

**MENINGKATKAN KUALITAS KOORDINASI
UNTUK MEMBANGUN KETERPADUAN ORGANISASI
YANG SINERGISTIK**

STUDI PADA SUATU GRUP USAHA KELAPA SAWIT NASIONAL

DISERTASI



**Promovendus
Nia Juliawati
NPM: 2004812005**

DIS-POIE
JUL
m/13
DISIB2

7-7-15



**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2013**

**MENINGKATKAN KUALITAS KOORDINASI
UNTUK MEMBANGUN KETERPADUAN ORGANISASI
YANG SINERGISTIK**

STUDI PADA SUATU GRUP USAHA KELAPA SAWIT NASIONAL

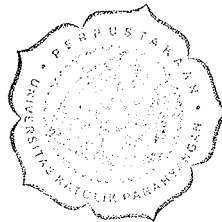
DISERTASI



Promovendus

**Nia Juliawati
NPM: 2004812005**

**Promotor:
Prof. Dr. Frans Mardi Hartanto**



Frans Mardi Hartanto

**Ko-Promotor:
Sapta Dwikardana, Ph.D**

Sapta Dwikardana

Penguji:

1. Prof. Dr. Ida I Gede Raka, MEIE

Ida I Gede Raka

2. Dr. Hasan Mustafa, MS

Hasan Mustafa

3. Dr. Miryam B.L. Wijaya

Miryam B.L. Wijaya

PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Nia Juliawati
Nomor Pokok Mahasiswa : 2004812005
Program Studi : Ilmu Ekonomi
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Disertasi dengan judul:

Meningkatkan Kualitas Koordinasi untuk Membangun Keterpaduan Organisasi yang Sinergistik

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Promotor/Ko-promotor, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan di : Bandung

Tanggal : 1 Agustus 2013



Nia Juliawati

KATA PENGANTAR

Rasa syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan YME, karena atas rahmat dan karuniaNya, disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini merupakan paparan atas hasil penelitian yang telah dilakukan, dengan judul “ Meningkatkan Kualitas Koordinasi untuk Membangun Keterpaduan Organisasi yang Sinergistik: Studi pada Suatu Grup Usaha Kelapa Sawit Nasional”.

Penelitian yang dimaksudkan untuk melengkapi kajian koordinasi, melalui telaah faktor psiko-sosial, ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan usaha koordinasi pada suatu komunitas produktif. Namun mengingat penelitian ini lebih banyak menggunakan instrumen yang perlu diuji dan dikembangkan lebih lanjut, serta adanya interpretasi temuan yang masih perlu dibuktikan kebenarannya, maka kesimpulan dari disertasi ini belum dapat sepenuhnya dikatakan sebagai temuan final. Meskipun demikian, sebagai langkah awal, temuan dalam penelitian ini dapat melengkapi kajian tentang koordinasi dan menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut.

Penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, yang tanpa keterlibatan pihak-pihak ini, proses penelitian dan penyusunan disertasi ini tidak akan berjalan dengan lancar.

Pada kesempatan ini saya mengucapkan terimakasih yang mendalam kepada:

1. Prof. Dr. Frans Mardi Hartanto, sebagai promotor, atas arahan, bimbingan, dan dukungan luar biasa yang diberikan, mulai dari persiapan dan pelaksanaan penelitian hingga diselesaikannya disertasi ini; serta atas pembelajaran dalam hal keselarasan pola pikir, niat, dan tindakan.
2. Prof. Dr. Winardi SE (Alm), atas perhatian tulus dan pemikiran yang diberikan atas gagasan penelitian ini.

3. Sapta Dwikardana, Ph.D, sebagai ko-promotor, atas gagasan, dorongan, dan penguatan yang diberikan dalam proses penelitian dan penyusunan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Ida I Gede Raka, MEIE, atas kesediaan untuk menjadi penguji pada ujian tertutup disertasi ini.
5. Dr. Hasan Mustafa, MS, atas kesediaan menjadi penguji dan masukan berharga yang telah diberikan dalam penyusunan dan penyempurnaan disertasi ini.
6. Dr. Miryam B.L Wijaya, atas kesediaan menjadi penguji serta masukan berharga yang telah diberikan bagi penyempurnaan disertasi ini.
7. Pimpinan Universitas Katolik Parahyangan, Dekan Fakultas Ilmu Sosial & Politik, dan Ketua Jurusan P.S. Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberi kesempatan dan dukungan moril serta materil selama proses studi hingga terselesaikannya disertasi ini.
8. Bapak Heryanto Sutanto, Bapak Antonius Kurniawan, Bapak Sonny S. Tjandrahusada, Ibu Tita Hemawan, Ibu Fanny Irwanto, Bapak Artas Soewar, Bapak CVA. Sumeisey selaku Dewan Direksi; serta jajaran Manajemen dan Staf pada Grup Usaha Kelapa Sawit, tempat penelitian dilakukan, atas ijin dan dukungan penuh selama proses penelitian lapangan untuk keperluan disertasi ini.
9. Ibu Enni Yuliasuti, atas bantuan yang sangat berharga selama proses persiapan dan pelaksanaan penelitian, hingga selesainya disertasi ini.
10. Pimpinan, Staf, dan Pengajar di Program Pasca Sarjana Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberi dukungan dan bantuan dalam proses studi, penelitian, hingga terselesaikannya disertasi ini.
11. Rekan dan kolega di lingkungan Fisip Unpar, atas dukungan dan semangat selama proses studi dan penyusunan disertasi ini.
12. Gandhi Pawitan Ph.D, atas dukungan dan bantuan yang sangat berarti selama proses pengolahan data dalam penyusunan disertasi ini.

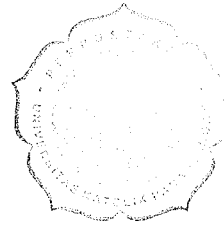
13. Rekan dan sahabat, Dr. Orpha Jane, Maria Widyarini, SE., MT, Fransisca Mulyono, Dra., M.Si, Dr. Urip Santoso, Drs., SE., AK., MM., I Nyoman Sudira, Ph.D., Sylvia Yazid, Ph.D, Rosmaida Christina, Dra., atas bantuan pemikiran serta dukungan yang berarti bagi penyelesaian disertasi ini.
14. Teman seperjuangan, Dr. Banowati Talim, Dr. Rachmat Wiraatmadja, Dr. Sutisna, dan Dr. Elfi Ilyas atas segala bantuan, kebersamaan, dan semangat yang ditularkan.
15. Sahabat, teman, dan kolega yang tidak dapat disebutkan satu persatu, atas dukungan moril selama proses hingga terselesaikannya disertasi ini.
16. Keluarga yang mengasihi, Fari Salman Suhud, Prana Alfarisi Suhud, Aisha Anjani Suhud, Keluarga besar A. Subandi, dan keluarga besar A. Suhud atas dukungan, pengertian, dan pengorbanan yang tiada henti diberikan selama proses studi hingga terselesaikannya disertasi ini.

Akhir kata, semoga disertasi ini dapat berkontribusi bagi pengembangan kajian akademik dan praktik, serta bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Bandung, Agustus 2013

Nia Juliawati

ABSTRAK



Penelitian ini merupakan kajian tentang kegiatan koordinasi pada komunitas produktif, dengan menelaah pengaruh konteks berupa lingkungan kerja, sistem keyakinan, dan semangat dari para pelaku terhadap proses interaksi yang diperlukan untuk mengembangkan koordinasi yang berkualitas. Dalam penelitian ini koordinasi ditelaah dalam wujudnya yang nyata maupun dalam semangat yang mendasarinya, yang dikaitkan dengan integrasi atau keterpaduan organisasi, yang belum banyak dikaji secara eskplisit, sebagaimana dinyatakan Okhuysen dan Bechky (2009).

