

ADMINISTRASI DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN



Dr. Malik, M.Si lahir di Kendari pada tanggal 16 Oktober 1966, Menamatkan pendidikan SD, SMP di Kendari, SMA di Sekolah khusus olahragawan Ragunan Jakarta Selatan. Menamatkan pendidikan S-1 di Univ. Halu Oleo Kendari tahun 1990, Jurusan Administrasi Negara.

Pada tahun 2003 menyelesaikan pendidikan S-2 di Unpad Bandung Bidang Ilmu Sosial, BKU Ilmu Administrasi dan S3 Bidang Administrasi Publik juga diselesaikan di

Unpad Bandung tahun 2009. Menulis buku Administrasi Pembangunan, Adm. dan Manajemen, Metode Penelitian Sosial, Kepemimpinan dan motivasi, Implementasi Kebijakan Kontemporer, Metode Penulisan Ilmiah, Penerapan Kompetensi Pedagogik Untuk Pengukuran Kinerja Guru dan melakukan penelitian tentang Organisasi Publik, Kebijakan Pemerintah, E-Government maupun Kebijakan Publik, yang diterbitkan pada jurnal-jurnal Lokal, Nasional maupun Internasional. Penulis pernah menjabat Dekan FIA pada Universitas Lakidende, Menjadi Ketua Lembaga Penelitian Unilaki, mengajar dan membimbing baik S1, S2 maupun S3 di Univ. Lakidende, Pascasarjana Adm. Pembangunan Univ. Halu Oleo, Pascasarjana Adm. Publik Untirta, Univ. Terbuka, dan Pascasarjana Undip, Pascasarjana MIA UBL. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Bandar Lampung (UBL) FISIP S-1 dan S-2 Magister Ilmu Administrasi (MIA) dan Kini menjabat sebagai Sekretaris Program Studi pada MIA, serta menjadi Kepala Bidang Kajian Kebijakan Publik pada Universitas Bandar Lampung.



penerbit.pusaka
 pusakamedia@gmail.com
 @pusaka_media

ISBN 978-623-418-142-5



9 786234 181425

ADMINISTRASI DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

DR. MALIK, M.SI, DR. AGUS PURNOMO, MM., DR. HANINUN, MM, M. ARDIANSYAH, S.AN, M.SI

ADMINISTRASI & FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN



DR. MALIK, M.Si
DR. AGUS PURNOMO, MM.
DR. HANINUN, S.E., M.S., Ak.
M. ARDIANSYAH, S.A.P., M.Si

ADMINISTRASI

&

**FUNGSI-FUNGSI
MANAJEMEN**

**Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta
Lingkup Hak Cipta**

Pasal 1

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

ADMINISTRASI

&

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

DR. MALIK, M.Si
DR. AGUS PURNOMO, MM.
DR. HANINUN, S.E., M.S., Ak.
M. ARDIANSYAH, S.A.P, M.Si



PUSAKA MEDIA

Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ADMINISTRASI DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Penulis

DR. MALIK, M.Si
DR. AGUS PURNOMO, MM.
DR. HANINUN, MM
M. ARDIANSYAH, S.AN, M.Si

Desain Cover & Layout

PusakaMedia Design

viii+ 110 hal : 15.5 x 23.5 cm
Cetakan Desember 2022

ISBN: 978-623-418-142-5

Penerbit

Pusaka Media

Jl. Endro Suratmin, Pandawa Raya. No. 100
Korpri Jaya Sukarame Bandarlampung
082280035489
email : cspusakamedia@yahoo.com
Website : www.pusakamedia.com

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Pertama-tama saya mengucapkan Puji Syukur Alhamdulillah kehadirat Allah, SWT karena atas limpahan Karunia dan Hidayah-Nya sehingga buku ini yang berjudul, Administrasi dan Fungsi-fungsi Manajemen dapat terselesaikan, Dalam menulis buku ini didorong oleh keinginan penulis untuk menulis tema tersebut karena para penulis juga mempunyai latar belakang bidang Administrasi dan Manajemen, sehingga penulis berkeinginan untuk memberikan sumbangsih pikiran berdasarkan kajian keilmuan dalam memperkaya konsep-konsep serta sebagai bagian dari pengayaan literatur-literatur mengenai Administrasi dan Manajemen, yang saat ini sudah banyak ditulis terdahulu.

Buku yang ditulis berdasarkan pokok-pokok pikiran dan literatur-literatur yang luas ini, akan memaparkan bagian-bagian dengan mudah dipahami yang sangat dibutuhkan dalam menyusun karya tulis yang ada hubungannya dengan Administrasi dan Manajemen. Sistematika dan gaya bahasa penyusunan buku ini, dibuat sederhana mungkin agar mudah dipelajari dan dipahami oleh pembaca dari berbagai lapisan.

Penulis berharap buku ini menjadi tuntunan bagi mahasiswa, dalam mengikuti Mata Kuliah Administrasi dan Manajemen, Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan pihak lain, penulis tidak dapat berbuat banyak dalam menyusun buku ini, oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan kepada berbagai pihak yang memberikan bantuan moriil dalam penyusunan buku ini, khususnya kepada, Bapak Prof. Dr. Ir. H. M. Yusuf. S. Barusman, MBA., Rektor Universitas Bandar Lampung dan Bapak Dr. Andala Rama Putra Barusman, SE., MA, Ec, Direktur Pascasarjana Universitas Bandar

Lampung, sebagai inspirator penulis dalam menyelesaikan buku ini, Semoga amal ibadah mereka diterima Allah, Akhirnya mudah-mudahan buku ini dapat bermanfaat.

Bandar Lampung, Desember 2022

Penyusun,

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	v
BAB 1. PARADIGMA ILMU ADMINISTRASI PUBLIK	1
A. Pendahuluan	11
B. Latar Belakang Administrasi Publik	5
C. Perkembangan Paradigma Administrasi Publik.....	7
BAB II. MANAJEMEN PENDEKATAN KONSEP	18
A. Pendahuluan	18
B. Fungsi-Fungsi Manajemen	21
BAB III. FUNGSI PERENCANAAN	25
A. Pendahuluan	25
B. Tujuan dan Fungsi Perencanaan	29
BAB IV. FUNGSI PENGORGANISASIAN	33
A. Pendahuluan	33
B. Proses Pengorganisasian	41
BAB V. FUNGSI KOORDINASI	48
A. Pendahuluan	48
B. Metode dan Teknik Koordinasi	56
C. Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Koordinasi	61

BAB VI. FUNGSI MOTIVASI	76
A. Pendahuluan	76
B. Motivasi Kontemporer	93
BAB VII. FUNGSI PENGAWASAN	95
A. Pendahuluan	95
B. Macam-macam Pengawasan	98
C. Pengawasan Dalam Arti Evaluasi	101

BAB I

PARADIGMA ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

A. Pendahuluan.

Administrasi secara etimologis perkataan Indonesia “Administrasi” yang system Inggrisnya “Administration”, berasal dari kata Latin, yaitu “ministrare” dan “Administratio”. *Ministrare* berarti melayani, membantu atau memenuhi (The Liang Gie, 1965). Sedangkan *Administratio* berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan. (Atmosudirdjo, 1986). Jadi, Administrasi pada hakekatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Dengan demikian bahwa secara umum definisi atau pengertian Administrasi adalah sebuah usaha perencanaan, pengendalian dan pengorganisasian serta aktivitas pergerakan yang berhubungan secara langsung dengan pengaturan pada kebijakan supaya bisa mencapai tujuan. Jadi, administrasi tidak hanya melibatkan satu orang saja, namun dua orang atau lebih agar benar-benar tercapai tujuan bersama.

Ilmu Administrasi lahir karena dibutuhkan oleh masyarakat, dan lahirnya ilmu ini tidak dengan sendirinya tetapi melalui perjuangan yang cukup lama oleh para pencintanya. Selanjutnya agar ilmu ini dapat berkembang sepanjang masa dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ilmu ini memerlukan pembinaan dan pengembangan. Sudah pasti bahwa orang-orang yang menjadi

pembina dan pengembang ilmu administrasi ini adalah orang-orang yang telah menspesialisasikan dirinya dalam bidang ilmu administrasi, berikut orang-orang yang membutuhkannya atau masyarakat pada umumnya.

Memang masih ada berbagai masalah yang dihadapi dalam mengembangkan dan membina ilmu administrasi ini, terutama di Indonesia, dimana ilmu administrasi belum lama dikenal baik pada perguruan tinggi maupun pada lembaga-lembaga pendidikan rendah, begitu pula dikalangan masyarakat umum.

1. Pengertian Administrasi Secara Luas.

Pengertian administrasi secara luas adalah semua proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang bertujuan untuk mencapai target dengan memanfaatkan sarana dan prasarana tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna. Dengan demikian bahwa administrasi adalah seluruh proses kerjasama dari dua orang atau lebih agar dapat tercapai tujuan melalui pemanfaatan sarana dan prasarana tertentu secara berdaya guna dan berhasil guna.

2. Pengertian Administrasi Secara Sempit

Pengertian administrasi secara sempit dapat diartikan sebagai bentuk aktivitas yang meliputi catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan sederhana, ketik-mengetik, dan kegiatan lain yang sifatnya teknis ketatausahaan. Menurut (The Liang Gie,1972) Pengertian administrasi secara umum adalah usaha atau kegiatan yang berkaitan dengan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan. Administrasi dalam arti sempit yaitu kegiatan ketatausahaan yang meliputi kegiatan catatmencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda, dan sebagainya. “ Dalam arti yang sempit bahkan pengertian sehari-hari, maka Administrasi artinya adalah tata usaha. Tata usaha ialah suatu pekerjaan yang sifatnya mengatur segala sesuatu pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan tulis-menulis, surat-menyurat dan mencatat / membukukan setiap perubahan atau kejadian yang terjadi di dalam organisasi..

Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi administrasi, berikut diantaranya:

1. George R. Terry

Menurut George R. Terry, pengertian administrasi adalah kegiatan perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian pekerjaan perkantoran, serta penggerakan mereka yang melaksanakannya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Arthur Grager

Menurut Arthur Grager, pengertian administrasi adalah fungsi tata penyelenggaraan terhadap komunikasi dan pelayanan warkat suatu organisasi.

3. Sondang P. Siagian

Menurut Sondang P. Siagian, arti administrasi adalah segala bentuk dari proses kerjasama antara dua individu atau lebih atas dasar rasionalitas terpilih untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

4. Ulbert Silalahi

Menurut Ulbert, dalam artian luas arti administrasi adalah penyusunan dan pencatatan data/ informasi secara sistematis, baik internal maupun eksternal sebagai upaya untuk menyediakan keterangan serta memudahkan untuk mendapatkannya kembali, baik itu sebagian ataupun seluruhnya. Sedangkan definisi administrasi dalam arti sempit dikenal dengan istilah tata usaha.

5. Willam Leffingwell dan Edwin Robinson

Menurut Willam Leffingwell dan Edwin Robinson, pengertian administrasi adalah suatu bagian dari ilmu manajemen yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan perkantoran secara efisien, kapan dan di mana pekerjaan tersebut harus dilakukan.

6. Soepardi

Administrasi yaitu seluruh proses aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh suatu kelompok atau lebih orang-orang secara bersama-sama serta simultan agar mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

7. Prajudi Atmosudirjo

Administrasi yaitu suatu proses dan tata kerja yang ada dalam setiap usaha, baik itu usaha kenegaraan ataupun swasta, militer atau sipil, skala besar maupun kecil.

