**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Penertian Organisasi dan Manajemen**
2. **Pengertian Organisasi**

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerja sama, orang yang berkerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

**Sondang P. Siagian** yang dikutip oleh **Saefuddin (1993:3)** dalam bukunya **“Organisasi dan Management”** mendefinisikan bahwa:

**Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan, dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan.**

Sementara itu **Gibson, Donelly dan Ivancevich** yang dikutip oleh **Saefuddin (1993:3)**  dalam bukunya **“Organisasi dan Management”** berpendapat bahwa ciri khas organisasi tetap sama, yaitu perilaku terarah pada tujuan. Mereka berpendapat:**“Organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih effesien dan lebih effektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama”.**

Sedangkan **Koontz dan Cryill O’ Donnell** yang dikutip oleh **Siagian (1997:24)** dalam bukunya **“Management Suatu Pengantar”,** mengatakan:

**Organisasi adalah suatu hubungan wewenang dengan maksud untuk mengurus kedua koordinasi strukturil baik vertical maupun horizontal atara keadaan, kearah mana tugas-tugas khusus yang diinginkan itu diperuntukan untuk mencapai tujuan usaha.**

Definisi-definisi diatas menurut **Siagian (1997:24)** dalam bukunya **“Managemen Suatu Pengantar”** terlihat bahwa yang menjadi unsur Organisasi adalah:

* 1. **Adanya suatu tujuan bersama**
  2. **Tujuan itu dicapai atau diperoleh melalui atau bersamaan dengan bantuan orang lain dalam kerja sama yang harmonis**
  3. **Kerjasama itu didasarkan atas hal kewajiban dan tanggung jawab tertentu.**

1. **Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu meruapkan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dibawah ini beberapa pengertian manajemen dari beberapa para ahli, diantaranya adalah :

* 1. **Malayu Hasibuan**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

* 1. **Andrew f. Sikula**

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

* 1. **G.R. Terry**

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

* 1. **Harold Koontz dan Cyril O’Donnel**

Manajemem adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Denagn demikian menajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa :

* + 1. Manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai
    2. Manajemen merupakan perpaduan antara ilmu dan seni
    3. Manajemen merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam pemanfaatan unsur-unsurnya (6M)
    4. Manajemen baru dapt diterapkan jika ada dua orang atau lebih melakukan kerjasama dalam suatu organisasi
    5. Manajemen harus didasarkan pada pembagaian kerja, tugas, dan tanggungjawab
    6. Manajemen terdiri dari beberapa fungsi (POSD dan C)
    7. Manajemen hanya alat untuk mencapai tujuan

1. **Funsi- Fungsi Manjamen**

Manajemen menurut para ahli dibagi atas beberapa fungsi, pembagian fungsi-fungsi itu tujuannya adalah :

* + - 1. Supaya sistematik urutan pembahasannya lebih teratur
      2. Agar analisi pemnbahasannya lebih mudah dan lebih mendalam
      3. Untuk menjadi pedoman pelaksanaan proses manajemen bagi manajer.