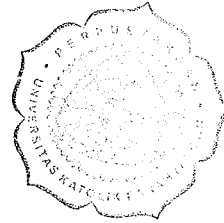
Studi dilakukan pada suatu grup usaha kelapa sawit nasional yang sedang dalam proses membangun keterpaduan organisasi. Kajian proses koordinasi dilakukan pada aktivitas di sepanjang rantai nilai produksi pada perusahaan yang diteliti, dengan penekanan pada koordinasi dan keterpaduan yang terdapat di antara unit kerja.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Keterpaduan Organisasi terwujud apabila dalam organisasi terdapat rasa kesatuan dan kebersamaan tujuan. Disamping itu didapatkan juga bahwa Kualitas Koordinasi dan Keterpaduan Organisasi bersifat saling memengaruhi secara positif dan signifikan. Model Mental Bersama, Fokus Kerja, dan Kualitas Interaksi diidentifikasi sebagai faktor yang secara positif dan signifikan memengaruhi kualitas koordinasi. Model mental bersama mewujud dalam dua dimensi yang berbeda, yaitu Identitas Korporasi dan Kewargaan Korporasi, yang kedua-duanya merupakan faktor anteseden utama bagi pewujudan koordinasi yang berkualitas. Hal ini diperkirakan terjadi karena dalam konsep model mental bersama, secara implisit terdapat unsur kebersamaan tujuan dan rasa kesatuan. Dugaan bahwa ketersediaan aturan akan memperkuat pengaruh fokus kerja terhadap kualitas koordinasi tidak terbukti, sementara ke-tidak-tersediaan aturan terbukti memperlemah pengaruh fokus kerja terhadap kualitas koordinasi. Model Mental Bersama baik berupa keyakinan tentang Identitas Korporasi maupun Kewargaan Korporasi, dan Kualitas Interaksi berkorelasi secara positif dan signifikan dengan faktor kontekstual di lingkungan kerja, yaitu Iklim Kerja dan Rasa Saling Percaya, dengan kekuatan hubungan yang beragam.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengkajian yang lebih lengkap dan seksama mengenai aspek psiko-sosial dan kontekstual, yang dapat berkontribusi bagi upaya organisasi untuk meningkatkan kualitas koordinasi dan membangun keterpaduan organisasi, karena diperkirakan masih ada banyak faktor lain yang juga dapat memengaruhi kualitas koordinasi dan keterpaduan organisasi.

Kata Kunci: Koordinasi, Keterpaduan Organisasi, Model Mental Bersama Kualitas Interaksi, Fokus Kerja, Iklim Kerja, Rasa Saling Percaya, Kerjasama Sinergistik.

ABSTRACT



This research is a study on coordination activity in a productive community, by examining the influence of contextual factors in the forms of work environment, belief system, and the spirit of the actors, towards the interaction processes required for the realization of excellent coordination. In this study, coordination is explored in its concrete form as well as the spirit that underlying the activity, and associated with organization integration or alignment, which has rarely been studied explicitly, as stated by Okhuysen and Bechky (2009).

The study was conducted on a national palm oil business group which is in the process of building organizational integration. The analysis of coordination process was conducted along the value chain in production activities, with an emphasis on inter functions coordination and integration among units.

The findings of this study show that the realization of organization integration occurred when there is a sense of one-ness and unity of purpose (purposefulness) . It was also found that the quality of coordination and organization integration positively and significantly influenced each other. Shared mental model, work focus, and interaction quality are proved to have positive and significant influence on the quality of coordination. Shared mental model embodied in two different dimensions , namely Corporate Identity and Corporate Citizenship , both of which are major antecedent factors to the realization of excellent coordination . This could occur because the concept of shared mental model implicitly consist senses of one-ness and unity of purpose. The hypothesis that the availability of rules will strengthen the influence of the work focus on the quality of coordination is not confirmed, while the absent of rules was proved to be weakening the influence of work focus on the quality of coordination. Shared mental model in the form of the members' belief about corporate identity and corporate citizenship, and the quality of interactions are positively and significantly correlated with contextual factors in the work environment, which are the work climate and mutual trust, with varied relationship strength.

The result is expected to be the foundation for a more complete and thorough examination concerning psycho - social and contextual aspects, which can contribute to the organization's efforts to improve the quality of coordination and develop the organization integration; since it is estimated that there are many other factors that can also affect the quality of coordination and integration of organization.

Keywords: *Coordination, Organization Integration/ Alignment, Shared Mental Model, Interaction Quality, Work Focus, Work Climate, Mutual Trust, Synergistic Cooperation.*

DAFTAR ISI



Kata Pengantar		Hal
Abstrak		i
Daftar Isi		iv
Daftar Tabel		vi
Daftar Gambar		viii
		ix
BAB I PENDAHULUAN		
1.1	Latar Belakang Penelitian	1
1.2	Permasalahan Penelitian	12
1.3	Tujuan Penelitian	22
1.4	Kegunaan Penelitian	23
	1.4.1 Kegunaan Akademik	23
	1.4.2 Kegunaan Praktikal	24
1.5	Batasan Penelitian	25
BAB II TINJAUAN TEORITIK		
2.1	Pengantar	27
2.2	Keterpaduan Organisasi	34
2.3	Koordinasi	45
	2.3.1 Koordinasi Rasional	51
	2.3.2 Aspek Ketergantungan dalam Kegiatan Koordinasi	58
2.4	Rasa Saling Percaya	67
2.5	Model Mental Bersama	73
2.6	Iklm Kerja	80
BAB III MODEL PROPOSISI DAN INSTRUMENTASI		
3.1	Latar Belakang Model Proposisi	88
3.2	Konstruksi Model Proposisi	96
3.3	Objek Penelitian	99
3.4	Metode Penelitian	101
3.5	Jenis Penelitian	102
3.6	Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran	103
3.7	Unit Analisis, Unit Observasi, Populasi, dan Sampel	115
3.8	Instrumen Penelitian	116
3.9	Metode Analisis Data	119
3.10	Posisi Penelitian Ini pada Penelitian Lain	120

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN PENGUJIAN MODEL PROPOSISI

4.1	Pelaksanaan Penelitian	124
4.2	Pengujian Kesahihan Variabel	130
	4.2.1 Analisis Faktor	131
	4.2.1.1 Variabel Kualitas Interaksi	134
	4.2.1.2 Variabel Ketersediaan Aturan	135
	4.2.1.3 Variabel Fokus Kerja	137
	4.2.1.4 Variabel Iklim Kerja	139
	4.2.1.5 Variabel Rasa Saling Percaya	144
	4.2.1.6 Variabel Model Mental Bersama	147
	4.2.1.7 Variabel Kualitas Koordinasi	153
	4.2.1.8 Variabel Kualitas Keterpaduan Organisasi	157
4.3	Pengembangan Model Proposisi	162

BAB V PENGUJIAN HIPOTESIS DAN ANALISIS TEMUAN

5.1	Nilai Variabel Laten	165
5.2	Model Penelitian dan Hipotesis	168
5.3	Temuan Penelitian	172

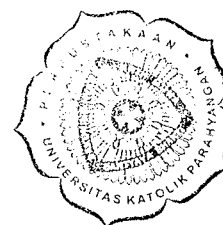
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	200
6.2	Saran	206

