

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Koordinasi Kerja

2.1.1 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, komunikasi yang tepat, dan pembagian pekerjaan kepada para bawahan oleh pimpinan maka setiap individu bawahan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu pegawai maka tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan organisasi, karena itu masing-masing pekerjaan bawahan harus disatukan dan diarahkan untuk tercapainya tujuan. Karena tanpa koordinasi tugas dan pekerjaan dari setiap individu pegawai maka tujuan organisasi tidak akan tercapai. Koordinasi merupakan tugas penting yang harus dilakukan oleh atasan dan bawahannya.

Handoko (2017:193) mendefinisikan bahwa “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”.

Hasibuan (2017:85) mengatakan “koordinasi merupakan kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen (6M) dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi”.

Masih dalam Hasibuan (2017:85) E.F.L. Brech mendefinisikan 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.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan suatu proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Koordinasi dimaksudkan agar setiap pimpinan mengarahkan dan menggerakkan 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. Kemampuan atasan untuk melakukan koordinasi secara efektif sebegini besar tergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepada atasannya. Tanpa adanya koordinasi dalam organisasi, individu-individu dan departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi.

2.1.2 Kebutuhan Akan Koordinasi

Untuk melihat kemampuan seorang pemimpin atau atasan dalam melakukan koordinasi dilihat dari besar kecilnya jumlah bawahan yang ada dalam tanggung jawabnya, yang dikenal sebagai rentang manajemen. Koordinasi dibutuhkan sekali oleh para pegawainya, sebab tanpa koordinasi setiap pegawai tidak mempunyai pegangan mana yang harus diikuti, sehingga akan merugikan organisasi itu sendiri.

Hasibuan (2017:86) mengatakan bahwa koordinasi sangat penting dalam membangun suatu tujuan dalam organisasi. Alasan kenapa koordinasi dikatakan sangat penting diantaranya yaitu :

1. Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, 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 (6M) dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
5. Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

Dengan koordinasi diharapkan keharmonisan atau keserasian seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Sehingga tiap-tiap departemen bagian dari organisasi menjadi seimbang dan searah. Kebutuhan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat ketergantungan dari setiap satuan pelaksanaan.

Handoko (2017:194) mengatakan 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.

Menurut Thompson dalam Handoko (2017:194), ada tiga macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi, yaitu :

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), 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 (*sequential interdependence*), dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.

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

Untuk menciptakan koordinasi yang efektif dan efisien dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik yang bersifat formal maupun yang bersifat informal. Secara formal misalnya melalui pertemuan-pertemuan resmi antara pemimpin instansi yang terkait atau antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu organisasi. Sedangkan secara informal dapat dilaksanakan pada pertemuan-pertemuan secara informal, seperti pada saat istirahat kerja, pada jam-jam tertentu atau pada hari-hari libur.

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 maka derajat koordinasi yang tinggi adalah yang paling baik. Derajat koordinasi yang tinggi ini sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dilaksanakan dan tidak dapat diperkirakan, misalnya faktor-faktor lingkungan yang selalu berubah-ubah serta tingginya saling ketergantungan

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kerja sama dalam organisasi (khususnya organisasi formal) adalah masalah koordinasi. Kebutuhan akan pentingnya koordinasi adalah pembagian dan pemancaran tugas pekerjaan bagi suatu organisasi. Dengan demikian kerja sama merupakan prasyarat bagi koordinasi yang efektif. Kebutuhan koordinasi tergantung pada sifat dan perlunya komunikasi dari tugas-tugas yang dilaksanakan serta tingkat kegiatan yang dikerjakan.