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli tidak sama, hal ini disebabkan latar belakang penulis, pendekatan yang dilakukan tidak sama. Untuk bahan perbandingan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli, penyusun penyusun megutip beberapa fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. ***G.R Terry***
   1. Planning (Perencanaan)
   2. Organizing (Pengorganisasian)
   3. Actuating (Penggerakan)
   4. Controlling (Pengendalian)
2. ***Henry Fayol***
   1. Planning (Perencanaan)
   2. Organizing (Pengorganisasian)
   3. Commanding (Memerintahkan)
   4. Coordinating (Mengkordinasi)
   5. Controlling (Pengendalian)
3. ***W.H. Newman***
   1. Planning (Perencanaan)
   2. Organizing (Pengorganisasian)
   3. Assembling Resources
   4. Directiting (Pengarahan)
   5. Controlling (Pengendalian)
4. ***John F. Mee***
   1. Planning (Perencanaan)
   2. Organizing (Pengorganisasian)
   3. Motivating
   4. Controlling (Pengendalian)
5. ***Harold Koontz & Cyril O’Donnel***
   1. Planning (Perencanaan)
   2. Organizing (Pengorganisasian)
   3. Staffing (Kepegawaian)
   4. Directing (Pengarahan)
   5. Controlling (Pengendalian)
6. ***Luther Gullick***
   1. Planning (Perencanaan)
   2. Organizing (Pengorganisasian)
   3. Staffing (Kepegawaian)
   4. Directing (Pengarahan)
   5. Coordinating (Pengendalian)
   6. Reporting (Pemberitaan)
   7. Budgeting (Penganggaran)
7. ***Louis A. Allen***
   1. Leading (Pembimbingan)
   2. Planning (Perencanaan)
   3. Organizing (Pengorganisasian)
   4. Controlling (Pengendalian)
8. ***Drs. S.P. Siagian*** 
   1. Planning (Perencanaan)
   2. Organizing (Pengorganisasian)
   3. Motivating (Memotivasi)
   4. Controlling (Pengendalian)
   5. Evaluating (Mengevaluasi)
9. ***Lyndall F. Urwicak***
   1. Forecasting (Peramalan)
   2. Planning (Perencanaan)
   3. Organizing (Pengorganisasian)
   4. Commanding (Memeritahkan)
   5. Coordinating (Pengkoordinasian)
   6. Controlling (Pengendalian)
10. ***Mc. Namara***
    1. Palnning (Perencanaan)
    2. Programming (Memprogram)
    3. Budgeting (Penganggaran)
    4. System (Susunan)
11. ***Prof. Drs. Oey Liang Lee***
    1. Perencanaan
    2. Pengorganisasian
    3. Pengarahan
    4. Pengkoordinasian
    5. Pengontrolan
12. ***John D. Millet***
    1. Directing
    2. Facilitating
       1. **Pengertian Administrasi, dan Administrasi Negara**
    3. **Pengertian Administrasi**

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang sejak akhir abad yang lalu (abad XIX), tetapi administrasi sebagai suatu seni atau administrasi dalam praktek, timbul bersamaan dengan timbulnya peradaban manusia.

Sebagai ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai suatu cabang daripada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia, dengan membawa prinsip-prinsip yang universal, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia dengan memperhatikan factor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai suatu disiplin ilmiah yang berdiri sendiri.

Administrasi berasal dari bahasa Latin, terdiri dari kata *“ad****”*** artinya intensif dan *“ministrare”* artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Menurut **Gulick (1960:21)** dalam bukunya **“Paper on the Science of Administration”,** mengatakan bahwa: **“Administrasi bertalian dengan pelaksanaan kerja dengan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan”.**

**White (1980:5)** dalam bukunya **“*Introduction to the study of Public Administration*”,** memberikan definisi sebagai berikut : **“Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, Negara, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil…..dan sebagainya”**.

**H.A Simon dan Kawan-kawan** dalam bukunya “***Public* *Administration*”** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1985:2)** dalam bukunya **“Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Management”,** memberikan definisi: **“Administrasi sebagai kegiatan dari pada kelompok-kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama”**

Sedangkan **William H. Newman** dalam bukunya **“Administrative Action** yang dikutip oleh **Siagian (1997:19)** dalam bukunya **“Management Suatu Pengantar”** mengatakan bahwa: **“Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tujuan bersama”.**

Dari definisi di atas **Siagian (1997:19)** dalam bukunya **“Management Suatu Pengantar”** mengatakan bahwa unsur dalam administrasi adalah:

1. **Adanya tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu**
2. **Tujuan itu dapat dicapai atau diperoleh melalui kegiatan orang lain, dengan demikian ada atasan dan bawahan**
3. **Karena kegiatan itu melalui bantuan orang lain, maka perlu diadakan bimbingan dan pengawasan.**

Dengan demikian administrasi dapat ditinjau dari tiga sudut, yaitu:

1. **Sudut Proses, berarti administrasi adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, dimulai dari proses pemikiran, proses pelaksanaan sampai proses tercapainya tujuan.**
2. **Sudut Fungsionil, berarti bahwa dalam segala kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, diperlukan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, meliputi planning, arganizing, staffing, directing and controlling.**
3. **Sudut Institutionil, berarti administrasi dianggap sebagai totalitas kelembagaan, dimana dalam lembaga itu terdapat kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan itu bersifat menyeluruh, artinya dimulai dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah.**
   1. **Pengertian Administrasi Negara**

Istilah administrasi Negara ialah terjemahan dari “*Public Administrations”****.*** Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pad sekitar tahun 1956. jika istilah Public Administration itu di uraikan secara etimologis, maka *“Public”* berasal dari bahasa Latin *“Poplicus”*yang semula dari kata *“Populus”*atau *“People”* dalam bahasa Inggris yang berarti rakyat. *“Administration”*juga berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari kata *“ad”* artinya intensif dan *“ministrare”* artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

**Jhon M Pfiffner** dalam buku “**Public Administration”** yang dikutip oleh **Soekarna** dalam bunya **“Dasar-dasar Manajemen” (1986:13),** mengemukakan : “**Administrasi Negara adalah pelaksanaan kebijakan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representaif”**

Di Indonesia Badan Perwakilan Politik yang menetapkan Kebijakan Negara ialah Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), sebagai Lembaga Legislatif.

**Leonard** dalam buku **“Introduction of the Study of Public Administration”** yang dikutip oleh **Sukarna (1986:14),** dalam bukunya **“Dasar-dasar Manajemen”** mengemukakan: **“Administrasi Negara terdiri dari semua/seluruh aktivitas/ kegiatan yang brtujuan pemenuhan atau pelaksanaan kebijakan Negara”.**

**Dimock, Dimock & Koening** dalam bukunya“**Public Administration”**  yang diterjemahkan oleh **Sukarna (1986:14),** dalam bunya **“Dasar-dasar Manajemen”** mengemukakan: **“Administrasi Negara adalah suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah dan cara mereka memperolehnya”.**

Bertolak dari definisi-definisi tersebut di atas, jika dilihat dari sudut ilmu administrasi Negara **Eyo Kahya (1996:4)** dalam bukunya **“Pengantar Ilmu Adminstrasi Negara”** mengemukakan bahwa: **“Administrasi negara ialah suatu ilmu yang mempelajari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh alat-alat Negara untuk melaksanakan atau mewujudkan politik Negara atau politik pemerintah”.**

Objek disiplin ilmu administrasi Negara adalah pelayanan publik sehingga yang perlu dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi publik. Maka **Lloyd D. Musolf dan Harold Seidman** dalam tulisan mereka berjudul **“The Blurred Boundaries of Public Administration”,** melihat pada batasan-batasan administrasi publik. Hal ini karena bagi mereka tampak bahwa setiap keadaan yang bertambah maju, pemerintah pada semua tingkat memberikan tanggung jawab aktivitas yang penting dan kompleks, namun ada lembaga yang semu (apakah yang bersangkutan termasuk lembaga administrasi pemerintah atau swasta). Kecenderungan ini dicerminkan dalam kegiatan pemerintah mensponsori perusahaan swasta, badan hukum yang tidak mencari keuntungan dan pusat-pusat penelitian kontrak. Untuk itu kita harus melihat kepada siapa *Responsibility* dan *Accountability* disampaikan.

**Gerald. E. Caiden** dalam bukunya **“Public Administrations”** memberikan patokan untuk menentukan apakah suatu organisasi tersebut pemerintah adalah dengan melihat tiga hal, yaitu: organisasinya dibentuk dengan peraturan pemerintah, karyawannya disebut pegawai negeri, dan pembiayaannya berasal dari uang rakyat.

