

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Administrasi

Administrasi secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan secara kerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila diterapkan secara formal dalam organisasi maka proses kerjasama tersebut adalah dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi.

Adapun pendapat beberapa para ahli tentang pengertian administrasi, menurut **Newman** dalam **Handyaningrat (1994:32)**, bahwa

“Administrasi adalah sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan dari pada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama”.

Simon dalam **Handyaningrat (1994:12)**, yaitu

“Administrasi yaitu sebagai kegiatan dari pada kelompok mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan berdasarkan yang telah ditetapkan”.

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan secara berkelompok dengan menjunjung kerjasama yang tinggi untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya berupa tujuan dari suatu organisasi.

2. Administrasi Negara

Administrasi Negara secara umum dapat diartikan sebagai suatu proses kerjasama yang dilakukan oleh semua Aparatur Negara untuk dapat

menjalankan tugasnya sesuai dengan kebijakan Negara yang telah ditentukan sebelumnya.

Atmosudirdjo (2001:6), memberikan definisi administrasi negara, bahwa Administrasi Negara mempunyai 3 (tiga) arti yaitu:

1. **Sebagai aparatur negara, aparatur pemerintah atau sebagai institusi politik (kenegaraan).**
2. **Administrasi negara sebagai fungsi atau sebagai aktivitas melayani pemerintah, yakni sebagai kegiatan pemerintah operasional.**
3. **Administrasi negara sebagai proses teknis penyelenggaraan undang-undang.**

Edward H. Litchfield dalam *Notes on A General Theory of Administration*, yang dikutip dan diterjemahkan oleh **Kencana (2003:33)** menyatakan bahwa:

“Administrasi negara adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintah diorganisasi, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin.

Dimock dalam *Handyaningrat (1994:83)*, mengemukakan bahwa: ***“Public Administration is the activity of the State in the exercise of its political power”*** (Administrasi negara adalah kegiatan negara dalam melaksanakan kekuasaan atau kewenangan politiknya).

3. Pengertian Koordinasi

Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, dan pembagian pekerjaan kepada para bawahan oleh manajer maka setiap individu bawahan akan

mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Hasibuan (2006:85) berpendapat bahwa:

“Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi”.

Handoko (2003:195) Koordinasi adalah

Proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

G.R Terry dalam **Hasibuan (2006:88)** berpendapat bahwa

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.

Berdasarkan pengertian di atas jelaslah, bahwa koordinasi adalah tindakan seorang pimpinan untuk mengusahakan terjadinya keselarasan, antara tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau bagian yang satu dengan bagian yang lain. Dengan koordinasi ini diartikan sebagai suatu usaha ke arah keselarasan kerja antara anggota organisasi sehingga tidak terjadi kesimpang siuran, tumpang tindih. Hal ini berarti pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Jadi dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu perusahaan atau

organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, pengkoordinasian dimaksudkan agar para manajer mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut. Kekuatan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan.

3.1. Jenis-jenis Koordinasi

Menurut **Handyaningrat (1989:83)** jenis koordinasi ada 2 (dua) yaitu: koordinasi intern dan koordinasi ekstern.

- 1. Koordinasi intern terdiri atas: koordinasi vertikal, koordinasi horizontal, dan koordinasi diagonal.**
 - a. Koordinasi vertikal atau koordinasi struktural, dimana antara yang mengkoordinasikan secara struktural terdapat hubungan hierarchies. Hal ini juga dapat dikatakan koordinasi yang bersifat hierarkhis, karena satu dengan lainnya berada pada satu garis komando (*line of command*). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh seorang kepala direktorat terhadap para kepala sub direktorat yang berada dalam lingkungan direktoratnya.**
 - b. Koordinasi horizontal yaitu koordinasi fungsional, dimana kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan yang dikoordinasikan mempunyai kedudukan setingkatnya eselonnya. Menurut tugas dan fungsinya kedua mempunyai kaitan satu dengan yang lain sehingga perlu dilakukan koordinasi. Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan daerah Kabupaten Padang Pariaman.**
 - c. Koordinasi diagonal yaitu koordinasi fungsional, dimana yang mengkoordinasikan mempunyai kedudukan yang lebih tinggi tingkat eselonnya dibandingkan yang dikoordinasikan, tetapi satu dengan yang lainnya tidak berada pada suatu**

garis komando (line of command). Misalnya koordinasi yang dilakukan oleh kepala pusdiklat pengembangan sumberdaya manusia dengan para kepala balai diklat keuangan BPPK.