2.1.3 Pendekatan Dalam Koordinasi

Pentingnya koordinasi adalah untuk menghindari kecenderungan pemisahan diri dari unit-unit yang dibentuk sebagai akibat adanya spesialisasi fungsi (pembagian habis tugas menjadi fungsi-fungsi) di dalam organisasi. Semua pihak yang melakukan koordinasi dan hubungan kerja pada dasarnya melakukan komunikasi. Selanjutnya, dalam melakukan komunikasi perlu memerhatikan elemen-elemen dan jenis-jenis komunikasi yang ada agar dapat berkomunikasi secara efektif. Komunikasi sebagai salah satu unsur pendukung dalam koordinasi untuk mencapai keberhasilan dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasibuan (2017:88) menyebutkan beberapa cara untuk mengadakan suatu koordinasi di dalam organisasi agar kinerja baik itu dari atasan maupun bawahan berjalan dengan lancar, diantaranya yaitu :

1. Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat.
2. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota, tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuannya sendiri-sendiri, dimana tujuan itu adalah tujuan bersama.
3. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, dan saran-saran yang membangun kemajuan organisasi.
4. Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran.
5. Membina *human relations* yang baik antara sesama karyawan.
6. Manajer sering melakukan komunikasi informal dengan para bawahannya.

Suatu koordinasi akan lebih jika memperoleh dukungan partisipasi dari bawahan, dan pihak-pihak yang terkait yang akan melakukan pekerjaan, diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan supaya mereka antusias dalam melaksanakannya. Dalam hal ini bahwa setiap pegawai harus ikut andil ketika memberikan saran dan pemberian solusi dalam pengambilan keputusan. Koordinator harus dilakukan oleh setiap atasan dalam organisasi.

Zukarnain dan Sumarsono (2018:255) menyebutkan beberapa mekanisme atau metode koordinasi adalah sebagai berikut :

1. Koordinasi melalui kewenangan, yaitu dilakukan oleh pimpinan yang berwenang untuk memberikan instruksi, pengarahan, dan bimbingan kepada para bawahannya.
2. Koordinasi melalui konsensus, yaitu dilakukan berdasarkan kesepakatan antara yang mengordinasi dengan yang dikoordinasikan untuk bekerja sama secara serasi.
3. Koordinasi melalui pedoman kerja, yaitu dilakukan atas dasar ketentuan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan dan harus dipatuhi.
4. Koordinasi melalui forum, yaitu dilakukan dengan mengadakan rapat/pertemuan secara berkala. Dalam rapat tersebut dilaporkan hasil dari pelaksanaan tugas dan kendala apa yang dihadapi untuk dimusyawarahkan bersama solusinya.
5. Koordinasi melalui laporan, yaitu masing-masing unit kerja harus membuat laporan tertulis secara berkala. Pimpinan menjadikan laporan tersebut sebagai bahan pengawasan untuk kemudian diberikan petunjuk atau pengarahan lebih lanjut.

Komunikasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasikan, semakin membutuhkan informasi. Menurut Handoko (2017:196) ada tiga pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif, yaitu :

1. Pendekatan pertama : menggunakan teknik-teknik manajemen dasar yaitu hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur.
2. Pendekatan kedua menjadi diperlukan bila bermacam-macam organisasi mejadi lebih saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi.
3. Pendekatan ketiga disamping peningkatan koordinasi potensial, mengurangi kebutuhan akan koordinasi

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa koordinasi memiliki prinsip adanya kesepakatan, koordinator dan informasi diantara unit-unit yang melakukan koordinasi mengenai kegiatan dan sasaran yang akan dicapai serta membutuhkan sikap saling menghormati terhadap fungsi satu sama lain agar

tercipta keinginan untuk saling membantu. Pertimbangan penting dalam penentuan pendekatan yang baik paling baik adalah menyesuaikan kapasitas organisasi untuk koordinasi dengan kebutuhan koordinasi. Bila kebutuhan lebih besar dari kemampuan, organisasi harus menentukan pilihan dengan meningkatkan koordinasi potensial atau dengan mengurangi kebutuhan. Kemampuan yang terlalu besar dalam pemrosesan informasi relatif berpengaruh terhadap kebutuhan secara ekonomi tidak efisiensi karena untuk menciptakan dan memelihara mekanisme tersebut sangat penting dan diperlukan.