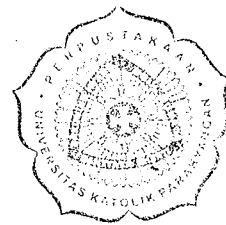
DAFTAR PUSTAKA	x
----------------	---

LAMPIRAN	
----------	--

DAFTAR TABEL



	Hal	
3.1	Data Jumlah Pegawai Per Unit Kerja Per PBG	100
3.2	Operasionalisasi Variabel Iklim Kerja	108
3.3	Operasionalisasi Variabel Rasa Saling Percaya	109
3.4	Operasionalisasi Variabel Modal Mental Bersama	110
3.5	Operasionalisasi Variabel Kualitas Interaksi	111
3.6	Operasionalisasi Variabel Fokus Kerja	111
3.7	Operasionalisasi Variabel Ketersediaan Aturan	112
3.8	Operasionalisasi Variabel Kualitas Koordinasi	113
3.9	Operasionalisasi Variabel Kualitas Keterpaduan Organisasi	114
3.10	Paradigma dalam Perkembangan Studi Koordinasi	122
4.1	Sebaran Jumlah Responden per PBG per Unit Kerja	128
4.2	Hasil Analisis Faktor atas Variabel Kualitas Interaksi	134
4.3	Variabel Manifes Sahih dari Kualitas Interaksi	134
4.4	Nilai Reliabilitas Variabel Kualitas Interaksi	135
4.5	Hasil Analisis Faktor atas Variabel Ketersediaan Aturan	135
4.6	Variabel Manifes Sahih dari Ketersediaan Aturan	136
4.7	Nilai Reliabilitas Variabel Ketersediaan Aturan	137
4.8	Variabel Manifes Sahih dari Ke-tidak-tersediaan Aturan	137
4.9	Nilai Reliabilitas Variabel Ke-tidak-tersediaan Aturan	137
4.10	Hasil Analisis Faktor atas Variabel Fokus Kerja	138
4.11	Variabel Manifes Sahih dari Fokus Kerja	139
4.12	Nilai Reliabilitas Variabel Fokus Kerja	139
4.13	Hasil Analisis Faktor atas Variabel Iklim Kerja	141
4.14	Variabel Manifes Sahih dari Iklim Etikal	142
4.15	Nilai Reliabilitas Variabel Iklim Etikal	143
4.16	Variabel Sahih dari Iklim Intelektual	143
4.17	Nilai Reliabilitas Variabel Iklim Intelektual	143
4.18	Variabel Manifes Sahih dari Iklim Sosial	143
4.19	Nilai Reliabilitas Variabel Iklim Sosial	144
4.20	Hasil Analisis Faktor atas Variabel Rasa Saling Percaya	145
4.21	Variabel Manifes Sahih dari Integritas	146
4.22	Nilai Reliabilitas Variabel Integritas	146
4.23	Variabel Manifes Sahih dari Keterbukaan	147
4.24	Nilai Reliabilitas Variabel Keterbukaan	147
4.25	Hasil Analisis Faktor atas Variabel Model Mental Bersama	148
4.26	Hasil Analisis Faktor atas Variabel Model Mental Bersama	150
4.27	Variabel Manifes Sahih dari Identitas Korporasi	152
4.28	Nilai Reliabilitas Variabel Identitas Korporasi	152



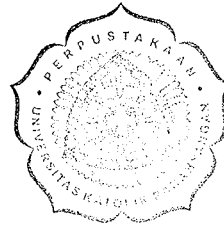
4.29	Variabel Manifes Sahih dari Kewargaan Korporasi	152
4.30	Nilai Reliabilitas Variabel Kewargaan Korporasi	153
4.31	Hasil Analisis Faktor atas Variabel Kualitas Koordinasi	154
4.32	Variabel Manifes Sahih dari Kualitas Koordinasi	156
4.33	Nilai Reliabilitas Variabel Kualitas Koordinasi	156
4.34	Hasil Analisis Faktor atas Kualitas Keterpaduan Organisasi	158
4.35	Hasil Analisis Faktor atas Kualitas Keterpaduan Organisasi	160
4.36	Variabel Manifes Sahih dari Kualitas Keterpaduan Organisasi	161
4.37	Nilai Reliabilitas Variabel Keterpaduan Organisasi	161
5.1	Nilai Rata-Rata Variabel Laten	166
5.2	Nilai Variabel Laten per PBG	167
5.3	<i>Ringkasan Perhitungan Statistik</i> Hubungan Kualitas Koordinasi dengan Keterpaduan Organisasi	173
5.4	<i>Ringkasan Perhitungan Statistik</i> Pengaruh Fokus Kerja, Kualitas Interaksi, dan Model Mental Bersama terhadap Kualitas Koordinasi	175
5.5	<i>Ringkasan Perhitungan Statistik</i> Hubungan antara Identitas Korporasi dengan Iklim Kerja dan Rasa Saling Percaya	183
5.6	<i>Ringkasan Perhitungan Statistik</i> Hubungan antara Kewargaan Korporasi dengan Iklim Kerja dan Rasa Saling Percaya	188
5.7	<i>Ringkasan Perhitungan Statistik</i> Hubungan antara Kualitas Interaksi dengan Iklim Kerja dan Rasa Saling Percaya	194

DAFTAR GAMBAR

	Hal	
2.1	Kerangka Kerja untuk Integrasi Organisasi	39
2.2	<i>Sequence of Relationship Among Certain Organizational Characteristics</i>	52
3.1	Model Proposisi Penelitian	98
4.1	Rantai Nilai Produksi Kelapa Sawit dan CPO/KPO	126
5.1	Model Penelitian	168
5.2	Model Hubungan antara Keterpaduan Organisasi dengan Kualitas Koordinasi serta Variabel yang Memengaruhi Kualitas Koordinasi	182
5.3	Model Hubungan antara Identitas Korporasi dengan Iklim Kerja dan Rasa Saling Percaya	181
5.4	Model Hubungan antara Kewargaan Korporasi dengan Iklim Kerja dan Rasa Saling Percaya	193
5.5	Model Hubungan antara Kualitas Interaksi dengan Iklim Kerja dan Rasa Saling Percaya	183

BAB I

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia bisnis kini makin menyadari bahwa tumpuan keberhasilannya makin ditentukan oleh para pelaku bisnis tersebut (Bartlett & Ghoshal, 2002). Keberhasilan itu tidak hanya ditentukan oleh pucuk pimpinannya atau orang tertentu saja, namun diyakini bahwa keberhasilan itu ditentukan oleh kerjasama orang-orang yang terlibat dalam menjalankan bisnis tersebut. Untuk dapat memahami perkembangan pemahaman ini, ada beberapa hal mendasar yang perlu disesuaikan dalam cara memandang bisnis. Misalnya, organisasi usaha kini tidak lagi dianggap sebagai kumpulan fungsi manajemen yang ditata dalam suatu hirarki, namun perlu dipandang sebagai suatu komunitas yang menata dan mengatur dirinya untuk bersama-sama menciptakan nilai secara efisien dan produktif. Komunitas seperti inilah yang dikenal sebagai komunitas produktif.

Keberhasilan kerja perusahaan sebagai komunitas produktif banyak dipengaruhi oleh kerja dan usaha dari para pemimpinnya. Shrivastava dan Sidney (1989) menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan untuk secara strategik membangkitkan semangat kewirausahaan, menegakkan birokrasi, menggalang dukungan politik, dan secara profesional melibatkan diri dalam proses penciptaan nilai. Rosenbloom (2000) dan Hartanto (2009) juga melihat

pentingnya peran pemimpin untuk membangkitkan kapabilitas dinamik yang dimiliki anggota perusahaan untuk dikerahkan dalam proses penciptaan nilai. Keberhasilan juga banyak ditentukan oleh pemanfaatan teknologi secara tepat, apabila strategi yang diadopsi oleh pimpinan perusahaan dapat diselaraskan dengan teknologi yang digunakan (Prahalad & Krishnan, 2002).