Ilmu Administrasi merupakan suatu ilmu yang luas coraknya. Sebab ilmu ini menerima sumbangan-sumbangan berbagai pengertian, cara pemikiran, dan cara pendekatan dari cabang-cabang ilmu lainnya. Sebagai pengetahuan sistematis, ilmu ini mewujudkan berbagai pernyataan yang mempunyai bentuk preskripsi dan berbagai proposisi berupa prinsip ilmiah, kaidah ilmiah, dan teori ilmiah.

Perlu diketahui bahwa Administrasi yang merupakan rangkaian kegiatan penataan, merupakan pekerjaan penunjang pelaksanaan pekerjaan substansuif. Kelompok pekerjaan yang dilakukan dengan rangkaian kegiatan substantif dinamakan “pekerjaan pokok” atau “pekerjaan induk” yaitu pekerjaan yang langsung bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai.

Dalam perkembangan ilmu administrasi adalah suatu Ilmu pengetahuan yang masih muda karena baru saja melepaskan diri dari sejumlah ilmu lainnya seperti Ilmu politik, sosiologi, dan lain-lain. Administrasi muncul pada akhir abad ke-19 . Meskipun pengetahuan ilmu Administrasi ini baru saja berkembang, namun jauh sebelumnya sudah ada persoalan Administrasi, yakni semenjak manusia hidup disamping manusia lainnya.

Jadi Administrasi itu telah ada sejak adanya sekelompok manusia di bumi ini yang bekerja bersama-sama karena dorongan oleh faktor keinginan maupun faktor keharusan untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan-tujuannya. Administrasi sebagai suatu ilmu, meskipun masih muda usianya, namun karena bersifat “*applied science*” atau ilmu yang bersifat terapan dalam kehidupan sehari-hari, maka memungkinkan ilmu ini berkembang dengan cepat seiring dengan kemajuan zaman, kebudayaan dan teknologi. Tetapi, sekalipun ilmu Administrasi bersifat terapan yang dapat mempermudah kehidupan manusia, belum tentu dengan sendirinya dapat memenuhi harapan masyarakat bila mana ilmu ini tidak aktif

dikembangkan dan di bina sepanjang masa sesuai tuntutan masyarakat.

Apabila ilmu Administrasi ini dipelajari lebih mendalam akan terlihat bahwa dalam setiap kebudayaan apapun tujuannya , unsur unsur administrasi tersebut pasti selalu ada. Oleh karena nya dapat dikatakan bahwa administrasi selalu ada pada setiap kegiatan.

B. Latar Belakang Administrasi Publik

Administrasi publik adalah istilah yang berasal dari Bahasa Inggris *public administration* yang pada saat ini menjadi bagian daripada disiplin ilmu pengetahuan yang telah dikembangkan di berbagai Negara, termasuk di Indonesia. Administrasi Publik ialah ilmu yang mempelajari bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik/umum. Definisi ini sejalan dengan pendapat unsur-unsur administrasi publik serta pengertian administrasi publik menurut para ahli.

Disiplin ilmu adminitrasi publik banyak dikembangkan diberbagai negara berkembang maupun negara maju karena setiap negara pada dasarnya memerlukan kajian tentang bagaimana merumuskan adminitrasi publik yang sesuai dengan kultur budaya yang berkembang. Meski demikian tak jarang diantara masyarakat Indonesia kurang mengetahui defenisi atau pengertian administrasi publik menurut para ahli.

Kata publik telah dikenal luas, namun kalau kita telusuri secara mendalam bahwa Publik mempunyai beberapa arti dalam pemakaiannya, dengan demikian bahwa Publik berarti umum, dan dapat juga diartikan sebagai masyarakat atau Negara. Yang didefinisikan sebagai “umum” misalnya milik umum, tempat umum, perusahaan umum, dan lain-lain yang sifatnya untuk umum. Dan yang didefinisikan “masyarakat” misalnya hubungan masyarakat, pelayanan masyarakat, kepentingan masyarakat, dan lain-lain. Kemudian yang didefinisikan “Negara” misalnya otoritas negara, gedung negara, keuangan negara, dan lain sebagainya.

Menurut Inu Kencana Syafie, (2006), mengemukakan arti dari publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan

berfikir, perasaan, harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki.

Kalau ditelusuri penjelasan tersebut bahwa publik merupakan umum yang berarti untuk kepentingan yang bersifat untuk umum. Publik yang merupakan masyarakat terdiri dari penduduk dan bukan penduduk. Penduduk terdiri dari warga negara dan warga negara asing, kemudian warga negara terdiri dari warga negara yang berada di dalam negeri dan di luar negeri. Dan publik yang merupakan negara adalah suatu kelompok, alat, organisasi kewilayahan/kedaerahan, kelembagaan rakyat yang terdiri dari orang-orang yang memiliki daulat, hukum, dan kepemimpinan.

Memandang konteks penyelenggaraan pemerintahan di manapun, Administrasi Publik akan memainkan sejumlah peran penting diantaranya dalam menyelenggarakan pelayanan publik guna mewujudkan salah satu tujuan utama dibentuknya Negara yakni kebahagiaan bagi masyarakatnya. Selanjutnya konteks Indonesia misalnya, tujuan dari dibentuknya pemerintahan sebagaimana termaktub dalam pembukaan Undang - Undang Dasar (UUD) 1945 diantaranya adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Apabila kita menelusuri perjalanan penyelenggaraan pemerintahan yang terkait dengan peran Administrasi Publik, maka ternyata telah mengalami berbagai macam perkembangan dimulai pada masa sebelum lahirnya konsep Negara Bangsa hingga lahirnya ilmu modern dari Administrasi Publik yang hingga saat ini telah mengalami beberapa kali pergeseran paradigma, mulai dari model klasik yang berkembang dalam kurun waktu 1855/1887 hingga akhir 1980an; *New Public Management* (NPM) yang berkembang dalam kurun waktu akhir 1980an hingga pertengahan 1990an; sampai kepada *Good Governance* yang berkembang sejak pertengahan 1990an hingga saat ini.

Pergeseran paradigma Administrasi Publik tersebut, telah membawa implikasi terhadap penyelenggaraan peran Administrasi Publik khususnya terkait dengan pendekatan yang digunakan dalam pembuatan dan pelaksanaan strategi; pengelolaan organisasi secara internal; serta interaksi antara

Administrasi Publik dengan politisi, masyarakat dan aktor lainnya. Implikasi yang demikian tentu saja pada akhirnya akan sangat menentukan corak dan ragam dalam penyelenggaraan Pemerintahan dari sebuah Negara, termasuk Indonesia. Corak dan ragam tersebut akan sangat ditentukan oleh kondisi lokal yang ada di Negara tersebut, dalam artian sejauhmana Administrasi Publik di Negara tersebut telah menyesuaikan diri dengan perkembangan paradigma yang ada; serta sejauhmana penyesuaian tersebut dilakukan dengan memperhatikan konteks lokal dan permasalahan yang ada di Negara tersebut.

Berangkat dari berbagai pergeseran corak Administrasi Publik tersebut, Nicholas Henry dalam (Miftah Thoha, 2002) menyarankan bahwa untuk memahami lebih jauh tentang Administrasi Negara (publik), sebaiknya dipahami lewat paradigma. Menurutnya lewat paradigma tersebut dapat diketahui ciri-ciri dari administrasi Negara. Lewat paradigma administrasi, seseorang dapat mengetahui tempat di mana bidang ini dipahami dalam tingkatannya yang sekarang ini, sehingga dapat dipakai sesuai dengan tempat dan waktu pemakaiannya.

C. Perkembangan Paradigma Administrasi Publik

Paradigma administrasi publik dewasa ini mengalami perkembangan seiring dengan perkembangan locus dan fokusnya. Salah satu alasan akademis mengapa Nicholas Henry menyarankan untuk memahami administrasi publik sebaiknya lewat perkembangan paradigma administrasi publik karena lebih mudah memahaminya dengan menggunakan istilah-istilah locus dan fokusnya. Hal ini dikuatkan pendapat *Robert T. Golembiewski*, dengan mengatakan bahwa paradigma dalam administrasi hanya dapat dimengerti dalam hubungannya dengan istilah-istilah locus dan focus (Miftah Thoha, 2002).

Dengan demikian, pada tulisan ini akan mencoba menguraikan apa yang sebenarnya menjadi kajian administrasi, bagaimana seharusnya hubungan antara bidang administrasi dan politik, dan apakah kajian administrasi akan menjadi suatu ilmu seperti ilmu-ilmu lainnya. Untuk mengkaji hal tersebut, tentunya

dapat dikaji melalui salah satu pendekatan paradigma administrasi publik yang disesuaikan dengan perkembangannya yang terbagi dari 5 (lima) paradigma ilmu administrasi publik yaitu:

1. Dikotomi Politik dan Administrasi (1900-1926)

Perkembangan dalam paradigma pertama, yaitu terletak pada locusnya (tempat) di mana administrasi Negara seharusnya berada. Hal ini secara tegas, bahwa administrasi Negara seharusnya berpusat pada birokrasi pemerintahan. Sementara itu, walaupun badan legislative dan yudikatif mempunyai juga kegiatan administrasi dalam jumlah yang tertentu, namun fungsi pokok dan tanggung jawabnya tetap menyampaikan keinginan-keinginan Negara. Dengan demikian legitimasi yang konseptual tentang locus ini memberikan pusat pengertian atau definisi dari bidang administrasi. Selanjutnya dalam kaitannya dengan locus paradigma pertama ini adalah timbulnya persoalan di antara kalangan akademisi dan praktisi mengenai dikotomi politik administrasi yang timbul akibat konsep locus tersebut.

Hasil pendekatan paradigma 1 memperkuat pemikiran dikotomi politik dan administrasi yang berbeda, setelah menghubungkannya dengan dikotomi nilai dan fakta yang berhubungan. Dengan demikian, segala sesuatu yang diteliti dan dipelajari dengan cermat oleh para ahli administrasi Negara dalam lembaga eksekutif akan memberikan warna dan legitimasi keilmiah dan kefaktualan administrasi negara. Sedangkan studi pembuatan kebijakan publik menjadi kajian para ahli ilmu politik, dan disanalah letak perbedaannya.

Menurut Irfan, (1994) mengemukakan bahwa pemerintah mempunyai dua fungsi yang berbeda, yaitu fungsi politik dan fungsi administrasi. Fungsi politik ada kaitannya dengan pembuatan kebijakan atau perumusan pernyataan keinginan negara; sedangkan fungsi administrasi adalah yang berkenaan dengan pelaksanaan kebijakann-kebijakan tersebut. Perbedaan kedua fungsi tersebut didasarkan atas adanya “pemisahan kekuasaan” dimana lembaga legislative dengan bantuan lembaga yudikatif membuat pernyataan keinginan Negara yang merumuskan kebijakan, sedang lembaga

eksekutif secara terpisah dan politis melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut yang telah merumuskan kebijakan tersebut.

Sisi lain menurut (Falih, 2010) mengemukakan bahwa pendekatan paradigma satu ini, fokusnya terbatas pada masalah-masalah organisasi dan penyusunan anggaran dalam birokrasi pemerintahan, politik dan kebijakan merupakan substansi ilmu politik. Paradigma ini para administrator dianggap tidak perlu campur tangan dalam kegiatan proses politik yang berlangsung di suatu Negara, dan secara spesifik tugas para administrator tersebut adalah sebagai pelaksana keputusan-keputusan politik yang dibuat oleh para politisi, dengan ini administrasi publik dipandang sebagai alat pemerintah. Paradigma ini, kata publik dalam administrasi publik memiliki pengertian dengan birokrasi pemerintahan atau segala sesuatu yang berhubungan dengan pemerintahan dan Negara, sehingga tidak dapat dipisahkan dengan jelas tentang publik dalam administrasi publik.

