah
<u>Penyelarasan tujuan kelompok & organisasi</u>	Tinggi	Kenaikan produktivitas tinggi	Kenaikan produktivitas rendah
	Rendah	Penurunan produktivitas	Tidak ada pengaruh signifikan terhadap produktivitas

Gambar II.3

HUBUNGAN ANTARA KEKOMPAKAN DAN PRODUKTIVITAS

Sumber: Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal. 115.

Dalam pelaksanaan kegiatan, organisasi harus dapat mengkoordinasikan keseluruhan sumber daya yang dimiliki agar tiap komponen dapat berfungsi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Winardi, fungsi tersebut dikenal dengan istilah Pengorganisasian. Beliau mengatakan bahwa pengorganisasian adalah fungsi penyatuan dan pengalokasian sumber daya-sumber daya, dan penstrukturan tugas-tugas untuk memenuhi rencana-rencana organisasional.⁹

Dalam dunia nyata, banyak kondisi mempengaruhi bagaimana pengorganisasian akan dilaksanakan. Aktivitas manusia yang terorganisasi timbul karena suatu pembagian kerja yang logikal dan sistem koordinasi.

Pengorganisasian secara efektif dapat menghasilkan manfaat sebagai berikut:

1. Kejelasan tentang ekspektasi-ekspektasi kinerja dan tugas
2. Pembagian kerja, yang menghindari timbulnya duplikasi, konflik, dan penyalahgunaan sumber-sumber daya, baik sumber daya material maupun sumber daya manusia.
3. Terbentuknya suatu arus aktivitas kerja yang logikal, yang dapat dilaksanakan dengan baik oleh individu-individu maupun kelompok-kelompok.
4. Saluran komunikasi yang mapan, yang membantu pengambilan keputusan dan pengawasan.
5. Mekanisme-mekanisme yang mengkoordinasi, yang memungkinkan tercapainya harmoni antara para anggota organisasi, yang terlibat dalam aneka macam kegiatan.
6. Upaya-upaya yang difokuskan yang berkaitan dengan sasaran-sasaran secara logikal dan efisien.
7. Struktur-struktur otorisasi tepat, yang memungkinkan kelancaran perencanaan dan pengawasan pada seluruh organisasi yang bersangkutan.

⁹ Winardi, *Op.Cit.*, hal. 20-21.

Menurut Robbins apabila dalam suatu organisasi tidak dilaksanakan fungsi pengorganisasian yang, maka potensi untuk timbulnya konflik sangat besar. Ada banyak definisi mengenai konflik, tetapi secara general konflik merupakan suatu keadaan dimana terdapat perbedaan persepsi ataupun tujuan antara dua pihak atau lebih. Konflik dibedakan menjadi dua, yaitu konflik fungsional atau konstruktif yang mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kinerjanya. Dan yang kedua adalah bentuk yang disfungsional atau destruktif, di mana konflik yang muncul menghalangi kinerja kelompok.¹⁰

Salah satu aktifitas yang diyakini sebagai salah satu sumber potensial penyebab munculnya konflik adalah buruknya komunikasi. Mayoritas dari aktifitas yang dilakukan dalam kegiatan organisasi merupakan bentuk-bentuk komunikasi, walaupun mungkin saja bentuknya berbeda, misalnya komunikasi lewat telepon, *e-mail*, laporan dan lain sebagainya, tetapi kesemuanya merupakan kegiatan pertukaran informasi antara individu ataupun kelompok. Komunikasi mempunyai empat fungsi utama dalam sebuah kelompok atau organisasi, yaitu:

1. Fungsi kendali
Komunikasi berfungsi untuk mengendalikan perilaku anggotanya dalam beberapa cara. Organisasi mempunyai otoritas hirarkis dan pedoman resmi di mana anggota-anggotanya diwajibkan untuk mematuhi.
2. Motivasi
Pembentukan tujuan khusus, umpan balik terhadap kemajuan ke arah pencapaian tujuan, dan penguatan perilaku-perilaku yang diinginkan semuanya merangsang motivasi dan memerlukan komunikasi.