Tidak dapat disangkal bahwa fenomena tersebut merupakan realita dalam kehidupan organisasi usaha dewasa ini. Semua fenomena ini dapat terwujud karena para pemimpin berhasil mengajak anggota organisasi untuk bekerjasama dan mengembangkan suatu kapabilitas kolektif yang dapat digunakan bagi penciptaan kinerja sinergistik yang bernilai tinggi. Hal terakhir ini hanya dapat terwujud apabila anggota mau memanfaatkan kebajikan, potensi, dan intelegnya untuk menghasilkan kinerja tersebut. Untuk mewujudkan kerjasama sinergistik ini bukan hanya diperlukan diperlukan kerja keras dan cerdas dari anggota, namun akan juga diperlukan proses koordinasi yang baik, yang dilandasi oleh semangat kebersamaan yang bersifat inklusif (Hartanto, 2009). Permasalahan koordinasi inilah yang menjadi isu sentral dari penelitian ini.

Koordinasi seringkali menjadi kata kunci bagi keberhasilan atau kegagalan kerjasama kelompok maupun organisasi. Pada banyak kasus di Indonesia, berbagai permasalahan makro terkait kinerja industri di berbagai sektor perekonomian, tata kelola perkotaan, penanganan bencana, sampai dengan upaya penanggulangan kemiskinan biasanya terhambat oleh buruknya

koordinasi di antara berbagai pihak yang berkepentingan. Hal serupa juga dijumpai di dunia usaha, rendahnya tingkat kinerja atau ketidakberhasilan proses dari aktivitas-aktivitas yang saling tergantung sering dikaitkan dengan lemahnya koordinasi.

Terbentuknya organisasi dan kelompok kerja biasanya dilandasi oleh keinginan untuk memanfaatkan potensi bersama guna menciptakan hasil yang lebih besar daripada usaha kerja yang dilakukan sendiri-sendiri. Namun lemahnya koordinasi di antara anggota organisasi yang menjalankan usaha bersama, cenderung menghambat terealisasinya sinergi yang diharapkan. Perbedaan proses dan kualitas koordinasi membedakan efektivitas kerja kelompok maupun organisasi. Hal tersebut diperkuat oleh temuan pada berbagai penelitian yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara tingkat koordinasi dengan kinerja kelompok. (Dailey,1980; Thornton et.al, 1992; Michael et.al.,2004).

Pengalaman empirik dan gagasan yang dikemukakan di sini memperkuat keyakinan akan pentingnya koordinasi bagi keberhasilan usaha atau tercapainya kinerja yang diharapkan. Malone dan Crowston (1994) mendefinisikan koordinasi sebagai "pengelolaan ketergantungan antar kegiatan (*managing dependencies between activities*)". Sebelumnya, Malone et.al (1993) juga mengidentifikasi bahwa tindakan kelompok pada dasarnya adalah perpaduan dari tindakan individu yang saling tergantung sebagai pelaku (aktor) yang melakukan kegiatan-kegiatan saling tergantung yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu (*"the*

act of working together harmoniously”). Hal ini selaras dengan gagasan yang mengatakan bahwa koordinasi dalam organisasi dimaknakan sebagai interaksi efektif antar individu atau bagian-bagian untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan operasi.

Salah satu fenomena empirik yang menggugah penulis untuk melakukan penelitian ini adalah yang bersangkutan dengan kualitas layanan, kinerja, dan keluaran dari berbagai organisasi yang seringkali tidak seperti yang diharapkan. Dari temuan peneliti lain didapatkan bahwa tinggi rendahnya kualitas dan kinerja suatu organisasi bukan hanya tergantung dari ketersediaan sumberdaya atau keterbatasan pasar bagi jasa dan produk yang dihasilkan, namun juga disebabkan oleh kurang efektifnya koordinasi antar aktivitas dari anggota organisasi yang bekerja dalam organisasi tersebut, meskipun koordinasi itu sudah dijalankan dengan mengacu pada mekanisme formal atau instrumen kerjasama.

Koordinasi yang efektif dapat diwujudkan apabila proses koordinasi berlangsung secara lancar dalam suasana kerja yang kondusif bagi berlangsungnya interaksi yang akrab, cerdas, dan bebas dari rasa saling curiga. Koordinasi yang efektif yang ditandai oleh terjadinya kerjasama sinergistik di antara individu maupun unit kerja di dalam suatu organisasi dapat berkontribusi pada pewujudan organisasi yang kohesif dan kokoh, namun tetap cukup lentur untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya. Hal tersebut dimungkinkan

karena kerjasama sinergistik juga dapat menghasilkan pembaharuan dan perbaikan yang berkelanjutan. Sebaliknya, organisasi yang sekaligus kohesif, kokoh, dan lentur dapat menjadi wahana yang kondusif bagi berlangsungnya kerjasama sinergistik. Ciri organisasi terpadu seperti ini juga menjadi ciri organisasi belajar (*learning organization*) yang digagas Senge (2006) yaitu:

"...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together." (p.14)

Senge (2006) menambahkan bahwa organisasi semacam itu diperlukan karena dalam situasi perubahan lingkungan yang demikian cepat, hanya mereka yang fleksibel, adaptif, dan produktiflah yang akan bertahan.

Organisasi terpadu yang memiliki kemampuan untuk memperbaharui sendiri sangat dibutuhkan di masa depan, karena kini organisasi perlu terus beradaptasi dengan dunia bisnis yang makin bergejolak dan gejolak itu diperkirakan akan makin bertambah intensitasnya di masa depan. Untuk menghadapi gejolak seperti itu, organisasi yang kohesif, kokoh serta sekaligus lentur akan lebih mudah menghadapi gelombang perubahan yang sukar diprediksikan.

Selain telaah psiko-sosial yang baru dipaparkan, ditinjau dari perspektif bisnis dan ekonomi, organisasi belajar juga memiliki kapabilitas untuk menciptakan nilai ekonomik yang signifikan, karena di dalam organisasi seperti ini, ongkos

transaksi dapat menjadi minimal. Dalam teori ekonomi sejak lama dinyatakan bahwa transaksi pasar adalah cara yang paling efisien untuk mengorganisasikan kehidupan ekonomi.

Dalam hal ini, Coase (1937), seperti dikutip Crook et.al (2013), menjelaskan bahwa berorganisasi melalui pasar memerlukan biaya, yang kemudian dikenal sebagai ongkos transaksi (*transaction cost*), yang dapat dikurangi dalam situasi tertentu melalui cara berorganisasi yang dipilih. Ongkos transaksi adalah semua pengeluaran yang diperlukan untuk mencari mitra transaksi, negosiasi, dan perumusan kesepakatan, menciptakan mekanisme penyelesaian perselisihan, serta tawar menawar untuk mendapatkan kesepakatan maupun untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan. Dalam ongkos transaksi ini juga perlu diperhitungkan ongkos yang timbul agar organisasi bisa bekerja sesuai kesepakatan yang dicapai. Crook e.al (2013) juga mengutip Williamson (1975) pemenang hadiah Nobel tahun 2009, yang mengatakan bahwa pada dasarnya ada tiga cara berorganisasi yang dapat dipilih suatu perusahaan, yaitu melalui tiga alternatif struktural: (1) (mekanisme) pasar; (2) struktur hibrida yang dasarnya adalah wujud struktural dari kerjasama seperti aliansi, waralaba (*franchise*), dan ventura bersama (*joint venture*); serta (3) hirarki.

