

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Koordinasi

2.1.1 Pengertian Koordinasi

Koordinasi dan kinerja adalah dua pengertian yang saling kait-mengkait, karena koordinasi hanya dapat dicapai sebaik-baiknya dengan melakukan kinerja yang efektif. Kinerja pegawai adalah bentuk komunikasi administrasi, yang membantu tercapai koordinasi. Oleh karena itu dikatakan bahwa hasil akhir daripada kinerja ialah tercapainya koordinasi dengan cara yang berhasil guna dan berdayaguna (efisien dan efektif).

Koordinasi dalam suatu organisasi merupakan pengaturan yang aktif, bukan pengaturan dalam arti pasif berupa membuat aturan mengenai segala gerak dan kegiatan dan kinerja antara atasan dan bawahan yang mempunyai tugas dan kewajiban dan wewenang yang saling berhubungan satu sama lainnya, pengaturan mana bertujuan untuk mencegah terjadinya kesimpangsiuran dan kegiatan saling bertindih yang dapat mengakibatkan pemborosan dan pengaruh tidak baik terhadap semangat dan tertib kerja.

Handoko (2016 : 193) menuliskan, “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.”

Menurut Brech dalam Hasibuan (2014:85), “Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri. “

Menurut Terry dalam Sukarna (2011:3), “Koordinasi adalah suatu sinkronisasi yang tertib dalam upaya untuk memberikan jumlah yang tepat, waktu mengarahkan pelaksanaan yang mengakibatkan harmonis dan tindakan terpadu untuk tujuan lain.”

Menurut Prodjowijono (2012:94), “Koordinasi merupakan suatu kegiatan yang rumit, apa lagi pelaksanaannya di lapangan. “

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas, dapat ditarik benang merah bahwa yang dimaksud dengan koordinasi ialah proses pengaturan, memadukan atau pengintegrasian kepentingan bersama untuk mencapai tujuan bersama secara efisien dan efektif. Setelah mengetahui pengertian koordinasi menurut para ahli dan secara umum maupun khusus maka hal yang perlu diketahui selanjutnya adalah tujuan koordinasi.

Koordinasi dapat didefinisikan sebagai proses penyepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur yang berbeda-beda sedemikian rupa sehingga di sisi yang satu semua kegiatan atau unsur itu terarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dan di sisi lain keberhasilan yang satu tidak merusak keberhasilan yang lain.

Berikut tujuan koordinasi yang dapat ditarik dari beberapa pengertian tersebut:

1. Meraih dan menjaga fektifitas organisasi seoptimal mungkin dengan sinkronisasi, kebersamaan, keselarasan dan keseimbangan diantara aktivitas yang saling bergantung/berkaitan.
2. Melakukan pencegahan terhadap timbulnya konflik serta menciptakan efisiensi yang optimal pada berbagai aktivitas yang interdependen melalui kesepakatan yang mengakomodinir seluruh elemen yang berkaitan.
3. Koordinasi berusaha untuk menciptakan dan menjaga agar suasana dan tingkah laku yang ada saling merespon dan mengantisipasi di setiap unit kerja baik yang berkaitan maupun tidak. Hal ini supaya kesuksesan setiap unit tidak mengganggu atau diganggu oleh unit lainnya. Oleh karena itu diperlukan koordinasi dengan jaringan komunikasi dan informasi yang efektif.

2.1.2 Koordinasi Dalam Organisasi Publik

Menyinggung tentang organisasi berarti membahas tentang sebuah kelompok, dimana kelompok tersebut biasanya memiliki atasan dan juga bawahan, dimana bawahan tersebut dipimpin oleh atasan untuk mencapai sebuah tujuan. Organisasi memiliki struktur tertentu, tujuan, saling berhubungan satu bagian dan bagian lainnya dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Koordinasi dan hubungan kerja adalah dua pengertian yang saling berhubungan karena koordinasi hanya dapat tercapai sebaik-baiknya dengan melakukan hubungan

kerja yang efektif. Hubungan kerja adalah bentuk administrasi yang membantu tercapainya koordinasi. Oleh karena itu dikatakan bahwa hasil akhir daripada komunikasi (hubungan kerja) adalah tercapainya koordinasi dengan cara yang berhasil guna dan berdaya guna (efektif dan efisien). Koordinasi dimaksudkan sebagai usaha menyatukan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan kerja (unit-unit) organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat guna melaksanakan seluruh tugas organisasi untuk mencapai tujuannya.