Perkembangan administrasi saat ini maka Paradigma satu, Dikotomi Politik dan Administrasi Publik. Paradigma ini locusnya dipusatkan pada birokrasi pemerintahan, sedangkan fokusnya terbatas pada masalah-masalah organisasi dan penyusunan anggaran dalam birokrasi pemerintahan. Dalam penerapannya pandangan pemerintah mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi politik dan fungsi administrasi, yang masing-masing fungsi tersebut mempunyai bidang kajian yang berbeda.

2. Prinsip-Prinsip Administrasi, (1927-1937)

Perkembangan administrasi pada periode 1927-1937, mengalami perubahan, pada paradigma kedua tersebut, cenderung pusat perhatiannya pada “focus” administrasi negara. Menurut, Mifta Thoha, (2002), mengemukakan bahwa prinsip-prinsip administrasi dalam setiap jenis organisasi apapun tetap ada. Dengan demikian bahwa prinsip-prinsip administrasi Negara yang dimaksud dapat memberikan indikasi terhadap trend baru dari perkembangan bidang ini. Sekaligus membuktikan bahwa prinsip-prinsip administrasi tersebut ada dan dapat dipelajari. Para administrator bisa menjadi ahli dan cakap di dalam pekerjaannya kalau mereka

mau mempelajari bagaimana menerapkan prinsip-prinsip administrasi yang baik dalam suatu organisasi.

Dalam perkembangan paradigma 2 ini, kelihatan sekitar tahun 1930-an dan telah mencapai reputasi yang gemilang, dimana administrasi banyak mendapat sumbangan yang berharga dari bidang-bidang lainnya seperti industri dan pemerintahan, pada saat itu. Dengan demikian, pengembangan manajemen memberikan pengaruh yang besar terhadap timbulnya prinsip-prinsip administrasi tersebut. Itulah sebabnya locus dari paradigma 2 ini mudah diketahui, yakni berada pada esensi prinsip-prinsip tersebut, walaupun demikian administrasi itu sebenarnya bisa berada di mana saja, akan tetapi karena prinsip adalah prinsip dan administrasi adalah administrasi, maka menurut persepsi paradigma ini, memandang administrasi Negara mempunyai suatu prinsip tertentu yang sudah mempunyai paradigma tersendiri.

Fase paradigma kedua ini mengalami puncaknya sekitar tahun 1937 yang merupakan akhir perkembangan paradigma 2 ini, yang menurut Miftah Thoha, (2002), bahwa prinsip adalah amat penting bagi administrasi sebagai suatu ilmu yang dapat dipelajari. Adapun letak di mana prinsip itu akan dipakai tidak begitu penting, akan tetapi Focus memegang peranan penting dibandingkan atas Locus. Prinsip administrasi yang terkenal adalah singkatan dari POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*) yang dikemukakan oleh Gulig. Walaupun sebagian besar orang menamakan masa-masa ini adalah masa "Ortodok Kesiangan" bagi administrasi negara. Akan tetapi inilah ciri yang bisa diteliti dari paradigma kedua tersebut.

Untuk perkembangan lebih lanjut dari paradigma 1 dan 2 ini adalah adanya periode tantangan yaitu periode (1938-1947), karena banyak pihak yang menolak asumsi tentang dikotomi politik administrasi. Kemudian timbul kesadaran baru bahwa administrasi bukanlah sesuatu yang hampa-nilai (*Value-Free*) atau bersifat imparsial dan apolitis, melainkan sesuatu yang sarat akan nilai (*Value Laden*) politik. Bahkan menurut John Gaus (1950) menyatakan dengan tegas bahwa "A theory of public administration means in our time a theory of politics also". Teori administrasi negara adalah juga

teori tentang politik. Periode ini juga terdapat banyak pihak yang menyerang prinsip-prinsip administrasi. Mereka terutama mempersalahkan tentang nilai-nilai dan metodologi yang melandasi dan dipakai dalam prinsip-prinsip administrasi tersebut.

Dalam perkembangan selanjutnya, pada tahun 1947-1950 timbullah reaksi terhadap tantangan tersebut di atas. Herbert A. Simon menawarkan suatu alternative lain terhadap paradigm 1, dimana menurut Simon perlu adanya dua jenis/macam Sarjana administrasi negara yang harus bekerjasama secara harmonis, yaitu sarjana-sarjana yang mengembangkan ilmu administrasi murni yang berlandaskan pada ilmu sosial dan sarjana-sarjana yang berhubungan dengan pengembangan kebijakan negara yang berlandaskan pada ilmu politik, ekonomi dan sosiologi. Menurut Simon, proses perumusan kebijakan negara (*the public policy-making process*) adalah merupakan hubungan konsepsional yang logis antara administrasi negara dan ilmu politik. Dalam proses tersebut, administrasi negara bertugas mempertimbangkan langkah-langkah "internal" yaitu proses perumusan dan implementasi kebijakan negara, sedangkan ilmu politik bertugas mempertimbangkan langkah-langkah "eksternal" yaitu tekanan-tekanan pada masyarakat yang dapat membangkitkan perubahan politik dan social, sehingga nampak bidang kajian tersebut.

Dengan demikian, Paradigma ini muncul sebagai akibat dari interaksi yang intensif antara tiga pihak yaitu para administrator dengan pihak politisi dan pihak swasta. Akibat dari interaksi ini, administrator dan ilmu administrasi diterima secara luas, baik di kalangan industri maupun pemerintah. Untuk mengetahui dari ciri paradigma ini adalah diserapnya prinsip-prinsip manajemen secara luas untuk diterapkan pada ruang lingkup administrasi. Dalam periode ini juga muncul asumsi bahwa prinsip-prinsip administrasi bisa dibuktikan dan dipelajari sebagai kajian ilmu. Dalam paradigma ini fokus dari ilmu administrasi dianggap lebih penting daripada lokusnya. Hal ini berakibat pada pengertian kata publik yang menjadi sangat luas yang hanya dibatasi oleh fokus ilmu administrasi, yaitu prinsip-prinsip manajemen seperti *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Hal ini berkonsekuensi pada masuknya administrasi

publik pada ranah kajian yang belum pernah dimasukinya, sehingga perlu semakin mendalam dalam kajian administrasi publik.

3. Administrasi Negara Sebagai Ilmu Politik, (1950-1970)

Perkembangan Administrasi Negara pada Paradigma ketiga ini, administrasi negara kembali pada induk disiplinnya yaitu ilmu politik, dan lucosnya adalah pada birokrasi pemerintahan, tetapi focusnya semakin berkurang. Dalam fase ketiga ini adalah merupakan suatu upaya untuk membangun kembali hubungan konsepsional antara administrasi negara dan ilmu politik. Tetapi sayangnya pengertian administrasi negara telah kehilangan karakteristiknya yang utama; dimana wilayah, tekanan dan pengertiannya sinonim dengan ilmu politik. Padahal, sebagai suatu bidang studi tersendiri, administrasi negara telah mengalami periode yang lama dan berliku-liku dalam perkembangannya.

Menurut Miftah Thoha, (2002) dalam kajiannya mengatakan walaupun usaha untuk kembali kepada ilmu politik sebagai suatu identifikasi dari administrasi Negara pada paradigma ini, akan tetapi sebaliknya ilmu politik mulai melupakannya sehingga ilmu politik mulai berdiri sendiri. Pada tahun 1962 administrasi bukan lagi dianggap sebagai bagian dari ilmu politik. Hal ini terbukti dari laporan Komisi Ilmu Politik sebagai suatu Disiplin dari ASPA (*American Political Science Association*). Tahun 1964, suatu survey yang dilakukan oleh sarjana-sarjana ilmu politik memberikan petunjuk tentang merosotnya minat terhadap administrasi Negara dalam fakultas ilmu politik. Tahun 1967 administrasi Negara benar-benar dicoret dari program pertemuan tahunan ASPA, sehingga perkembangan administrasi negara tidak lagi menjadi bagian dari ilmu politik.

Dengan demikian, Paradigma 3 ini yang seringkali dianggap sebagai suatu kemunduran dari ilmu administrasi publik ini dan berusaha untuk menetapkan kembali hubungan konseptual antara administrasi publik dengan ilmu politik. Dalam paradigma ini, lokus ilmu administrasi publik berusaha untuk di redefiniskan, yaitu pada birokrasi pemerintahan. Hal ini berakibat pada kurang diperhatikannya focus dari ilmu administrasi publik, yang pada

akhirnya berujung pada masalah “sibuk mendefinisikan” fokusnya. Pada paradigma ini jelas bahwa pengertian dari kata publik yang diinginkan adalah yang berkenaan dengan birokrasi pemerintahan, sehingga ruang lingkup administrasi publik bisa dikatakan kembali menyempit ke seputar proses manajerial birokrasi pemerintahan.

Perkembangan administrasi negara kembali menjadi bagian dari ilmu politik. Pelaksanaan prinsip-prinsip administrasi sangat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor lingkungan dan kepentingan, jadi tidak “*value free*” (bebas nilai), karena itu administrasi negara menjadi suatu konsep yang perlu pengkajian lebih lanjut.

4. Administrasi Negara Sebagai Ilmu Administrasi (1956 – 1970)

Perkembangan Administrasi Negara Sebagai Ilmu Administrasi pada paradigma keempat tersebut, muncul karena sarjana-sarjana administrasi Negara dianggap sebagai warga negara kelas dua dalam bagian ilmu politik, sehingga para sarjana administrasi negara mulai mencari alternatif yang lain, yaitu ilmu administrasi. Tetapi, baik dalam ilmu politik maupun ilmu administrasi, administrasi negara telah kehilangan identitas dan spesifikasinya, sehingga upaya dari para sarjana administrasi negara menjadi tidak berkembang.

Dalam kajian Ilmu administrasi adalah merupakan studi gabungan teori organisasi dan ilmu manajemen. Teori organisasi (*organization theory*), dengan menggunakan bantuan dari ilmu jiwa sosial, administrasi niaga, administrasi negara dan sosial, mempelajari dan berusaha memahami tingkahlaku organisasi; sedangkan ilmu manajemen (*management science*) mempercayakan bantuan pada statistik, computer, analisis sistem, ekonomi dan sebagainya. Perkembangan administrasi negara sebagai paradigma 2, ilmu administrasi lebih banyak mengetengahkan fokusnya dari pada locusnya, dan administrasi tetap administrasi dimanapun ia berada, begitu pula prinsip-prinsip administrasi yang melekat tersebut.

Dalam perkembangan administrasi mengalami perubahan, pada tahun 1960-an muncullah “Pengembangan organisasi” (*organization*

development) sebagai bagian ilmu administrasi. Dengan cepat sekali spesialisasi baru ini menarik perhatian para sarjana ilmu administrasi negara. Tetapi kemudian muncul masalah baru yaitu tentang garis yang memisahkan antara “*publik*” *administration* dan “*private*” *administration*. Disamping itu pengertian “publik” dalam publik *administration* pun sangat diperdebatkan kedudukannya. Namun ternyata dengan adanya masalah-masalah tersebut, Paradigma 4 ini masih belum dapat mengatasi masalah “locus” administrasi negara. Dengan demikian administrasi negara perlu mencari paradig baru, baik yang dapat mencakup focus maupun locusnya, sehingga masih perlu dikaji lebih mendalam.

