

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan wadah untuk banyak orang berkumpul dan saling berinteraksi. Organisasi terbentuk karena adanya kesamaan misi dan visi yang ingin dicapai. Setiap organisasi, baik yang mencari laba maupun tidak, berusaha memahami kekuatan-kekuatan persaingan dan mengembangkan keunggulan daya saing. Mereka masing-masing berusaha untuk menguasai pasar sebesar-besarnya dibanding para pesaing yang menggeluti bidang serupa. Untuk unggul dari para pesaingnya, organisasi perlu melaksanakan manajemen yang baik terhadap keseluruhan aset yang dimiliki, baik yang berwujud maupun yang tak berwujud. Organisasi yang melaksanakan manajemen yang baik terhadap aset-aset yang dimiliki dapat menciptakan sebuah kapabilitas unik yang menciptakan nilai tinggi dan membedakannya dalam persaingan yang membuatnya unggul dari para pesaing (*core competency*).

Dalam usahanya untuk mencapai tujuan, tiap organisasi melaksanakan berbagai macam kegiatan yang dilaksanakan setiap hari. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap bagian organisasi dapat dikelompokkan sesuai fungsi dan bentuk kegiatannya. Pengelompokan kegiatan sesuai fungsi dan bentuk merupakan proses spesialisasi yang membentuk berbagai jabatan ataupun kelompok kerja. Masing-masing jabatan ataupun kelompok kerja dibentuk sesuai dengan kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan sehingga tiap

kegiatan dapat dilaksanakan oleh pihak yang tepat dan kompeten dalam masing-masing fungsi.

Fungsi dan hasil dari kelompok-kelompok kerja perlu dikoordinasikan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya koordinasi terhadap fungsi dan hasil dari kelompok kerja, maka yang dicapai hanyalah tujuan kelompok kerja bukan tujuan organisasi. Koordinasi bahkan semakin penting dalam organisasi-organisasi kompleks, karena banyak kegiatan berlainan yang dilakukan oleh banyak orang dalam banyak bagian.¹ Di saat beberapa orang atau kelompok bertanggung jawab atas pencapaian suatu tujuan yang sama, maka kebutuhan akan koordinasipun akan muncul. Apabila terdapat keadaan saling bergantung di antara kegiatan-kegiatan, maka hasil yang efektif akan dapat tercapai hanya apabila kegiatan-kegiatan tersebut dikoordinasikan.

Banyak organisasi yang telah menyuarakan ide bahwa sumber daya manusianya membedakan dari pesaingnya. ConocoPhillips Indonesia (COPI), sebagai salah satu perusahaan multinasional yang bergerak di bidang eksplorasi dan eksploitasi minyak dan gas, adalah salah satu perusahaan yang memandang sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu aset penting yang harus dikelola dengan baik demi tercapainya tujuan perusahaan. Pada umumnya, kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) suatu organisasi dipusatkan pada *Human Resources Department* (HRD). Tetapi dengan berkembangnya organisasi, terjadi pertumbuhan yang mendorong ekspansi di mana menambah jumlah SDM di perusahaan. Dengan pertumbuhan tersebut, maka diciptakan peran-peran

¹ Moekijat, *Koordinasi: Suatu Tinjauan Teoritis*, (Bandung: Mandar Maju, 1994), hal 1

manajerial tambahan, baik secara horizontal maupun vertikal, guna memungkinkan adanya koordinasi antara kelompok-kelompok.

Salah satu bentuk strategi yang diambil oleh COPI adalah dengan membentuk suatu *section* baru di bawah *Offshore Operations Department* yang bernama *Operations & Maintenance Excellence* (OME). OME dibentuk sebagai jawaban dari keterbatasan HRD dalam hal teknis yang terkait dengan pelaksanaan MSDM. *Offshore Operations Department* merupakan salah satu pusat pelaksanaan kegiatan usaha (*core business*) COPI. Sesuai dengan bidang usahanya, kegiatan di *Offshore Operations Department* mengandung sisi teknis yang sangat tinggi. Setiap pegawai yang bekerja di *Offshore Operations Department* harus memiliki tingkat kompetensi *softskill* dan *hardskill* (teknis) yang sesuai untuk melaksanakan kegiatan kerjanya.