Koordinasi mudah diucapkan tetapi sulit untuk dilaksanakan. Banyak sekali instansi yang memiliki kegiatan sejenis namun tidak terkoordinasi dengan baik. Masalah ini juga terjadi dalam hubungan antar unit dalam organisasi. Beberapa unit dalam satu organisasi memiliki kegiatan serupa tanpa bisa dikendalikan oleh pimpinan. Kondisi ini dapat semakin parah apabila tidak dikoordinasikan dari semenjak perencanaan, pelaksanaan, sampai evaluasi,

Koordinasi secara umum, merupakan "tali pengikat" dalam organisasi dan manajemen yang menghubungkan peran para aktor dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, adanya koordinasi dapat menjamin pergerakan organisasi ke arah tujuan bersama. Tanpa adanya koordinasi, semua pihak dalam organisasi akan bergerak sesuai dengan kepentingannya namun terlepas dari peran bagian lainnya dalam organisasi dan peran masing-masing bagian tersebut belum tentu untuk mencapai tujuan bersama.

Zulkarnain dan Sumarsono (2018:60) mengatakan bahwa koordinasi memiliki teknik pendekatan dengan dua cara yaitu :

1. "Teknik Koordinasi dengan Pendekatan Proses Manajemen
2. Teknik Koordinasi dengan Pendekatan Hubungan antar Struktur"

Teknik-teknik koordinasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Zulkarnain dan Sumarsono tersebut sekiranya bisa diaplikasikan dalam organisasi adalah teknik koordinasi dengan pendekatan proses manajemen, teknik koordinasi dengan pendekatan hubungan antar struktur, masing-masing teknik tersebut diuraikan sebagai berikut :

Ad. 1. Teknik Koordinasi dengan Pendekatan Proses Manajemen

Karena peranannya sebagai fungsi yang mengintegrasikan seluruh proses organisasi maka koordinasi perlu dilakukan dalam setiap tahapan proses manajemen. Hal ini diperlukan karena setiap tahapan proses manajemen tentu memerlukan keterpaduan peran para pemangku kepentingan (stakeholders) dalam mencapai tujuan organisasi, Oleh karena itu, koordinasi dianggap sebagai salah satu kunci sukses dalam proses manajemen. Dengan kata lain, koordinasi merupakan esensi manajemen dan secara implisit terkandung dalam fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, staffing, directing, sampai pada pengawasan.

Ad. 2. Teknik Koordinasi dengan Pendekatan Hubungan antar Struktur

Dilihat dari pola hubungan antar struktur khususnya dalam kegiatan organisasi maka koordinasi dapat dilakukan melalui cara berikut :

a. Koordinasi Hierarkhis (Koordinasi Vertikal)

Koordinasi Hierarkhis (Koordinasi Vertikal) adalah koordinasi dilakukan oleh seorang pejabat pimpinan dalam suatu instansi pemerintah terhadap pejabat (pegawai) atau instansi bawahannya. Koordinasi macam ini melekat pada setiap fungsi pimpinan seperti halnya fungsi-fungsi perencanaan, penggerak, pengorganisasian dan pengawasan. Setiap pimpinan berkewajiban untuk mengkoordinasikan kegiatan bawahannya.

b. Koordinasi Fungsional

Koordinasi Fungsional adalah koordinasi yang dilakukan oleh seorang pejabat atau sesuatu instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang tugasnya berkaitan berdasarkan azas fungsionalisasi.

Menurut Hasibuan (2011:128), bahwa cara-cara mengadakan koordinasi dalam organisasi adalah:

1. Memberikan keterangan secara langsung dan bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja cukup, karena tindakan-tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan dan menghasilkan koordinasi yang baik.
2. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuannya sendiri-sendiri tujuan itu adalah tujuan bersama.
3. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide dan lain-lain
4. Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam pencapaian sasaran.