**Inu Kencana Syafiie (2003:32)** dalam bukunya **“Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia”,** mengemukakan ada 7 (tujuh) hal khusus dari administrasi Negara, yaitu:

1. **Tidak dapat dielakan (unavoidable)**
2. **Senantiasa mengharapkan ketaatan (expect obedience)**
3. **Mempunyai prioritas (has priority)**
4. **Mempunyai pengecualian (has exceptional)**
5. **Puncak pimpinan politik (top management political)**
6. **Sulit diukur (difficult to measure)**
7. **Terlalu banyak mengharapkan dari administrasi public (more is expected of public administration)**
8. **Pengertian Koordinasi**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang akan dijadikan titik tolak atau landasan teoritis dalam pembahasan masalah yang akan diteliti sesuai dengan masalah yang akan dibahas, peneliti mengajukan teori koordinasi menurut ***Awaluddin Djamin,*** yang dikutif oleh ***Malayu Hasibuan*** dalam bukunya ***Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah* (2005 : 86)** sebagai berikut :

**Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama antar badan, intansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sedemikian rupa, sehingga terdapat saling mengisi saling membantu, dan saling melengkapi.**

**Manajer yang sukses adalah manajer yang dapat melakukan “koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS)” yang baik. Integrasi adalah suatu usaha untuk menyatukan tindakan-tindakan berbagai badan, intansi, unit, sehingga merupakan suatu kebulatan pemikiran dan kesatuan tindakan yang terarah pada suatu sasaran yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Sinkronisasi adalah suatu usaha untuk menyesuaikan, menyelaraskan kegiatan-kegiatan, tindakan-tindakan, unit-unit, sehingga diperoleh keserasian dalam pelaksanaan tugas atau kerja.**

Koordinasi menurut ***G.R. Terry*** yang dikutif oleh ***Malayu S.P.***  ***Hasibuan*** dalam bukunya ***Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah* (2005 : 86)** sebagai berikut :

***“coordination is the erdely synchronization of effort to provide the proper amount, timing and directing of execution resulting in harmonious and unified actions to a stated*** ***objective”***

**Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.**

Sedangkan ***Dalton E.***  ***McFarland*** mendefinisikan Koordinasi yang dikutif oleh ***Handayaningrat*** bukunya ***Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1990:89)*** adalah sebagai berikut:

***“Coordination is the process whereby an executive develope an orderly patterns of group efforts among his subordinates and secure uniti of action in the pursuit of comman purpose”.* (koordinasi adalah suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur diantara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama).**

Sedangkan Koordinasi menurut ***Leonard D.* *White*** yang dikutif oleh ***Sutarto*** dalam bukunya ***Dasar-dasar Organisasi (1993:141)*** adalah sebagai berikut:

***“coordination is the adjustment of the farts to each other, and of the movement and operation of parts in time so that each can make its maximum contribution to the product of the whole.”* (koordinasi adalah penyesuaian diri dari bagian-bagian satu sama lain, dan gerakan serta pengerjaan bagian-bagian pada saat yang tepat sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan yang maksimum pada hasil** **secara keseluruhan.)**

**Koordinasi menurut Roger C. Heimer** yang dikutif oleh ***Sutarto*** dalam bukunya ***Dasar-dasar Organisasi (1993:142)*** adalah sebagai berikut:

***“Coordination is indispensible to the accumulation of the efforts of th many in order to effectuate the overal purpose. Coordination makes possible a uniting of the mental and phisical efforts in such a manner as to create a surplus of coordinated effort over the sum of the individual effort of the participantn.”*** **(koordinasi harus ada untuk menyempurnakan banyak usaha agar supaya pencapaian tujuan efektif. Koordinasi memungkinkan kesatuan usaha mental dan pisik dalam bermacam-macam sikap karena menciptakan kelebihan usaha yang dikoordinasikan pada sejumlah usaha individu dari para peserta.)**

***Henry Fayol*** mendefinisikan koordinasi yang dikutif oleh ***Sutarto*** dalam bukunya ***Dasar-dasar Organisasi (1993:143)*** adalah sebagai berikut:

***“To coordinate means is the all important duty of interrelating the various parts of the work.”* (mengkoordinasi berarti mengikat bersama, menyatukan, dan menselaraskan semua kegiatan dan usaha.)**

Koordinasi menurut ***Soewarno Handayaningrat*** dalam bukunya ***Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1990:88)*** adalah sebagai berikut:

**Koordinasi adalah konsep dasar kedua disamping kepemimpinan. Sebab koordinasi dan kepemimpinan (leadersip) adalah tidak bisa dipisahkan satu sama lain, oleh karena satu sama lain saling mempengaruhi. Kepemimpinan yang efektif adalah menjamin koordinasi yang baik sebab pimpinan berperanan sebagai koordinator.**