Saat masing-masing individu dalam departemen melaksanakan aktivitas sendiri, tujuan organisasi secara menyeluruh mungkin akan terabaikan atau mungkin timbul konflik diantara para pegawai. Mekanisme koordinasi memungkinkan anggota organisasi untuk tetap mengarahkan aktivitasnya kearah pencapaian tujuan organisasi dan mengurangi ketidakefisienan serta konflik yang merusak. Koordinasi dimaksudkan agar para pimpinan mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut. Kekuatan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber daya dalam mencapai suatu tujuan.

2.1.4 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Koordinasi

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

Laurence dan Lorch dalam Amirullah (2015:129) mengemukakan bahwa ada empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen dalam organisasi. Perbedaan tersebut mempersulit dalam mencapai koordinasi yang efektif, yaitu: (1) perbedaan orientasi waktu antar bagian, (2) tingkat formalitas, (3) tujuan yang berbeda, dan (4) gaya interaksi.

Untuk mencapai koordinasi yang efektif tidaklah mudah karena dengan terspesialisasinya pekerjaan akan semakin meningkatkan kebutuhan akan koordinasi. Perbedaan yang disebut oleh Laurence dan Lorch dalam Amirullah menjadi faktor yang mempengaruhi koordinasi tidak berjalan secara efektif, yaitu:

ad. 1 Perbedaan orientasi waktu antar bagian

Pimpinan akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu yang singkat, biasanya bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

ad. 2. Tingkat formalitas

Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metode-metode dan standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi pegawai.

ad. 3. Tujuan yang berbeda

Dalam organisasi terdapat tujuan yang berbeda-beda yang disebabkan karena tingkat kepentingan yang berbeda. Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik.

ad.4. Gaya interaksi

Dalam kegiatan apa pun juga memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang tepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.

Menurut Sugihartatmo dan Sentika (2015:23), terdapat beberapa unsur-unsur dalam pelaksanaan koordinasi yang mempengaruhi koordinasi kerja pegawai yang terdiri dari (1) kesatuan tindakan, (2) komunikasi (3) pembagian kerja dan (4) disiplin.

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang memegang peranan sama penting dan setara dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, kesuksesan koordinasi akan menjamin keberhasilan pelaksanaan pekerjaan atau pencapaian tujuan organisasi. Untuk menjalankan koordinasi kerja pegawai maka perlu diperhatikan beberapa unsur yang mempengaruhi koordinasi, yaitu :

ad.1. Kesatuan tindakan

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 merupakan salah satu dari sekian banyak kebutuhan manusia dalam menjalani hidup dan kehidupannya. 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.

ad. 3. Pembagian Kerja

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 ini diharapkan 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.

ad .4. Disiplin

Koordinasi adalah usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan dari pada bagian-bagian itu selesai pada waktunya, sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil secara keseluruhan, untuk itu diperlukan disiplin. Disiplin menyangkut pada suatu sikap dan tingkah laku, apakah itu perorangan atau kelompok yang untuk tunduk dan patuh terhadap peraturan suatu organisasi.

2.1.5 Indikator Koordinasi

Koordinasi berfungsi untuk menjamin kelancaran prosedur kerja dari beberapa unit kerja yang merupakan bagian dari organisasi secara keseluruhan,

yang masing-masing menjalankan sebagian dari tugas pokok sebagai akibat dari spesialisasi. Koordinasi bertujuan agar tercapai kesatuan tindakan dalam usaha mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh, mencegah adanya kesimpangsiuran atau pertentangan, terjadi tumpang tindih, kesenjangan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan serta meningkatkan efisiensi. Koordinasi berfungsi untuk meningkatkan kesadaran para pegawai sehingga dapat meningkatkan kerja sama yang terarah satu dengan yang lainnya.

Koordinasi adalah faktor dominan yang perlu diperhatikan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Dikatakan sebagai faktor dominan karena kelangsungan hidup suatu organisasi pada tingkat tertentu ditentukan oleh kualitas usaha-usaha koordinasi yang dijalankan. Karena itu seorang pemimpin dikatakan sebagai pimpinan yang berhasil apabila ia dapat melakukan koordinasi dengan baik. Peningkatan kualitas koordinasi merupakan usaha yang perlu dilakukan terus-menerus, karena masalahnya bukan hanya masalah teknik semata-mata, tetapi juga tergantung dari sikap dan tindakan.