5. Membina hubungan kerjasama yang baik antara sesama karyawan. Berdasarkan penjelasan mengenai teknik koordinasi menurut beberapa para ahli diatas peneliti setuju bahwa dalam mencapai koordinasi yang baik terdapat tiga hal penting teknik yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi

Selain sebagai suatu proses, koordinasi itu dapat juga diartikan sebagai suatu pengaturan yang tertib dari kumpulan gabungan usaha untuk menciptakan kesatuan tindakan. Koordinasi dalam Penyelenggaraan pemerintahan merupakan pengaturan yang aktif, bukan pengaturan dalam arti pasif berupa membuat aturan mengenai segala gerak dan kegiatan dan hubungan kerja antara beberapa pejabat pemerintahan baik Pusat maupun Daerah serta lembaga-lembaga pemerintah non departemen yang mempunyai tugas dan kewajiban dan wewenang yang saling berhubungan satu sama lainnya; pengaturan mana bertujuan untuk mencegah terjadinya kesimpangsiuran dan kegiatan saling bertindih yang dapat mengakibatkan pemborosan dan pengaruh tidak baik terhadap semangat dan tertib kerja.

2.1.3 Ciri – Ciri Koordinasi

Koordinasi adalah suatu proses dimana atasan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur berdasarkan struktur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di dalam mencapai tujuan bersama. Tanpa organisasi antar individu maupun kelompok akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Mereka akan mengejar kepentingan pribadi, yang akan sangat merugikan organisasi.

Menurut Handyaningrat (2011:118), ciri-ciri koordinasi adalah sebagai berikut :

1. Tanggung jawab
2. Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama
3. Koordinasi adalah proses yang terus menerus (*continues process*)
4. Adanya pengaturan usaha kelompok secara teratur
5. Konsep kesatuan tindakan adalah inti daripada koordinasi
6. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama (*common purpose*)

Ad. 1. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan. Oleh karena itu koordinasi adalah menjadi wewenang dan tanggung jawab daripada pimpinan. Dikatakan bahwa pimpinan berhasil, karena ia telah melakukan koordinasi dengan baik.

Ad. 2. Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama. Hal ini disebabkan karena kerjasama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi dengan sebaik-baiknya.

Ad. 3. Koordinasi adalah proses yang terus menerus (*continues process*). Artinya suatu proses yang berkesinambungan dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Ad. 4. Adanya pengaturan usaha kelompok secara teratur. Hal ini disebabkan karena koordinasi adalah konsep yang diterapkan didalam kelompok, bukan terhadap usaha individu tetapi sejumlah individu yang bekerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Ad. 5. Konsep kesatuan tindakan adalah inti daripada koordinasi. Hal ini berarti bahwa pimpinan harus mengatur usaha-usaha/tindakan-tindakan daripada setiap kegiatan individu sehingga diperoleh adanya keserasian di dalam sebagai kelompok dimana mereka bekerjasama.

Ad. 6. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama (*common purpose*). Kesatuan usaha/tindakan meminta kesadaran/pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan bersama sebagai kelompok dimana mereka bekerja.

Menurut winardi (2012:39) ciri-ciri koordinasi yaitu:

1. Seorang pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap koordinasi dengan baik, dibutuhkan kerja sama dari setiap komponen organisasi.
2. Adanya proses yang berkesinambungan, sebab koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
3. Koordinasi adalah konsep yang ditetapkan dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, sejumlah individu yang bekerja sama menghasilkan suatu usaha kelompok yang benar-benar dikerjakan dengan baik akan menghasilkan pekerjaan organisasi secara keseluruhan dengan baik pula.
4. Konsep kesatuan tindakan. Pimpinan harus dapat mengatur usaha dari tiap kegiatan individu sehingga adanya keserasian dalam mencapai hasil.

Seorang pemimpin merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap koordinasi. Untuk dapat menjalankan koordinasi dengan baik, dibutuhkan suatu kerjasama dari setiap komponen organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa koordinasi memiliki ciri yaitu suatu proses dalam melakukan kerjasama yang merupakan konsep kesatuan tindakan yang dilakukan secara teratur dan tanggung jawab terletak pada pimpinan.

2.1.4 Bentuk – Bentuk Koordinasi

Pola koordinasi yang ada dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu koordinasi Vertikal (ke atas dan Kebawah) dan Koordinasi Horizontal (setara). Di kedua jenis koordinasi ke atas maupun ke bawah, manajemen mengendalikan sistem koordinasinya. Para manajer memiliki waktu, keahlian, dan fasilitas untuk memperbaiki koordinasi yang ada di organisasi.