OME berfungsi sebagai pelaku MSDM yang berfokus pada SDM yang memberikan kontribusi langsung pada *core business* COPI, yaitu SDM yang bekerja pada kegiatan *Operations* dan *Maintenance* produksi minyak dan gas pada lokasi-lokasi aset (*Craft Personnel*). *Section* ini diharapkan dapat menunjang pencapaian tingkat kompetensi yang optimal bagi tiap-tiap SDM di *Offshore Operations* COPI.

Dalam pelaksanaan kegiatannya, OME bekerja sama dengan HRD. Ada pembagian wewenang yang terjadi melalui proses desentralisasi beberapa kegiatan ataupun pengambilan keputusan. Salah satu contoh desentralisasi wewenang adalah pada pelaksanaan pelatihan, yang dimaksud dengan pelatihan adalah pelatihan yang bersifat *softskill* dan teknikal. "...*Training yang bersifat softskill itu kan disentralisasi di HRD, dan yang teknikal didesentralisasi ke OME...*".²

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. 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.

Gambaran di atas merupakan salah satu contoh bentuk kerjasama antara OME dan HRD, masih banyak unsur MSDM yang mereka kerjakan bersama. Pada dasarnya, dalam pelaksanaan MSDM bagi SDM *Offshore Operations*, OME akan bergantung pada HRD atas hal-hal yang bersifat *softskill*, dan sebaliknya HRD bergantung pada OME atas hal-hal yang bersifat teknikal. Penjabaran

² Wawancara dilakukan dengan *Competency and Development Specialist*, Jakarta pada tanggal 11 Mei 2008.

tersebut menunjukkan adanya hubungan kesalingtergantungan antara OME dan HRD.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ukuran dan spesialisasi berperan sebagai kekuatan pendorong terjadinya konflik. Juga ditemukan bahwa jika ada suatu hubungan ketergantungan antarkelompok, maka dorongan untuk terjadinya konflik pun muncul.³ Ketergantungan dan koordinasi terus menerus menjadi topik yang diulas dalam ilmu organisasi. Dengan melakukan penelitian terhadap bentuk koordinasi antar 2 (dua) bagian organisasi yang melakukan suatu kegiatan, maka kita dapat menentukan strategi yang tepat dalam menyelesaikan atau mengantisipasi masalah yang muncul karena adanya kesaling tergantungan , sebab koordinasi selama ini dilihat sebagai respon dari masalah-masalah yang disebabkan oleh kesalingtergantungan. .

B. Pokok Permasalahan

Dengan adanya OME di COPI sebagai pelaksana MSDM bagi para *Craft Personnel* yang bernaung di bawah *Offshore Operations Department*, maka timbul suatu pembagian peran atau fungsi antara OME dan HRD. Pelaksanaan peran dan fungsi masing-masing memiliki tujuan yang sama yaitu melakukan praktek MSDM yang terbaik bagi personel yang merupakan bagian dari COPI. Di saat beberapa orang atau kelompok bertanggung jawab atas pencapaian suatu tujuan yang sama, maka kebutuhan akan koordinasipun akan muncul.

³ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal 203.