Untuk dapat memperlancar proses terjadinya koordinasi diperlukan model komunikasi yang efektif, baik dalam satu lingkup bidang kerja maupun antar bidang, serta antara individu-individu di dalamnya. Koordinasi dalam proses manajemen di dalam suatu organisasi dapat diukur melalui indikator. Pengukuran tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana koordinasi kerja berjalan dalam organisasi. Koordinasi yang dimaksud seperti usaha kerja sama dan saling membantu dari atasan dengan bawahan.

Untuk mengukur dan menilai koordinasi kerja pegawai dapat digunakan

beberapa indikator berdasarkan unsur-unsur koordinasi. Sugihartatmo dan Sentika (2015:23), menyatakan ada beberapa indikator yang diperhatikan untuk mengukur koordinasi dari seorang pegawai, yaitu :

1. Kesatuan tindakan
2. Komunikasi
3. Pembagian kerja dan
4. Disiplin

Koordinasi merupakan usaha mengarahkan dan menyatukan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan kerja organisasi, sehingga organisasi dapat bergerak sebagai kesatuan yang bulat untuk melaksanakan seluruh tugas organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Koordinasi mengandung makna adanya keterpaduan dan keserasian serta kesimultanan seluruh tindakan yang dijalankan oleh organisasi.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja

Untuk menghadapi persaingan di setiap organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten untuk meningkatkan mutu dan kualitas dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pada hakikatnya sumber daya manusia merupakan faktor terpenting sebagai penggerak dalam pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang didasarkan pada kemampuan serta kreatifitas yang dimiliki sebagai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dapat diketahui dari kemampuan organisasi tersebut dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki agar segala sesuatu yang

menjadi tujuan organisasi dapat dicapai dengan maksimal.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja setiap individu. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai.

Milkovich dan Boudreau dalam Priansa (2018:269) mengartikan “kinerja sebagai tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan”.

Menurut Kasmir (2016:182) mengatakan, “kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas - tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Menurut Mangkunegara (2017:67) “kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil dari kerja dari pegawai yang dilakukan dengan batas waktu tertentu. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria yang telah menjadi ketentuan dalam suatu pekerjaan.

Untuk mewujudkan kinerja yang baik dapat dicapai dengan memberikan pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui cara tersebut diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Organisasi dijalankan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalankan di dalam organisasi. Tujuan utama dalam penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar mendapatkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian. Melalui penilaian, organisasi dapat memilih strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan operasional organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Pengukuran kinerja sebagai motivasi pegawai untuk mendorong pegawai memperbaiki kinerjanya yang dibawah standar organisasi.

Menurut Siegel dan Shim dalam Fahmi (2018:209), menyatakan “(*performance measurement*) pengukuran kinerja adalah kuantifikasi dari efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi”.

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan

organisasi. Sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux dalam Priansa (2018:271), menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan dimensi, diantaranya yaitu :

- (1) kuantitas pekerjaan (*quantity of work*)
- (2) kualitas pekerjaan (*quality of work*)
- (3) kemandirian (*dependability*)
- (4) insiatif, dan (*initiative*)
- (5) adaptabilitas (*adaptability*)

Berdasarkan pendapat Mondy, Noe, Premeaux dalam Priansa di atas bahwa pengukuran kinerja tersebut dijadikan sebagai variabel tolak ukur untuk menilai sejauh mana kinerja pegawai selama periode tertentu, pengukuran dilakukan berdasarkan :

ad. 1. Kuantitas pekerjaan

Untuk mengukur kinerja pegawai dapat dilakukan dengan melihat dari jumlah atau kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pegawai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi target yang telah ditetapkan.