***T. Hani Handoko*** mendefinisikan koordinasi dalam bukunya ***Manajemen (1995:195),*** sebagai berikut:

**Koordinasi (coordination) adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.**

***Soekarna K.*** Mendefinisikan Koordinasi dalam bukunya ***Dasa-dasar Manajemen (1986:49)*** adalah sebagai berikut:

**Koordinasi adalah usaha-usaha/kegiatan-kegiatan tiap pejabat pimpinan dalam setiap tingkat hirarki untuk menghimpun/mengarahkan/menjuruskan kegiatan orang-orang (para spesialis) uang, material (bahan-bahan), metode-metode, mesin-mesin serta sumber-sumber lainnya yang ada pada organisasi, demi tercapainya tujuan daripada organisasi itu.**

***Mooney and Reily*** mendefinisikan Koordinasi yang dikutif oleh ***Soewarno Handayaningrat*** bukunya ***Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1990:88-89)*** adalah sebagai berikut:

***“Coordination as the achievment of orderly group effort, and unity of action in the pursuit of a common purposu”* (koordinasi sebagai pencapaian uasaha kelompok secara teratur dan kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama).**

1. **Ciri-ciri Koordinasi**

Lima Ciri untuk Koordinasi Yang Memadai menurut ***Mc. Farland*** yang dikutif oleh ***Soewarno Handayaningrat*** bukunya ***Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen* (1990:89-90)** adalah sebagai berikut:

1. **Tanggung jawab**
2. **Adanya proses**
3. **Pengaturan secara teratur daripada usaha kelompok**
4. **Konsep kesatuan tindakan**
5. **Tujuan koordinasi**

Berdasarkan atas definisi ***Mc. Farland*** maka penjelasan daripada ciri-ciri koordinasi adalah sebagai berikut:

* 1. **Tanggung jawab,**bahwa tanggung jawab daripada koordinasi adalah terletak pada pimpinan. Oleh karena itu koordinasi adalah merupakan tugas daripada pimpinan. Koordinasi sering dicampur-adukan dengan kata koperasiyang sebenarnya mempunyai arti yang berbeda. Sekalipun demikian pimpinan pimpinan tidakmungkin mengadakan koordinasi apabila mereka tidak melakukan kerja sama *(cooperation).* Oleh karena itu maka kerja sama *(cooperation*) merupakan suatu syarat yang sangat dalam membantu pelaksanaan daripada koordinasi. Jelasnya bahwa koordinasi adalah berbeda dengan koperasi *(cooperation).*
  2. **Adanya proses,**sebab koordinasi adalah pekerjaan daripada pimpinan yang bersifat kesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
  3. **Pengaturan secara teratur daripada usaha kelompok,**oleh karena koordinasi adalah konsep yang ditetapkan di dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, maka sejumlah daripada individu yang bekerja sama, dimana dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efesiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi.

Adanya tumpang tindih *(overlapping),* kekaburan *(confusion)* dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi.

* 1. **Konsep kesatuan tindakan,**hal ini adalah merupakan inti daripada koordinasi. Kesatuan daripada usaha, berarti bahwa pimpinan harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha daripada tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil.

Kesatuan tindakan ini adalah merupakan suatu kewajiban daripada pimpinan untuk memperoleh suatu koordinasi yang baik. Dengan mengatur jadwal waktu dimaksudkan bahwa suatu usaha itu dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

* 1. **Tujuan koordinasi,**tujuan koordinasi adalah tujuan bersama *(comman purpose),* kesatuan daripada usaha meminta suatu pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan sebagai kelompok, dimana mereka bekerja.