Manila (1996:50), ada dua jenis koordinasi, yaitu koordinasi interen dan koordinasi eksternal.

1. **Koordinasi interen, dibagi:**
 - a. **Koordinasi vertikal** adalah dimana antara yang mengkoordinasi dengan yang dikoordinasikan secara structural terdapat hubungan hierarkis karena satu dengan yang lainnya berada pada satu garis komando.
 - b. **Koordinasi horizontal** adalah koordinasi fungsional dimana yang mengkoordinasi mempunyai tingkat eselon yang sama.
 - c. **Koordinasi diagonal** adalah koordinasi fungsional dimana yang mengkoordinasi mempunyai kedudukan yang lebih tinggi tingkat eselonnya dibandingkan yang dikoordinasikan, tapi satu dengan yang lainnya tidak berada dalam satu garis komando.
2. **Koordinasi eksternal** termasuk koordinasi fungsional, dalam koordinasi eksternal bersifat fungsional, koordinasi itu hanya bersifat horizontal dan koordinasi eksternal yang bersifat diagonal. Koordinasi vertikal adalah koordinasi yang dilakukan oleh seorang kepala wilayah yang melaksanakan kegiatan pembangunan antar dinas maupun antar pimpinan dinas-dinas lain, seperti rapat staf, rapat kerja dan rapat pimpinan. Koordinasi horizontal adalah dimana seorang kepala atau pimpinan senantiasa berhubungan dengan dinas-dinas lain yang dianggap ada kaitannya atau hubungannya dengan masalah-masalah pembangunan yang dilaksanakan di dalam wilayah kerjanya.

3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Koordinasi

Hasibuan (2006:88), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi sebagai berikut:

1. **Kesatuan Tindakan**, Pada hakekatnya koordinasi memerlukan kesadaran setiap anggota organisasi atau satuan organisasi untuk saling menyesuaikan diri atau tugasnya dengan anggota atau satuan organisasi lainnya agar anggota atau satuan organisasi tersebut tidak berjalan sendiri-sendiri. Oleh sebab itu konsep kesatuan tindakan adalah inti dari pada koordinasi. Kesatuan dari pada usaha, berarti bahwa pemimpin harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha dari pada tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil. Kesatuan tindakan ini adalah merupakan suatu kewajiban dari pimpinan untuk memperoleh suatu koordinasi yang baik dengan mengatur jadwal waktu dimaksudkan bahwa kesatuan usaha itu dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah dirncanakan.
2. **Komunikasi** tidak dapat dipisahkan dari koordinasi, karena komunikasi, sejumlah unit dalam organisasi akan dapat dikoordinasikan berdasarkan rentang dimana sebagian besar ditentukan oleh adanya komunikasi. Komunikasi merupakan salah satu dari sekian banyak kebutuhan manusia dalam menjalani hidup dan kehidupannya. “Perkataan komunikasi berasal dari Universitas Sumatera Utara perkataan *communicare*, yaitu yang dalam bahasa latin mempunyai arti berpartisipasi ataupun memberitahukan” Dalam organisasi komunikasi sangat penting karena dengan komunikasi partisipasi anggota akan semakin tinggi dan pimpinan memberitahukan tugas kepada karyawan harus dengan komunikasi. Dengan demikian komunikasi merupakan hubungan antara komunikator dengan komunikan dimana keduanya mempunyai peranan dalam menciptakan komunikasi. Dari pengertian komunikasi sebagaimana disebut di atas terlihat bahwa komunikasi itu mengandung arti komunikasi yang bertujuan merubah tingkah laku manusia. Karena sesuai dengan pengertian dari ilmu komunikasi, yaitu suatu upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas azas-azas, dan atas dasar azas-azas tersebut disampaikan informasi serta dibentuk pendapat dan sikap. Maka komunikasi

tersebut merupakan suatu hal perubahan suatu sikap dan pendapat akibat informasi yang disampaikan oleh seseorang kepada orang lain.