ad. 2. Kualitas pekerjaan

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat mutu dari pekerjaan yang dihasilkan melalui proses tertentu. Kualitas adalah proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

ad. 3. Kemandirian

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan kemampuan pegawai untuk

bekerja dan mengemban tugas secara mandiri. Hal ini berarti bahwa pegawai mampu bekerja secara individu tanpa adanya bantuan orang lain.

ad. 4. Inisiatif

Inisiatif merupakan suatu kemampuan pegawai dalam memberikan ide atau gagasan baru tentang pencapaian organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut bersedia menerima pekerjaan atau tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya.

ad. 5. Adaptabilitas

Adaptabilitas merupakan kemampuan pegawai beradaptasi dengan pegawai lainnya. Dalam hal ini berarti hubungan sesama pegawai sangat diperlukan dalam bekerja, komunikasi yang baik dan saling menghargai sesama pegawai. Hubungan yang baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Pengukuran kinerja sangatlah penting, hal ini berarti bahwa pengukuran kinerja tidak hanya kepentingan organisasi semata, akan tetapi juga untuk kepentingan pegawai itu sendiri. Bagi organisasi, pengukuran kinerja secara keseluruhan dapat dilihat dari tujuan organisasi yang telah diperoleh selama suatu periode. Di samping itu juga, kinerja pegawai dapat digunakan untuk menentukan besarnya kompensasi yang diterimanya, atau digunakan untuk menentukan sanksi yang dikenakan bila pegawai gagal memenuhi target yang telah ditetapkan. Selain itu, dapat digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang dengan hasil kerja yang telah diperolehnya. Artinya jika kinerja meningkat, maka kompensasi dan penghargaan lainnya juga meningkat dan sebaliknya jika kinerja pegawai

buruk maka kompensasi yang diberikan sesuai dengan kinerja pegawai tersebut.

2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing pegawai. Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi

Mangkunegara (2017:67), menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Menurut pendapat Mangkunegara di atas dapat diketahui bahwa hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dilihat dari faktor-faktor dibawah ini, yakni :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge and skill)* (Pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Pimpinan dan pegawai yang memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan memberikan hasil kinerja yang memuaskan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai

terarah untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi merupakan dorongan antara pimpinan dengan pegawai dalam menghadapi berbagai masalah dalam bekerja dan mengatasi masalah tersebut dengan mencari solusi secara bersama..

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Kadarisman (2018:130) menyebutkan juga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya: “(1) kemampuan individu, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dalam organisasi”.

Kinerja merupakan suatu wujud dari keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan atasan dalam menempatkan posisi pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dalam kinerja terdapat suatu hasil kerja yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Busro (2018:90) mengatakan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pada organisasi yaitu dengan cara melakukan peningkatan:

1. Kepuasan kerja
2. Tingkat imbalan

3. Keterampilan
4. Kemampuan afeksi
5. Kreativitas individu

Berdasarkan faktor-faktor di atas, suatu organisasi juga perlu melakukan peningkatan kinerja pegawainya dengan cara melakukan pemekaran pekerjaan dan memberikan pekerjaan dengan kuantitas yang melebihi dari ketetapan. Pemekaran pekerjaan merupakan pemberian tugas kepada pegawai dengan tingkat kesulitan dan resiko yang tinggi dan biasanya tidak begitu banyak tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Semua itu disesuaikan dengan tingkat kemampuan suatu pegawai. Dalam sebuah organisasi sangat perlu mengevaluasi kinerja, karena dengan melakukan evaluasi kinerja suatu organisasi akan menjadi baik dan agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja organisasi tersebut akan makin baik dan dapat terus unggul.