1. **Tipe-tipe koordinasi, sifat-sifat koordinasi dan tujuan koordinasi**
   1. **Tipe-tipe Koordinasi**
      * 1. Koordinasi vertikal *(vertical coordination)* adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit kesatuan-kesatuan kerja yang ada dibawah wewenang dan tanggungjawabnya.
        2. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada dibawah tanggungjawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relalatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diataur.
        3. Koordinasi horizontal *(horizontal coordination)* adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparat) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdiciplinary* dan *interreelated.*
        4. *Interdiciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan dengan unit yang lainnya secara intern maupun secara ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya.
        5. *Interreelated* adalah koordinasi antar badan (intansi); unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi intansi yang satu dengan yang lainnya saling bergantung atau mempunyai hubungan baik, cara intern maupun ekstern yang levelnya setarap. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.
2. **Sifat-sifat koordinasi**
3. Koordinasi adalah dinamis bukan statis
4. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang coordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran.
5. Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

Asas koordinasi adalah asas skala (*scalar principle*=hirarki) artinya koordinasi itu dilakukan menurut jenjang-jenjang kekuasaan dan tanggungjawab yang disesuaikan dengan jenjang-jenjang yang berbeda satu sama lain. Tegasnya, asas hirarki ini bahwa setiap atasan (koordinator) harus mengkoordinasi bawahan langsungnya.

1. **Tujuan Koordinasi**
2. Untuk mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran kearah tercapainya sasaran perusahaan.
3. Untuk menjuruskan keterampilan spesialisasi kearah sasaran perusahaan.
4. Untuk menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan.
5. Untuk menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran.
6. Untuk mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan 6M kearah sasaran organisasi atau perusahaan.
7. Untuk menghindari tindakan *overlapping* dari sasaran perusahaan
8. **Syarat-syarat koordinasi dan cara-cara melakukan koordinasi**
9. **Syarat-syarat Koordinasi**
10. Sense of cooperation (perasaan untuk bekerjasa), ini harus dilihat dari sudut bagin-bagian perbagian bidang pekerjaan, bukan orang perorangan.
11. Rivalry*,* dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan
12. Team spirit, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
13. Esprit de corp*,* artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.
14. **Cara-cara Mengadakan Koordinasi**
15. Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan-tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan dan menghancurkan koordinasi yang baik.
16. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota, tidak menurut masing-masing individu anggota dengn tujuan sendiri-sendiri. Tujuan itu adalah tujuan bersama.
17. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, saran-saran, dan lain sebagainya.
18. Mendorong pada anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan pencapaian sasaran.
19. Membina *human relations* yang baik antara sesama karyawan.
20. Manejer sering melakukan komunikasi informal

Ringkasnya, satu koordinasi akan lebih baik, jika memperoleh dukungan partisipasi dari bawahan, dan pihak-phak yang terkait yang akan melakukan pekerkjaan di ikut sertakan dalam proses pengambilan ; supanya mereka antusias dalam melakukannya.

1. **Pengertian Kinerja**

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masulan (entries) :

1. Melakukan

2. Memenuhi atau menjalankan sesuatu

3. Melaksanakan suatu tanggungjawab, dan

4. Melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang.

Dari masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

pengertian Kinerja yang dikemukakan oleh ***Bernandin & Russell*** yang dikutip oleh ***Faustino Cardoso Gomes*** dalam bukunya **“*Manajemen Sumber daya Manusia”*** **(2003:135)** memberikan definisi Performansi sebagai berikut:

**“Performansi adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama sustu periode waktu tertentu. Sedangkan penilaian reformansi adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya. Jadi, penilaian performansi ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu, atau performansi.”**

***August W. Smith*** **(1982:393)** mengemukakan pengertian kinerja yang dikutip oleh ***Sedarmayanti*** dalam bukunya ***“Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja”***

**Menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah: “……output drive from processes, human or otherwise”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.**

**Sinambela (2007 : 137)** menyatakan pengartian kinerja sebagai berikut :

**Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.**

Dari definisi diatas terdapat setidaknya empat elemen, yaitu:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok;
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan wewenangnya.
3. Pekerjaan haruslah dilakuakn secara legal, ayng berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikutiaturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Sedangkan pengertian kinerja Pegawai menurut Poltak Sinambela (2006:136) yaitu **“ kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.”**