3.3. Prinsip-Prinsip Koordinasi

Prinsip koordinasi menurut **Follet (1997:76)** terdapat 4 prinsip, yaitu:

1. *Early Stage*, Berdasarkan prinsip tahap awal, proses koordinasi harus dilakukan pada tahap awal proses manajerial. Koordinasi harus dimulai sejak proses perencanaan sehingga dapat menghasilkan perencanaan dan implementasi yang baik. Jika koordinasi selalu dilakukan di awal maka semua fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dapat terlaksana dengan baik. Selain itu dengan proses koordinasi yang baik, tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih mudah dan cepat.
2. *Continuity*, Berdasarkan prinsip kesinambungan, koordinasi merupakan sebuah proses yang berkelanjutan atau berkesinambungan. Proses koordinasi dimulai sejak membentuk organisasi sampai organisasi tersebut berjalan. Koordinasi selalu dilakukan secara berkesinambungan dalam setiap proses *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.
3. *Direct contact*, Berdasarkan prinsip kontak langsung, proses koordinasi dapat berjalan dengan baik karena adanya komunikasi langsung antara anggota organisasi. Seluruh manajer harus mampu berkomunikasi langsung dengan baik dengan bawahannya sehingga tercipta hubungan yang baik. Kontak langsung ini sangat penting untuk menghindari kesalahpahaman, salah penafsiran, dan perselisihan antara manajer dan anggota organisasi lainnya. Dengan demikian manajer dapat mengkoordinasi berbagai aktivitas anggotanya secara efektif dan efisien.
4. *Reciprocal relation*, Prinsip timbal balik menyatakan bahwa semua faktor dalam organisasi saling bergantung dan berhubungan. Setiap keputusan dan tindakan seseorang di dalam organisasi akan mempengaruhi situasi keseluruhan organisasi. Oleh

karena itu, sebelum mengambil keputusan atau melakukan tindakan harus mempertimbangkan efek yang muncul pada orang lain atau departemen lain apabila keputusan atau tindakan tersebut diterapkan. Diterapkannya prinsip ini diharapkan manajer atau anggota lainnya mengambil keputusan atau tindakan sepihak, sehingga koordinasi dapat dilakukan dengan lebih mudah.

Abdulrachman (1979:8), prinsip-prinsip koordinasi adalah:

1. Prinsip efisiensi
2. Prinsip kesatuan arah dan tujuan (konvergensi)
3. Prinsip pervasivitas, memasuki segenap kegiatan management dan pelaksanaan
4. Prinsip ketepatan penggunaan alat koordinasi
5. Prinsip dari koordinasi yang strategis

Sugandha (1991:35), prinsip-prinsip koordinasi adalah:

1. Adanya kesepakatan dan kesatuan pengertian mengenai sasaran yang harus dicapai sebagai arah kegiatan bersama.
2. Adanya kesepakatan mengenai kegiatan atau tindakan yang harus dilakukan oleh masing-masing pihak, termasuk target dan jadwalnya.
3. Adanya ketaatan atau loyalitas dari setiap pihak terhadap bagian tugas masing-masing serta jadwal yang telah ditetapkan.
4. Adanya saling tukar informasi dari semua pihak yang bekerja sama mengenai kegiatan dan hasilnya pada suatu saat tertentu, termasuk masalah-masalah yang dihadapi masing-masing.
5. Adanya koordinator yang dapat memimpin dan menggerakkan serta memonitor kerja sama tersebut, serta memimpin pemecahan masalah bersama.
6. Adanya informasi dari berbagai pihak yang mengalir kepada koordinator dapat memonitor seluruh pelaksanaan kerja sama dan mengerti masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh semua pihak.
7. Adanya saling menghormati terhadap wewenang fungsional masing-masing pihak sehingga tercipta semangat untuk saling membantu.