Menurut Kencana (2011:35), bentuk bentuk Koordinasi adalah :

1. “Koordinasi Vertikal
 2. Koordinasi Horizontal”
- Ad. 1. Koordinasi vertikal adalah kegiatan – kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit – unit, kesatuan – kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasikan semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur.
- Ad. 2. Koordinasi horizontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi yang setingkat koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*.
- *Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, meujudkan, dan menciptakan disiplin antara

unit yang satu dengan unit yang lain secara intem maupun secara ekstem pada unit-unit yang sama tugasnya.

- *Interrelated* adalah koordinasikan antarbadan, unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan baik, cara intem maupun ekstem yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinasi tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

Handyaningrat (2011:137) ada 2 jenis koordinasi koordinasikan vertikal dan koordinasikan horizontal.

- Koordinasi vertical atau koordinasikan struktural, yaitu antara yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan secara struktural terdapat hubungan hierarkis atau pengarahannya yang dijalankan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Hal ini dapat juga dikatakan koordinasikan yang bersifat garis komando (*line of command*).
- Koordinasi horizontal, yaitu koordinasikan fungsional, kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan yang dikoordinasikan setingkat eselonnya. Menurut tugas dan fungsinya keduanya mempunyai kaitan satu sama lain sehingga perlu dilakukan koordinasikan. Koordinasi horisontal terbagi 2 yaitu :

1. *Interdisciplinary*, Koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan, mewujudkan, menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya.
2. *Inter-Related*, koordinasi antar badan (instansi). Unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansinya saling berkaitan secara *intern-ekstern* yang selevel.

2.1.5 Kebutuhan akan Koordinasi

Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Derajat koordinasi yang tinggi sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

Menurut Handoko (2017:194), kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan organisasi berbeda dalam kebutuhan integrasi. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Bila tugas-tugas tersebut memerlukan aliran informasi antar satuan, derajat koordinasi yang tinggi adalah paling baik.

Derajat koordinasi yang tinggi ini sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah serta saling ketergantungan adalah tinggi. Koordinasi juga sangat dibutuhkan bagi organisasi-organisasi yang menetapkan tujuan yang tinggi.

Menurut Thompson dalam Handoko (2016 : 194), ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu :

1. Saling ketergantungan yang menyatu
Bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan.
Dimana satu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik.
Suatu hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Pendapat Hasibuan (2011:86), koordinasi penting dalam suatu organisasi, yakni:


1. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percecokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
2. Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan
3. Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
4. Supaya semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu pegawai harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
5. Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

Jadi koordinasi sangat penting dalam mengarahkan para bawahan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan oleh organisasi. Itulah pentingnya koordinasi untuk menyelaraskan setiap tindakan, langkah dan sikap yang terpadu dari para pejabat pengambil keputusan dan para pelaksana, penataan spesialisasi dalam berbagai keanekaragaman tugas, melahirkan jaringan hubungan kerja/komunikasi atau dapat dikatakan sebagai salah satu fungsi manajemen, disamping adanya fungsi perencanaan, penyusunan pegawai, pembinaan kerja,

motivasi dan pengawasan untuk menjamin kelancaran mekanisme prosedur kerja dari berbagai komponen dalam organisasi.

2.1.6 Manfaat Koordinasi Kerja

Apabila dalam organisasi dilakukan koordinasi maka ada beberapa manfaat yang dapat dipetik daripadanya, yaitu: Dengan koordinasi dapat dihindarkan perasaan lepas satu sama lain antara satuan-satuan organisasi atau antara para pejabat yang ada dalam organisasi. Menurut Siagian (2011:71) Adapun manfaat koordinasi yaitu:

- 
- Mencapai KISS (Koordinasi, Integrasi, Sinkronisasi, dan Simplifikasi) agar pencapaian tujuan organisasi diraih seefektif dan seefisien mungkin.
 - Menjadi problem solver pada setiap masalah dan konflik berbagai pihak.
 - Membantu pimpinan dalam mensinergikan dan mengintegrasikan keberjalanan tugas-tugas yang dimiliki dengan pihak yang berkaitan. Saat keterkaitan dengan berbagai unit/divisi semakin besar maka semakin tinggi kebutuhan akan koordinasi.
 - Mendukung pimpinan untuk mensinergikan dan mengatur perkembangan antara satu unit dengan unit yang lainnya.
 - Agar pimpinan dapat mensinkronkan aktivitas fungsional dengan berbagai tujuan setiap unit yang berbeda demi tercapai tujuan bersama seefektif dan seefisien mungkin dengan keterbatasan sumber daya yang ada.
 - Membagi pekerjaan pada tiap unit agar tidak terjadi overlapping. Semakin besar skala pekerjaan yang diperoleh maka semakin tinggi kebutuhan akan koordinasi. Hal ini bertujuan agar tidak ada pekerjaan yang sama yang dilakukan divisi yang berbeda karena akan mengakibatkan pemborosan anggaran.
 - Mengembangkan dan Menjaga keharmonisan antar aktivitas yang dilakukan baik fisik maupun non fisik dan dengan stakeholders.
 - Melakukan pencegahan akan timbulnya konflik internal dan eksternal
 - Mencegah adanya pekerjaan kosong pada unit
 - Menghindari persaingan yang buruk

Menurut Sutarto (2015: 146-147), Manfaat koordinasi di dalam organisasi adalah :

- Menghindarkan perasaan lepas antara satuan organisasi atau antara pejabat di dalam organisasi.
- Menghindarkan pendapat bahwa organisasinya atau jabatan adalah sesuatu yang paling penting.
- Dengan koordinasi dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya pertentangan antara satuan organisasi atau antara pejabat.
- Koordinasi dapat menghindarkan dari terjadinya rebutan fasilitas.
- Menghindarkan kemungkinan terjadinya kesamaan pekerjaan atas suatu aktivitas oleh satuan organisasi atau kesamaan pengerjaan terhadap tugas para pejabat.
- Mencegah kemungkinan terjadinya kekosongan pengerjaan terhadap tugas para pejabat.
- Menumbuhkan kesadaran di antara pejabat untuk saling membantu terutama di antara pejabat yang berada di dalam satuan organisasi yang sama.
- Menumbuhkan kesadaran diantara pejabat untuk saling memberitahu permasalahan yang dihadapi bersama sehingga dapat menghindari terjadinya keselamatan bagi dirinya atas kerugian pejabat lainnya.
- Menjamin adanya kesamaan langkah antar pejabat.
- Dengan adanya kordinasi dapat menjamin adanya kesamaan tindakan antar pejabat.

Sehingga dari uraian tersebut terlihat Manfaat Koordinasi itu merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk merubah sikap dan perilaku orang lain dengan melalui informasi atau pendapat atau pesan atau idea yang disampaikan kepada orang tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.7 Indikator Koordinasi

Koordinasi tidak hanya dilakukan dalam ruang lingkup satu negara tetapi juga lintas negara sebagaimana telah banyak dipraktikkan oleh perusahaan-perusahaan multi-nasional. Dapat dibayangkan, betapa sulitnya proses manajemen sumber daya yang tersebar di berbagai negara tanpa adanya koordinasi. Tanpa koordinasi maka sumber daya yang tersebar tersebut tidak dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Prinsip koordinasi juga harus terefleksikan dalam organisasi public/pemerintahan maupun organisasi kesewadayaan masyarakat. Dalam organisasi publik, sumberdaya yang digunakan tidak sedikit.

Indikator dalam penelitian ini diambil dari faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi tersebut, yang digunakan sebagai tolak ukur koordinasi kinerja pegawai. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi koordinasi menurut Hasibuan (2011:88), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi sebagai berikut:

1. "Kesatuan Tindakan
2. Komunikasi
3. Pembagian Kerja
4. Disiplin"

Ad. 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, berartibahwa 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 direncanakan.

Ad. 2 Komunikasi

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 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.

Sehingga dari uraian tersebut terlihat fungsi komunikasi sebagai berikut:

- Mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai kejadian dalam suatu lingkungan;
- Menginterpretasikan terhadap informasi mengenai lingkungan;
- Kegiatan mengkomunikasikan informasi, nilai dan norma sosial dari generasi yang satu ke generasi yang lain.