Williamson (1996), mengatakan bahwa transaksi dengan tanpa kecurigaan dan pretensi negatif (*transaction done with candor*) biasanya menghasilkan ongkos transaksi yang lebih kecil. Di dalam konteks suatu organisasi, transaksi yang

dijalankan berdasarkan rasa saling percaya biasanya akan lebih murah dan efektif. Pimpinan perusahaan perlu memilih alternatif yang meminimalkan ongkos transaksi. Pilihan ini didasarkan pada kemampuan pihak-pihak yang bertransaksi untuk menyesuaikan diri. Misalnya apabila pada waktu akan menjalankan transaksi, suatu organisasi menghadapi suatu ketidakpastian yang tinggi dalam memenuhi kebutuhannya secara kuantitatif, maka biasanya yang menjadi pilihan terbaik adalah bertransaksi melalui pengembangan kerjasama melalui aliansi atau sejenisnya. Namun, dalam situasi dimana transaksi bersangkutan dengan suatu sumberdaya yang unik, spesifik, atau strategis, maka alternatif terbaik biasanya adalah dengan melakukan internalisasi pemenuhan kebutuhan itu melalui pengembangan hirarki, artinya segala kegiatan transaksi seyogyanya dijalankan di antara unit-unit kerja di dalam organisasi sendiri. Pilihan ini perlu dilakukan agar pemenuhan suatu kelangkaan dapat dibebaskan dari ketergantungan pada pihak lain dan kelangkaan dapat lebih mudah dikendalikan. Hal semacam inilah yang akan dihadapi pada waktu dilakukan analisis produksi di dalam suatu rantai nilai, karena di dalam rantai nilai di lingkungan suatu badan usaha terjadi transaksi antar unit usaha mengenai sumber yang spesifik dan sangat unik.

Penelitian ini ditujukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik, mendalam, dan komprehensif tentang proses transaksi internal yang terjadi di antara berbagai unit usaha atau unit kerja di lingkungan suatu badan usaha, dan mengetahui faktor apa yang perlu diperhatikan dan tindakan yang perlu

dijalankan agar transaksi tersebut berlangsung dengan lebih murah, lancar, efisien, dan efektif.

Masalah koordinasi sudah banyak ditelaah. Bahkan kajian tentang kerjasama yang baik sering merujuk pada koordinasi yang lebih menekankan pada identifikasi pola ketergantungan aktivitas yang ditangani melalui suatu mekanisme koordinasi yang bersifat mekanistik-struktural. Karena itu usaha perbaikan koordinasi banyak diarahkan pada perancangan sistem kerja yang didukung teknologi informasi yang memungkinkan simplifikasi prosedur demi efisiensi koordinasi. Meskipun upaya tersebut berpotensi menyelesaikan sebagian masalah koordinasi secara signifikan, namun belum mampu menjawab berbagai pertanyaan atas lemahnya usaha koordinasi yang terkait efektivitas pengelolaan ketergantungan antar tugas yang juga mencakup mengambil keputusan dengan ruang lingkup tanggung jawab koordinasi yang lebih luas, termasuk mengkoordinasikan kepentingan orang lain yang berbeda-beda.

Kegagalan orang melihat masalah koordinasi dengan wawasan yang lebih luas dan inklusif sering terjadi karena masalah ketergantungan ini hanya dilihat sebagai masalah sistem dan teknik koordinasi, dan kurang memperhatikan faktor kesediaan orang untuk bekerjasama dan menghasilkan konsensus yang bisa bernilai melebihi ekspektasi. Dengan perkataan lain, masalah efektivitas kerjasama secara tidak langsung direduksi menjadi masalah koordinasi administratif, teknik, dan sistemik saja. Misalnya, dalam praktik koordinasi yang

ditemui pada berbagai organisasi dan perusahaan di Indonesia, isu koordinasi dianggap selesai setelah ditunjuk para pelaksana tugas dan ditetapkan mekanisme atau aturan kerjanya, padahal peraturan hanya merupakan kerangka dari serangkaian aktivitas yang saling tergantung. Mekanisme kerja atau peraturan belum mencakup 'isi' atau hakekat dan semangat kerjasama yang justru menjadi 'ruh' yang menghidupkan kegiatan koordinasi dan mendasari praktik nyata dari kerjasama.

Hal tersebut disadari pula oleh para pengembang teori organisasi yang menyatakan bahwa, meskipun banyak literatur menyoroiti standar, aturan, dan prosedur sebagai mekanisme koordinasi, namun mekanisme tersebut tidaklah bersifat stabil, dalam arti dapat menyelesaikan permasalahan koordinasi secara berkelanjutan. Untuk mencapai kinerja bersama secara efektif, organisasi perlu menyesuaikan mekanisme dan cara berkoordinasi sesuai kondisi di tengah ketidakpastian dan perubahan lingkungan, baik internal dan eksternalnya. Karena itu, penelitian yang menelaah koordinasi dari aspek sosio-dinamik semakin dibutuhkan (Jarzabkowski, Le', dan Feldman, 2012). Sejalan dengan pendapat Jarzabowski et.al (2012), sebelumnya Gittel (2002), sudah memandang masalah koordinasi sebagai masalah kualitas hubungan antara orang-orang yang bekerjasama dan karena itu, ia melihat bagaimana kualitas komunikasi, keberadaan tujuan dan pengetahuan bersama, dan rasa saling menghargai dapat memengaruhi kinerja dan penyelesaian tugas. Sementara itu, Faraj dan Sproul (2000) mengatakan bahwa masalah koordinasi juga merupakan

masalah mengkoordinasikan pengetahuan. Mereka menunjukkan bahwa mengenali kebutuhan akan kepakaran serta mengetahui di mana dan bagaimana kepakaran itu dapat diperoleh dapat memperbaiki kinerja tim. Karena pendapat para pakar ini menunjukkan betapa mereka berbeda dalam menjejaskan masalah koordinasi dalam organisasi, Okhuysen dan Bechky (2009) menyimpulkan bahwa kini yang lebih diperlukan adalah suatu pendekatan yang lebih komprehensif untuk menanggapi masalah koordinasi dalam organisasi ini. Penelitian ini pada dasarnya dilakukan untuk mengisi kekosongan dalam pendekatan komprehensif terhadap masalah koordinasi dalam organisasi.

Dipahami bahwa kerjasama dalam organisasi memiliki unsur struktural-mekanistik yang relatif statis maupun unsur dinamis yang terbentuk dari respons cerdas orang-orang yang terlibat dalam kerjasama. Hal tersebut menunjukkan bahwa selain pengaruh aspek struktural-mekanistik yang relatif statis, efektivitas koordinasi sangat tergantung pada respons cerdas yang dinamis dari para aktor atau anggota organisasi sebagai penyandang tugas yang terlibat dalam proses kerjasama. Respons dinamis ini seyogyanya dimunculkan oleh aspirasi bersama dari orang-orang yang bekerjasama. Aspirasi bersama ini diharapkan terwujud dari kesepakatan (konsensus) yang dicapai di antara anggota organisasi untuk mewujudkan suatu masa depan yang dicita-citakan bersama secara etikal.

Proses mewujudkan konsensus yang tulus juga dilandasi oleh rasa saling percaya dan dicapai dalam suasana yang bebas dari intimidasi, dominasi, dan rasa takut.