“...kita sama-sama harus berusaha untuk berkoordinasi ya maksudnya antara kita (OME) dan HRD... menurut saya koordinasi kita (OME) dengan HRD belum terlalu baik...”
(Wawancara dengan S Pardjono, tanggal 9 Mei 2008).⁴

Agar OME dan HRD dapat mencapai tujuan bersama tersebut, perlu ada koordinasi peran dan fungsi yang baik dalam pelaksanaannya. Jika koordinasi peran dan fungsi tidak dilaksanakan dengan baik, maka konflik-konflik disfungsional atau destruktif dapat terjadi. Hal tersebut mendasari keputusan Peneliti untuk mengangkat topik mengenai *Operations & Maintenance Excellence* (OME). Adapun pokok permasalahan yang diangkat dalam skripsi ini adalah:

1. Bagaimana koordinasi antara *Operations & Maintenance Excellence* dengan *Human Resources Department* dalam pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia?
2. Apa saja permasalahan yang timbul dalam koordinasi antara *Operations & Maintenance Excellence* dengan *Human Resources Department* dalam pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia?

⁴ Wawancara dilakukan dengan *Operations & Maintenance Excellence Manager*, Jakarta pada tanggal 9 Mei 2008.

C. Tujuan Penelitian

Peneliti dalam penyusunan skripsi ini memiliki tujuan untuk memahami beberapa hal:

1. Bentuk koordinasi antara *Operations & Maintenance Excellence* dengan *Human Resources Department* dalam pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Permasalahan yang timbul dalam koordinasi antara *Operations & Maintenance Excellence* dengan *Human Resources Department* dalam pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.

D. Signifikansi Penelitian

Peneliti menyadari bahwa ada banyak pihak yang berkepentingan menyikapi perkembangan dunia usaha saat ini. Perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat (*turbulence*) di sekitar perusahaan, menuntut kemampuan beradaptasi secara dinamis mengikuti kemajuan jaman. Penelitian ini untuk menjelaskan penerapan strategi MSDM yang berfokus pada koordinasi antara *Operations & Maintenance Excellence* dengan *Human Resources Department* dalam pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia di ConocoPhillips Indonesia.

Adapun signifikansi penelitian dalam melaksanakan penelitian ini dilakukan, yaitu:

D.1. Signifikansi Akademis

Memberikan masukan-masukan untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia.

D.2. Signifikansi Praktis

- a. Menambah pengetahuan teoritis, wawasan dan pengalaman bagi peneliti dalam pemenuhan persyaratan untuk meraih gelar sarjana di Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Program Sarjana Ekstensi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- b. Memberikan sumbangan pikiran yang membangun ConocoPhillips Indonesia Inc. Ltd. dalam proses koordinasi antardepartemen untuk mencapai tujuan organisasi.

E. Sistematika Penelitian

Penelitian skripsi ini dibagi dalam lima bab, berdasarkan pada pendekatan kualitatif yang digunakan peneliti, yakni:

BAB I PENDAHULUAN

Memaparkan mengenai latar belakang masalah yang diangkat, perumusan masalah, tujuan dilakukannya penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penelitian yang dilakukan.

BAB II KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

Memaparkan sejumlah teori yang berhubungan dengan yang menjadi dasar pemikiran dan penelitian, berlandaskan pada acuan permasalahan yang diangkat. Peneliti juga menyusun metode penelitian sebagai fondasi dalam melaksanakan penelitian.

BAB III GAMBARAN PERKEMBANGAN CONOCOPHILLIPS INDONESIA INC.LTD.

Menjelaskan profil perusahaan, baik visi, misi dan nilai yang dianut dalam usaha mencapai tujuan perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Memaparkan profil perusahaan dan struktur perusahaan COPI khususnya *Human Resources Department* dan *Operations & Maintenance Excellence*.

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

Memaparkan struktur, fungsi dan otoritas *Human Resources Department* dan *Operations & Maintenance Excellence Section*, serta menganalisa hubungan dan bentuk koordinasi keduanya yang secara sistematis mengacu pada tujuan penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini memaparkan kesimpulan berdasarkan permasalahan yang diangkat, dan saran yang dirumuskan atas kekurangan yang mungkin ada dalam COPI sehingga masukan yang diberikan dapat bermanfaat bagi perbaikan konseptual di bidang SDM.

