

**PENGARUH KOORDINASI DAN PENGAWASAN TERHADAP
EFEKTIVITAS ORGANISASI DI LINGKUNGAN
PEMERINTAHAN KABUPATEN CIANJUR
(Studi pada Sekretariat-sekretariat, Lembaga Teknis Daerah dan
Dinas-dinas di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur)**

Oleh:
Nazarudin *)

Abstract

This research starts from the fundamental problems of low Organizational Effectiveness of the Government Administrative Bodies, Regional Technical Institutions and Governmental Departments in the Regency of Cianjur. Its thought to have been come by Coordination and Supervision to Organizational Effectiveness of the Government Administrative Bodies, Regional Technical Institutions and Governmental Departments in the Regency of Cianjur, not yet implemented. The approach in this study refers to the context of the theory of coordination and supervision also Organizational Effectiveness as part of the scope of Public Administration. The method of research used explanatory survey with technical analysis Structural Equation Modeling (SEM), while the population of the Government Administrative Bodies, Regional Technical Institutions and Governmental Departments in the Regency of Cianjur. The result of the research shows the need for the undertaking of further research regarding the need to optimize the improvement of the influence of Coordination and Supervision to Organizational Effectiveness of the Government Administrative Bodies, Regional Technical Institutions and Governmental Departments in the Regency of Cianjur as seen from the perspective of Public Administration. This is shown by the existence of different variables which influence Organizational effectiveness of Coordination and Supervision to Organizational Effectiveness of the Government Administrative Bodies, Regional Technical Institutions and Governmental Departments in the Regency of Cianjur.

Keywords: *public administration, coordination, supervision, organizational effectiveness.*

A. Latar Belakang Penelitian

Terciptanya kualitas manusia Indonesia yang maju dan mandiri sebagai pencerminan dari peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat diperlukan di lingkungan kantor pemerintahan secara komprehensif. Kualitas proses kerja maupun pelayanan dan efektivitas organisasi sangat ditentukan pula oleh tersedianya sarana maupun prasarana dalam organisasi yang memadai beserta kemampuan pegawai sebagai pengelola organisasi yang paling penting dan sangat menentukan.

Pelaksanaan tugas-tugas pegawai melalui aklerasi pembangunan akan selalu mengalami hambatan dan tantangan yang akan muncul sangat penting untuk diantisipasi sedini mungkin, agar organisasi dan sumber daya

yang dimilikinya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perubahan dan pertumbuhan pembangunan yang tinggi selayaknya diikuti dengan pemerataan hasil pembangunan. Munculnya Otonomi Daerah dan perubahan sistem pengelolaan organisasi pemerintah dari sentralisasi ke desentralisasi mengubah pola kerja dan pola berfikir dari aparat birokrasi pemerintahan. Itulah sebabnya fenomena perubahan yang ada ternyata menimbulkan implikasi yang positif maupun negatif. Hal tersebut, diikuti dengan meningkatnya tuntutan publik terhadap pemerintah untuk mewujudkan: (1) Pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN; (2) Aparatur yang Profesional; (3) Kualitas pelayanan yang memuaskan; (4) Proses birokrasi yang tidak berbelit-belit; (5) mendahulukan kepentingan

masyarakat (umum), dan berbagai hal lainnya yang mendorong pada arah kemajuan secara umum yang dihatapkan semua pihak.

Kebijakan pembangunan sekarang ini semestinya konsisten pada aturan dengan mengupayakan terciptanya pemerataan kesempatan dan pembagian hasil-hasil pembangunan secara lebih merata. Hasil-hasil pembangunan akan dicapai dengan efektif, dijalankan dengan melakukan koordinasi dan upaya pengawasan organisasi yang sesuai dengan kondisi lingkungan. Dalam hal ini, bahwa koordinasi dan pengawasan organisasi merupakan faktor penting yang dapat mendukung upaya menciptakan efektivitas organisasi secara menyeluruh, sehingga pelaksanaan koordinasi dan pengawasan dimungkinkan dapat mewujudkan tujuan, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Koordinasi Koonzt (1989: 65) menjelaskan definisi koordinasi sebagai berikut: "*Coordination, Archieving harmony of individual and group effect the accomplishment of group purpose and objective*". Koordinasi, merupakan pencapaian keselarasan dari usaha individu dan kelompok ke arah pencapaian maksud dan tujuan kelompok.

Koordinasi dimaksud sebagai bagian penting dari fungsi-fungsi organisasi merupakan salah satu unsur keberhasilan organisasi dalam memadukan satu unit kerja organisasi ke dalam unit kerja organisasi yang lainnya. Setiap unit kerja harus memiliki keterpaduan langkah dan gerak untuk mencapai hasil kerja bagi terciptanya keterpaduan gerak agar hasil yang dicapai terselesaikan secara bersama-sama. Di dalamnya diciptakan pengaturan dan tata hubungan untuk memperoleh kesatuan tindakan serta adanya pembagian kerja diantara berbagai orang atau kelompok kesatuan tindakan serta adanya pembagian kerja diantara berbagai orang atau kelompok yang tersusun menjadi satu kebulatan secara terintegrasi dengan cara yang seefisien mungkin. Kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi dimungkinkan terciptanya langkah yang tertib, agar petugas yang melaksanakan tanggungjawab tidak salah pengertian dan tida berlawanan arah menuju pada arah yang selaras sesuai dengann

perintah dari atasan yang mengkoordinasikannya. Disamping perlu organisasi untuk gerak kebersamaan, keberhasilan organisasi perlu pula pengawasan yang tepat dari setiap unit kerja secara rutin.

Menurut Koonzt and O'Donnel (1996: 175) menjelaskan bahwa pengawasan adalah "*Controlling is the measuring and correcting of activities of subordinat to assure that event conform to plans*". Pengawasan adalah merupakan pengukuran dan perbaikan kegiatan-kegiatan bawahan untuk menjamin bahwa kejadian-kejadian sesuai dengan perencanaannya.