3.4. Masalah Koordinasi

Sekalipun pada umumnya telah disadari pentingnya koordinasi dalam proses administrasi/manajemen pemerintahan, tetapi kenyataannya dalam praktek tidak jarang ditemukan berbagai masalah yang menyebabkan kurang efektifnya pelaksanaan koordinasi yang diperlukan, sehingga pencapaian sasaran/tujuan tidak selalu berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Handyaningrat (1989:129) berbagai faktor yang dapat menghambat tercapainya koordinasi itu adalah sebagai berikut:

1. Hambatan-hambatan dalam koordinasi vertikal (struktural)

Dalam koordinasi vertikal (struktural) sering terjadi hambatan-hambatan disebabkan perumusan tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap tiap satuan kerja (unit kerja) kurang jelas. Disamping itu adanya hubungan dan tata kerja serta prosedur kurang dipahami oleh pihak-pihak yang bersangkutan dan kadang-kadang timbul keragu-raguan diantara mereka. Sebenarnya hambatan-hambatan yang demikian itu tidak perlu karena antara yang mengkoordinasikan dan yang dikoordinasikan ada hubungan komando dalam susunan organisasi yang bersifat hierarkis.

2. Hambatan-hambatan dalam koordinasi fungsional

Hambatan-hambatan yang timbul pada koordinasi fungsional baik yang horizontal maupun diagonal disebabkan karena antara yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan tidak terdapat hubungan hierarkis (garis komando). Sedangkan hubungan keduanya terjadi karena adanya kaitan bahkan interpedensi atas fungsi masing-masing.

Adapun hal-hal yang biasanya menjadi hambatan dalam pelaksanaan koordinasi antara lain:

- a. Para pejabat sering kurang menyadari bahwa tugas yang dilaksanakannya hanyalah merupakan sebagian saja dari keseluruhan tugas dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
- b. Para pejabat sering memandang tugasnya sendiri sebagai tugas yang paling penting dibandingkan dengan tugas-tugas lain.
- c. Adanya pembagian kerja atau spesialisasi yang berlebihan dalam organisasi.
- d. Kurang jelasnya rumusan tugas atau fungsi, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pejabat atau satuan organisasi.
- e. Adanya prosedur dan tata kerja yang kurang jelas dan berbelit-belit dan tidak diketahui oleh semua pihak yang bersangkutan dalam usaha kerjasama.
- f. Kurangnya kemampuan dari pimpinan untuk menjalankan koordinasi yang disebabkan oleh kurangnya kecakapan, wewenang dan kewibawaan.
- g. Tidak atau kurangnya forum komunikasi diantara para pejabat yang bersangkutan yang dapat dilakukan dengan saling tukar menukar informasi dan diciptakan adanya saling pengertian guna kelancaran pelaksanaan kerjasama.

3.5. Usaha-Usaha Memecahkan Masalah Koordinasi

Handyaningrat (1989:130), untuk mengatasi masalah-masalah dalam koordinasi yang ditimbulkan oleh hal-hal seperti tersebut di atas, berbagai usaha yang perlu dilakukan secara garis besarnya dapat dikelompokkan dalam berbagai bentuk seperti:

- 1. Mengadakan penegasan dan penjelasan mengenai tugas/ fungsi, wewenang tanggung jawab dari masing-masing pejabat/satuan organisasi yang bersangkutan.**
- 2. Menyelesaikan masalah-masalah yang mengakibatkan koordinasi yang kurang baik, seperti sistem dan prosedur kerja yang berbelit-belit, kurangnya kemampuan pimpinan dalam melaksanakan koordinasi.**
- 3. Mengadakan pertemuan-pertemuan staf sebagai forum untuk tukar menukar informasi, pendapat, pandangan dan untuk menyatukan persepsi bahasa dan tindakan dalam menghadapi masalah-masalah bersama.**

Usaha untuk mengatasi masalah-masalah koordinasi maka penerapan prinsip fungsionalisasi dalam rangka peningkatan hubungan kerja menuntut berbagai hal seperti:

1. **Adanya pelembagaan dimana semua fungsi organisasi tertampung.**
2. **Adanya pembinaan pelembagaan.**
3. **Adanya de-personalisasi kepemimpinan, sehingga ketergantungan kepada seorang pejabat tertentu menjadi berkurang.**
4. **Adanya tata kerja yang jelas.**
5. **Adanya forum koordinasi yang efektif.**
6. **Adanya informasi pimpinan yang menyeluruh dan sempurna.**
7. **Adanya jalur informasi yang bersifat multi arah terbuka.**

Berdasarkan uraian di atas dengan berpedoman kepada prinsip fungsionalisasi, diharapkan permasalahan koordinasi dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya dan dapat dihindarkan kemungkinan timbulnya masalah-masalah, yang apabila tidak dipecahkan akan mengakibatkan berbagai hal yang tidak diinginkan seperti tidak efisien, tumpang tindih, kekaburan, pemborosan, dan sejenisnya.

3.6. Tujuan Koordinasi

Tujuan koordinasi menurut Ndraha (2003:295), yaitu:

1. **Menciptakan dan memelihara efektivitas organisasi setinggi mungkin melalui sinkronisasi, penyerasian, kebersamaan, dan kesinambungan, antar berbagai dependen suatu organisasi.**
2. **Mencegah konflik dan menciptakan efisiensi setinggi-tingginya setiap kegiatan interdependen yang berbeda-beda melalui kesepakatan yang mengikat semua pihak yang bersangkutan.**

3. Menciptakan dan memelihara iklim dan sikap saling responsif-antisipatif dikalangan unit kerja interdependen dan independen yang berbeda-beda, agar keberhasilan unit kerja yang satu tidak rusak oleh keberhasilan unit kerja yang lain, melalui jaringan informasi dan komunikasi efektif.

Sedangkan tujuan koordinasi menurut Siagian (1993:110), yaitu:

1. Pencegah konflik dan kontradiksi.
2. Pencegah persaingan yang tidak sehat.
3. Pencegah pemborosan
4. Pencegah kekosongan ruang dan waktu
5. Pencegah terjadinya perbedaan pendekatan dan pelaksanaan.

3.7 Indikator Koordinasi

Handayani (1989:80), koordinasi dalam proses manajemen dapat diukur melalui indikator:

1. Komunikasi
 - a. Ada tidaknya informasi
 - b. Ada tidaknya alur informasi
 - c. Ada tidaknya teknologi informasi
2. Kesadaran Pentingnya Koordinasi
 - a. Tingkat pengetahuan pelaksana terhadap koordinasi
 - b. Tingkat ketaatan terhadap hasil koordinasi
3. Kompetensi Partisipan
 - a. Ada tidaknya pejabat yang berwenang terlibat
 - b. Ada tidaknya ahli di bidang pembangunan yang terlibat
4. Kesepakatan, Komitmen, dan Insentif Koordinasi
 - a. Ada tidaknya bentuk kesepakatan
 - b. Ada tidaknya pelaksana kegiatan
 - c. Ada tidaknya sanksi bagi pelanggar kesepakatan
 - d. Ada tidaknya insentif bagi pelaksana koordinasi
5. Kontinuitas Perencanaan
 - a. Ada tidaknya umpan balik dari obyek dan subjek pembangunan
 - b. Ada tidaknya perubahan terhadap hasil kesepakatan

Pendapat dari Handayaniingrat tersebut diatas oleh peneliti selanjutnya dijadikan alat ukur untuk mengukur pengaruh koordinasi setelah diuraikan berbagai pendapat diatas.

4. Kinerja Organisasi

(Mangkunegara, 2006:67) mendefinisikan kinerja yaitu:

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo 2007:2) mendefinisikan kinerja sebagai:

kinerja (performance) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Sedangkan menurut pendapat Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah:

Kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Penilaian kinerja itu sendiri diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang *job performance* (prestasi jabatan/kerja) seseorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Dari pengertian ini penilaian kinerja pada dasarnya merupakan suatu proses membandingkan antara prestasi tenaga kerja yang sesungguhnya (*job required performance/job actual*) dengan prestasi tenaga kerja yang dikehendaki/dituntut oleh perusahaan sesuai dengan standar yang telah

ditetapkan didalam *job description* (deskripsi jabatan). Pengertian prestasi kerja menurut **Hasibuan (2006:94)** yaitu sebagai berikut:

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan penerimaan atas delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja, Semakin tinggi ketiga faktor diatas maka semakin bersalahlah prestasi kerja aparat bersangkutan.

