

BAB I

A. Latar Belakang

Kerja dalam organisasi modern dijalankan oleh satuan-satuan kerja yang saling tergantung dengan melakukan tugas-tugas terspesialisasi dalam suatu pembagian kerja (Friedson 1976; Durkheim 1984). Friedson (1976:310) berpendapat bahwa pembagian kerja paling baik dicirikan sebagai suatu proses interaksi sosial di mana individu dan kelompok menghadapi berbagai macam kondisi dan situasi pekerjaan mereka, terlepas dari model organisasi yang digunakan untuk menilai, mengontrol, atau mengkonseptualisasikan aktivitas mereka.

Namun konsekuensi dari spesialisasi itu adalah kebutuhan untuk mengintegrasikan kerja dan mengkoordinasikan aktivitas dari satuan-satuan kerja yang terpisah tersebut. Dengan demikian, koordinasi merupakan kunci bagi penyelesaian kerja dan penyampaian informasi dari satu satuan kerja kepada satuan kerja yang lain dalam suatu organisasi. Koordinasi dilihat sebagai suatu pencapaian interaktif dari suatu proses yang tertata.

Dengan kata lain, koordinasi diperlukan untuk menyelaraskan gerak langkah antara bagian-bagian yang ada dalam perusahaan agar tercipta keterpaduan kerja dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan

perusahaan. Tanpa koordinasi, individu-individu dan bagian-bagian itu akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi sehingga dapat merugikan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Namun dalam proses interaksi antara satu bagian atau sub-bagian dengan bagian atau sub-bagian lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antar individu pelaksananya. Oleh karena itu masalah koordinasi menjadi masalah yang sering timbul dalam pengorganisasian suatu perusahaan.

Studi awal tentang koordinasi dalam sosiologi organisasi menempatkan koordinasi sebagai suatu fungsi yang penting dalam organisasi. Teori yang menonjol adalah teori *Contingency*, yang mengedepankan peran struktur dan proses, baik formal maupun informal, dengan fokus pada rasionalitas, formalisasi, dan standarisasi (mengikuti gagasan Weberian). Dalam analisisnya, teori ini menspesifikasikan bagaimana lingkungan organisasi yang berbeda memerlukan pilihan yang berbeda pula antara struktur formal dan informal dalam menentukan model koordinasinya, di mana koordinasi informal dilihat sebagai alternatif bagi struktur formal (Meyerson, Weick dan Kramer 1996:166).

Dalam karya tulis ilmiah kali ini penulis akan mendeskripsikan apa permasalahan yang timbul dalam proses produksi di PT Cartonindus Sumber Jaya dalam kaitannya dengan model koordinasi yang diterapkan oleh perusahaan itu.

B. Rumusan Masalah

Untuk itu, yang menjadi rumusan masalah dalam KTI ini adalah :

1. Apa permasalahan yang terjadi dalam proses produksi pada PT. Cartonindus Sumber Jaya?
2. Mengapa terjadi permasalahan dalam proses produksi pada PT. Cartonindus Sumber Jaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan pada rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui apa permasalahan yang terjadi dalam proses produksi pada PT. Cartonindus Sumber Jaya?
2. Untuk mengetahui mengapa terjadi permasalahan dalam proses produksi pada PT. Cartonindus Sumber Jaya?

D. Definisi Konsep

Pada bagian ini penulis akan mendiskripsikan konsep-konsep yang dipergunakan dalam bahasan KTI ini.

D.1. Koordinasi

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan dan orang dari berbagai bagian sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Friedson, 1976:312).

Menurut Brech (2002:320) koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan dari satuan yang terpisah (unit-unit) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Sedangkan menurut Terry (1986:33), koordinasi adalah usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran.

D.2. Koordinasi Formal

D.2.1. Pendekatan Fungsional Vertikal

Dinyatakan oleh Kartasaputra (1992:53) pendekatan fungsional vertikal sebagai bentuk koordinasi formal merupakan pengelompokan posisi ke dalam departemen berdasarkan kemampuan, keahlian dan kegunaan sumber daya.

Informasi mengalir ke atas dan ke bawah sepanjang hierarki vertikal, dan rantai komando berkumpul di tingkat atas organisasi. Setiap orang di departemen berkomunikasi dengan pihak lain di departemen yang sama untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan menyelesaikan tugas atau mengimplementasi keputusan yang dialirkan pada hierarki dari menejer tingkat atas.