Pemikiran di atas, menyatakan bahwa pengawasan dimaksud sebagai usaha ang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya untuk memantau tugas-tugas pekerjaan agar dapat mencapai sasaran yang diharapkan sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah ditentukan secara bersama-sama. Adanya pengawasan ini sebagai implementasi dari pelaksanaan dari salah satu fungsi organisasi untuk meningkatkan Efektivitas Organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pengawasan juga sebagai salah satu fungsi penting dalam organisasi yang berpengaruh terhadap meningkatnya efektivitas organisasi, khususnya organisasi publik yang memberikan layanan terhadap masyarakat. Pengawasan di sini merupakan kegiatan mengawasi dalam arti melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan kepada atasan yang menugaskan pangawasan. Pengawasan juga mengandung makna mengarahkan, memperbaiki dan memantau arah kerja setiap pegawai agar terhindar pada tindakan yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku baik secara umum maupun secara spesifik.

Setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya perlu diawasi secara terus menerus memberikan penyadaran kepada para pegawai agar bekerja dengan penuh kesungguhan dan memiliki tanggungjawab terhadap kewajibannya dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Pengawasan sebagai fungsi organik, harus dijalankan secara tegas dan lugas terhadap orang yang diawasinya sesuai dengan khierarki organisasi. Pelaksanaan pengawasan yang tepat merupakan refleksi

dari efektivitas manajerial yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya tanpa melihat hubungan personal diantara atasan dan bawahannya dilakukan secara profesional.

Menyimak ulasan pemahaman tentang koordinasi dan pengawasan sebagai fungsi manajerial dari organisasi, maka kedua fungsi organisasi ini merupakan fungsi penting bagi tercapainya Efektivitas Organisasi dalam berbagai tingkatan organisasi yang ada pada setiap unit kerja yang menjadi sasaran dan harapan yang telah ditentukan, sehingga Efektivitas Organisasi dapat dijalankan secara optimal.

Efektivitas Organisasi yang dimaksud suatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, pengukuran tingkat organisasi harus terukur dalam melaksanakan tugas atau mencapai sasaran tugas dilihat dari kualitas dan kuantitas yang telah dihasilkan sesuai dengan aturan yang berlaku. Di samping itu, Efektivitas Organisasi juga meliputi proses kerja pegawai agar pegawai secara konsisten dapat melaksanakan beban pekerjaannya sesuai dengan jadwal atau target waktu yang ditentukan. Semua itu dilakukan agar proses pekerjaan dalam organisasi tidak memakan waktu yang lama, tetapi diharapkan tepat sasaran atau dengan kata lain pegawai bekerja tepat dan cermat dalam memahami tugasnya.

Berkaitan dengan masalah Efektivitas Organisasi Harits (2004: 36) melakukan penelitian tentang Efektivitas Organisasi pungutan retribusi daerah pada dinas-dinas Pendapatan Daerah se-Jawa Barat yang menyatakan bahwa “Efektivitas Organisasi bergantung kepada kemampuan dari para pejabat struktural dalam mengelola suatu pekerjaan dengan menciptakan koordinasi dan pengawasan kepada setiap unit kerja secara hierarkis. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lemahnya sumber daya manusia dan fasilitas yang dimiliki oleh dinas-dinas pendapatan daerah menyebabkan Efektivitas Organisasi dalam mengelola retribusi daerah pada dinas pendapatan daerah di Jawa Barat tidak optimal”.

Hasil penelitian di atas, telah memberikan inspirasi kepada peneliti untuk mengkaji efektivitas organisasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur. Dinas sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten yang dipimpin oleh Kepala Dinas dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas berdasarkan Keputusan Bupati Cianjur Nomor 6 tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas di Kabupaten Cianjur mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan otonomi daerah kabupaten sesuai dengan bidang yang menjadi tanggungjawabnya.

Mengingat fungsi dan tugasnya, masing-masing dinas, badan, kantor dan sekretariat dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kerangka kerja organisasi yang telah ditetapkan oleh Peraturan Daerah dalam pelaksanaan kegiatannya, unit-unit organisasi yang ada di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur mengalami kendala sesuai dengan masalah yang timbul di lapangan berdasarkan peta tugas yang dihadapinya. Masalah yang utama dan menyulitkan dalam pelaksanaan tugas sebagian dari program dinas-dinas, badan-badan, kantor dan sekretariat belum dijalankan secara efektif, mengingat kemampuan personal maupun dukungan fasilitas yang belum memadai.

Hasil penelitian awal terungkap masalah bahwa efektivitas organisasi dinas-dinas, badan-badan, kantor, dan sekretariat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Cianjur belum tepat dalam menjalankan tugasnya. Dalam penelitian awal ditemukan kriteria-kriteria efektivitas organisasi rendah yang meliputi:

1. Produksi Kerja Organisasi rendah. Contohnya: pada BAPPEDA, dalam proses pembuatan IPPT (Ijin Peruntukan Pembuatan Tanah) yang diajukan masyarakat, pihak BAPPEDA memerlukan waktu yang terlalu lama, dimana seharusnya dapat selesai 20 IPPT perhari akan tetapi hanya mampu menyelesaikan 5 pembuatan IPPT perhari.
2. Tingkat kepuasan layanan masyarakat rendah. Contohnya: pada Badan Pengawasan Daerah, ditemukan adanya penyimpangan kebijakan yang dilakukan oleh unit-unit organisasi, antara lain