2.2.4 Dimensi Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Busro (2018:99) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur dengan dimensi sebagai berikut :

1. Hasil kerja dengan indikatornya :
 - a. Kualitas hasil kerja
 - b. Kuantitas hasil kerja
 - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja, indikatornya :
 - a. Disiplin kerja
 - b. Inisiatif
 - c. Ketelitian
3. Sifat pribadi, indikatornya :
 - a. Kejujuran
 - b. Kreativitas

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kerja, penilaian kinerja, penilaian pegawai, dan sekaligus evaluasi pegawai sehingga dapat diketahui mana pegawai yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif dan produktif sesuai dengan tujuan. Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif, yaitu dengan melihat kontribusi dan prestasi yang telah diberikan. Pengukuran kinerja pegawai bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan kinerja yang telah dilakukan pegawai.

Miner dalam Edison, dkk (2018:192) menyebutkan beberapa dimensi yang menjadi tolak ukur untuk mencapai atau menilai kinerja pegawai, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Penilaian kinerja dapat memacu motivasi pegawai untuk berprestasi dan pada saat bersamaan membantu manajemen dalam mengambil keputusan, seperti

pemberian penghargaan, pemberian kompensasi, promosi jabatan, dan peningkatan sarana prasarana. Penilaian akan diterima baik oleh yang dinilai jika cara pengukurannya disepakati bersama dan transparan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang dalam hal ini menjadi acuan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini :

Yuni Sara (2013) dengan judul “Analisis Koordinasi Tugas Pegawai Negeri Sipil Pada Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Riau”, dengan permasalahan penelitian: Bagaimanakah koordinasi tugas pegawai Negeri Sipil Pada Biro Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Provinsi Riau?. Dengan jumlah populasi 76 orang dan sampel 63 orang. Metode analisis data dilakukan dengan penelitian deskriptif analisis. Hasil penelitiannya diperoleh dengan kesatuan tindakan = 25 responden atau 39,36% dari 63 responden mengatakan kesatuan tindakan cukup baik, komunikasi = 30 responden atau 48,57% dari 63 responden mengatakan komunikasi cukup baik, pembagian tugas = 23 responden atau 36,20% dari 63 responden mengatakan pembagian tugas cukup baik, disiplin = 41 responden atau 65,40% dari 63 responden mengatakan disiplin baik. Sementara menurut hasil penelitian secara umum koordinasi tugas masih tergolong kurang terutama masalah kesatuan tindakan, untuk itu perlu ditingkatkan lagi koordinasi tersebut.

Viska Mediana, (2012) dengan judul “Analisis Koordinasi Dinas Perhubungan Dalam Penyediaan Pelayanan Jasa Transportasi Angkutan Kota Depok”, dengan permasalahan penelitian: Bagaimanakah koordinasi Dinas

Perhubungan Dalam Penyediaan Pelayanan Jasa Transportasi Angkutan Kota Depok? Dengan populasi tak terhingga dan jumlah sampel dalam penelitian ini 70 orang. Variabel dalam penelitian adalah koordinasi, pelayanan publik, transportasi publik. Metode analisis data dilakukan dengan metode positivist yaitu pendekatan kuantitatif tetapi teknik pengumpulan data dengan data kualitatif atau jenis penelitian deskriptif. Hasil penelitiannya diperoleh rekomendasi bagi Dinas Perhubungan dalam melakukan koordinasi lebih memerhatikan lagi aspek petunjuk pelaksanaan dalam mekanisme dalam berkoordinasi agar peserta rapat mendapat arahan yang tepat guna terciptanya komunikasi dua arah.

2.4 Kerangka Pemikiran

Sebuah penelitian terdapat kerangka berpikir yang dikembangkan oleh penulis yang menjelaskan, bagaimana sebuah kerangka pemikiran menjawab masalah penelitian. Kerangka pemikiran yang dikembangkan oleh penulis merujuk pada koordinasi kerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini.

Berikut ini merupakan kerangka pemikiran yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu.



Gambar 2.1 Kerangka berpikir penelitian

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya.

Arikunto (2013:110), mengatakan: “Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Kebenaran hipotesis harus dibuktikan dengan pelaksanaan penelitian untuk mendapatkan data yang benar dan tepat sehingga sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis penelitian ini adalah: “diduga koordinasi kerja pegawai yang dilakukan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Karo berpengaruh dan berperan terhadap kinerja pegawai”.