Maka dari itu komunikasi itu merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk merubah sikap dan perilaku orang lain dengan melalui informasi atau pendapat atau pesan atau idea yang disampaikannya kepada orang tersebut.

Ad. 3. Pembagian Kerja

Secara teoritis tujuan dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan bersama dimana individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang yang berkeja bersama secara kooperatif dan terorganisasi dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Dalam suatu organisasi, tiang dasarnya adalah prinsip pembagian kerja (*Division of labor*).

Prinsip pembagian kerja ini adalah maksudnya jika suatu organisasi diharapkan untuk dapat berhasil dengan baik dalam usaha mencapai tujuannya, maka hendaknya lakukan pembagian kerja. Dengan pembagian

kerja inidiharapkan dapat berfungsi dalam usaha mewujudkan tujuan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas dan pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Jadi pembagian kerja pekerjaan menyebabkan kenaikan efektifitas secara dramatis, karena tidak seorang pun secara fisik mampu melaksanakan keseluruhan aktifitas dalam tugas-tugas yang paling rumit dan tidak seorang pun juga memiliki semua keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas. Oleh karena itu perlu diadakan pemilahan bagian-bagian tugas dan membagi baginya kepada sejumlah orang. Pembagian pekerjaan yang dispesialisasikan seperti itu memungkinkan orang mempelajari keterampilan dan menjadi ahli pada fungsi pekerjaan tertentu.

Ad. 4. Disiplin

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasi, agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan. Jadi jelasnya bahwa disiplin menyangkut pada suatu sikap dan tingkah laku, apakah itu perorangan atau kelompok yang untuk tunduk dan patuh terhadap peraturan suatu organisasi.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan,

memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggungjawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempumakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja adalah Keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar atau blue collar worker. Profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga Pendidikan tinggi seperti yang dilakukan oleh professional atau *white collar worker*.

Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang karyawan. Orang awam sering mengacaukan istilah produktivitas dengan kinerja. Istilah produktifitas berasal dari kata produk yang berarti barang atau jasa. Produk merupakan hasil proses produksi yang didefinisikan sebagai rasio keluaran (output) terhadap masukan (input). Ukuran produktivitas terdiri dari semua keluaran organisasi dibagi oleh semua masukan. Masukan meliputi bahan mentah, energi, tenaga kerja, peralatan, fasilitas, modal, sains, teknologi, dan sebagainya.

Menurut Bemadian dan Russel dalam Sopiah dan Sangadji (2018:350), “Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktifitas tertentu atau aktifitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.”

Hamali (2016:98) menyatakan, “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.”

Mangkunegara dalam Sopiah dan Sangadji (2018:350), mendefinisikan Kinerja sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diselesaikan karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi, karena meskipun faktor – faktor ekonomi lainnya telah tersedia serta didukung dengan teknologi modern tidak akan mempunyai arti bagi kehidupan perusahaan tanpa kehadiran dan peranan sumber daya manusia didalamnya. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat,

sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998) dalam Sopiah dan Sangadji (2018:352) adalah :

1. *Personal Factors* (faktor individu)
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan)
3. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan)
4. *Team factors* (faktor kelompok/ rekan kerja)
5. *System factors* (faktor system)
6. *Contextual/ situational factors* (faktor situasi)

Ad.1 *Personal Factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.

Ad.2 *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau ketua kelompok kerja

Ad.3. *Team factors* (faktor kelompok/ rekan kerja). Faktor Kelompok / rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

Ad.4. *System factors* (faktor system). Faktor system berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

Ad5. *Contextual/ situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, semakin rendah pula kinerjanya.

Berdasarkan hal di atas maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti peraturan perusahaan, suasana kerja, kondisi ekonomi, sarana prasarana, dan lain-lain.