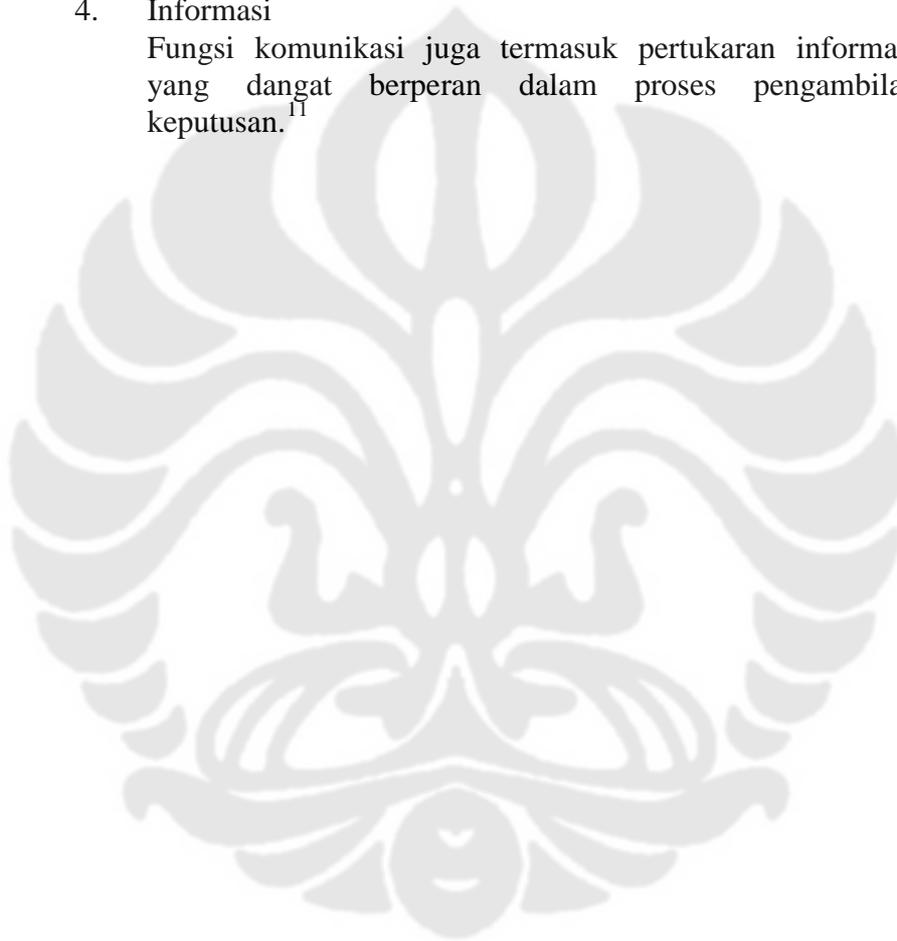
¹⁰ Stephen P. Robbins, *Op.Cit.*, hal. 201.

3. Pernyataan emosi

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama bagi interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan suatu mekanisme mendasar di mana para anggotanya dapat mengungkapkan dan melukiskan perasaan kecewa dan rasa puas mereka. Oleh karenanya, komunikasi adalah jalan untuk menyatakan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

4. Informasi

Fungsi komunikasi juga termasuk pertukaran informasi yang sangat berperan dalam proses pengambilan keputusan.¹¹



¹¹ *Ibid.*, hal. 146-147.

B.2. Pengertian Kesalingtergantungan Antardepartemen dan Koordinasi

Dalam pelaksanaan kegiatan, Organisasi mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan agar ada gambaran sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan terpisah. Pengelompokkan pekerjaan tersebut juga dikenal dengan istilah departementalisasi. Ada beberapa cara untuk mengelompokkan kegiatan dalam organisasi, yaitu:

2. Berdasarkan fungsi
3. Berdasarkan jenis produk yang diproduksi
4. Berdasarkan geografi atau wilayah, dan
5. Berdasarkan jenis pelanggan yang dicari organisasi.¹²

Di dalam organisasi, terutama yang kompleks, terdapat kesalingtergantungan dari beberapa bagian organisasi.¹³ Kesalingtergantungan terjadi ketika dalam proses pencapaian tujuan individu atau kelompok, dia atau mereka harus memperhitungkan orang atau kelompok lain, baik itu untuk mendapatkan sumber daya ataupun pengaruh yang akan mereka timbulkan setelah pencapaian tujuan tersebut.¹⁴ Kesalingtergantungan dan koordinasi terus menerus menjadi topik yang diulas dalam ilmu organisasi. Keduanya terkait karena koordinasi dilihat sebagai respon dari masalah-masalah yang disebabkan oleh kesalingtergantungan.