Di dalam konteks suatu badan usaha, konsensus itu perlu sekaligus mencerminkan kepentingan anggota organisasi, perusahaan, dan masyarakat. Peran konsensus seperti ini diperlukan dalam mengembangkan koordinasi yang berkualitas dan efektif. Apabila konsensus dapat terwujud dalam organisasi, organisasi dapat terus dikembangkan menjadi organisasi belajar yang dinamis namun tetap terjaga keterpaduannya, sejalan dengan yang dikemukakan oleh Ghoshal dan Gratton (2002). Mereka juga menyatakan bahwa integrasi organisasional tidak dapat diwujudkan semata-mata melalui kontrol vertikal dan peraturan (*vertical control and rules & regulations*) saja, namun juga perlu dijalankan secara intelektual, emosional, dan dengan penuh kepedulian sosial. Pengembangan konsensus untuk mewujudkan suatu masa depan yang dicita-citakan bersama dengan cara etikal sejalan dengan konsep integrasi emosional, karena substansi konsensus ini mencakup makna yang disepakati bersama tentang hal-hal yang paling penting dan dihargai dalam kehidupan usaha dan kerja. Konsensus yang dihasilkan dengan cara seperti ini sekaligus juga mencerminkan identitas dari organisasi itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, pada kajian yang dilakukan dalam rangka penelitian ini, akan ditelaah pengaruh konteks berupa lingkungan kerja, sistem keyakinan, dan semangat dari para pelaku terhadap proses interaksi yang diperlukan untuk mengembangkan koordinasi yang berkualitas. Hal ini diharapkan dapat melengkapi kajian koordinasi secara lebih komprehensif, karena kini pendekatan yang didekati secara mekanistik-struktural yang lebih

menekankan pada pengembangan kerjasama yang dijalankan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku, juga dilengkapi dengan pendekatan psiko-sosial serta sekaligus dipandang sebagai upaya memadukan kapabilitas dari orang-orang yang terlibat dalam kegiatan koordinasi itu untuk menghadapi tantangan tugas yang dihadapi. Dengan penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih baik dan utuh tentang proses koordinasi di dalam suatu sistem organisasi yang organik.

1.1 Permasalahan Penelitian

Berdasarkan paparan yang telah disampaikan pada latar belakang dari penelitian ini, koordinasi perlu dipandang sebagai kebutuhan alamiah, yang diperlukan dalam kehidupan berorganisasi pada setiap komunitas produktif, bukan sebagai kebutuhan yang muncul dikala ada permasalahan yang perlu dihadapi bersama. Interaksi, terutama yang sinergistik hendaknya menjadi bagian dari keseharian hidup organisasi dan mewujud dalam cara bagaimana para anggota organisasi menyelesaikan tugasnya. Hal ini sungguh penting karena upaya dari banyak organisasi untuk mendorong koordinasi melalui penetapan sistem dan prosedur maupun pengendalian, tidak serta merta menjamin penyelesaian dan hasil kerja yang berkualitas.

Pada banyak kasus, tujuan yang telah disepakati dan dilengkapi dengan mekanisme pencapaiannya, seringkali tidak tercapai karena terjadi kegagalan

dalam eksekusinya. Kegagalan eksekusi seringkali disebabkan oleh keengganan pihak-pihak terkait untuk berkoordinasi. Apabila koordinasi tidak dibangkitkan oleh semangat berkolaborasi, berbagi pengetahuan dan informasi, serta niat untuk bertumbuh kembang bersama melalui kerjasama sinergistik, manajemen perusahaan akan membutuhkan banyak waktu dan menghabiskan banyak sumber daya untuk menghasilkan kerjasama yang efektif, meskipun semua prosedur dan peraturan sudah dijalankan dengan baik. Bahkan tidak jarang terjadi bahwa koordinasi yang dijalankan sesuai perintah, tidak menghasilkan kinerja yang sesuai rencana. Hal ini terjadi karena orang yang bekerjasama cenderung menjalankan pekerjaan secara parsial tanpa memperhatikan keterkaitan tugasnya dengan pekerjaan lain. Masing-masing orang yang bekerjasama memang menghasilkan kinerja tertentu, namun kumpulan kinerja ini bukan merupakan kinerja yang diharapkan dari mereka.

Permasalahan seperti itu biasa terjadi pada organisasi yang relatif kompleks. Kompleksitas internal yang biasa dihadapi di lingkungan suatu organisasi, terutama organisasi berskala besar, seringkali bersumber dari diferensiasi dan pembagian pekerjaan serta terpecahnya pekerjaan dalam komponen pekerjaan yang kecil dan kurang bermakna sebagai akibat dari spesialisasi pekerjaan yang kini cenderung makin menguat. Kompleksitas internal adalah konsekuensi dari keputusan manajemen sendiri. Untuk menghadapi permasalahan ini, manajemen organisasi cenderung mengembangkan sistem dan aturan kerja yang makin rinci dan diimplementasikan melalui pengawasan yang lebih ketat. Rekayasa bisnis

seperti ini sering hanya bisa mengatasi permasalahan kompleksitas internal yang dihadapi pada waktu sistem tersebut dirancang dan diimplementasikan. Namun lingkungan eksternal yang terus berkembang dan berubah biasanya menimbulkan tantangan baru yang tidak dapat dihadapi dengan efektif oleh cara kerja yang diimplementasikan. Untuk menghadapi tantangan eksternal ini diperlukan respons perusahaan yang kontekstual dan kontinjen. Respons yang bersifat mekanistik struktural tidak akan mampu menghadapi tantangan eksternal seperti ini. Untuk mengatasinya diperlukan respons yang organik berbasis pada kebajikan, kearifan, dan kecerdasan manusia. Respons ini biasanya berupa keputusan dan tindakan orang untuk bermanuver mengatasi permasalahan yang dihadapi. Di sini dibutuhkan banyak inovasi dan cara berpikir “di luar kotak” yang dijalankan dengan berani namun dengan penuh rasa tanggung jawab.

Organisasi modern, lebih-lebih suatu organisasi bisnis, perlu sekaligus berkembang menjadi organisasi yang kokoh dan stabil, namun tetap cukup fleksibel untuk menghadapi tantangan lingkungan eksternal yang makin besar dan susah diprediksi itu. Integrasi organisasi yang sekaligus dapat memadukan soliditas dengan fleksibilitas tidak dapat semata-mata dicapai melalui pengembangan sistem dan aturan yang mekanistik namun juga memerlukan cara membangun keterpaduan yang lebih organik dan manusiawi. Di dalam penelitian ini koordinasi yang berkualitas diperkirakan dapat menyediakan jawab untuk mewujudkan terbentuknya organisasi terpadu yang sekaligus kokoh dan

stabil, maupun fleksibel, karena selama proses koordinasi dimungkinkan pengambilan keputusan dan tindakan inovatif yang seringkali baru dan tidak memiliki preseden sebelumnya. Pada saat yang sama, tidak dapat dipungkiri bahwa di dalam organisasi yang kokoh, stabil, dan fleksibel itu, kerjasama antara anggotanya juga dapat berlangsung dengan lebih baik dan efektif. Pertanyaannya adalah, bagaimana organisasi dapat mengupayakan peningkatan kualitas koordinasi yang terkait dengan pewujudan organisasi terpadu yang kokoh, stabil, namun cukup fleksibel tersebut?

Pertanyaan tersebut hanya dapat terjawab secara meyakinkan melalui penelitian yang relevan. Penelitian perlu dilakukan pada organisasi usaha yang struktur kerjanya memiliki karakteristik interdependensi (saling ketergantungan) yang tinggi. Struktur kerja yang interdependen biasanya dijumpai pada rantai nilai suatu organisasi usaha. Koordinasi kegiatan dalam suatu rantai nilai biasanya akan menjadi makin rumit apabila organisasi sedang dalam proses pengembangan, karena dalam kondisi seperti ini, organisasi biasanya menghadapi lebih banyak ketidakpastian dan peningkatan kompleksitas kerja secara signifikan. Untuk alasan tersebut, penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang melakukan pengembangan organisasi dengan mengharapkan keuntungan sinergik dari aktivitas merger dan akuisisi (M&A) yang telah dilakukan beberapa tahun kebelakang. Organisasi yang dimaksud adalah grup usaha yang bergerak dalam bidang usaha produksi minyak sawit (*Crude Palm Oil*) yang sedang berkembang.