Dengan demikian, administrasi tetap menggunakan prinsip administrasi yang dipengaruhi berbagai faktor, oleh karena itu dalam paradigma ini mengembangkan adanya pemahaman sosial psikologi, dan analisis sistem untuk melengkapi keberadaan administrasi. Pada paradigma ini Ilmu Administrasi menyajikan fokus dan bukannya lokus. Selanjutnya paradigma ini nampaknya mulai tumbuh kesadaran untuk mengadopsi disiplin ilmu lainnya untuk menyempurnakan studi ilmu administrasi publik. Demikian pula paradigma ini muncul kerancuan dalam memahami arti kata publik, sehingga secara garis besar bisa dibuat kesimpulan bahwa kata publik di sini berarti segala sesuatu yang mempengaruhi kepentingan umum atau masyarakat. Hal ini berkonsekuensi pada meluasnya ruang lingkup dari administrasi publik yang tadinya hanya berhubungan dengan birokrasi pemerintahan menjadi menangani semua yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat luas. Paradigma inilah yang masih dianut oleh kebanyakan akademisi Ilmu Administrasi Publik. Walaupun memiliki kekurangan yang sangat signifikan, berupa ketidakmampuan mendefinisikan arti kata publik secara tegas, sehingga menimbulkan perdebatan panjang yang belum juga tuntas tentang arti kata publik di sini, karena begitu luasnya pengertian tersebut.

5. Administrasi Publik Sabagai Administrasi Publik (1970)

Perkembangan administrasi publik pada fase kelima ini, masih memperlihatkan adanya pertentangan dikalangan intelektual

administrasi masih juga berlangsung sampai saat ini, namun administrasi Negara mencapai suatu proses pembaharuan yang valid. Pembaharuan dalam tahap paradigma yang kelima ini dengan “locus” administrasi publik tidak semata-mata pada ilmu murni administrasi, melainkan juga berkembang pada teori organisasi, sebagai perkembangan ilmu administrasi.

Untuk itu “focus” administrasi negara dalam bentuk “ilmu administrasi negara dalam bentuk “ilmu administrasi negara yang murni” ternyata belum diketemukan, tetapi setidaknya-pengembangan teori organisasi sudah mantap dan ditambah lagi adanya perkembangan baru dalam teknik-teknik terapan pada ilmu manajemen, dimana perkembangan ilmu administrasi membahas tentang teori organisasi sebagai wadah.

Perkembangan administrasi dalam kedudukannya (locus) administrasi negara yang sudah mulai agak stabil di negara-negara yang sudah maju, telah terasa “tergoyahkan” dengan adanya spesialisasi baru yaitu “*comparative public administration*”, yaitu adanya keragaman administrasi negara di negara-negara sedang berkembang/membangun. Tetapi perkembangan seperti itu telah dipahami dikalangan para sarjana administrasi negara dan teman-teman seperti itu semakin mendekatkan hubungan administratif antara organisasi public dan privat, hubungan antara teknologi dan sosial dan sebagainya telah menarik minat sarjana administrasi negara. Dengan demikian telah memperkuat keadaan dalam perkembangan locus administrasi negara. Di samping itu, para sarjana administrasi negara semakin banyak terlibat pada bidang-bidang ilmu kebijakan (*policy science*), ekonomi politik (*political economy*); proses perumusan kebijakan negara; analisis kebijakan negara; pengukuran keluaran kebijakan negara dan sebagainya. Sehingga dalam perkembangannya yang terakhir ini dapat dilihat sebagai gejala yang mempertemukan antara locus dan focus administrasi Negara, sehingga titik temu tersebut merupakan suatu kajian yang sangat bermanfaat dalam memahami administrasi negara.

Menurut Nicholas Henry dalam bukunya yang sangat menarik “*Public Administration and Public Affairs*” tersebut, mengemukakan

adanya paradigma administrasi negara yang baru, dimana focus administrasi negara adalah teori organisasi (*organization theory*) dan ilmu management (*management science*) dan locusnya adalah kepentingan public (*public interest*) dan masalah-masalah public (*public affairs*), sehingga para sarjana administrasi negara tidak banyak lagi yang mempertentangkan hal tersebut.

Dengan demikian, maka paradigma 5 ini, lokus administrasi publik bukan semata-mata pada ilmu murni administrasi, melainkan pada teori organisasi, yakni pada bagaimana dan mengapa organisasi-organisasi itu bekerja, bagaimana dan mengapa orang-orang berperilaku dalam organisasi, serta bagaimana dan mengapa keputusan-keputusan dibuat dan diambil. Hal lain yaitu, pertimbangan-pertimbangan untuk menggunakan teknik-teknik ilmu manajemen ke dalam lingkungan pemerintahan menjadi perhatian pula dalam fase paradigma kelima ini, sehingga sudah semakin jelas bahwa bidang kajian ilmu administrasi tersebut juga menggunakan teknik manajemen. Administrasi publik semakin bertambah perhatiannya terhadap wilayah ilmu kebijakan (*policy science*), politik ekonomi, proses pembuatan kebijakan pemerintah, dan analisisnya (*public policy making process*), dan cara-cara pengukuran dari hasil-hasil kebijakan yang telah disusun. Perhatian pada aspek-aspek ini dapat dianggap dalam banyak hal sebagai mata rantai yang menghubungkan antara fokus administrasi publik dengan locusnya. Seperti yang terlihat dalam *trend* yang diikuti oleh paradigma ini, maka fokus administrasi publik adalah teori organisasi, praktik dalam analisis kebijakan, dan teknik-teknik administrasi dan manajemen yang sudah begitu maju. Adapun lokus normatif dari administrasi publik digambarkan oleh paradigma ini ialah pada birokrasi pemerintahan dan pada persoalan-persoalan masyarakat (*public affairs*), yang ada.

Proses *public affairs* masih dalam mencari bentuknya, tetapi melihat perkembangannya bidang ini menduduki tempat utama dalam menarik perhatian administrasi publik, sehingga dapat dikatakan bahwa persoalan-persoalan yang ada pada birokrasi pemerintahan memberi perhatian yang serius dalam pelaksanaan pemerintahan saat ini, dan terus berkembang.

Dengan demikian bahwa Administrasi Negara (*public*) telah dikembangkan sebagai suatu kajian akademisi melalui lima paradigma yang saling tumpang tindih. Dimana tiap fase dari paradigam tersebut mempunyai ciri-ciri tertentu sesuai dengan locus dan focusnya. Locus menunjukkan di mana bidang ini secara institusional berada (locus menunjukkan tempat dari bidang studi). Sedangkan focus menunjukkan sasaran spesialisasi dari bidang studi, walaupun demikian perkembangan administrasi negara terus dikaji sesuai dengan perkembangan saat ini.

Paradigma 2 Prinsip-Prinsip Administrasi. Paradigma ini locusnya bersifat ada di mana-mana, sedangkan focusnya cenderung pusat perhatiannya pada Administrasi Publik. Pandangannya bahwa adanya prinsip-prinsip administrasi dalam setiap jenis organisasi apapun.

Paradigma 3 Administrasi Sebagai Ilmu Politik. Paradigma ini locusnya pada birokrasi pemerintahan, sedangkan focusnya semakin berkurang. Pandangannya menurut para ahli mengalami kemunduran karena ada upaya untuk membangun kembali hubungan konsepsional antara administrasi Negara dengan ilmu politik.

Paradigma 4 Administrasi Negara Sebagai Ilmu Administrasi. Paradigm ini ilmu administrasi hanya memberikan focus, tetapi tidak pada locus, yaitu manawarka teknik-teknik, keahlian dan spesialisasi. Pandangannya administrasi tetap menggunakan prinsip-prinsip administrasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan adanya kesadaran untuk mengadopsi ilmu lainnya untuk menyempurnakan ilmu administrasi publik.

Paradigma 5 Administrasi Publik Sebagai Administrasi Publik. Paradigma ini locusnya adalah ilmu murni administrasi dan teori organisasi, sedangkan focusnya adalah teori organisasi, praktik dalam analisis kebijakan, dan teknik-teknik administrasi dan manajemen yang sudah maju. Pandangannya adalah administrasi publik adalah untuk kepentingan publik dan masalah-masalah publik.

BAB II

MANAJEMEN PENDEKATAN KONSEP

A. Pendahuluan

Manajemen dalam konsep, berarti suatu upaya atau proses seorang pimpinan dengan satu kewenangan tertentu untuk mewujudkan tujuan tertentu dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada dan yang sudah dikuasai pimpinan itu terutama sumber daya manusia yang berada di bawah kekuasaannya. (Zainun, 1986). Kata manajemen menurut Mc, Farland, (1959), adalah : *“Management is the process and agency which directs and guides the operation of organization in the realizing of established aims.”* Diartikan bahwa, manajemen suatu proses dan badan yang secara langsung memberikan petunjuk, bimbingan kegiatan dari suatu organisasi dalam merealisasi (melaksanakan) tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Handoko, (1995), mengemukakan pendapatnya manajemen adalah: “Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).”

“Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.” Kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya

fisik. Sumber daya manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan, sedangkan peralatan yang canggih tanpa peran aktif sumber daya manusia tidak berarti apa-apa.

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal. Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat dikur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas.

Sejalan dengan uraian tersebut, Tjokrowinoto (1996), mengemukakan sebagai berikut : “Untuk mencapai tujuan pembangunan daerah secara efektif dan efisien, diperlukan aparatur daerah yang berkemampuan, disiplin, berdedikasi tinggi, handal dan profesional, mampu mengatasi setiap permasalahan seiring dengan perkembangan yang terjadi. Untuk menghindari masalah-masalah yang ada yang mungkin timbul diperlukan cara-cara yang baru, yang didasarkan ilmu pengetahuan dan dibarengi penggunaan alat-alat teknik yang dapat memudahkan pencapaian hasil secara lebih efisien dan afektif.”

Manajemen adalah suatu bentuk kerja. Manajer, dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Terry, (1978), yaitu: (1) *planning* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *Actuating* (penggerakkan pelaksanaan), (4) *Controlling* (pengawasan).

Menurut Hasibuan (2000), mengemukakan fungsi-fungsi manajemen yaitu : perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, (4) pengendalian, (5) pengadaan, (6) pengembangan, (7)

kompensasi, (8) pengintegrasian, (9) pemeliharaan, (10) kedisiplinan, (11) pemberhentian tenaga kerja.

Perilaku manusia sehari-hari dapat dilihat selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan dari pada organisasi. Pada dasarnya administrasi berfungsi untuk menentukan tujuan organisasi dan merumuskan kebijaksanaan umum, sedangkan manajemen berfungsi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah dirumuskan. Hal ini berarti bahwa administrasi dan manajemen tidak menjalankan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, karena kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional itu dilaksanakan oleh kelompok pelaksana. Dalam proses pelaksanaannya, administrasi dan manajemen mempunyai tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. Tugas-tugas itulah yang biasa disebut atau diartikan sebagai fungsi-fungsi administrasi dan manajemen.

Hingga kini para sarjana belum mempunyai kata sepakat yang bulat, khususnya ditinjau dari segi klasifikasinya dan terminologi yang dipergunakan. Meskipun demikian, apabila berbagai teori mengenai fungsi-fungsi administrasi dan manajemen itu diselidiki lebih mendalam, akan terlihat bahwa terdapat kesamaan dalam pola pemikiran. Karena perbedaan-perbedaan yang timbul tidak merupakan perbedaan-perbedaan yang prinsipil. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya perbedaan-perbedaan tersebut, menurut Siagian (186) adalah : “(1) Kondisi masyarakat serta kemajuannya dalam suasana para sarjana tertentu menulis. (2) Filsafat hidup yang dianut oleh sarjana yang bersangkutan. (3) Latar belakang pendidikannya. (4) Perkembangan ilmu itu sendiri.”