Ruky (2002:6) dalam kaitan tersebut menyatakan mengenai manajemen kinerja yang berkaitan dengan usaha, yaitu:

“kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi aparat”.

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan (**Keban, 2003:43**). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengingat bahwa *Raison d’etre* dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting.

Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi

dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (**Bryson, 2002**). Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi.

Dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency* pemanfaatan input untuk meraih keuntungan itu dan seberapa besar *effectivity process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut. Sementara itu ada indikator yang sering kali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat/publik seperti : *work lood/demain, economy, efficiency, effectiveness dan equity* (**Sclim dan Woodward, 1992 dalam Keban, 1995**) *productivity* (**Perry, 1990 dalam Dwiyanto, 1995**).

Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai (**Jackson dan Palmer, 1992 dalam Bryson, 2002**). Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik. Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh **Dwiyanto (1995:16)**, “kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda”.

Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik (**Dwiyanto, 1995**) maka kinerja organisasi publik itu baru dapat dikatakan berhasil apabila mampu dalam mewujudkan tujuan dan misinya.

Levine dalam Dwiyanto (1995:94) mengemukakan 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yaitu:

1. **Responsivitas (*responsiveness*)**, mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut semakin baik.
2. **Responsibilitas (*responsibility*)**, menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit maupun yang eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijaksanaan organisasi maka kinerjanya dinilai semakin baik.
3. **Akuntabilitas (*accountability*)**, mengacu kepada seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil rakyat.

Pendapat dari Levine dalam Dwiyanto (1995:94) tersebut diatas oleh peneliti selanjutnya dijadikan untuk mengukur kinerja organisasi setelah diuraikan berbagai pendapat diatas.

5. Keterkaitan Koordinasi dengan Kinerja Organisasi

Salah satu komponen organisasi yang terpenting adalah koordinasi yaitu menghubungkan segala sesuatu, mengatur sumber daya dan sarana untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif. Koordinasi sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin mencapai produktivitas/kinerja yang berhasil guna dan berdaya guna. Demikian halnya keterpaduan dan keserasian semua usaha dan kegiatan, pemikiran dan daya guna dari semua pemegang fungsi (unit atau instansi) akan merupakan suatu kekuatan, sehingga kelemahan-kelemahan organisasi

dapat teratasi. Koordinasi merupakan unsur penting untuk meningkatkan produktivitas/kinerja organisasi, apabila hal tersebut dapat difungsikan secara efektif. Keefektifan organisasi sangat ditentukan oleh peran pimpinan dalam memadukan berbagai fungsi yang didasarkan pada suatu prinsip, teknik dan metode koordinasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Hubungan koordinasi dengan kinerja organisasi secara rasional dapat diterima. Hal ini diketahui berdasarkan hasil perhitungan yang didapat serta diperkuat dengan adanya teori yang menyatakan bahwa koordinasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dinyatakan oleh **Hasibuan (2006:85)** berpendapat bahwa:

“Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur manajemen dan pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan”.

Sedangkan **March dan Simon (dalam Budi Paramitha, 1985:45)** menyatakan konsep tentang koordinasi adalah:

Koordinasi adalah proses-proses mengaitkan yang digunakan untuk mengintegrasikan peranan-peranan ke dalam tugas yang berbeda dalam suatu unit kerja untuk melaksanakan sekumpulan tugas bersama untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Pendapat tersebut dapat dijelaskan, bahwa hubungan koordinasi dengan kinerja organisasi adalah sangat positif dalam rangka untuk terpenuhinya suatu kebutuhan dan mengarahkan tercapainya tujuan organisasi, karena koordinasi merupakan unsur terpenting untuk meningkatkan produktivitas/kinerja organisasi.