¹² *Ibid.*, hal. 220-222.

¹³ James D. Thompson, *Organisasi Dalam praktek*, (Jakarta: Erlangga, 1990), hal 49.

¹⁴ Kevin Crowston, *Op.Cit.*, hal. 3.

Adanya saling kesalingtergantungan antara bagian-bagian organisasi tidak berarti bahwa tiap bagian organisasi saling berinteraksi langsung ataupun memiliki bentuk ketergantungan yang langsung. Thompson mengatakan bahwa ada tiga macam bentuk ketergantungan pada internal organisasi:

1. Kesalingtergantungan tergabung (*pooled interdependence*) yaitu suatu keadaan di mana setiap bagian memberikan sumbangan yang berlainan kepada keseluruhan dan masing-masing didukung oleh keseluruhan.
2. Kesalingtergantungan berurutan (*sequential interdependence*) yaitu kesaling tergantungan yang berbentuk serial. Dalam hubungan kesalingtergantungan yang berbentuk berurutan ini, kegiatan atau hasil dari suatu bagian merupakan input bagi bagian lainnya. Misalnya hasil dari bagian A merupakan bahan baku yang diperlukan oleh bagian B. Sehingga apabila bagian A tidak mencapai tujuannya, maka bagian B tidak dapat memulai kegiatannya.
3. Kesaling tergantungan timbal-balik (*reciprocal interdependence*) yang menunjuk kepada situasi di mana keluaran dari masing-masing bagian menjadi masukan bagi yang lainnya. Dalam bentuk kesalingtergantungan ini, kemampuan suatu bagian untuk mencapai tujuannya mempengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian lainnya.¹⁵

Thompson juga mengemukakan bahwa semua organisasi mempunyai kesalingtergantungan tergabung; organisasi yang lebih rumit mempunyai kesalingtergantungan berurutan dan juga tergabung, dan organisasi yang paling kompleks mempunyai kesalingtergantungan timbal-balik, berurutan, dan tergabung. Bila diketahui bahwa suatu organisasi mengandung kesalingtergantungan berurutan hal itu menunjukkan pada kita bahwa organisasi itu mengandung kesalingtergantungan tergabung. Bila diketahui bahwa suatu

¹⁵ James D. Thompson, Op. Cit., hal. 50-51.

organisasi mengandung kesalingtergantungan tergabung, maka hal itu menunjukkan kepada kita apakah ia memiliki yang lainnya.

Dalam suatu situasi kesaling tergantungan perlu adanya koordinasi untuk menyelaraskan kegiatan, hasil dan tujuan sehingga tujuan organisasi secara umum dapat tercapai. Koordinasi adalah suatu kegiatan pengaturan beberapa orang atau benda untuk bekerja sama demi mencapai suatu tujuan atau hasil tertentu. Melalui koordinasi terjadi proses penyatupadanan tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit yang terpisah dari suatu organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi secara efisien. Tanpa adanya koordinasi, individu-individu dan bagian-bagian akan tidak dapat melihat peranan mereka dalam organisasi.¹⁶

Koordinasi memiliki beberapa ciri sebagai berikut:

1. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan.
2. Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama karena kerjasama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi dengan sebaik-baiknya.
3. Koordinasi adalah proses yang berkesinambungan yang dilaksanakan terus menerus dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.
4. Koordinasi merupakan pengaturan usaha kelompok secara teratur karena koordinasi adalah konsep yang diterapkan di salam kelompok bukan sekedar usaha individu.
5. Konsep kesatuan tidakan
Konsep ini merupakan inti dari koordinasi dimana tiap individu diatur supaya ada keserasian untuk mencapai hasil bersama.
6. *Common Purpose*
Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama. Semua individu harus sadar dan mengerti untuk ikut melaksanakan tujuan bersama.¹⁷

¹⁶ Moekijat, *Op.Cit.*, hal. 88.