Pengembangan organisasi tersebut menuntut perusahaan untuk melakukan usaha serius dalam mengembangkan pola manajemen, penciptaan budaya, dan peningkatan dukungan demi terwujudnya organisasi terpadu melalui berbagai bentuk usaha sinergik. Upaya perubahan budaya telah diawali sejak tahun 2008 dan kini masih dalam proses pengembangan berbagai sistem manajemen dan struktur organisasi.

Penelitian pada grup usaha ini menjadi penting karena melalui penelitian yang dilakukannya, Larsson & Finkelstein (1999) menemukan bahwa integrasi organisasi adalah satu-satunya faktor terpenting dalam menjelaskan realisasi sinergi pada perusahaan hasil M&A. Dikatakan bahwa, bahkan perusahaan merger dengan potensi kombinasi yang tinggi, secara signifikan lebih berhasil ketika disandingkan dengan integrasi organisasi yang tinggi, dibandingkan ketika usaha integrasinya lemah.

Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang usaha produksi dan pengolahan kelapa sawit, group usaha ini memiliki struktur organisasi yang kompleks, baik secara fungsi maupun letak geografis. Karenanya aktivitas kerja di sepanjang rantai nilai, mulai dari aktivitas di perkebunan, transportasi, proses produksi di pabrik, dan aktivitas pendukung lain perlu dikelola dan dijalankan secara seksama melalui usaha-usaha sinergistik. Namun berdasarkan pengamatan awal, sejauh ini fungsi-fungsi yang terbagi secara departemental, disertai lokasi fisik yang tersebar secara geografis cenderung membuat para penyandang tugas

terbiasa bekerja secara parsial. Unit-unit kerja berupa rantai nilai yang saling terkait cenderung berfungsi sebagai silo-silo terpisah yang berfokus pada proses kerja untuk mencapai hasil terbaik bagi unitnya sendiri, dan hanya melihat kebutuhan koordinasi ketika ada permasalahan. Koordinasi belum dipandang sebagai upaya rutin yang berkesinambungan bagi penciptaan nilai yang tinggi. Masalah ini menjadi penting untuk diatasi karena di dalam perkebunan yang sudah mapan, keberhasilannya justru ditentukan oleh kualitas koordinasi antar satuan kerja yang mapan. Berbagai usaha yang telah dilakukan untuk menciptakan nilai-nilai kerjasama dan kesamaan tujuan perlu dievaluasi untuk memastikan bagaimana perusahaan dapat mengharapkan terwujudnya kesatuan usaha untuk mencapai sinergi melalui koordinasi yang berkualitas dan keterpaduan organisasi, yang pada penelitian ini istilahnya digunakan secara bergantian dengan konsep integrasi.

Koordinasi yang lebih berkualitas, dalam arti koordinasi yang sekaligus dapat menghasilkan soliditas dan stabilitas organisasional, diperkirakan dapat diwujudkan dengan cara berkoordinasi yang menghargai disiplin, tata tertib, keteraturan, dan fokus dalam kerja. Namun pada saat yang sama, koordinasi itu perlu dijalankan secara akrab dalam suasana yang bebas dari rasa takut dan khawatir. Praktik koordinasi yang terakhir ini menyebabkan orang yang bekerja lebih mudah mengambil keputusan dan tindakan inovatif untuk menyesuaikan kiprah organisasi dengan gejala lingkungan eksternal. Interaksi antar individu yang terjadi selama proses koordinasi perlu diupayakan agar tetap berjalan

dalam koridor peraturan dan rencana kerja yang ada, namun sekaligus perlu diberi ruang untuk berinovasi dan berinisiatif yang cukup leluasa. Diperkirakan keleluasaan seperti ini tidak akan memicu munculnya tindakan kurang bertanggungjawab asalkan interaksi dilandasi rasa saling peduli dan saling percaya yang tulus, serta berlangsung dalam suasana kerja yang kondusif bagi terwujudnya kerjasama yang sinergistik. Diperkirakan pula bahwa koordinasi yang lebih berkualitas akan dapat diwujudkan apabila orang yang bekerjasama juga memiliki keyakinan yang sama dalam memahami eksistensi dan perannya di dalam organisasi, lebih-lebih apabila orang juga meyakini bahwa cita-citanya sejalan dengan dengan apa yang ingin dicapai bersama melalui kerjasama di dalam organisasi.

Kualitas koordinasi dengan ciri yang telah dikemukakan, diantaranya terkait dengan banyaknya kontak sosial yang terjadi di antara anggota organisasi. Seperti dinyatakan oleh Williamson (1996), kontak sosial yang kondusif bagi pengurangan ongkos transaksi adalah yang terjadi tanpa dibebani oleh berbagai rasa curiga atau sungkan yang tidak beralasan. Namun pada saat yang sama, kontak sosial ini perlu dijalankan dalam kerangka pencapaian suatu tujuan bersama yang jelas. Oleh karena itu kontak antar individu ini perlu dijalankan berdasarkan pertimbangan rasional, namun tetap dilandasi rasa saling percaya yang menjadi perekat emosional dalam proses koordinasi. Jadi supaya integrasi organisasi dapat mewujudkan sebagai wahana pencipta nilai sinergistik, proses koordinasi perlu sekaligus ditujukan untuk mewujudkan integrasi intelektual,

sosial, dan emosional secara simuitan. Hal ini sejalan dengan konsep integrasi organisasional yang dikemukakan oleh Goshal dan Gratton (2002).

Kualitas interaksi yang baik memungkinkan terbentuknya modal maya (*virtual capital*), yaitu perpaduan sinergistik dari modal intelektual, modal sosial, dan modal spiritual, karena orang yang berinteraksi tidak enggan bertukar pengetahuan, saling beradaptasi, saling menghargai, dan saling menolong untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama. Perpaduan modal itu bisa menghasilkan kapabilitas kolektif yang bersifat sinergistik (Hartanto, 2009). Integritas suatu organisasi dibangun dengan bertumpu pada modal maya ini.

Kualitas interaksi sangat ditentukan oleh karakter dan kapabilitas dari orang-orang yang berinteraksi. Orang tidak cukup berbekal kompetensi yang tinggi dan keinginan bekerja dengan baik, dan ketaatan pada peraturan saja untuk bisa terlibat dalam interaksi yang berkualitas. Orang juga perlu memiliki keyakinan bahwa hasil yang maksimal hanya bisa dicapai melalui kerjasama, memiliki semangat kebersamaan yang inklusif (mau bekerjasama dengan siapa saja, selama semuanya digerakkan untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama), dan mau berbagi pengetahuan secara tulus dengan rekan kerjasamanya, serta bersedia saling menyesuaikan diri untuk menjaga keterpaduan. Orang perlu menunjukkan keyakinan, sikap, dan niatnya secara nyata selama berlangsung proses interaksi. Semua ini perlu terjadi secara sukarela. Interaksi yang berkualitas hanya dapat diharapkan terjadi apabila orang yang berinteraksi mau

secara sukarela berperilaku sesuai dengan keyakinan, sikap, dan niatnya. Karenanya di lingkungan organisasi di mana interaksi itu berlangsung perlu ada suasana kerja yang kondusif bagi munculnya perilaku seperti itu. Hal terakhir ini akan dikaji secara lebih mendalam di dalam penelitian ini.