menyangkut pelayanan kepada masyarakat yang seharusnya digratiskan kenyataannya dipungut bayaran, salah satunya dalam pembuatan kartu anggota penduduk.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, pernyataan masalah (*problem statement*), yaitu Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur rendah. Hal ini diduga oleh belum dijalankannya koordinasi dan pengawasan Terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Dari permasalahan tersebut, dapat diidentifikasi pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan koordinasi, pengawasan, dan efektivitas organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.
2. Berapa besar pengaruh koordinasi dan pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.
3. Berapa besar pengaruh prinsip-prinsip Koordinasi melalui: Prinsip Koordinasi harus mulai dari tahap permulaan sekali, Prinsip Koordinasi adalah proses yang kontinyu, Prinsip Sepanjang memungkinkan koordinasi harus merupakan pertemuan-pertemuan bersama-sama dan Prinsip Perbedaan-perbedaan dalam pandangan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam hubungan dengan situasi seluruhnya terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.
4. Berapa besar pengaruh dimensi-dimensi Pengawasan melalui: dimensi mengukur hasil pekerjaan; dimensi membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya serta dimensi mengoreksi penyimpanan yang tidak dikehendaki terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan Analisis pengaruh Koordinasi dan Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Sedangkan tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengkaji dan menganalisis implementasi koordinasi dan pengawasan serta efektivitas organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.
2. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh Koordinasi dan Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.
3. Mengkaji dan menganalisis besar pengaruh prinsip-prinsip Koordinasi melalui: Prinsip Koordinasi harus mulai dari tahap permulaan sekali, Prinsip Koordinasi adalah proses yang kontinyu, Prinsip Sepanjang memungkinkan koordinasi harus merupakan pertemuan-pertemuan bersama-sama dan Prinsip Perbedaan-perbedaan dalam pandangan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam hubungan dengan situasi seluruhnya terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.
4. Mengkaji dan menganalisis pengaruh dimensi-dimensi Pengawasan melalui : dimensi mengukur hasil pekerjaan; dimensi membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya; dan dimensi mengoreksi penyimpanan yang tidak dikehendaki terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

D. Kerangka Berpikir

Manajemen merupakan inti dan alat pelaksanaan utama administrasi. Administrasi merupakan tata kelola dari suatu organisasi secara keseluruhan, sedangkan manajemen merupakan sub tata kelola dari administrasi. Seperti telah diketahui secara umum, bahwa manajemen merupakan proses aktivitas guna mencapai sesuatu yang telah direncanakan lebih dahulu. Untuk mencapai sasaran tersebut

diperlukan sejumlah sarana, fasilitas atau alat yang disebut juga sebagai unsur-unsur manajemen. Menurut Ya'qub (1994: 32) para ahli manajemen seringkali merumuskan unsur-unsur manajemen yang terkenal dengan sebutan "*The Six M in Management*" sebagai berikut:

1. *Man* (manusia). Manusialah yang menentukan tujuan dan dia pulalah yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
2. *Money* (keuangan atau pembiayaan). Dalam dunia modern, uang sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai, amat diperlukan untuk mencapai sesuatu tujuan, di samping unsur manusianya.
3. *Methods* (metoda atau cara-cara kerja), yaitu cara melaksanakan sesuatu pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. *Materials* (bahan-bahan atau perlengkapan). Unsur material ini sangat penting, karena manusia tidak dapat berbuat tanpa bahan dan perlengkapan.
5. *Machines* (mesin-mesin). Peranan mesin dalam zaman modern ini tidak diragukan lagi. Mesin membawa kemudahan dalam pekerjaan, meningkatkan waktu bekerja untuk menghasilkan sesuatu sehingga keuntungan lebih banyak.
6. *Market/service* (pasar/pelayanan). Pelayanan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi, karena keberhasilan organisasi bergantung pada bagaimana manusia dalam melayani dan menjalankan produk atau kebijakan pada masyarakat sehingga menghasilkan *feedback* (umpan balik) yang baik.

Unsur-unsur manajemen di atas merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Koordinasi dan pengawasan merupakan salah satu konsep administrasi dan manajemen dalam organisasi sebagai wadah, tempat berinteraksi seluruh anggotanya dalam melakukan aktivitas satu sama lain dengan menciptakan kerjasama melalui bentuk koordinasi sebagai pola mencari penyesuaian dan penyatuan dalam berbagai bidang yang berbeda-beda. Argumentasi tersebut selaras dengan pendapat Sugandha (1991: 27) yang

menyatakan bahwa: "Koordinasi bertujuan untuk mengarahkan pelaksanaan dari kegiatan organisasi agar dapat berjalan terarah, terpadu, dan sertasi walaupun didalamnya terdapat berbagai unit kerja yang saling berlainan tugas atau fungsinya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan."

Menyimak pendapat di atas, tampak bahwa tujuan koordinasi yaitu untuk mengiramakan gerak agar pekerjaan dilakukan secara terarah, terpadu dan serasi sesuai dengan fungsi dan tugas masing-masing unit. Koordinasi dalam pemerintahan pada dasarnya merupakan upaya mengintegrasikan berbagai kepentingan yang saling berkaitan seluruh gerak dan langkah serta waktu pencapaian tujuan dan sasaran bersama sebagai suatu sistem dalam organisasi. Seluruh langkah tersebut harus mengarah pada prinsip-prinsip koordinasi yang disebutkan oleh Pamudji (1994: 40) bahwa terdapat empat prinsip utama dalam melaksanakan koordinasi, yaitu:

1. Koordinasi harus mulai dari tahap permulaan sekali.
2. Koordinasi adalah proses yang kontinyu.
3. Sepanjang memungkinkan koordinasi harus merupakan pertemuan-pertemuan bersama-sama.
4. Perbedaan-perbedaan dalam pandangan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam hubungan dengan situasi seluruhnya.