* 1. **Dimensi-dimensi Kinerja**

Penilaian kinerja didasarkan pada dimensi-dimensi yang diungkapkan oleh ***Faustino Cardoso Gomes*** ***(2003:142)*** dalam bukunya ***“Manajemen Sumbedaya Manusia”*** berikut ini:

1. ***Quantity of work*;** jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. ***Quality of work;*** kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. ***Job knowledge;*** luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. ***Creativeness;*** keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. ***Cooparation;*** kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. ***Dependability;*** kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. ***Initiative;*** semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. ***Personal qualities;*** menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.
   1. **Tipe-tipe Kinerja**

Tipe criteria performansi ini sering di sebut sebagai metode tradisional, karena telah lama dipakai dalam banyak organisasi, baik di sector public maupun swasta.

Ada dua tipe penilaian yang didasarkan pada judgment ini, yaitu:

1. **Rating Method**

Metode ini merupakan yang paling tua dan merupakan bentuk penilaian perfonmansi yang secara luas dipakai. Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang secara longgar dirumuskan, dan penilaian (*rater*) diminta untuk mnejawab dimensi-dimensi perilaku itu pada beberapa skala nilai. Skala ini yang diberikan dapat mencakup yang “sangat bagus”, atau “sangat diinginkan”, sehingga ke yang “sangat jelek” atau “sangat tidak diinginkan.

1. **Ranking Method**

Untuk mengatasi kelemahan dari rating method tadi, maka orang juga menggunakan ranking method sebagai alternative ukuran performansi. Di sini rater di paksa untuk mengurut mereka yang dinilai (*ratee*) pada satu atau beberapa dimensi performansi. Semua pekerja dirankingkan dari yang paling baik hingga ke yang paling jelek.

Langkah-langkah berikut di anggap akan sangat membantu peningkatan efektifitas penilaian performansi, yakni:

1. sesuiakan criteria performansi dengan situasi-situasi pekerjaan;
2. gunakan pendekatan penilaian performansi yang partisipatif;
3. fokuskan pada perilaku-perilaku tertentu atau pencapain tujuan;
4. fokuskan pada *problem solving* ketimbang pada *judgment*;
5. pisahkan diskusi-diskusi menegenai gaji dari penilaian performansi;
6. berilah latihan kepada para evaluator performansi.

Sementara itu, Wilbur C. Rich menjelaskan bahwa guna memenuhi norma-norma mengenaia praktek dan presentasi yang efektif, penilaian performansi harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. keterkaitan pekerjaan (*be job-related*) dan spesifikasi pekerjaan (*job-specific*), pengukuran tugas yang dilaksanakan tersebut dan sesuaikan dengan pekerjaan yang diuji;
2. mengukur hanya perilaku;
3. sesuaikan dengan standar-standar mengenai kejelasan dalam susunan kata-kata (*wording*) yang dapat diterima dalam (kemenduaan dan ketidakjelasan instrument yang disetujui);
4. hindarkan piliha-pilihan perorangan yang subyektifitas (kata-kata seperti ketulusan dan komitmen tidak harus dipakai kecuali karakteristik-karakteristik itu bisa diukur);
5. dicoba hanya sesudah usaha yang disetujui bersama untuk mengkomunikasikan standar-standar performansi kepada para pekerja;
6. dicoba setelah pelatihan penilai selesai dilakukan;
7. direncanakan pada selang waktu yang menyenangkan;
8. didokumentasikan dan didukung dengan bukti kerjasama;
9. dinilai diperbaharui secara teratur;
10. tingkatkan partisifasi pekerjaan.
    1. **Ketekaitan Koordinasi dengan Kinerja**

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, pimpinan melakukan tuganya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja pegawai, jika kinerja pegawai baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan selanjutnya kinerja organisasi.