Menurut Liker (2006:68), pendekatan fungsional vertikal merupakan pengelompokan posisi ke dalam departemen berdasarkan kemampuan, keahlian dan kegunaan sumber daya. Struktur fungsional dapat dianggap sebagai departementalisasi sumber daya organisasi, karena tiap jenis aktivitas fungsional (sumber daya manusia, teknik, dan produksi) menggambarkan sumber daya khusus untuk melakukan tugas organisasi. Orang dan fasilitas menggambarkan sumber daya organisasi umum yang dikelompokkan dalam satu departemen. Struktur fungsional juga dihubungkan dengan rentang pengawasan yang lebih luas.

Menejer dan karyawan mampu untuk saling menggantikan karena pelatihan dan keahlian yang hampir sama. Pengembangan karier dibuat berdasarkan keahlian fungsional, dan orang-orang yang mengembangkan keahliannya dapat dipromosikan menurut hierarki. Terdapat peraturan dan prosedur yang mengatur kewajiban dan tanggungjawab tiap karyawan, dan karyawan di tingkat hierarki yang lebih rendah menerima keputusan dan perintah

yang dikeluarkan oleh atasannya (Daft, 2002:46-47).

Pengelompokan karyawan berdasarkan tugas yang sama mendorong terjadinya skala ekonomi dan efisiensi penggunaan sumber daya. Karena rantai komando berkumpul di atas, struktur fungsional juga memberikan jalan bagi manajer untuk melakukan sentralisasi atas pengambilan keputusan dan memberikan arahan yang seragam (Kartasaputra, 1992:39).

D.2.2. Ketergantungan Aliran Kerja

Menurut Terry (1986:67), terdapat tiga jenis saling ketergantungan yang mempengaruhi struktur organisasi yaitu :

a) Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*): apabila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.

b) Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*): di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja. Departemen pertama harus melakukan kinerja yang benar agar departemen selanjutnya dapat melakukan kinerja dengan benar pula.

c) Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*): merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Ketika kesaling-tergantungan dalam departemen dikelompokkan, maka koordinasi akan relatif mudah dilakukan. Menejer dapat mengembangkan berbagai prosedur, peraturan, dan regulasi terstandarisasi yang memastikan kinerja yang sama dalam semua bagiannya.

D.2.3. Rantai Komando, (Wewenang, Tanggungjawab, dan delegasi) dalam Praktek Koordinasi Formal

Proses pengorganisasian koordinasi membawa ke arah pembentukan struktur organisasi yang menjelaskan bagaimana tugas-tugas dibagi dan sumber daya dimanfaatkan. Dinyatakan oleh Terry (1986:107) bahwa struktur koordinasi organisasi didefinisikan sebagai (1) sekumpulan tugas formal yang dimandatkan kepada individu dan departemen. (2) hubungan pelaporan formal, termasuk garis wewenang, tanggungjawab keputusan, jumlah tingkat hierarki, dan rentang pengawasan menejer. (3) desain sistem untuk menjamin koordinasi yang efektif dari karyawan di berbagai departemen. Serangkaian tugas formal dan hubungan pelaporan formal memberikan kerangka kerja untuk kontrol vertikal dalam koordinasi organisasi.

Rantai komando merupakan garis wewenang tidak terputus yang menghubungkan semua orang dalam koordinasi organisasi dan menunjukkan posisi orang yang bertanggungjawab. Hal ini dikaitkan dengan dua prinsip dasar. Kesatuan perintah berarti bahwa karyawan bertanggungjawab hanya kepada satu *supervisor*. Wewenang dan tanggungjawab untuk tugas yang berbeda harus jelas. Semua orang dalam suatu organisasi harus mengetahui kepada siapa mereka harus bertanggungjawab seperti juga tingkat manajemen yang berjenjang hingga ke atas (Daft, 2006:26).

Rantai komando mengilustrasikan struktur wewenang dari organisasi. Wewenang merupakan hak yang formal dan sah dari seorang manajer untuk mengambil keputusan, mengeluarkan perintah, dan mengalokasikan sumber daya agar tercapai hasil yang diharapkan organisasi.

Menurut Daft (2006:28-29) wewenang ditentukan oleh tiga kategori :

- a. Wewenang berada pada posisi organisasi, bukan kepada orang. Manajer memiliki wewenang karena posisi yang mereka pegang, dan orang lain yang berada dalam posisi yang sama akan memiliki wewenang yang sama pula.
- b. Wewenang diterima oleh bawahan. Walaupun wewenang mengalir dari atas ke bawah di hierarki organisasi, bawahan mematuhi hal ini karena mereka percaya manajer memiliki hak yang sah untuk mengeluarkan

perintah.