Ke empat prinsip tersebut merupakan prinsip utama dalam melaksanakan koordinasi agar kesatuan gerak dan langkah koordinasi dapat berjalan sesuai dengan target dan sasaran yang ingin dicapai. Disamping itu keberhasilan koordinasi ini akan lebih maksimal, bila disertai dengan pengawasan yang tepat sasaran. Pelaksanaan pengawasan sendiri sebenarnya ditujukan untuk melakukan kontrol terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Koontz dan O'Donnel dalam Lubis (1996: 155) yang mengemukakan tujuan dari pengawasan sebagai berikut: "Pengawasan ditujukan untuk melakukan penilaian dan merupakan korelasi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh bawahan dengan maksud untuk mendapatkan keyakinan atau menjamin

bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai dan rencana-rencana yang digunakan terlaksana.”

Berdasarkan pendapat tersebut tampak bahwa pengawasan itu dimaksudkan untuk memberi penilaian terhadap pelaksanaan kerja yang dilakukan bawahan agar pencapaian tujuan dapat dicapai dengan maksimal dan rencana yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan apa yang telah dicanangkan. Dalam konteks manajemen pemerintahan pengawasan itu mengawasi semua tugas yang dilakukan bawahan agar tidak terjadi kesalahan, baik teknis maupun prosedural. Agar proses pengawasan dapat berjalan, menurut Winardi (1993: 381) dibutuhkan beberapa dimensi yang harus dilaksanakan, yaitu:

1. Mengukur hasil pekerjaan (standar pengawasan). Hal ini dimaksudkan untuk menunjukkan arah pengawasan yang akan dilakukan.
2. Membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya. Melalui kegiatan ini akan diketahui sejauhmana ketidaksesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan kegiatan yang dilaksanakan.
3. Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan. Untuk mengatasi berbagai penyimpangan yang dilakukan pegawai senantiasa melakukan berbagai langkah, baik yang bersifat preventif maupun regresif.

Dimensi-dimensi di atas, merupakan dimensi penting dalam pengawasan agar pengawasan tersebut dapat dilaksanakan dan dicapai dengan efektif yang menyebabkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian hasil kerja optimal dapat dicapai sesuai dengan standar efektivitas organisasi. Menurut Steers dalam Jamin (1985: 71) mengemukakan bahwa “pengukuran efektivitas merupakan upaya untuk pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Melihat pendapat di atas tampak bahwa pencapaian sasaran dan tujuan itu akan ditentukan oleh kegiatan-kegiatan sebelumnya. Untuk mengukur efektivitas organisasi lebih jauh menurut Gibson dalam Andriani (1996: 32), efektivitas organisasi mempunyai kriteria, sebagai berikut:

1. *Productive* (produktif). Produktif menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan.
2. *Efficiency* (efisiensi). Didefinisikan sebagai angka perbandingan (rasio) antara output dan input. Ukuran efisiensi meliputi tingkat laba modal atau harta (*rate of return on capital or assets*), biaya per unit, periode mesin tidak aktif, dan sebagainya.
3. *Satisfaction* (kepuasan). Dalam penyusunan konsep organisasi sebagai suatu sistem sosial perlu memperhatikan keuntungan yang diterima oleh para pelakunya. Kepuasan dan semangat kerja adalah istilah yang serupa, yang menunjukkan sampai sejauh organisasi memenuhi kebutuhan para karyawannya.
4. *Adaptiveness* (adaptasi). Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan intern dan ekstern. Jika organisasi tidak bisa menyesuaikan diri maka kelangsungan hidupnya terancam.
5. *Development* (pengembangan). Organisasi harus menginvestasi dalam organisasi itu sendiri untuk memperluas kemampuannya untuk hidup terus (*survive*) dalam jangka panjang.

Efektivitas sebaiknya dipandang sebagai proses yang berkesinambungan dan bukan sebagai keadaan akhir. Menggerakkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha pekerja yang diarahkan untuk mencapai tujuan merupakan tugas yang tidak pernah selesai dilaksanakan tetapi selalu berkelanjutan. Berbagai pandangan di atas, tampak memberi gambaran bahwa koordinasi merupakan variabel penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Demikian pula variabel pengawasan merupakan sisi penting bagi pencapaian Efektivitas Organisasi.

Setelah diuraikan prinsip-prinsip koordinasi dan dimensi-dimensi pengawasan serta kriteria-kriteria efektivitas organisasi, selanjutnya dikemukakan keterkaitan antara variabel bebas dengan variabel bebas lainnya dan variabel bebas dengan variabel terikat. Suganda (1991: 22) menyatakan bahwa “koordinasi dan pengawasan merupakan dua

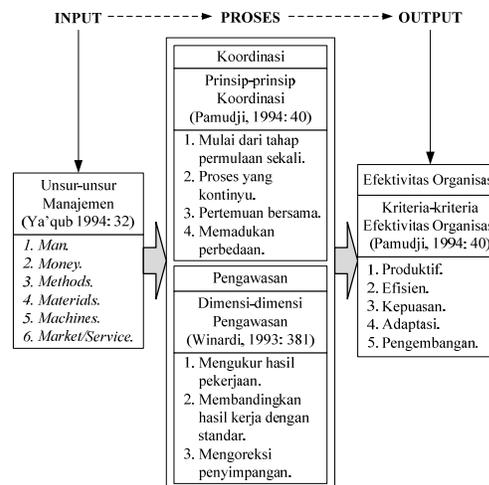
fungsi organisasi yang memiliki peranan vital dalam mencapai tujuan organisasi”.

Pendapat di atas menjelaskan bahwa koordinasi dan pengawasan merupakan fungsi penting di dalam organisasi bagi pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Suganda (1991: 15) menyatakan bahwa: “Koordinasi memegang peranan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, yaitu melalui kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan bagi terciptanya efektivitas dalam organisasi”.

Pendapat di atas menjelaskan tentang peranan koordinasi kaitannya dengan efektivitas kerja untuk meningkatkan dan mengembangkan efektivitas organisasi. Selanjutnya Kotts and O’Donnel dalam Lubis (1996: 156) menyatakan bahwa “pengawasan dimaksudkan untuk memberikan penilaian yang dilakukan oleh bawahan untuk mendapatkan keyakinan agar Efektivitas Organisasi tercapai”. Pendapat tersebut menjelaskan adanya keterkaitan antara pengawasan dengan efektivitas organisasi.