Sedangkan konsensus yang telah dicapai ialah bahwa pada dasarnya keseluruhan fungsi-fungsi administrasi dan manajemen itu dapat dibagi menjadi dua klasifikasi utama yaitu : fungsi-fungsi organik dan fungsi-fungsi pelengkap.

Menurut Siagian (1986) bahwa, “Fungsi-fungsi organik adalah semua fungsi yang mutlak harus dijalankan oleh administrasi dan

manajemen. Ketidakmampuan menjalankan fungsi-fungsi ini akan mengakibatkan lambat atau cepat matinya organisasi. Sedangkan fungsi-fungsi pelengkap ialah semua fungsi yang meskipun tidak mutlak dijalankan oleh organisasi, tetapi sebaiknya dilaksanakan karena pelaksanaan fungsi-fungsi ini dengan baik akan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan, dan sekalipun memperlancar usaha mencapai tujuan dengan efisien, ekonomis, dan efektif.”

B. Fungsi-Fungsi Manajemen

Dalam membahas fungsi-fungsi manajemen memiliki peranan sebagai pengendali dan pengelola. Pada umumnya fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli terdiri dari 5 fungsi-fungsi tersebut yang terdiri dari lima bagian, fungsi-fungsi manajemen adalah berupa perencanaan, pengorganisasian, staffing, koordinasi, dan pengawasan. Untuk itu maka manajemen adalah adalah seni dalam melaksanakan dan mengatur dalam suatu organisasi. Dengan demikian bahwa fungsi-fungsi manajemen yang utama adalah untuk mencapai tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Manajemen ditegaskan sebagai seni di dalam proses dan ilmu pengorganisasian.

Fungsi-fungsi organik menurut beberapa ahli atau sarjana (Siagian, 1986). adalah sebagai berikut : Menurut Terry bahwa fungsi-fungsi administrasi adalah : (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *Actuating* (Penggerakkan) dan (4) *Controlling* atau pengawasan. Rangkaian fungsi-fungsi tersebut dikenal dengan akronim POAC.

Koontz dan O'Donnel berpendapat bahwa fungsi-fungsi administrasi adalah : (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *Staffing* (Pengadaan tenaga kerja) (4) *Directing* (pemberian bimbingan) dan (5) *Controlling* atau pengawasan. Rangkaian fungsi-fungsi tersebut dikenal dengan akronim POSDICO.

Menurut Gullick bahwa fungsi-fungsi administrasi adalah : (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing*, (3) *Staffing* (Pengadaan tenaga kerja), (4) *Directing*, (5) *Reporting* (Pelaporan), dan (6)

Budgetting (atau anggaran). Rangkaian fungsi-fungsi tersebut dikenal dengan akronim POSDCORB.

Menurut Fayol berpendapat bahwa fungsi-fungsi administrasi adalah: (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *Comamanding* (Pemberian komando), (4) *Coordinating* (Pengkoordinasian) dan , (5) *Controlling* atau pengawasan.

Menurut. Mee bahwa fungsi-fungsi administrasi adalah : (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *Motivating* (Pemberian motivasi), (4) *Controlling* atau pengawasan (Sondang P. Siagian 1986 : 106). Rangkain fungsi-fungsi ini terkenal dengan akronim POMCO.

Sedangkan menurut. Siagian (1986) bahwa fungsi-fungsi administrasi adalah : (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *Motivating* (Pemberian motivasi), (4) *Controlling* (pengawasan) dan (5) *Evaluating* (Penilaian). Rangkaian fungsi-fungsi ini terkenal dengan akronim POMCE.

Menurut Pfiffner, (1984) : “Administrasi negara berkenaan dengan kegiatan-kegiatan koordinasi dari usaha-usaha individu untuk melaksanakan kebijaksanaan negara”. Kemudian Simon (Surie, 1987:68). menyatakan bahwa : “perilaku kelompok memerlukan bukan saja pengambilan keputusan yang benar, akan tetapi juga pengambilan keputusan yang sama oleh semua kelompok”.

Dari fungsi-fungsi manajemen tersebut seperti yang dikemukakan oleh beberapa ahli, maka darpat diuraikan fungsi-fungsi tersebut yaitu:

1. Fungsi Perencanaan, dalam perencanaan maka dapat dilakukan penilaian alternatif dalam pengambilan keputusan agar mendapatkan pilihan terbaik di antara alternatif lainnya. Dari sisi perusahaan atau organisasi tersebut, maka manfaat dari fungsi-fungsi manajemen yang pertama tentang perencanaan antara lain:
 1. Menjadi pedoman pelaksanaan tujuan
 2. Menjamin tercapainya tujuan organisasi
 3. Menghindari risiko yang mungkin terjadi di masa yang akan datang
 3. Mudah dalam pengawasan.

2. Fungsi Manajemen yang Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi organizing atau pengorganisasian adalah merupakan fungsi-fungsi manajemen berupa rangkaian aktivitas pembagian tugas yang akan dikerjakan, serta proses pengembangan struktur organisasi yang sesuai tujuan perusahaan atau organisasi. Agar perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan baik, fungsi-fungsi manajemen yang pengorganisasian meliputi:

1. Perumusan tujuan secara jelas
2. Pembagian tugas pekerjaan
3. Mendelegasikan/pelimpahan wewenang
4. Melakukan unsur koordinasi

Kemudian tujuan organizing atau pengorganisasian adalah wajib dijalankan dengan baik agar dapat mengatur berbagai sumber daya seperti, Sumber Daya Manusia (SDM) atau sumber daya lain. Bila begitu, sumber daya di dalam perusahaan dapat berfungsi secara optimal dan mampu melaksanakan peran serta fungsi masing-masing dengan baik.

3. Fungsi-Fungsi Manajemen yang Staffing

Fungsi Manajemen, Staffing adalah fungsi-fungsi manajemen yang hampir sama dengan organizing. Pada intinya fungsi ini bertujuan untuk menempatkan sumber daya perusahaan di tempat yang paling tepat sesuai bidang keahliannya. Tapi fungsi-fungsi manajemen ini tidak hanya mengenai tenaga kerja saja, melainkan seluruh sumber daya dalam perusahaan atau organisasi tersebut, termasuk peralatan, inventaris, atau sumber daya lainnya, yang ada didalamnya. Fungsi-fungsi manajemen staffing sangat penting dilakukan, karena satu atau dua divisi lain di dalam perusahaan punya kebutuhan yang berbeda, sehingga fungsi ini perlu dilaksanakan. Fungsi-fungsi manajemen staffing sendiri mencakup beberapa hal berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sudah tersedia
2. Perekrutan tenaga kerja apabila terdapat kekosongan pada divisi tertentu
3. Proses seleksi calon tenaga kerja yang mendaftar
4. Pengenalan terkait perusahaan serta melakukan orientasi

5. Pelaksanaan kerja
6. Evaluasi kinerja yang telah dilakukan
7. Pemberian reward atau punishment sesuai hasil evaluasi
8. Memberi pengembangan atau jenjang karir.
4. Fungsi-Fungsi Manajemen yang *Coordinating* (Pengarahan atau Koordinasi)

Dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen ini bertujuan mengarahkan atau mengendalikan agar pekerjaan semakin efektif dan efisien. Terdapat beberapa aktivitas yang perlu dilakukan perusahaan dalam fungsi-fungsi manajemen yang *coordinating*, yaitu:

1. Menerapkan dan mengimplementasikan kepemimpinan, bimbingan atau motivasi terhadap pekerja supaya bekerja secara nyaman, baik dan maksimal.
2. Memberi tugas dan penjelasannya secara rutin terkait dengan *jobdesc* atau masalah pekerjaan.
3. Menjelaskan seluruh kebijakan yang berlaku dan sudah ditetapkan
5. Fungsi-Fungsi Manajemen yang *Controlling* (Pengawasan)

Dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen *controlling* adalah untuk menilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh seluruh Sumber Daya Manusia yang ada di suatu perusahaan atau organisasi. Fungsi-fungsi manajemen pengawasan sangat penting dilakukan karena fungsi-fungsi manajemen ini untuk menentukan kualitas layanan atau produk yang dihasilkan perusahaan dapat berjalan dengan baik atau tidak.

BAB III

FUNGSI PERENCANAAN

A. Pendahuluan

Pengertian perencanaan secara sederhana adalah suatu proses dalam berpikir secara logis dan pengambilan keputusan yang rasional sebelum melakukan berbagai tindakan yang hendak dilakukan. Hal ini akan membantu setiap pihak dalam memproyeksikan masa depannya dan memutuskan cara terbaik dalam menghadapi situasi yang akan terjadi di masa depan. Dengan demikian bahwa perencanaan bersifat penting sebab dapat membantu proses pengambilan keputusan terbaik yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam pelaksanaannya, proses perencanaan yang dilakukan harus berdasarkan fakta dan data agar tujuan yang ingin kita capai dapat tercapai.

Fungsi perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. menurut Winardi, (1979), perencanaan dapat dibedakan dari segi waktu sebagai berikut:

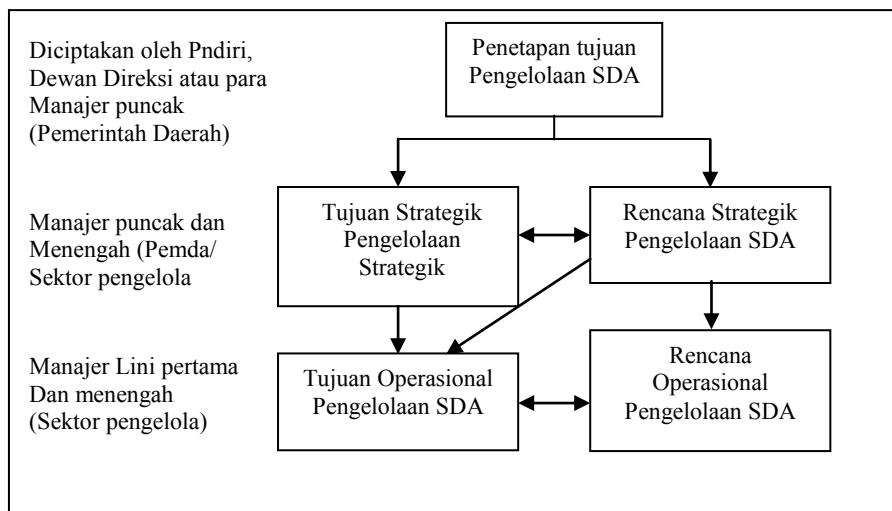
1. Perencanaan jangka pendek (SR = *Short range*) yang mencakup waktu kurang dari satu tahun.
2. Perencanaan jangka menengah (R = *Intermediate range*) yang meliputi waktu satu tahun lebih tetapi kurang dari lima tahun.
3. Perencanaan jangka panjang (LR = *Long range*) yang meliputi lebih dari lima tahun.

Perencanaan jangka pendek biasanya berhubungan dengan penentuan tindakan-tindakan dari setiap aktivitas bagi seluruh program suatu organisasi. Perencanaan yang menekankan pada

suatu sasaran umumnya digolongkan dalam perencanaan yang sifatnya menengah, sebagaimana Winardi (1979), mengemukakan bahwa : “Perencanaan laba sebagai jenis perencanaan jangka menengah yang memusatkan perhatian pada perbaikan laba produk tertentu untuk satu periode tertentu”.