- c. Wewenang mengalir ke bawah pada koordinasi hierarki vertikal. Posisi di hierarki tingkat atas perusahaan menanamkan wewenang yang lebih formal dibandingkan dengan posisi di bawah.

Tanggungjawab merupakan sisi lain dari koin wewenang. Tanggungjawab merupakan kewajiban seorang karyawan untuk melakukan tugas atau aktivitas yang diberikan kepadanya. Umumnya, manajer diberikan wewenang setara dengan tanggungjawabnya. Jika manajer diberikan tanggungjawab untuk hasil sebuah tugas, namun hanya sedikit wewenang, pekerjaan itu mungkin dilakukan tetapi sulit. Mereka bergantung pada pendekatan dan keberuntungan. Jika manajer memiliki wewenang lebih dari tanggungjawabnya, mereka akan menjadi tiran, menggunakan wewenang ke arah hasil yang ceroboh.

Akuntabilitas merupakan mekanisme yang digunakan agar wewenang dan tanggungjawab berjalan selaras. Akuntabilitas berarti bahwa orang-orang yang memiliki wewenang dan tanggungjawab harus melakukan pelaporan dan penjelasan mengenai tugas yang diberikan kepada atasan mereka di rantai komando (Daft, 2006:31).

D.2.4. Saluran Koordinasi Formal

Menurut Liker (2006:70) saluran koordinasi formal adalah koordinasi yang mengalir dalam rantai komando atau tanggungjawab tugas yang didefinisikan oleh organisasi. Terdapat tiga saluran koordinasi formal organisasi yaitu:

2.4.1. Saluran koordinasi ke bawah

Arus koordinasi ini mengacu pada pesan dan informasi yang dikirim dari manajemen puncak kepada bawahan dengan arah ke bawah. Menejer dapat berkoordinasi ke bawah dengan karyawan dengan banyak cara. Beberapa dengan yang paling umum adalah melalui pesan dalam selebaran perusahaan, *elektronik mail*, pamflet informasi, artikel dalam majalah dinding, dan kebijakan-kebijakan serta panduan prosedur.

Liker (2006:77) dalam bukunya *The Toyota Way* mengatakan bahwa koordinasi ke bawah dalam sebuah organisasi mencakup topik sebagai berikut :

- a. Implementasi tujuan dan strategi. Mengkomunikasikan strategi dan tujuan, memberikan informasi tentang sasaran spesifik dan perilaku yang diharapkan. Hal ini memberikan arah kepada mereka yang berada di tingkat bawah dalam organisasi.
- b. Instruksi dan alasan utama pekerjaan. Merupakan turunan dari bagaimana

melaksanakan sebuah tugas yang spesifik dan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan aktivitas organisasi yang lainnya.

- c. Prosedur dan praktek. Merupakan pesan yang mengidentifikasi kebijakan, aturan, regulasi, tunjangan, dan susunan struktural organisasi.
- d. Umpan balik kinerja. Pesan ini menilai seberapa baik individu dan departemen melaksanakan tugasnya.
- e. Indoktrinasi. Pesan ini didesain untuk memotivasi karyawan untuk mengadopsi misi dan nilai budaya perusahaan, serta partisipasi pada kegiatan khusus.

2.4.2. Saluran koordinasi ke atas

Koordinasi ke atas yang formal termasuk pesan yang mengalir dari tingkat bawah ke atas dalam hierarki organisasi. Menurut Liker (2006:77-78) terdapat lima tipe informasi yang dikomunikasikan ke atas seperti berikut ini:

- a. Masalah dan pengecualian. Pesan ini mendeskripsikan masalah-masalah serius dan mengecualikan kinerja rutin dalam rangka membuat manajer senior waspada terhadap kesulitan.
- b. Saran perbaikan. Pesan ini adalah gagasan untuk memperbaiki prosedur yang berhubungan dengan tugas, untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi.
- c. Laporan kinerja. Pesan ini termasuk laporan periodik yang

menginformasikan pihak manajemen bagaimana setiap individu dan departemen berkinerja.

- d. Keluhan dan perselisihan. Pesan ini merupakan keluhan dan konflik karyawan yang disampaikan ke atas untuk didengarkan dan mencari kemungkinan penyelesaian.
- e. Informasi keuangan dan akuntansi. Pesan ini menyangkut biaya, piutang, volume penjualan, perkiraan laba, dan hal lain yang menarik bagi manajer senior.