Keterkaitan antara variabel koordinasi dan pengawasan serta efektivitas organisasi dikemukakan oleh Harits (2004: 118) sebagai berikut: “Keberhasilan pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi tergantung pada koordinasi dan pengawasan dilaksanakan secara efektif, sehingga dengan perlahan organisasi tumbuh dan efektif kerja organisasi meningkat”.

Pendapat di atas menjelaskan tentang hubungan antara koordinasi dengan pengawasan dan efektivitas organisasi satu sama lain memiliki saling keterkaitan. Atas dasar pemahaman tersebut, maka keterkaitan antara variabel di atas, dapat digambarkan pada gambar paradigma sebagai berikut:



Gambar 1
Paradigma Berpikir Praktis tentang
Koordinasi, Pengawasan dan Efektivitas
Organisasi

E. Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Koordinasi dan Pengawasan serta Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur dilaksanakan dengan efektif.
2. Besarnya Koordinasi dan Pengawasan berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.
3. Besarnya Prinsip Koordinasi melalui: Prinsip Koordinasi harus dimulai dari tahap permulaan sekali, Prinsip Koordinasi adalah proses yang kontinyu, Prinsip Sepanjang memungkinkan koordinasi harus merupakan pertemuan-pertemuan bersama-sama dan Prinsip Perbedaan-perbedaan dalam pandangan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam hubungan dengan situasi seluruhnya berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.
4. Besarnya Dimensi Pengawasan melalui: dimensi mengukur hasil pekerjaan, dimensi membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya serta dimensi mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki

berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*. Populasi dalam penelitian ini yaitu organisasi-organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur dengan populasi sasaran atau responden para pejabat di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur sebanyak 464 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini yaitu: (1) studi kepustakaan, yaitu studi dengan mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan; (2) observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan lapangan terhadap obyek penelitian atau dengan melakukan tanya jawab kepada para pejabat struktural; (3) wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya-jawab kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Cianjur; (4) angket, yaitu teknik pengumpulan data primer yang diajukan kepada pejabat Sekretariat, Lembaga teknis daerah dan Dinas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur yang dilakukan melalui tanggapan, opini dan sikap.

Sebelum angket digunakan dalam pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap alat ukur (angket) penelitian yang akan dipergunakan. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Person*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumusan koefisien alfa cronbach. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM).

G. Hasil Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan setiap angket telah menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *r* atau nilai korelasi antara skors item dengan

totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan dan mempunyai nilai reliabilitas yang reliabel. Hasil analisis data SEM yang meliputi evaluasi terhadap model pengukuran dan model struktural. Evaluasi terhadap model pengukuran meliputi: (1) evaluasi terhadap Validitas dari model pengukuran yaitu dengan melihat Nilai-t muatan faktornya (*factor loadings*) lebih besar dari nilai kritis ($\geq 1,96$ atau jika dibulatkan ≥ 2) dan nilai muatan faktor standarnya (*standardized factor loading*) $\geq 0,30$; serta (2) evaluasi terhadap Reliabilitas dari model pengukuran yaitu dengan menggunakan nilai CR (*composit reliability measure*) dan VR (*variance extracted measure*) dengan persyaratan: CR $\geq 0,70$ dan VR $\geq 0,50$. Secara singkat hasil evaluasi tersebut dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 1
Evaluasi Validitas Model Pengukuran

X₁	SLF*	Nilai-t**	Validitas
X ₁₋₁	0,53	10,42	Baik
X ₁₋₂	0,35	6,60	Baik
X ₁₋₃	0,33	2,26	Baik
X ₁₋₄	0,68	12,15	Baik
X₂	SLF*	Nilai-t**	Validitas
X ₂₋₁	0,57	11,49	Baik
X ₂₋₂	0,43	8,41	Baik
X ₂₋₃	0,72	14,34	Baik
Y	SLF*	Nilai-t**	Validitas
Y ₁	0,73	-	Baik
Y ₂	0,57	11,05	Baik
Y ₃	0,31	4,05	Baik
Y ₄	0,55	10,43	Baik
Y ₅	0,67	12,45	Baik

*SLF (*Standardized Loading Factors*), Target SLF $\geq 0,30$.

**nilai-t, Target nilai $t \geq 2$.

Sumber: Data Hasil Analisis, 2014.

Reliabilitas model pada teknik analisis data SEM berdasarkan pada hasil perhitungan CR (*composit reliability measure*) dan VR (*variance extracted measure*) yang dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Evaluasi Reliabilitas Model Pengukuran

Variabel	CR	VE	Reliabilitas
Koordinasi	$0,76 \geq 0,70$	$0,50 \geq 0,50$	Baik
Pengawasan	$0,85 \geq 0,70$	$0,66 \geq 0,50$	Baik
Efektivitas Organisasi	$0,86 \geq 0,70$	$0,58 \geq 0,50$	Baik

Sumber: Data Hasil Analisis, 2014.

Setelah dilakukan evaluasi terhadap model pengukuran selanjutnya berdasarkan teknik analisis data SEM dilakukan evaluasi terhadap model struktural yang dikemukakan sebagai berikut:

- T-value* dari setiap variabel:
 - Koordinasi (X1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y): 4,70 lebih besar dari 2, berpengaruh signifikan.
 - Pengawasan (X2) terhadap Efektivitas Organisasi (Y): 4,88 lebih besar dari 2, berpengaruh signifikan.
- Nilai *standard loading factor* (SLF):
 - Koordinasi (X1) terhadap Efektivitas Organisasi (Y): 0,50, berpengaruh positif.
 - Pengawasan (X2) terhadap Efektivitas Organisasi (Y): 0,51, berpengaruh positif.
- Koefisien determinasi (R^2):
Koordinasi (X1) dan Pengawasan (X2) terhadap Efektivitas Organisasi (Y): 0,85, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel Koordinasi (X1) dan variabel Pengawasan (X2) mampu menjelaskan variabel Efektivitas Organisasi (Y) sebesar 85%.