¹⁷ *Ibid.*, hal. 42-43.

Pelaksanaan koordinasi memerlukan dukungan dari tiap pihak yang terlibat agar koordinasi dapat terjadi secara efektif. Penjabaran lebih lanjut dari Hasibuan mengatakan bahwa ada beberapa syarat yang perlu dipenuhi untuk mencapai koordinasi yang efektif, yaitu:

1. *Sense of cooperation.*
Perlu adanya perasaan untuk bekerjasama yang dilihat per bagian bidang pekerjaan bukan per individu.
2. *Rivalry*
Dengan adanya rivalry tiap abian organisasi akan saling berlomba untuk mencapai kemajuan.
3. *Team spirit*
Tiap bagian harus dapat saling menghargai.
4. *Esprit de corps*
Bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai umumnya akan menambah semangat dalam pelaksanaan kegiatan.¹⁸

Menurut Moekijat, dengan menciptakan koordinasi yang efektif dalam proses kerja organisasi, maka organisasi akan memperoleh manfaat dengan terciptanya keadaan-keadaan sebagai berikut:

1. Tiap bagian bekerja secara harmonis dengan bagian lain.
2. Tiap bagian, urusan, dan sub urusan diberi informasi yang tepat mengenai bagian pekerjaan yang harus dikerjakan dalam tugas bersama.
3. Rencana kerja dari berbagai bagian disesuaikan dengan keadaan secara terus-menerus.¹⁹

¹⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen*, (Jakarta: Haji Masagung, 1992), hal. 38.

¹⁹ Moekijat, *Op. Cit.*, hal. 2-3.

Sedangkan Sutarto berpendapat bahwa dengan adanya koordinasi dalam organisasi, maka manfaat yang dapat diperoleh adalah:

1. Menghindari perasaan lepas satu sama lain antara satuan-satuan organisasi atau antara para pejabat yang ada dalam organisasi.
2. Menghindari perasaan atau pendapat bahwa satuan organisasinya atau jabatannya adalah yang paling penting.
3. Menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan antarsatuan organisasi atau antarpejabat.
4. Menghindari timbulnya rebutan fasilitas.
5. Menghindari peristiwa waktu menunggu yang memakan waktu lama.
6. Menghindari kemungkinan terjadi kekembaran pengerjaan terhadap sesuatu aktivitas oleh satuan-satuan organisasi atau kekembaran pengerjaan terhadap tugas oleh para pejabat.
7. Menghindari kemungkinan terjadinya kekosongan pengerjaan terhadap sesuatu aktivitas oleh satuan-satuan organisasi atau kekosongan pengerjaan terhadap tugas oleh para pejabat.
8. Menumbuhkan kesadaran di antara para pejabat untuk saling membantu.
9. Menumbuhkan kesadaran di antara pejabat untuk saling memberitahu masalah yang dihadapi bersama sehingga dapat dihindarkan kemungkinan terjadinya kebaikan dan keselamatan bagi dirinya atas kerugian atau kejatuhan sesama pejabat lainnya.
10. Menjamin kesatuan sikap antarpejabat.
11. Menjamin adanya kesatuan langkah antarpara pejabat.
12. Menjamin adanya kesatuan kebijaksanaan antarpejabat.
13. Menjamin kesatuan tindakan pejabat.²⁰

Berdasarkan kedua pendapat di atas, Peneliti dapat menyimpulkan bahwa manfaat koordinasi bagi organisasi sangatlah penting dalam proses pencapaian tujuan. Informasi yang saling ditukar bukan saja sekedar status pekerjaan tetapi juga ada manfaat pembelajaran. Masalah yang dikomunikasikan dalam proses koordinasi bisa menjadi sumber

²⁰ Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), hal. 146-147.

pembelajaran pihak lain juga dalam menghindari masalah yang sama dalam organisasinya. Dengan koordinasi, pencapaian tujuan tiap bagian juga dapat diselaraskan dengan bagian lain demi mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan tanpa ada pihak yang dirugikan.