Banyak organisasi melakukan upaya besar untuk memfasilitasi koordinasi ke atas. Mekanismenya termasuk kotak saran, survei karyawan, kebijakan pintu terbuka, laporan sistem informasi, dan percakapan langsung antara pekerja dan eksekutif.

2.4.3. Saluran Koordinasi Horizontal

Saluran koordinasi horizontal adalah pertukaran pesan secara menyamping atau diagonal di antara sesama atau rekan kerja. Hal ini terjadi di dalam atau lintas departemen. Kegunaan koordinasi horizontal tidak saja untuk menginformasikan, tetapi juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Menurut Liker (2006:79) koordinasi horizontal melibatkan satu dari tiga kategori di bawah ini :

- a. Pemecahan masalah intradepartemental. Pesan ini mengambil tempat di antara anggota dan departemen yang sama dan menitik beratkan pada pemenuhan tugas.
- b. Koordinasi interdepartemental. Pesan interdeprantemental memfasilitasi pemenuhan proyek dan tugas bersama.
- c. Perubahan, inisiatif, dan perbaikan. Pesan ini didesain untuk berbagi informasi di antara tim dan departemen yang dapat membantu perubahan, pertumbuhan, dan perbaikan organisasi.

Koordinasi horizontal terutama penting dalam organisasi pembelajaran, di mana kelompok pekerja secara terus menerus memecahkan masalah dan mencari cara baru untuk melakukan sesuatu.

D.3. Koordinasi Informal

Friedson (1976:17), berpendapat bahwa koordinasi kerja paling baik dicirikan sebagai sebuah proses interaksi sosial atau aktivitas kerja yang interaktif dimana individu dan kelompok berada dalam rangkaian yang berhubungan dengan berbagai macam kondisi dan situasi pekerjaan mereka, dalam beberapa pemikiran membentuk syarat, kondisi, dan muatan dari pekerjaan mereka, tidak mempermasalahkan model organisasi formal apakah yang akan digunakan untuk menilai, mengontrol, atau mengkonseptualisasikan aktivitas mereka.

D.3.1 Saluran koordinasi informal

Menurut Watson (1995:124), saluran koordinasi informal hadir di luar saluran otoritas formal dan tidak melekat pada hierarki otoritas organisasi. Koordinasi informal hadir bersama koordinasi formal, tapi dapat meloncati tingkatan hierarki, memotong garis vertikal dari rantai komando untuk berinteraksi dengan siapa pun secara virtual dalam koordinasi organisasi.

Menurut Daft (1995:124-128), ada beberapa saluran koordinasi informal antara lain :

1. *Management by wandering around*

Teknik koordinasi ini menggambarkan eksekutif yang berbicara secara langsung dengan karyawan untuk mempelajari apa yang sedang terjadi. *MBWA* berlaku untuk menejer di semua tingkatan. Mereka bergaul dan mengembangkan hubungan positif dengan karyawan dan mempelajari secara langsung dari mereka tentang departemen, divisi, atau organisasi mereka.

2. *Grapevine*

Sebuah jaringan koordinasi informal karyawan dari satu karyawan ke karyawan yang lainnya yang tidak diberi sanksi secara resmi oleh organisasi. *Grapevine* menghubungkan karyawan pada semua arah, bervariasi mulai dari

presiden hingga manajemen tingkat menengah, staf pendukung, dan karyawan lini. *Grapevine* akan selalu hadir dalam sebuah organisasi, tetapi dapat menjadi kekuatan dominan ketika saluran formal tertutup. Informasi yang diberikan oleh sistem ini dapat membantu memperjelas situasi yang tidak jelas dan tidak menentu. Karyawan menggunakan rumor *Grapevine* untuk menjembatani kesenjangan koordinasi dan menjelaskan keputusan manajemen.

3. Komunikasi dalam tim

Anggota tim bekerja sama untuk menyelesaikan tugas, dan struktur koordinasi tim mempengaruhi baik kinerja tim, maupun kepuasan karyawan. Terdapat dua aspek dari koordinasi tim adalah komunikasi terbuka dan dialog.

- a. Komunikasi terbuka adalah aspek komunikasi tim yang menggambarkan meningkatnya penekanan untuk memberdayakan karyawan dan memperluas produktivitas tim oleh manajemen. Komunikasi terbuka berarti berbagi semua jenis informasi ke seluruh perusahaan, melintasi fungsi dan tingkat hierarki.
- b. Dialog adalah proses komunikasi kelompok di mana orang bersama-sama menciptakan sebuah aliran pengertian bersama yang memungkinkan mereka memahami satu sama lain dan berbagi pandangan terhadap kinerja.