Lanjut Winardi, (1979) mengatakan bahwa perencanaan meliputi tindakan : memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil diinginkan.

Perencanaan strategik yang dirancang paraan operasional terdapat empat perbedaan yang sangat mendasar, sebagaimana digambarkan oleh Stoner dan Freeman (1994) dalam bagan yaitu :



Gagasan tentang bagaimana rencana operasional tumbuh dari rencana strategik dan pernyataan mengenai misi serta perbedaan antara rencana strategik dengan rencana operasional menurut Stoner dan Freeman (1994) sebagai berikut :

1. Horison waktu. Rencana-rencana strategik cenderung membutuhkan banyak tahun bahkan dasawarsa. Sedangkan rencana operasioanl biasanya hanya membutuhkan satu tahun anggaran.

2. Lingkup. Rencana-rencana strategik mempengaruhi sebuah rangkaian kegiatan organisasi yang luas, sementara rencana operasional memiliki lingkup yang lebih kecil dan terbatas.
3. Kerumitan dan dampak. Sering tujuan strategik luas dan seakan-akan sederhana. Namun rencana operasional rumit tidak akan dapat berjalan tanpa landasan kerja dari rencana strategik.
4. Ketidak tergantungan. Jika organisasi harus bergerak maju secara efektif, tujuan dan rencana operasional harus mencerminkan tujuan dan rencana yang strategik, serta misi organisasi yang lebih besar.

Perencanaan strategik membuat para manajer untuk mempersiapkan diri menghadapi kejadian-kejadian dimasa yang akan datang, dengan dengan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi saat ini. Juga melahirkan keputusan-keputusan yang strategis dan tepat waktu, serta sasaran yang ingin dicapai. Winardi (1979) mengemukakan format perencanaan strategis meliputi:

1. Dimensi-dimensi strategis lingkungan yang mempengaruhi perusahaan;
2. Pemeriksaan sumber-sumber perusahaan;
3. Alternatif-alternatif strategis dan
4. Pemilihan strategis.

Dimensi strategis lingkungan yaitu adanya perubahan lingkungan ekstern suatu organisasi seperti teknologi, sosiologis dan politis. Perkiraan kekuatan, kelemahan peluang, dan tantangan suatu organisasi sehubungan dengan lingkungan ekstern di mana suatu organisasi bergerak. Kemampuan atau potensi yang dimiliki suatu organisasi merupakan faktor penentu pencapaian tujuan organisas. Sedangkan pemilihan alternatif-alternatif strategis pada suatu organisasi mengenai besaran desai organisasi, struktur organisasi dan hasil-hasil telah dicapai. Adapun pilihan-pilihan yang strategis adalah kesediaan menerima resiko terhadap kegagalan misi organisasi.

Perencanaan memegang peranan yang esensial dalam suatu organisasi, untuk mengarahkan atau mengawasi harus membuat rencana-rencana untuk pencapaian tujuan. Perencanaan adalah "suatu proses yang berakhir, bila rencana tersebut telah ditetapkan,

rencana tersebut harus diimplementasikan (Handoko, 1997). Perencanaan bersifat vital dalam bidang manajemen oleh karena ia bersifat dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. (Winardi, 1979). Perencanaan dapat disoroti dari empat prinsip utama yaitu : (1) kontribusi kepada tujuan dan sasaran, (2) aspek primer dari perencanaan, (3) aspek daya resap perencanaan dan (4) efisiensi rencana (Kontz et al. 1996).

Selanjutnya Handoko (1997) mengemukakan empat tahap dasar perencanaan yaitu :

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan., Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja.
2. Merumuskan keadaan saat ini. Pemahaman akan posisi organisasi sekarang dan tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Segala kekuatan, kelemahan, kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Penentuan tujuan, pemahaman tentang kondisi saat ini, mengidentifikasi segala kekuatan, kelemahan peluang dan tantangan serta mengembangkan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan, karena membuat rencana dan keputusan-keputusan tentang penggunaan paling efisien atas sumber-sumber daya yang tersedia. Asumsi yang melatarbelakanginya bahwa jumlah uang, waktu, peralatan, personil, bahan dan sumber daya lainnya terbatas. Druker (Stoner dan Freeman, 1994) “kinerja seorang manajer ditentukan oleh efektivitas dan efisiensi”. Kriteria ini sejalan dengan penetapan tujuan dengan tepat, dan pemilihan sasaran yang tepat.

B. Tujuan dan Fungsi Perencanaan

Adapun Tujuan dan Fungsi Perencanaan, yaitu membuat perencanaan yang matang dalam menjalankan sebuah bisnis tentu memiliki tujuan yang bermanfaat. Dijelaskan dalam buku Pengantar Manajemen oleh Ernie Trisnawati, berikut sejumlah tujuan dari perencanaan.

1. Memberikan Pengarahan

Tujuan pertama dari dibuatnya perencanaan adalah untuk memberikan pengarahan yang baik dan terarah untuk manajer maupun karyawan. Selain itu, adanya perencanaan membuat karyawan dapat mengetahui target apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari organisasi. Tanpa adanya perencanaan, hal ini bisa menyebabkan organisasi atau individu akan bekerja kurang maksimal dan sesuka hati. Hal ini membuat kinerja perusahaan jadi kurang efisien dan target sulit tercapai.

2. Mengurangi Ketidakpastian

Dengan adanya perencanaan juga bertujuan untuk mengurangi hal-hal yang tidak pasti. Bila seorang manajer membuat sebuah rencana, ia dipaksa harus melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan apa yang terjadi, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, serta menyusun rencana untuk menghadapi berbagai perubahan.

3. Meminimalisir Pemborosan

Dengan menerapkan perencanaan, perusahaan dapat meminimalisir terjadinya pemborosan terutama dalam hal biaya. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, hadirnya perencanaan yang matang membuat manajer bisa mengidentifikasi dan menghapus mana hal-hal yang menyebabkan laju perusahaan jadi terhambat serta biaya yang tidak perlu.

4. Menetapkan Tujuan Standar Terakhir,

Tujuan dari perencanaan adalah untuk menetapkan tujuan standar perusahaan. Jadi, perencanaan yang matang membuat perusahaan lebih mudah dalam melakukan pengawasan dan

evaluasi perusahaan dalam periode tertentu. Dalam hal ini, evaluasi adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada, tanpa adanya perencanaan maka manajer tak bisa menilai kinerja perusahaan atau organisasi.

Bila penjelasan di atas merupakan tujuan perencanaan, lantas apa fungsi dari perencanaan? Dijelaskan dalam e-Jurnal Perencanaan: Suatu Analisis Terhadap Fungsi Administrasi oleh Muh. Zainal, berikut sejumlah fungsi perencanaan: Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan sejumlah perubahan. Membantu dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi utamanya perusahaan. Memungkinkan manajer untuk memahami keseluruhan gambaran Organisasi secara lebih jelas. Membantu penetapan tanggung jawab yang tepat di dalam perusahaan atau organisasi. Meminimalisir pekerjaan yang tidak pasti dan menghemat biaya. Memudahkan dalam melakukan koordinasi dalam berbagai bagian perusahaan.

1. Cara Membuat Perencanaan.

Membuat perencanaan yang efektif perlu ditambahkan dengan niat dan harus konsisten. Namun tak hanya itu, ada sejumlah tahapan yang perlu diketahui untuk membuat perencanaan yang boleh dan tidak boleh dilakukan, serta menandai rencana yang sudah dicapai. Cara ini terbilang cukup efektif agar kamu semakin fokus dan yakin bahwa perencanaan ke depannya semakin baik.

2. Menentukan Goal

Selain membuat perencanaan, tentukan juga goal yang ingin dicapai dalam susunan perencanaan. Dengan menentukan goal, diketahui dapat mengetahui hal apa yang ingin dicapai ke depannya.

3. Susun Sesuai Tugas dan Tanggung Jawab

Jangan lupa untuk menyusun perencanaan sesuai dengan tugasnya masing-masing. Hal ini agar setiap karyawan maupun manajer dapat mencapai targetnya dengan memiliki rasa tanggung jawab di dalam hati.

4. Tentukan Prioritas

Dalam menyusun perencanaan yang baik, selalu tentukan prioritas agar bisa membagi waktu dengan baik. Jadi bila ada pekerjaan tambahan yang tiba-tiba muncul, detikers bisa mengerjakannya secara efektif dan tidak mengganggu pekerjaan lainnya.

5. Lakukan Review

Bila telah menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana, lakukan sedikit review pada list yang sudah dibuat dan mengecek kembali pekerjaan yang telah diselesaikan. Lakukan analisa apakah seluruh pekerjaan sudah dilakukan dengan benar atau belum, jika ternyata ada yang salah segera diperbaiki agar tidak mengganggu kualitas.

6. Batas Waktu Terakhir,

Selalu berikan batas waktu dalam menyusun perencanaan yang matang. Dalam hal ini, detikers bisa menentukan secara langsung kurun waktu untuk mengerjakan sejumlah pekerjaan, baik dalam hitungan jam atau hari.

Cara Mengukur Efektivitas Suatu Perencanaan. Dijelaskan dalam e-Jurnal milik Mokhammad Dedy Setyawan dari Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Semarang, ada beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan, kriterianya sebagai berikut:

1. Kegunaan

Agar perencanaan dapat berjalan maksimal, maka dalam pelaksanaannya suatu perusahaan harus fleksibel, stabil, sederhana, dan berkesinambungan. Semakin besar sebuah organisasi, maka diperlukan perencanaan yang matang dan lebih kompleks.

2. Ketepatan dan Objektif.

Perencanaan juga perlu dilakukan evaluasi guna mengetahui apakah suatu rencana jelas, ringkas, nyata, dan akurat. Sebab, berbagai keputusan dan kegiatan perusahaan hanya efektif bila didasarkan perencanaan yang tepat dan terstruktur.

3. Ruang Lingkup

Selain itu, perencanaan perlu memperhatikan sejumlah prinsip seperti kelengkapan, kepaduan, dan konsistensi. Misalnya, seberapa luas cakupan rencana yang dimiliki perusahaan? Lalu menyangkut kegiatan apa saja di dalam rencana tersebut?

4. Efektivitas Biaya.

Dalam hal ini efektivitas biaya perencanaan menyangkut waktu, usaha, dan aliran emosional. Bila rencana semakin terstruktur dan rapi, maka ke depannya dapat menghemat biaya pengeluaran perusahaan atau organisasi.

5. Akuntabilitas

Di dalam perencanaan terdapat dua aspek akuntabilitas, yaitu tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan dan tanggung jawab atas implementasi rencana. Agar suatu rencana dapat berjalan efektif maka harus mencakup keduanya.

6. Ketepatan Waktu Terakhir.

Perencanaan yang efektif harus sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Namun, rencana yang dibuat secara matang seringkali tak berjalan mulus karena ditemukan banyak perubahan dan kendala seiring waktu, alhasil rencana sulit tercapai dan tak tepat waktu.

Dengan demikian bahwa, apabila kita hendak mendirikan suatu perusahaan atau suatu usaha, maka sebaiknya lakukan perencanaan yang efektif dan matang agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik.

BAB IV

FUNGSI PENGORGANISASIAN

A. Pendahuluan

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu dan perhatian) sedang kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan, terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab ini, terbentuklah kerja sama dan keterikatan/formil dalam suatu organisasi. Dalam organisasi ini maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta yang diinginkan.

Perkembangan manajemen yang begitu pesat tampaknya menuntut kepekaan para pakar manajemen untuk menelaah kembali bagian-bagian mana dari organisasi yang dapat lebih dikembangkan lagi sehingga dapat diketemukan teknik-teknik yang handal dalam meningkatkan prestasi organisasi.