Selanjutnya untuk melihat hasil dari evaluasi model struktural pada penelitian ini serta keterkaitannya dengan hipotesis penelitian yang dibangun sebelumnya, dirangkum pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Evaluasi Model Struktural dan Kaitannya dengan Hipotesis

Hi potesis	Hubungan	SLF	T-Value	R ²	Kesimpulan
2	X1 dan X2→Y	-	-	0,85	Positif dan Signifikan (Hipotesis 1 diterima)
3	X1→Y	0,50	4,70	-	Positif dan Signifikan (Hipotesis 2 diterima)
4	X2→Y	0,51	4,88	-	Signifikan (Hipotesis 3 diterima)

Sumber: Data Hasil Analisis, 2014.

H. Pembahasan

Setelah diketahui hasil penelitian melalui analisis SEM, maka selanjutnya dilakukan analisis tahapan pembahasan, pengaruh langsung Koordinasi dan Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, baik secara simultan maupun secara parsial pengaruh Koordinasi dan Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur dan pengaruh prinsip-prinsip Koordinasi dan dimensi-dimensi Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Pembahasan variabel-variabel tersebut sebagai jawaban dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan di muka. Variabel Koordinasi dan prinsip-prinsipnya bersumber dari teori yang dikemukakan Pamudji (1994: 40), sedangkan variabel Pengawasan dan dimensi-dimensinya bersumber dari teori Winardi (1993: 381), hal tersebut sebagaimana telah dibahas pada kerangka berpikir yang telah dirumuskan di muka.

1. Pelaksanaan Koordinasi dan Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur

Unit analisis pada penelitian ini para pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur sebanyak 464 orang responden. Selanjutnya kepada responden tersebut diberikan angket dalam bentuk pernyataan-pernyataan sebagai

penjabaran dari indikator-indikator variabel Koordinasi dan variabel Pengawasan serta variabel Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Koordinasi, Pengawasan dan Efektivitas Organisasi di lingkungan Dinas Kabupaten Cianjur sudah dilaksanakan dengan tepat, walaupun secara umum belum berjalan atau dilaksanakan sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip Koordinasi yang terdiri dari, prinsip: Koordinasi harus mulai dari tahap permulaan sekali; Koordinasi adalah proses yang kontinyu; Sepanjang memungkinkan koordinasi harus merupakan pertemuan bersama dan Perbedaan pandangan harus dikemukakan secara terbuka, dan sesuai dengan dimensi-dimensi Pengawasan yang terdiri dari dimensi: Mengukur hasil pekerjaan; Membandingkan pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya; dan Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki, serta sesuai dengan kriteria-kriteria Efektivitas Organisasi yang terdiri dari kriteria: Produktif; Efisiensi; Kepuasan; Adaptasi; dan Pengembangan.

Berdasarkan hasil penelitian maka prinsip-prinsip Koordinasi, dimensi-dimensi Pengawasan dan kriteria-kriteria Efektivitas Organisasi yang masih belum dilaksanakan perlu mendapat perhatian dari para pimpinan instansi di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur dengan tujuan agar Efektivitas Organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Pembahasan Pengaruh Simultan Koordinasi dan Pengawasan Pegawai terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur

Secara simultan variabel Koordinasi (X_1) dan variabel Pengawasan (X_2) mampu menjelaskan variabel Kinerja Organisasi Dinas (Y) di Lingkungan Kabupaten Sumedang sebesar 85%. Artinya variabel Koordinasi dan Pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Hal ini sesuai dengan petikan pendapat Suganda (1991: 12) bahwa koordinasi adalah penyatupadanan gerak dari seluruh potensi dan unit-unit organisasi atau

organisasi yang berbeda fungsi agar melangkah pada sasaran yang sama guna memudahkan pencapaian tujuan. Tingginya pengaruh variabel Koordinasi dan Pengawasan di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur ini disebabkan para pejabat dan pegawai telah bekerja dan melaksanakan tugas berdasarkan pada visi dan misi Kabupaten Cianjur serta berpedoman pada tugas pokok dan fungsi Dinas di Kabupaten Cianjur.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara simultan bahwa koordinasi dan pengawasan memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Artinya variabel tersebut sangat menentukan terhadap peningkatan efektivitas organisasi oleh karena itu dikaitkan dengan teori Suganda (1991: 12) dan hipotesis yang diajukan teruji, sehingga dalam penelitian ini tidak menghasilkan teori baru, tetapi memperkuat teori yang sudah ada. Artinya teori ini masih cukup relevan dan aktual untuk dikembangkan lebih lanjut.

3. Pembahasan Pengaruh Parsial Koordinasi terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur

Variabel Koordinasi berorientasi pada pendapat Pamudji (1994: 40) yang mengemukakan bahwa pelaksanaan koordinasi melalui 4 prinsip, yaitu: prinsip koordinasi harus mulai dari tahap permulaan sekali, prinsip koordinasi adalah proses yang kontinyu, prinsip sepanjang memungkinkan koordinasi harus merupakan pertemuan bersama dan prinsip perbedaan pandangan harus dikemukakan secara terbuka.