E. Metodologi Penelitian

E.1. Jenis Penelitian

Dalam Karya Tulis Ilmiah ini dipergunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Melalui pendekatan ini peneliti berusaha mendeskripsikan dan memahami fenomena sosial dari pengalaman dan perspektif orang atau kelompok orang yang diteliti, seperti bagaimana mereka melihat dan memaknai permasalahan yang mereka hadapi atau alami (Nasir, 1999:14).

Alasan peneliti menggunakan metode ini, pertama, karena peneliti ingin memahami permasalahan koordinasi dari kacamata mereka yang terlibat dalam permasalahan tersebut. Pertimbangan kedua adalah karena subjek penelitian yang diteliti yaitu sejumlah aktor yang bekerja di bagian proses produksi, hanya sedikit jumlahnya.

E.2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam karya tulis ini adalah karyawan bagian produksi pada PT. Cartonindus Sumber Jaya

E.3. Teknik Pengumpulan Data

Observasi dilakukan dengan jalan mengamati langsung terhadap aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Nasir, 1999:15).

Observasi yang dilakukan berkaitan dengan kegiatan kerja dan interaksi sosial yang berlangsung di PT. Cartonindus Sumber Jaya.

Selain observasi, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa orang pegawai dan koordinator pegawai untuk meminta keterangan yang berhubungan dengan masalah koordinasi yang terjadi di perusahaan tersebut.

E.4 Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengolah dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil pengamatan, wawancara, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah difahami dan diinformasikan kepada orang lain (Moleong, 2000:138).

Teknik yang digunakan dalam menganalisis data menggunakan metode non statistik yaitu dengan analisis deskriptif secara kualitatif. Data yang diperoleh dari penelitian dilaporkan apa adanya, selanjutnya dianalisis dan dipaparkan secara deskriptif untuk mendapatkan gambaran fakta yang ada dan untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah.

Tahap-tahap dalam analisis data dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2008:78).

a). Reduksi data.

Data yang diperoleh dipilih sesuai kebutuhan dan relevansinya dengan masalah dan tujuan penelitian, kemudian dikelompokkan berdasarkan konsep-konsep yang dipergunakan dalam penelitian ini.

b). Penyajian data.

Setelah data direduksi, tahap selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian dalam bentuk teks yang bersifat naratif.

c). Verifikasi dan penarikan kesimpulan.

Langkah terakhir adalah verifikasi dan penarikan kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti melakukan verifikasi atas data yang telah disajikan, dan atas dasar hasil verifikasi itu menarik sejumlah kesimpulan.

F. Sistematika Penulisan Karya Tulis Ilmiah

BAB I. LATAR BELAKANG

Dalam Bab ini merupakan bagian yang memaparkan mengenai koordinasi sebagai praktek interaksi sosial serta tentang ilustrasi pembahasan mengenai proses koordinasi yang terkadang tidak berjalan dengan semestina pada PT. Cartonindus Sumber Jaya yang merupakan obyek bahasan pada Karya Tulis Ini.

Pada bab ini penulis akan mendeskripsikan tentang konsep-konsep yang menjadi pokok bahasan pada KTI ini. Diantaranya adalah pendekatan fungsional vertikal, ketergantungan aliran kerja, rantai komando, koordinasi formal dan koordinasi informal.

BAB II. DESKRIPSI INSTANSI

Pada Bab ini dijabarkan profil dari instansi yang mencakup: sejarah, visi, misi, tujuan, struktur organisasi, dan aliran kerja produksi di PT Cartonindus Sumber Jaya.

BAB III. PEMBAHASAN

Pada Bab ini penulis akan mendiskripsikan tentang koordinasi formal pada PT Cartonindus Sumber Jaya, dan masalah apa yang ditimbulkan sebagai implikasi dari penerapan model koordinasi itu. Permasalahan akan dideskripsikan

dengan menampilkan kasus-kasus yang terjadi pada bagian produksi di perusahaan tersebut. Selanjutnya penulis akan melakukan analisa berkaitan dengan permasalahan yang terkait dengan koordinasi untuk memberi penjelasan mengapa permasalahan itu timbul.

BAB IV. KESIMPULAN

Pada Bab ini, penulis akan menyimpulkan pokok-pokok temuan dan hasil analisa dari KTI ini dan memberi saran mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan oleh PT Cartonindus Sumber Jaya dalam mencari jalan keluar atas permasalahan yang terjadi.