Organisasi selalu berusaha mencapai tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerjasama dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada yang dilakukan individu secara perorangan. Konsep ini biasa disebut *synergy*. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of work*) yang memungkinkan *synergy* terjadi. Pembagian kerja akan mencerminkan tanggung jawab seseorang atau kelompok/satuan kerja/unit atas beban kerja organisasi.

Kemudian menurut Kaho, (1997), mengemukakan pembagian kerja yaitu, “menentukan fungsi-fungsi, tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan pekerjaan-pekerjaan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tugas/fungsi-fungsi ini hendaknya digolongkan menjadi kelompok-kelompok tugas pekerjaan yang bulat.” Dengan adanya pembagian kerja dalam suatu organisasi maka setiap orang mengetahui fungsi yang harus dilakukannya dan apa yang diharapkan dari dirinya. Dalam hubungannya dengan ini Nawawi, (1984), menegaskan bahwa :

Pengelompokkan beban tugas yang sejenis harus dihubungkan dengan volume kerja dalam rangka usaha pencapaian tujuan. Disamping itu setiap satuan kerja beban kerjanya harus dijabarkan menjadi aktivitas yang jelas jenis dan sifat serta batas-batasnya. Jumlah aktivitas, sifat dan batas-batasnya sebagai beban kerja setiap satuan kerja sebanding, dengan bobot yang satu atau tidak terlalu berbeda terutama bagi yang sama tingkatannya.”

Perincian aktivitas yang jelas dapat menghindari beban kerja yang bertumpang-tindih (*overlapping*) antara satu satuan kerja dengan satuan kerja yang lain. Demikian pula akan dapat menghindari kemungkinan adanya beban kerja atau aktivitas sekecil apapun juga yang terlupakan sehingga tidak termasuk ke dalam salah satu kerja yang ada, yang akibatnya tidak ada unit atau personil yang merasa bertanggung jawab melaksanakannya.

Mengenai pentingnya pembagian kerja atau pengorganisasian dalam suatu organisasi, Gullick (Kaho : 217), menegaskan : “1) karena orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan serta kecakapan, dan akan lebih berhasil lagi apabila melakan tugasnya melalui spesialisasi; 2) karena orang yang sama tidak mungkin berada di dua tempat pada saat yang sama; 3) karena seseorang tidak dapat melakukan dua hal pada saat yang sama; 4) karena bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas sehingga dalam rentangan hidupnya seseorang tidak mungkin menguasai lebih banyak daripada sebagian kecil daripadanya.”

Pembagian kerja juga penting karena dengan pembagian kerja batas-batas wewenang, kewajiban dan tanggung jawab akan menjadi jelas, sehingga kekacauan, konflik kewenangan kekuasaan, tumpang-

tindih atau kecenderungan menghindari tanggung jawab dapat dihindari.

Menurut Terry (1978), mengemukakan salah satu fungsi manajemen yaitu *Organizing* (pengorganisasian) adalah, *“Organizing is the establishing of effective behavioral relationships among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given enviromental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.”*

Diartikan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Dalam membicarakan struktur organisasi dan pengorganisasian, Terry (Winardi, 1986). mengemukakan bahwa : *“Dalam rangka usaha-usaha membagi-bagi pekerjaan, maupun dalam bidang-bidang pengaturan aktivitas-aktivitas yang dibagi-bagi untuk tujuan organisatoris, aktivitas yang timbul sebagai akibatnya harus dipandang sebagai suatu totalitas atau keseluruhan yang menyatu dan bukanlah sebagai kesatuan-kesatuan fungsional yang terpecah”*

Jadi pada prinsipnya menurut Terry bahwa pengorganisasian adalah suatu proses membagi-bagi pekerjaan secara merata kepada semua bidang karena keberhasilan suatu organisasi merupakan akumulasi dari keberhasilan bidang-bidang. Menurut Kaho, (1997), mengemukakan pengorganisasian, yakni : *“Sebagai cara dimana kegiatan-kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.”* Pengorganisasian merupakan aspek administrasi yang mendukung pelaksanaan rencana, terutama karena salah satu tugas pokok pengorganisasian adalah menyeleksi orang-orang yang akan melaksanakan rencana.

Dalam proses pengorganisasian lanjut Kaho, (1997), diperlukan beberapa persiapan, yakni : *“(a). Definisi dan distribusi tanggung jawab dan tugas-tugas para pimpinan dan penyediaan personalia.*

(b). Pencatatan macam-macam hubungan formal yang ada antara kepentingan individu, pola penanggung jawaban dan jalur kontrak secara teori. (c).Memformulasikan prosedur standar, metode kerja yang dipilih, dan instruksi-instruksi pelaksanaan sesuai standar teknik.

Setelah mempersiapkan hal-hal tersebut di atas, maka langkah-langkah prosedural berikut ini diperlukan dalam pengorganisasian Kaho, (1997), yaitu: “(1). Perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. (2). Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan atau tidak terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak tepat. (3). Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak.”

Apabila aspek-aspek tersebut sudah tercermin dalam struktur organisasi, akan memberikan berbagai keuntungan pada organisasi yang bersangkutan. Keuntungan-keuntungan tersebut, antara lain :

- a. Mempertegas garis wewenang, tugas, dan kewajiban.
- b. Mempermudah koordinasi dan integrasi.
- c. Menghindari terbengkalainya tugas pekerjaan dan adanya kekembaran tugas, terutama karena adanya pembagian tugas departementasi.
- d. Mempertegas saluran perintah, tanggung jawab dan komunikasi.

Kemudian Koontz & Donnel, (1972) mengemukakan pengertian pengorganisasian adalah, “*The organization function of the manager involves the determination and enumeration of the activities required to achieve the objective of the enterprise, the grouping of these activities, the assignment of sunh group of activation to a departement headed by a manager and the delegation of authority carry them out.*”

Koontz & Donnel mengemukakan bahwa fungsi pengorganisasian manajer meliputi penentuan penggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk tujuan-tujuan perusahaan, pengelompokan kegiatan-kegiatan tersebut ke dalam suatu bagian yang dipimpin oleh seorang manajer, serta melimpahkan wewenang untuk melaksanakannya.

Menurut Hardjito, (2001), mengemukakan pengertian pengorganisasian adalah : “Penyatuan, pengelompokan dan pengaturan orang-orang untuk dapat digerakkan sebagai kesatuan, sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan”. Jadi dalam pengorganisasian tersebut ada wadah. Wadah tersebut diperlukan untuk menyatukan, dan pengaturan.

Pengorganisasian aparatur pemerintah, menurut Hasibuan, (2001; 22), adalah : “Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.”

Kemudian agar tugas pokok aparatur pemerintah dapat terlaksana dengan baik, maka dalam penyusunan kelembagaan perlu asas-asas pengorganisasian seperti yang dikemukakan, Kristiadi, (1997), sebagai berikut, “(1) asas kejelasan tujuan, (2) asas pembagian tugas, (3) asas fungsionalisasi (4) asas pengembangan jabatan fungsional, (5) asas koordinasi, (6) asas kesinambungan, (7) asas kesederhanaan, (8) asas keluwesan, (9) asas akordion, (10) asas pendelegasian wewenang, (11) asas rentang kendali, (12) asas jalur dan staf, (13) asas kejelasan dan pembangunan.”

Kegiatan pengorganisasian dapat disebut baik, apabila dalam struktur organisasi yang dibentuk tercermin aspek-aspek pembagian kerja, departementasi, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, serta rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

Kemudian Albers (Hardjito, 2001) mengemukakan pengertian pengorganisasian yaitu, “*Most organized endeavor is managed by a group ranging in size from a few persons to several thousands. Such groups are generally structured in the form of a hierarchy as the result of formal planning or informal processes.*” Menurut Albers pengorganisasian ditangani oleh organisasi yang anggotanya hanya beberapa orang sampai dengan yang anggotanya ribuan orang. Umumnya organisasi tersebut distrukturkan dalam susunan hierarkhi sebagai hasil perencanaan formal atau melalui proses informal.

Kegiatan pengorganisasian lebih ditekankan kepada perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pembagian pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh orang perorang dalam organisasi. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinir pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang harmonis dan terpadu. Mekanisme pengorganisasian ini akan membuat para anggota organisasi menaruh perhatian pada tercapainya tujuan organisasi.

Pelaksanaan proses pengorganisasian menurut Hardjito, (2001), mencakup aspek-aspek penting yaitu, “(1) pembagian kerja, (2) pembidangan (departementalisasi), (3) bagan organisasi formal, (4) rantai perintah dan kesatuan perintah, (5) tingkat-tingkat herarki manajemen, (6) saluran komunikasi.”

Kemudian Hardjito, (2001), mengemukakan pendekatan teknik-teknik pengorganisasian dalam mempertahankan dan mengembangkan organisasi yaitu :

1. Teknik pengorganisasian dengan pendekatan tujuan, memerlukan perhatian pada delapan komponen yang berpengaruh terhadap keefektifan organisasi, yaitu : (1) sumber daya manusia (*Man*), (2) sumber dana (*Money*), (3) material (*Material*) (4) hukum/ peraturan (*Law, Rule and Regulation*), (5) prosedur (*Prosedure*), (6) metode (*Method*), (7) pengawasan/pengendalian (*Controlling*), dan (8) Pemasaran (*Mareketing*).
2. Teknik pengorganisasian dengan pendekatan sistem memerlukan perhatian pada delapan komponen yang berpengaruh terhadap

keefektifan organisasi, yaitu : (1) koordinasi, (2) struktur, (3) sumber daya manusia, (4) pembagian tugas, (5) hukum/peraturan, (6) pemasaran, (7) informasi, dan (8) dana.

3. Teknik pengorganisasian dengan pendekatan lingkungan mempunyai komponen-komponen yang mempengaruhi organisasi, yaitu: (1) struktur, (2) prosedur (3) hukum peraturan, (4) sumber dana, (5) teknologi, (6) sumber daya manusia, (7) pemasaran, dan (8) informasi.”

Dari tiga pendekatan sistem pengorganisasian tersebut, organisasi perlu selalu melokalisir komponen mana terjadi perubahan yang mempengaruhi efektivitas organisasi, agar organisasi tetap stabil, maka pimpinan dalam suatu organisasi harus selalu melihat pendekatan yang mana yang paling berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Upaya meningkatkan pelaksanaan pengorganisasian yang optimal akan meningkatkan efektivitas organisasi dalam pelaksanaan kegiatan mencapai tujuan telah ditetapkan. Kemudian agar tugas pokok aparatur pemerintah dapat terlaksana dengan baik, maka dalam penyusunan kelembagaan perlu didasarkan pada asas-asas pengorganisasian. Dalam pengorganisasian aparatur pemerintah tugas umum pemerintahan dan pembangunan dibagi habis ke dalam tugas-tugas departemen, lembaga pemerintah non departemen dan aparatur pemerintah lainnya, sehingga dapat dijamin selalu adanya tanggung jawab dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan.

Dalam pengorganisasian terhadap aparatur pemerintah daerah, unsur sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting, untuk itu dibutuhkan alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia dalam pengertiannya sebagai kebijakan dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Guest (Irianto 2001) mengartikan manajemen sumber daya manusia yaitu : *“Human Resource Management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility of work”*. Menurut

Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat dikur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas.