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan juga biasa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator berikut :

1. “Kuantitas hasil kerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Ketetapan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka

4. Tujuan penilaian kinerja.”

2.2.3 Indikator Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Robbins (2006) dalam Sopiha dan Sangadji (2018:351), ada 6 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu :

1. Kualitas
 2. Kuantitas
 3. Keterapan Waktu
 4. Efektivitas
 5. Kemandirian
 6. Komitmen Kerja
- Ad1. Kualitas; diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempumaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- Ad2. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- Ad3. Ketetapan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- Ad4. Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.
- Ad5. Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- Ad6. Komitmen kerja; merupakan sesuatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi
- Mangkunegara (2007) dalam Sopiah dan Sangadji (2018:350) berpendapat bahwa objektivitas penilaian juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subjektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui indikator-indikator berikut :
1. Ketetapan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
 2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi. Bekerja tanpa kesalahan, yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

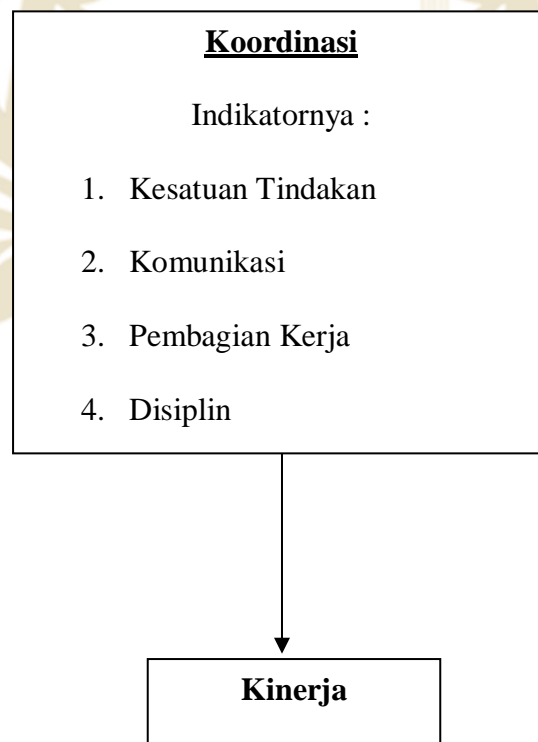
Ahmad Rais (2009) dengan judul “ANALISIS KOORDINASI TUGAS UMUM PEMERINTAHAN (STUDI KASUS TENTANG FUNGSI KOORDINASI CAMAT) DI KECAMATAN TANAH PUTIH KABUPATEN ROKAN HILIR”. Pelaksanaan Tugas Umum Pemerintahan (Studi Tentang Fungsi Koordinasi Camat) di Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir dapat dikategorikan cukup baik karena dari 31 orang responden, maka yang menyatakan baik ada sebanyak 43,91% dan yang menyatakan kurang baik sebanyak 42,24% serta yang menyatakan tidak baik adalah sebanyak 13,83%. maka sesuai dengan hasil akhir ini dinyatakan baik. Hasil dari wawancara dengan Camat Tanah Putih menunjukkan bahwa Pemerintah Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir memiliki tanggungjawab terhadap tugas yang diembannya, sehingga koordinasi yang diberikan dapat memberikan kepuasan kepada pihak yang berkaitan. Dengan realitas ini akan menjadi kekuatan bagi Pemerintahan Kecamatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Yuni Sara (2013) “ANALISIS KOORDINASI TUGAS PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BIRO TATA PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU” Dari penelitian yang dilakukan bahwa indikator yang penulis ajukan kepada responden untuk menganalisis Koordinasi Tugas Pegawai Negeri Sipil di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Riau faktor yang mempengaruhi Koordinasi yaitu Kesatuan Tindakan, Komunikasi, Pembagian Tindakan dan Disiplin. Diperoleh hasil dari penelitian tersebut dapat dilihat pada hasil rata-rata rekapitulasi tanggapan responden terhadap Koordinasi Tugas Pegawai Negeri

Sipil di Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Riau. yang menyatakan yakni hasil rata-rata rekapitulasi tanggapan responden Benar berjumlah 13 orang atau 20,24% yang menyatakan Cukup Benar berjumlah 22 orang atau 34,37% dan yang menyatakan Tidak Benar berjumlah 28 orang atau 45,39%. Kesatuan Tindakan, Komunikasi, Pembagian Kerja dan Disiplin.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir penulisan merupakan urutan-urutan logis dari pemikiran peneliti untuk memecahkan suatu masalah penulisan yang dituangkan dalam bentuk bagan dengan penjelasannya.



2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian yang harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah digambarkan diatas, hipotesis dalam proposal ini adalah :

“Diduga Koordinasi Kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Karo Belum Berjalan dengan Baik”.