Pengaruh Prinsip Koordinasi Harus Mulai dari Tahap Permulaan Sekali terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang terdiri dari 464 responden berpengaruh signifikan sebesar 0,53, artinya Prinsip Koordinasi Harus Mulai dari Tahap Permulaan Sekali terdiri dari indikator: Adanya proses perencanaan, Menetapkan kesepakatan, dan Menyatukan langkah, telah dilaksanakan oleh para pejabat dan pegawai, walaupun belum dilaksanakan sepenuhnya,

tetapi telah mampu meningkatkan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

Pengaruh Prinsip Koordinasi Adalah Proses yang Kontinyu terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang terdiri dari 464 responden berpengaruh signifikan sebesar 0,35, artinya Prinsip Koordinasi adalah Proses yang Kontinyu yang terdiri dari indikator: Melakukan Komunikasi dua arah, Menyusun Program Bersama dan Menyetujui Keputusan, telah dilakukan oleh para pejabat Dinas, Kantor, dan Sekretariat dengan konsisten walaupun belum sepenuhnya, tetapi dapat meningkatkan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

Pengaruh Prinsip Sepanjang Memungkinkan Koordinasi Harus Merupakan Pertemuan Bersama terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang terdiri dari 464 responden berpengaruh signifikan sebesar 0,33, artinya Prinsip Sepanjang Memungkinkan Koordinasi Harus Merupakan Pertemuan Bersama yang terdiri dari indikator: Melakukan pertemuan rutin, Melakukan kunjungan kerja, dan Melakukan wisata kerja, telah dilaksanakan dengan penuh kesungguhan dan mampu bekerja dengan menyesuaikan diri pada pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga mampu meningkatkan Efektivitas Organisasi di lingkungan pemerintahan Kabupaten Cianjur.

Pengaruh Prinsip Perbedaan Pandangan Harus Dikemukakan Secara Terbuka terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang terdiri dari 464 responden berpengaruh signifikan sebesar 0,68, artinya Prinsip Perbedaan Pandangan Harus Dikemukakan Secara Terbuka yang terdiri dari indikator: Menyamakan persepsi, Mengoreksi diri, dan Meminta koreksi, telah dilakukan sesuai dengan unit kerja yang telah ditentukan masing-masing dinas, kantor, dan sekretariat untuk mendukung bagi peningkatan

Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara parsial bahwa variabel koordinasi memberikan pengaruh yang positif terhadap efektivitas organisasi di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Artinya variabel tersebut sangat menentukan terhadap peningkatan efektivitas organisasi, oleh karena itu dikaitkan dengan teori Pamudji (1994: 40) dan hipotesis parsial yang diajukan telah teruji, sehingga dalam penelitian ini tidak menghasilkan teori baru, tetapi memperkuat teori yang sudah ada. Artinya teori ini masih cukup relevan dan aktual untuk dikembangkan lebih lanjut meskipun masih diperlukan perbaikan atau kritisi terhadap teori yang dibahas seperti yang telah dikemukakan di atas.

4. Pembahasan Pengaruh Parsial Variabel Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur

Variabel Pengawasan ini berorientasi dari pendapat Winardi (1993: 381) yang mengemukakan bahwa pelaksanaan pengawasan melalui 3 dimensi, yaitu: dimensi mengukur hasil pekerjaan, dimensi membandingkan pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya, dan dimensi mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki.

Pengaruh Dimensi Mengukur Hasil Pekerjaan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang terdiri dari 464 responden berpengaruh signifikan sebesar 0,57, artinya Dimensi Mengukur Hasil Pekerjaan terdiri dari indikator: Sesuai standar prosedur, Jumlah hasil kerja, dan Kualitas hasil kerja, telah dilaksanakan berdasarkan pada tingkatan pekerjaan dengan urutan tugas tingkatan jabatan pegawai, sehingga mampu meningkatkan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur secara menyeluruh.

Pengaruh Dimensi Membandingkan Pekerjaan Dengan Standar dan Memastikan Perbedaannya terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data

melalui angket yang terdiri dari 464 responden berpengaruh signifikan sebesar 0,43, artinya Dimensi Membandingkan Pekerjaan Dengan Standar dan Memastikan Perbedaannya terdiri dari indikator: Prosedur pengawasan, Tata cara pengawasan, dan sasaran pengawasan, telah dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan kepada pejabat pada masing-masing unit kerja, sehingga mendukung bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

Pengaruh Dimensi Mengoreksi Penyimpangan yang Tidak Dikehendaki terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur berdasarkan hasil pengumpulan data melalui angket yang terdiri dari 464 responden berpengaruh signifikan sebesar 0,72, artinya Dimensi Mengoreksi Penyimpangan yang Tidak Dikehendaki yang terdiri dari indikator: Menentukan teknis penyelesaian kerja, Menciptakan hubungan kerja, dan Menemukan standar kualitas kerja, telah dilaksanakan oleh para pejabat pada unit kerjanya berdasarkan kewenangan tugas yang dimiliki, sehingga dapat meningkatkan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan secara parsial bahwa pengawasan memberikan pengaruh yang positif terhadap efektivitas organisasi di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Artinya variabel tersebut sangat menentukan terhadap peningkatan efektivitas organisasi, oleh karena itu dikaitkan dengan teori Winardi (1993: 38) dan juga hipotesis parsial yang diajukan telah teruji, sehingga dalam penelitian ini tidak menghasilkan teori baru, tetapi memperkuat teori yang sudah ada. Artinya teori ini masih cukup relevan dan aktual untuk dikembangkan lebih lanjut meskipun masih diperlukan perbaikan atau kritisi terhadap teori yang dibahas seperti yang telah dikemukakan di atas.

I. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Pengaruh Koordinasi dan Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, sebagaimana telah dibahas pada subbab sebelumnya tentang Deskripsi Hasil Penelitian dan Pembahasan, maka secara komprehensif dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara deskriptif mengungkapkan bahwa koordinasi, pengawasan dan efektivitas organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur telah berjalan dengan efektif, walaupun dalam pelaksanaannya secara umum belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip koordinasi, dimensi pengawasan dan kriteria efektivitas organisasi.
2. Secara simultan variabel Koordinasi dan Pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Hal ini mengandung makna bahwa Koordinasi dan Pengawasan memberi pengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Di samping itu dalam penelitian ini juga ditemukan adanya variabel-variabel lain di luar Koordinasi dan Pengawasan yang berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur yang dapat dilakukan penelitian lebih lanjut.
3. Secara parsial variabel Koordinasi telah memberi pengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, walaupun dilihat dari prinsip-prinsipnya menunjukkan nilai yang cukup variatif. Prinsip Koordinasi harus mulai dari tahap permulaan dan prinsip Perbedaan pandangan harus dikemukakan secara terbuka berpengaruh kuat terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Sedangkan prinsip Koordinasi adalah proses yang kontinu dan prinsip Sepanjang memungkinkan harus merupakan pertemuan bersama berpengaruh lemah terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan

Kabupaten Cianjur. Prinsip-prinsip yang kuat menjadi prioritas peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, sedangkan prinsip yang lemah perlu dibangun kembali untuk memberi karakteristik bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

4. Secara parsial variabel Pengawasan telah memberi pengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Dimensi-dimensi Pengawasan yang terdiri dari: dimensi Mengukur hasil pekerjaan dan dimensi Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki berpengaruh kuat terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Sedangkan dimensi Membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya berpengaruh lemah terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Dimensi-dimensi yang kuat menjadi prioritas peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, sedangkan dimensi yang lemah perlu dibangun kembali untuk memberi karakteristik bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, sehingga memberi kontribusi bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

J. Saran-saran

Berdasarkan temuan penelitian, disampaikan saran-saran, baik saran dalam konteks akademik sebagai kontribusi dari Koordinasi dan Pengawasan, juga saran praktis sebagai sumbangan pemikiran bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Di samping itu disampaikan pula saran kebijakan untuk memberikan masukan bagi perumusan dan pembuatan juklak dan juknis bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Adapun saran-saran dimaksud, antara lain:

1. Saran Akademik:

- 1) Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut tentang adanya temuan variabel lain di luar variabel Koordinasi dan Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi ditinjau dari perspektif administrasi publik.
- 2) Temuan dalam penelitian ini bahwa untuk menerapkan teori Koordinasi dan Pengawasan terhadap Efektivitas Organisasi perlu mengkaji lebih dalam tentang teori-teori tersebut dari kajian lebih luas sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi pada berbagai level organisasi, sehingga diperlukan penelitian lanjutan.
- 3) Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan yang dikaitkan dengan teori yang digunakan masih cukup relevan dan aktual, sehingga terdapat penguatan pada teori koordinasi dan pengawasan, terutama variabel koordinasi, karena itu perlu dikembangkan lebih jauh oleh peneliti lain dalam lokus yang berbeda.

2. Saran Praktis:

- 1) Berkaitan dengan Koordinasi, prinsip Koordinasi adalah proses yang kontinyu dan prinsip Sepanjang memungkinkan harus merupakan pertemuan bersama sebagai dimensi yang paling lemah perlu diberikan perhatian khusus dalam pelaksanaannya, sehingga mampu memberikan makna penting bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur secara menyeluruh.
- 2) Keterkaitan dengan Pengawasan, dimensi Membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya berpengaruh lemah perlu diberikan perhatian khusus dalam pelaksanaannya, sehingga mampu memberikan makna penting bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur secara menyeluruh.

3. Saran Kebijakan:

- 1) Adanya kelemahan dalam implementasi sebagian prinsip koordinasi dan beberapa kelemahan dalam implementasi dimensi pengawasan, maka perlu disusun juklak

dan juknis yang mendukung peningkatan implementasi koordinasi dan pengawasan secara efektif.

- 2) Peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil perlu dilengkapi dengan peraturan daerah atau peraturan Bupati tentang disiplin pegawai negeri daerah. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan disiplin Pegawai Pemerintah Kabupaten Cianjur.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L, Jhon M., Ivancevich., James H. Dinnelly., Jr. 1996. **Organisasi**. Alih Bahasa Nunuk Andriani. Jilid I dan II. Jakarta: Binapura Aksara.
- Harits, Benyamin. 2004. **Paradigma Baru Dimensi-dimensi Prima Administrator Publik**. Bandung: Insani Press.
- Joreskog, Karl G. and Dag Sorbom. 1993. *Lisrel 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Koontz, Harold. 1989. **Manajemen**. Alih Bahasa Alfonsus Sirait. Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Koontz, Harold., Cryril O`Donnells & Heinz Weihrich. 1996. **Manajemen**. Alih Bahasa Gunawan Hutahuruk. Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Pamudji, S. 1994. **Praktek Organisasi dan Metode**. Jakarta: Pusat Pendidikan Departemen Dalam Negeri.
- Pfiffner, John Mc Donald. 1975. *Principles of Public Administration*. California: Ronald Press.
- Siagian, Sondang P. 1985. **Filsafat Administrasi**. Jakarta: Gunung Agung.
- Steers, Richard. 1985. **Efektivitas Organisasi**. Terjemahan: Jamin. Jakarta: Elangga.
- Sugandha, Dann. 1991. **Koordinasi Alat Pemersatu Gerak Administrasi**. Jakarta: PT. Intermedia.
- Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Administrasi**. Bandung: Alfabeta.
- Wijanto, Setyo Hari. 2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Winardi. 1993. **Azas-azas Manajemen**. Bandung: Alumni.
- Ya`qub, Hamzah. 1984. **Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan**. Bandung: C.V.Diponegoro.

Dokumen-dokumen

- Himpunan Lembaran Daerah Kabupaten Cianjur Tahun 2001. Bagian Hukum dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur.
- Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 07 Tahun 2008 tentang Organisasi Pemerintah Daerah dan Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Cianjur.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah.

*) *Mahasiswa Program Doktor Ilmu Sosial Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.*