Kegagalan organisasi untuk mencapai koordinasi yang memadai sering menunjukkan gejala-gejala sebagai berikut:

1. Hilangnya pengawasan.
2. Terlalu banyaknya pertentangan.
3. Pemisahan wewenang dan kemampuan.
4. Pengabaian tanggung jawab.²¹

Dalam usaha organisasi untuk menyelaraskan fungsi dan hasil dari kelompok-kelompok kerja dan mencapai terjadinya koordinasi, ada 3 (tiga) mekanisme yang dapat digunakan, yaitu:

1. Standarisasi (*standardization*)
mekanisme ini meliputi penentuan prosedur atau peraturan yang memaksa tindakan tiap unit atau posisi agar tetap pada jalurnya, konsisten dengan apa yang ditempuh oleh unit lain di dalam hubungan kesalingtergantungan.
2. Koordinasi terencana (*coordination by plan*)
mekanisme ini meliputi penentuan jadwal yang mengatur tindakan unit-unit yang saling bergantung. Koordinasi terencana cocok untuk situasi yang lebih dinamis, terutama apabila organisasi menghadapi lingkungan tugas yang berubah.
3. Penyesuaian timbal balik (*mutual adjustment*)
mekanisme ini meliputi transmisi informasi baru selama proses tindakan.²² Mekanisme penyesuaian timbal balik merupakan bentuk yang berdasar pada proses sederhana dari komunikasi informal.²³

²¹ *Ibid.*, hal. 35-36.

²² James D. Thompson, Op. Cit., hal 51-52.

²³ Stephen P. Borgatti, "Coordination based on Mintzberg's Structure in Fives: Designing Effective Organizations". *Journal of Organizational Study* 1996. <http://www.analytictech.com/mb021/coordination.htm> diunduh pada tanggal 10 Oktober 2007, hal. 3-4.

Sutarto mengemukakan pendapatnya mengenai cara-cara yang bisa digunakan untuk melakukan koordinasi dalam organisasi, yaitu dengan cara:

1. Mengadakan pertemuan informal antara para pejabat.
2. Mengadakan pertemuan formal antara para pejabat yang biasanya dinamakan rapat.
3. Membuat edaran berantai kepada pejabat yang diperlukan.
4. Membuat penyebaran kartu kepada para pejabat yang diperlukan.
5. Mengangkat koordinator.
6. Membuat buku pedoman organisasi, buku pedoman tata kerja dan buku pedoman kumpulan peraturan.
7. Berhubungan melalui alat perhubungan.
8. Membuat tanda-tanda.
9. Membuat simbol.
10. Membuat kode.²⁴

Dari penjelasan di atas mengenai berbagai bentuk ketergantungan dan juga berbagai mekanisme untuk menciptakan koordinasi, perlu diketahui bagaimana menentukan mekanisme koordinasi yang perlu digunakan dalam bentuk ketergantungan tertentu. Thompson mengambil kesimpulan bahwa kesalingtergantungan yang tergabung (*pooled*) dikoordinasikan menurut standarisasi, dan merupakan yang paling murah dari segi komunikasi dan upaya keputusan. Kesalingtergantungan yang berurutan dikoordinasikan perencanaan dan merupakan sarana penghubung dalam usaha yang diperlukan. Kesalingtergantungan berdasarkan timbal balik dikoordinasikan melalui penyesuaian timbal-balik dan sangat memerlukan usaha komunikasi dan keputusan.

Berdasarkan norma rasionalitas, organisasi mengelompokkan berbagai posisi untuk memeperkecil biaya koordinasi, mengadakan lokalisasi dan

²⁴ Sutarto, *Op. Cit.*, hal 152-158.

membuatnya bersifat otonomi bersyarat, pertama-tama posisi kesalingtergantungan yang timbal balik, kemudian posisi yang saling tergantung secara berurutan, dan akhirnya pengelompokan posisi-posisi yang homogen untuk memudahkan standarisasi.²⁵

B.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada banyak definisi yang coba diberikan terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. Mathis dan Jackson mengatakan bahwa:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional²⁶

Dessler juga memberikan definisinya terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumberdaya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian²⁷

Menurut Kiggundu, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah... *the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives.*²⁸

²⁵ James D. Thompson, Op. Cit., hal 59-60.