Di dalam konteks suatu badan usaha, interaksi yang baik perlu dilakukan dalam rangka implementasi suatu rencana, program, atau strategi perusahaan . Apabila hal ini dapat berlangsung dengan baik, maka dapat diharapkan terjadinya koordinasi yang berkualitas. Apabila dapat terwujud koordinasi yang berkualitas , maka dapat diharapkan tercapai tujuan organisasi, baik yang bersifat ekonomik maupun yang memiliki nuansa psiko-sosial yang dicita-citakan. Semua ini pada akhirnya diharapkan menghasilkan organisasi yang makin padu, namun sekaligus juga mampu beradaptasi dengan lingkungannya, karena organisasi ini akan berfungsi sebagai komunitas produktif yang hidup. Diperkirakan, organisasi yang seperti ini sekaligus juga menjadi wahana yang kondusif bagi interaksi dan koordinasi berkualitas yang mampu menghasilkan kinerja yang bersifat sinergistik.

Penelitian ini berfokus pada peningkatan pemahaman tentang pengembangan kualitas koordinasi dan keterpaduan organisasi. Di depan telah dipaparkan gagasan tentang cara mewujudkan keterpaduan organisasi yang berkualitas serta keterkaitannya dengan kualitas koordinasi. Penelitian akan dijalankan dengan mengikuti pola pikir yang dipaparkan dalam gagasan itu. Diharapkan penelitian

ini dapat menghasilkan temuan yang dapat menjawab pertanyaan mendasar berikut ini:

1. Faktor-faktor apa yang dapat menyebabkan koordinasi dan keterpaduan organisasi bisa senantiasa saling memengaruhi secara positif sebagai wahana kondusif bagi penciptaan nilai sinergistik secara berkesinambungan?
2. Apakah model mental bersama berupa keyakinan mengenai hal-hal yang paling fundamental tentang makna organisasi, anggota, dan keberhasilannya akan membawa pengaruh positif pada kualitas koordinasi?
3. Apakah fokus kerja dan interaksi yang lebih baik di antara sesama anggota akan menghasilkan koordinasi yang mampu menghasilkan kinerja melebihi ekspektasi?
4. Dalam lingkungan kerja seperti apa model mental bersama dapat bertumbuh kembang dengan baik sehingga dapat lebih berkontribusi pada peningkatan kualitas koordinasi yang berkesinambungan?
5. Lingkungan kerja seperti apa yang dibutuhkan agar dapat terwujud kualitas interaksi yang mampu menghasilkan koordinasi yang berkualitas?

Untuk menjawab pertanyaan ini, dilakukan penelitian yang diawali dengan pengembangan model proposisi, yang mencerminkan gagasan yang baru dipaparkan di sini. Dari hasil pengumpulan data, dilakukan pengujian keabsahan

model proposisi dengan cara menguji kesahihan dan keandalan variabel pembentuk model. Dari analisis ini akan didapatkan variabel baru yang sah dan andal, yang kemudian digunakan untuk mengembangkan model penelitian. Berdasarkan model penelitian itu akan dikembangkan berbagai hipotesis. Temuan yang diperoleh dari pengujian hipotesis akan menjadi pertimbangan utama untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan di sini, maupun untuk merumuskan rekomendasi bagi penelitian lanjutan serta perbaikan pada sistem manajemen di perusahaan yang dijadikan objek penelitian.

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang diperlukan untuk mewujudkan kualitas koordinasi dan keterpaduan organisasi sebagai wahana kondusif bagi penciptaan nilai sinergistik, pada komunitas produktif atau organisasi bisnis.

Untuk tujuan tersebut, secara spesifik penelitian ini akan mengidentifikasi dan menganalisis:

1. Hubungan antara kualitas koordinasi dengan kualitas keterpaduan organisasi sebagai wahana yang kondusif bagi penciptaan nilai yang sinergistik.

2. Pengaruh model mental bersama berupa keyakinan mengenai hal-hal yang paling fundamental tentang makna organisasi, anggota, dan keberhasilannya, terhadap kualitas koordinasi.
3. Pengaruh fokus kerja dan kualitas interaksi di antara sesama anggota terhadap peningkatan kualitas koordinasi.
4. Karakteristik lingkungan kerja yang diperlukan untuk menumbuhkan model mental bersama yang dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas koordinasi yang berkesinambungan.
5. Karakteristik lingkungan kerja yang dibutuhkan agar terwujud kualitas interaksi yang mengarah kepada koordinasi yang berkualitas.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian mengenai faktor-faktor yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kualitas koordinasi dan keterpaduan organisasi, diharapkan dapat mengisi ruang pengembangan yang dibutuhkan, baik secara teoristik maupun sebagai landasan praktik.

1.4.1 Kegunaan Akademik:

1.4.1.1 Bagi komunitas akademik, diharapkan penelitian ini akan menambah ranah pengetahuan mengenai :

- a) Telaah yang komprehensif dalam memahami konsep koordinasi pada organisasi usaha;

- b) Variabel-variabel non mekanistik-struktural yang menentukan kualitas koordinasi dalam organisasi usaha;
- c) Faktor yang berperan bagi pewujudan keterpaduan organisasi sebagai wahana pencipta nilai sinergistik.

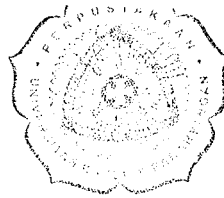
1.4.1.2 Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, diharapkan penelitian ini memberikan kontribusi berupa:

- a) Pengembangan paradigma koordinasi yang lebih komprehensif, dengan memperhatikan aspek mekanistik-struktural dan psiko-sosial dalam kegiatan koordinasi ;
- b) Memperkaya kajian koordinasi melalui pendekatan perilaku pada sistem organisasi yang organik;
- c) Mendorong penelitian lanjutan untuk memperkaya telaah tentang teori koordinasi dan teori organisasi pada umumnya.

1.4.2 Kegunaan Praktikal:

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan panduan praktik bagi organisasi bisnis, dalam hal:

- a) Pengelolaan proses koordinasi pada perusahaan melalui penciptaan elemen lingkungan kerja yang organik dengan



mengenai Organisasi Terpadu secara teoritik banyak ditelaah melalui konsep Integrasi Organisasi, yang dalam penelitian ini penggunaannya disalingtukarkan.

Sebagai tema sentral, kualitas koordinasi dan kualitas keterpaduan organisasi akan ditelaah sebagai proses dan hasil yang saling memengaruhi. Di sini dikonfirmasi bagaimana hubungan yang terdapat di antara keduanya, serta keterkaitannya dengan faktor-faktor yang diduga sebagai pembentuk dan/atau media untuk mengembangkan organisasi yang kohesif, kokoh, dan stabil, namun juga cukup luwes untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal maupun internal.

Karena studi ini didekati melalui telaah perilaku keorganisasian, maka Kualitas Keterpaduan Organisasi, Kualitas Koordinasi, dan variabel antesedennya diukur bukan berdasarkan ukuran objektif kuantitatif atau ekonomik, melainkan lebih pada kondisi psiko-sosial yang ditelaah melalui persepsi anggota organisasi dan observasi perilaku. Dalam penelitian ini persepsi diartikan sebagai pemaknaan seseorang atas lingkungan kerjanya, melalui proses pemilahan dan interpretasi sensorik (Rao & Narayan, 1998). Karena penelitian ini menyangkut konsep yang nirwujud sehingga ukuran objektivitas relatif sulit diidentifikasi, maka dalam penelitian ini pengukuran bertumpu pada apa yang disebut sebagai 'subjektivitas yang konsisten' (*subjective consistency*), yaitu kecenderungan dari orang yang berbeda untuk melakukan pilihan atau respons yang sama; yang

diukur dari kedekatan pola respons satu sama lain (Davis, 1968; Sasamoto, Yoshikawa & Asada, 2008).