Peneliti menyataka ada keterkaitan antara koordinasi dan Kinerja melalui pengertian dari keduanya yang saling berkaitan yaitu sebagai berikut :

Kinerja menurut **Poltak Sinambela** **(137:2007**) dalam bukunya yang berjudul **Reformasi Pelayanan Publik (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)** adalah:

**Hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Rumusan tersebut menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam malaksanakan pekerjaannya. Dalam rumusan tersebut terdapat empat elemen, yaitu : 1). Hasil kerja yang dicapai secaraindividual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok, 2). Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan keuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga harus tetap dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut, 3). Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksankan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan 4). Pekerjaan yang dialkuka tidak bertentangan dengan miral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.**

Sedangkan menurut **Malayu SP. Hasibuan** **(85:2003)** dalam bukunya **Manajemen (Dasar, Pengertian, dan Masalah)** adalah :

**Dengan pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada bawahan oleh pimpianan maka setiap individu bawahan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai ewenang yang diterimanya. Setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan organisasi, karena itu masing-masing pekerjaan bawahan harus disatukan, diintegrasikan, diarahkan untuk mencapai tujuan, dan alatnay adalah koordinasi. Karena koordinasi merupakan kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.**

Lebih lanjut untuk mengetahui hubungan antara perilaku organisasi dengan prestasi kerja di bawah ini akan peneliti gambarkan dalam bentuk pendekatan sistem pada Gambar 2.1

**GAMBAR 2.1**

**MODEL PENDEKATAN SISTEM KOORDINASI INTERN**

**DENGAN KINERJA PEGAWAI**

**IN PUT**

Koordinasi dalam pelaksanaan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya dibutuhkan usaha-usaha yang mampu menciptakan suatu gerak kegiatan dalam organisasi. Adapun alat yang dapat digunakan dalam usaha Koordinasi yang memadai, yaitu lima ciri untuk koordinasi yang memadai:

1. Tanggungjawab
2. Adanya Proses
3. Pengaturan secara teratur dari usaha kelompok
4. konsep kesatuan tindakan
5. tujuan koordinasi

**FEED BACK**

1. Dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Dapat memberikan pelayanan sesuai SOP No. 08 Tahun 2007 yang telah diputuskan Camat.

**PROCESS**

Pelaksanaan koordinasi yang dijalankan tidak sesuai dengan lima ciri koordinasi yang memadai.

**OUT PUT**

Berbicara tentang kinerja personil, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standar performance,adapu dimensi-dimensi kinerja yaitu :

1. *Quantity of work*
2. *Quality of work*
3. *Job knowledge*
4. *Creativeness*
5. *Cooperation*
6. *Dependability*
7. *Initiative*
8. *Personal quality*

**Sumber :**

1. **Farland yang di kutip oleh Handayaningrat dalam bukunya “Pengantar Studi ilmu Administrasi” (1990:89-90)**
2. **F. Cordoso Gomes dalam bukunya “manajemen Sumber Daya Manusia” (2003:142)**
3. **Modifikasi Peneliti**

Penjelasan:

* + - 1. *Input* (masukan)

Adalah suatu masukan dalam suatu sistem pendekatan yang dapat dijadikan suatu bahan yang berguna untuk tercapainya suatu tujuan yang dikehendaki. Koordinasi Intern merupakan input bagi tercapainya kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmalaya yang berdasarkan pada variabel-variabel Koordinasi Intern, yang terdiri dari : tanggungjawab, adanya proses, pengaturan secara teratur dari usaha kelompok, konsep kesatuan tindakan, dan tujuan koordinasi.

2. *Process* (proses)

Proses ini, sumber-sumber dalam input diupayakan untuk dapat meningkatkan kinerja Pegawai yang berdasarkan pada variabel-variabel koordinasi intern sehingga kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Tasikmlaya sesuai dengan peraturan. Keterikatan Koordinasi intern dengan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemanfaatan input.

3. *Out put* (keluaran)

Apabila variabel-variabel koordinasi intern telah dilaksanakan dengan memanfaatkan input yang ada maka kinerja pegawai akan meningkat sehingga dimensi-dimensi kinerja yaitu: *Quantity of work, Quality of work, job knowledge, creativeness, Cooperation, dipendability, Initiative, dan personal quality*.

1. *Feed back* (umpan balik)

Dengan memperbaiki kekurangan pada Koordinasi Intern diharapkan dapat memberikan umpan balik terhadap peningkatan kineraja Pegawai sehingga dalam pekerjaan akan cepat terssselesaikan.