²⁶ Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal. 3.

²⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenhallindo, 1997), hal. 2.

²⁸ Moses N Kiggundu, *Managing Organization in Developing Countries: An Operational and Strategic Approach* (London: Kumarian Press, 1989), hal. 146.

Dan menurut Tulus:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.²⁹

Berdasarkan definisi-definisi di atas, Peneliti memandang Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi dengan mempraktekan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia demi terbentuk dan tercapainya tujuan bersama antara individu, organisasi dan lingkungannya.

Pelaku SDM saat ini telah menjadi profesi yang semakin bergengsi. Hal ini terutama karena adanya pergeseran fungsi pelaku SDM yang menjadi semakin strategis dan semakin pentingnya nilai aset manusia di dalam sebuah perusahaan.³⁰ Fungsi Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini. Fungsi Departemen SDM juga seringkali dipersepsikan perannya tidak lebih sebagai pelaksana Administrasi Personalia, yaitu yang mengurus masalah pembayaran gaji karyawan, mengurus cuti karyawan, penggantian biaya kesehatan, dan sebagainya.

²⁹ Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia, 1993), 3.

³⁰ *Ibid.*

Demi mendukung para pimpinan puncak dan manajer lini di perusahaan dalam melaksanakan langkah-langkah strategis yang tepat untuk bersaing di pasar global, maka Fungsi Manajemen SDM dituntut untuk meredefinisi perannya di dalam perusahaan. Fungsi Manajemen SDM, yang selama ini ada, tidak dapat lagi dipertahankan sepenuhnya seperti dulu, bila fungsi tersebut ingin tetap hadir di dalam bisnis. Peran tradisional ini bukanlah tidak penting, namun peran tradisional tersebut harus diperluas dan diperkaya. Untuk itulah, maka Fungsi Departemen SDM yang ada di perusahaan harus sudah mulai melakukan perubahan perannya, dari pemain peran tradisional yang pasif, menjadi pemain peran yang bertindak proaktif dan memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

Untuk itulah muncul empat peran baru yang harus dimainkan oleh Fungsi Departemen SDM dan para praktisiannya, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan, yaitu :

1. Mitra bisnis strategis

Sebagai mitra bisnis strategis, Fungsi Departemen SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi Departemen SDM dan para praktisiannya harus mampu memberikan masukan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Disamping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan.

2. Ahli di bidang administrasi

Sebagai ahli di bidang administrasi, Fungsi Departemen SDM dan para praktisiannya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan

efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.

3. Pendukung & pendorong kemajuan karyawan

Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi Departemen SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi Departemen SDM dan para praktisiannya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

4. Agen perubahan

Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, Fungsi Departemen SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan. Fungsi Departemen SDM dan para praktisiannya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Disamping itu, mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan.

31

C. Metode Penelitian

Dalam menetapkan keabsahan data (*truthworthiness*), dibutuhkan suatu teknik pemeriksaan untuk menentukan derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferibility*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) data dalam suatu penelitian.³² Keterbatasan atau kelemahan dari

³¹ Arbono Lasmahadi, *Peran Baru Fungsi SDM dan Para Praktisiannya*, www.wordpress.com, 28 Maret 2002 diunduh pada tanggal 8 September 2007.

³² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), hal. 17.

penelitian kualitatif yang menekankan unsur proses daripada unsur hasil. Hal ini karena hubungan bagian-bagian yang diteliti sifatnya lebih mendalam dan detil, sehingga penelitian membutuhkan waktu yang panjang.

C.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bersifat naturalistik sebab lebih menekankan pada aspek pemahaman (makna) keadaan sebenarnya di lapangan (alami) daripada generalisasi.³³

Penelitian kualitatif memiliki proses atau siklus dari yang bersifat umum dan makin lama makin fokus.³⁴ Data-data yang dikumpulkan dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan kepustakaan, selanjutnya mengilhami untuk melakukan deskripsi secara menyeluruh dan menyajikannya secara objektif sebagaimana kenyataan subjek sesungguhnya³⁵. Sedangkan menurut Neuman, penyajian data kualitatif secara visual hanyalah dalam bentuk, map, foto, atau diagram yang menunjukkan bagaimana ide-ide yang dipaparkan saling berhubungan dan setiap penyajian angka hanyalah berupa pelengkap untuk mendukung narasi.³⁶

³³ Manase Malo, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Karunika, 2003), hal. 15.

³⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2002), hal. 12.

³⁵ Erna Widodo dan Mukhtar, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*, (Yogyakarta: Avyrouz, 2000), hal. 2.

³⁶ Lawrence W. Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 3rd ed., (London: PrenticeHall, Englewood Cliffs, 1990), hal. 141.

C.2. Jenis atau Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan Peneliti dalam pembahasan permasalahan yang timbul yaitu penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena.

Penelitian ini diidentikan dengan penelitian yang menggunakan pertanyaan “bagaimana” dalam mengembangkan informasi yang ada.³⁷ Tujuan dari penelitian deskriptif adalah:

1. menggambarkan mekanisme sebuah proses
2. menciptakan seperangkat kategori atau pola.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat suatu perbandingan, atau menggabungkan suatu variabel yang lain.³⁸

Peneliti mendapat suatu gambaran yang menyeluruh mengenai strategi perusahaan yang dilakukan COPI yaitu pembentukan *Operations & Maintenance Excellence* yang memiliki fungsi pelaksanaan MSDM di COPI. Kemudian menganalisa hubungan antara *Operations & Maintenance Excellence* dengan *Human Resources Department*, dan permasalahan-permasalahan yang mungkin ada. Tujuan dari penelitian ini adalah menggambarkan mekanisme sebuah proses dan menciptakan seperangkat atau pola.³⁹

³⁷ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 30.

³⁸ Sugiyono, *Op.Cit.*, 6

³⁹ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.* hal., 42.

C.3. Metode dan Strategi Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data kualitatif, yang umumnya berupa data non angka, seperti kalimat-kalimat, catatan foto, rekaman suara dan gambar.⁴⁰ Metode kualitatif dipilih karena penelitian yang dilakukan bertujuan untuk memperoleh pemahaman gambaran realitas yang terjadi dalam pelaksanaan MSDM di COPI.

Teknik pengumpulan data kualitatif terbagi dalam dua jenis bentuk data, yang pertama yaitu data primer yakni data yang diambil langsung oleh peneliti kepada sumbernya. Data yang diperoleh dari informan yang ditentukan oleh peneliti secara purposif ulang pihak-pihak yang dianggap memiliki kompetensi dalam penguasaan yang dibutuhkan berkaitan dengan masalah tujuan penelitian. Data primer bersumber dari informasi dan selanjutnya menjadi unit analisis data. Selain itu data primer diperoleh dari observasi secara langsung. Kedua, yaitu data sekunder yakni data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya biasanya melalui dokumen–dokumen yang sudah ada.

⁴⁰ Erna Widodo dan Mukhtar, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*, (Yogyakarta: Avyrouz, 2000), hal. 30.

C.4. Narasumber atau informan

Narasumber dalam penelitian ini adalah para pihak yang terlibat dalam kegiatan MSDM di COPI yaitu mereka yang berada di *Human Resources Department* dan *Operations & Maintenance Excellence Section*. Berdasarkan informasi yang didapat Peneliti di awal penelitian, para narasumber utama adalah:

1. *Operations & Maintenance Excellence Manager*
2. *Operations Department Generalist*, dan
3. Beberapa karyawan yang ada dari masing-masing Departemen

C.5. Proses Penelitian

Penelitian ini tidak menjelaskan hubungan atau membuat prediksi tetapi untuk memperluas penelitian dengan menggambarkan dan menginterpretasikan data. Tujuan pengumpulan data adalah mendapatkan atau mengumpulkan informasi yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian secara obyektif.⁴¹ Beberapa teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan dalam proses penelitian ini, yaitu:

1. Studi Lapangan

Tujuan dilakukannya studi tersebut adalah untuk mendapatkan data-data primer mengenai pelaksanaan kegiatan dengan fokus kepada koordinasi antara *Operations & Maintenance Excellence* dengan *Human Resources Department*

⁴¹ Manase Malo dan Sri Trisnoningtas, *Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Pusat Antar Fakultas UI, 2003), 201.

dalam pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia. Data primer diperoleh secara langsung dari sejumlah informan melalui teknik wawancara tidak berstruktur.⁴² Dengan teknik ini peneliti menyiapkan terlebih dahulu pedoman wawancara yang hendak digunakan. Pedoman wawancara ini dapat berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan.⁴³ Jenis pertanyaan yang peneliti gunakan yaitu⁴⁴:

a. Pertanyaan opini atau pendapat.

Pertanyaan mengenai opini atau pendapat responden mengenai suatu hal.

b. Pertanyaan tentang informasi atau pengetahuan.

Jenis-jenis pertanyaan ini adalah pertanyaan yang mengukur seberapa jauh informasi yang diketahui oleh responden mengenai suatu hal. Dapat juga pertanyaan yang jawabannya mencerminkan tingkat pengetahuan responden mengenai suatu hal yang ditanyakan.

c. Pertanyaan tentang persepsi.

Berupaya untuk mengukur bagaimana responden menilai sesuatu dalam hubungan sesuatu hal lainnya atau orang lain. Pada pertanyaan tentang persepsi ini tidak dipersoalkan “benar salah” jawaban responden. Diharapkan peneliti dapat memperoleh gambaran tentang sesuatu hal dari sudut responden.

⁴² Teknik wawancara yang dilakukan berdasarkan pada suatu pedoman atau catatan yang hanya bersisi butir-butir atau pokok pemikiran tentang hal yang ingin ditanyakan pada waktu wawancara berlangsung menggunakan pedoman wawancara. Manase Malo, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Karunia, 2003), 15.

⁴³ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, 50.

⁴⁴ Manase Malo, *Op. Cit.*, 25.

2. Studi Literatur

Melalui cara ini peneliti akan memperoleh data primer dan juga data sekunder yang akan menunjang data yang diperoleh dari studi lapangan. Bersumber dari dari berbagai catatan yang berguna untuk melengkapi data penelitian, seperti *company profile*, buku-buku serta jurnal atau artikel yang memuat mengenai tema penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti sekaligus menjadi *participant* dengan tujuan untuk memperoleh data yang realistis guna menunjang keakuratan data. Data yang akan dianalisa juga merupakan hasil dari wawancara langsung yang peneliti lakukan terhadap para pihak yang terlibat dalam kegiatan MSDM di COPI yaitu mereka yang berada di *Human Resources Department* dan *Operations & Maintenance Excellence Section*. Selain itu peneliti juga mengadakan pengamatan terhadap perusahaan secara langsung dengan melakukan observasi di lapangan.

C.6. Penentuan Site Penelitian

Peneliti mengambil site penelitian yaitu saat para pekerja di OME dan HRD ConocoPhillips Indonesia melaksanakan *day-to-day activities*. Peneliti tertarik mengambil site ini karena adanya divisi lain dalam perusahaan selain HRD yang difungsikan sebagai pelaku MSDM merupakan suatu situasi yang jarang ditemui di perusahaan lain. Sehingga, Peneliti tertarik untuk mengetahui seperti apakah bentuk koordinasi dari divisi – divisi tersebut dan bagaimana mereka saling mengkoordinasikan fungsi dan peran mereka.

C.7. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian pasti akan ada keterbatasan dari faktor internal dan eksternal, keterbatasan diantaranya, yaitu:

1. Beberapa Narasumber dari OME dan HRD tidak dapat berhasil ditemui untuk melakukan wawancara karena keterbatasan waktu dan tingkat kesibukan yang mereka miliki.
2. Terdapat beberapa perubahan proses pelaksanaan MSDM di rentang waktu penelitian.