Menurut Hardjito, (2001), mengemukakan teknik pengorganisasian adalah “suatu strategi yang ditempuh oleh organisasi dengan mendayagunakan komponen-komponen organisasi dalam menghadapi segala situasi yang mengganggu keefektifan organisasi.” Dalam perkembangan pengorganisasian seperti dikemukakan oleh Hellriegel dan Slocum, (Hardjito, 2001), mengemukakan bahwa Pengorganisasian termasuk dalam kegiatan-kegiatan “manajemen dalam POLEC (*Planning, Organizing, Leading, dan Controlling*).” Jelas peranan pengorganisasian merupakan pengoperasian secara utuh dari kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan/ pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pentingnya pembedangan (*departementalisasi*) dalam pengorganisasian dikemukakan oleh Hardjito, (2001), mengatakan bahwa : “Efisiensi arus kerja tergantung pada keberhasilan memadukan satuan-satuan/unit-unit kerja yang bermacam-macam dalam suatu organisasi.” Pembagian kerja dan kombinasi tugas seyogyanya mengarah kepada struktur bidang atau departemen dan satuan-satuan kerjanya. Pengelompokan karyawan dalam departementalisasi fungsional disesuaikan dengan bidang keahlian dan sumber-sumber dalam penanganan tugas-tugas yang sama. Dengan adanya struktur pembedangan atau departementalisasi melahirkan bentuk-bentuk organisasi.

Kegiatan pengorganisasian lebih ditekankan kepada perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pembagian pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh orang-perorang dalam organisasi. Pengoordinir pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang harmonis dan terpadu.

B. Proses Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses yang mana struktur organisasi dibuat dan ditegakkan. Proses ini meliputi ketentuan dan kegiatan-kegiatan yang spesifik yang perlu untuk menyelesaikan semua tujuan organisasi, pengelompokan kegiatan tersebut berkaitan dengan susunan yang logis dan tugas dari kelompok kegiatan ini bagi suatu jabatan atau orang yang bertanggung jawab.

Proses pengorganisasian adalah meliputi pembatasan dan penjumlahan tugas-tugas, pengelompokan dan pengklasifikasian tugas-tugas, pendelegasian wewenang di antara karyawan perusahaan. Adapun langkah-langkah pengorganisasian menurut Hasibuan, (2001), yaitu:

1. Tujuan, manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai; apa *profit motive* atau *service motive*.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan mengspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan kedalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama; kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendekatan wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen;
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian;

6. Perincian peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dihindarkan.
7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai.
8. Struktur organisasi (*organization chart* = bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan dipergunakan.”

Jika proses pengorganisasian dilakukan dengan baik dan berdasarkan ilmiah, maka organisasi yang disusun akan baik, efektif, efisien dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan. *Organizing* berasal dari kata “*Organism*” yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

Menurut Silalahi, (1999), mengemukakan pandangannya tentang Pengorganisasian yaitu : “Pengorganisasian adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya.” Pengorganisasian merupakan fungsi yang harus dijalankan oleh setiap manajer pada semua tingkatan dan jenis kegiatan dan bentuk organisasi, besar atau kecil, bisnis atau negara.

Stoner dan Freeman, (1992), mengemukakan pengertian pengorganisasian adalah “Proses pengaturan dan pengalokasian kerja, wewenang, dan sumberdaya dikalangan anggota organisasi sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien.”

Menurut Handyaningrat, (1995), mengemukakan tentang pengorganisasian yaitu, “Menetapkan struktur formal daripada

kewenangan dimana pekerjaan dibagi-bagi sedemikian rupa, ditentukan dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan yang ditentukan.” Jadi pada prinsipnya yaitu adanya struktur formal berupa organisasi yang mewadahi, untuk dapat menentukan jenis kegiatan dan tanggung jawab yang akan dikerjakan oleh setiap anggota dalam organisasi sesuai dengan tingkatan tanggung jawab dan kemampuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kemudian Dale (Hardjito, 2001) mengemukakan pentingnya pengorganisasian adalah :

1. Tugas-tugas yang terinci harus dibuat dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi tentu mempunyai tujuan.
2. Seluruh tugas-tugas harus dijabarkan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dan sesuai bagi individu maupun kelompok.
Organisasi dibentuk karena ada tujuan yang harus dicapai yang tidak dapat dikerjakan sendiri oleh seseorang. Jadi pekerjaan-pekerjaan organisasi harus dibagi dan cocok bagi individu yang mengerjakan sesuai dengan kualifikasi pekerjaan tersebut.
3. Pekerjaan-pekerjaan anggota organisasi harus dikombinasikan secara logis dan efisien.
Perusahaan besar yang melibatkan banyak tenaga dan berbagai keahlian perlu dikelompokkan atau didepartementalisasi sesuai dengan skill dan keahliannya.
4. Perlu ditetapkan adanya mekanisme untuk mengkoordinasikan tugas-tugas anggota organisasi yang merupakan suatu kesatuan yang harmonis.
Untuk memperkecil pekerjaan-pekerjaan yang tidak efisien dan menghindari adanya konflik.
5. Perlunya pengendalian dan pengawasan untuk meningkatkan efektivitas.”

Pentingnya pengorganisasian seperti yang dikemukakan Dalle, pada intinya adalah terletak pada struktur, departementalisasi dan pembagian pekerjaan. Kemudian menurut Siswanto, (1990), mengemukakan bahwa pengorganisasi adalah “pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, menetapkan hubungan antar pekerjaan yang efektif

diantara mereka, dan pemberian iklim dan fasilitas pekerjaan yang wajar, sehingga mereka bekerja secara efisien.”

Jadi pada prinsipnya pengorganisasian sebagai suatu pekerjaan membagi tugas mendelegasikan otoritas, dan menerapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajer pada seluruh hirarki organisasi. Oleh karena itu dalam pengorganisasian diperlukan tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Mengetahui dengan jelas tentang tujuan yang hendak dicapai;
2. Deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu;
3. Klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis;
4. Memberikan formulasi yang realistis mengenai kewajiban yang hendak diselesaikan dan sarana dan prasarana fisik serta iklim yang diperlukan untuk setiap aktivitas atau kesatuan aktivitas yang hendak dioperasikan;
5. Penunjukan tenaga manusia yang menguasai bidang keahliannya;
6. Mendelegasikan otoritas apabila dianggap perlu kepada tenaga kerja yang ditunjuk.

Menurut Koontz & Donnell, (1968), mengemukakan tentang pengorganisasian yaitu : “Pengorganisasian berhubungan dengan pengaturan struktur melalui penentuan kegiatan untuk mencapai tujuan daripada suatu badan usaha secara keseluruhan atau setiap bagiannya. Pengelompokan kegiatan-kegiatannya, penugasan, pelimpahan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan, menentukan koordinasi, kewenangan dan hubungan informasi baik horisontal maupun vertikal dalam struktur organisasi itu.”

Salah satu unsur penting dalam pengorganisasian adalah struktur komunikasi, organisasi dapat merancang saluran komunikasi dalam berbagai cara, jaringan komunikasi mungkin dicancang kaku, seperti bahwa karyawan dilarang berkomunikasi dengan siapapun kecuali atasannya langsung. Jaringan semacam ini biasanya dimaksudkan untuk menghindarkan manajer atas dari informasi berlebihan yang tidak perlu dan menjaga kekuasaan dan statusnya. Sebaliknya jaringan mungkin dirancang lebih bebas, dimana individu-individu dapat berkomunikasi dengan setiap orang

pada setiap tingkat. Jaringan seperti ini digunakan bila aliran komunikasi yang bebas sangat diperlukan.

Komunikasi, sebagai suatu proses dengan mana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi. Menurut Handoko, (1995), mengemukakan unsur-unsur penting dalam komunikasi yaitu “(1) suatu sarana untuk membuat seseorang mengerti, (2) suatu sarana pengaliran informasi dan (3) suatu sistem bagi terjalannya komunikasi bagi individu-individu.” Dari pendapat tersebut yang pada intinya adalah bagaimana informasi seorang atasan dalam memberikan tugas kepada bawahan agar dapat cepat dan mudah dimengerti. Kemudian penerima pesan atau bawahan bagaimana pemahamannya tentang tugas yang diberikan tersebut. Dengan adanya saluran komunikasi yang baik maka akan menghindari terjadinya kebingungan dan keraguan di antara para bawahan dan akan memperjelas tanggung jawab. Sebaliknya, tidak adanya saluran komunikasi akan menimbulkan tidak jelasnya pertanggung jawaban. Hal yang terpenting dalam pengorganisasian pekerjaan tersebut haruslah dilakukan oleh seorang dan hanya seorang atasan kepada seorang bawahan.

Dalam pengorganisasian aparatur pemerintah, tugas umum pemerintahan dan pembangunan perlu dibagi habis kedalam tugas-tugas Departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen dan aparatur pemerintah lainnya sehingga dapat dijamin selalu adanya tanggung jawab dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Namun demikian hal ini tidak berarti bahwa suatu instansi pemerintah dapat melaksanakan sendiri tugas pemerintahan dan pembangunan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa adanya kerjasama dengan instansi lain yang terkait. Sesuai dengan asas ini maka perlu adanya perumusan tugas yang jelas sehingga dapat dicegah duplikasi, benturan dan kekaburan. Kemampuan pimpinan kelompok untuk melaksanakan Pengorganisasian itu antara lain dipengaruhi misalnya, kecakapan, gaya kepemimpinannya, wewenang dan sebagainya. Yang dimaksud

dengan tipe kelompok, yaitu apakah kelompok itu suatu organisasi pemerintah, organisasi niaga dan sebagainya. Disamping itu apakah kelompok itu terdiri dari berbagai jenis tugas yang seragam atau yang beraneka ragam jenis tugasnya.

Dalam hal situasi yang dimaksud, apakah kelompok tersebut melakukan kegiatannya dalam situasi normal, dalam situasi peralihan atau darurat. Ketiga komponen yang menentukan efektivitas pelaksanaan pengorganisasian perlu dipahami bersama dalam rangka pembinaan organisasi. Oleh karena itu keberhasilan pelaksanaan Pengorganisasian tidak semata-mata ditentukan kemampuan pimpinan dalam mengkoordinir organisasinya akan tetapi ditentukan juga oleh anggota serta situasi dan kondisi yang dominan.

Dalam upaya melaksanakan Pengorganisasian secara efisien, disamping prinsip-prinsip lainnya. Hal ini ditegaskan Abdulrachman (1979) :“(a) Prinsip efisiensi; (b) Prinsip kesatuan arah dan tujuan; (c) Prinsip perparitas, yaitu memasuki segenap kegiatan manajemen pelaksanaan; (d) Prinsip ketepatan penggunaan alat koordinasi; (e) Prinsip dari koordinasi yang strategis.”

Di atas telah dikemukakan peningkatan spesialisasi akan menaikkan kebutuhan akan pengorganisasian. Tetapi semakin besar derajat spesialisasi, semakin sulit bagi manajer untuk melaksanakan pengorganisasian terhadap kegiatan-kegiatan khusus dari satuan-satuan atau unit-unit yang berbeda.

Kemudian Handoko, (1995). mengemukakan pengertian pengorganisasian adalah : “Merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.” Pada prinsipnya pengorganisasian sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokkan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan. Jika pengorganisasian baik, maka organisasinya akan baik dan tujuannya pun relatif mudah dicapai

Sehubungan dengan itu, Hasibuan (2001), mengemukakan pandangannya tentang pengorganisasian adalah, “Suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang, yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu, yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.”

Proses pengorganisasian menurut Hardjito (2001), ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur yaitu :

1. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Kemampuan pengorganisasian pemerintah ditentukan oleh berbagai faktor diantaranya yang berhubungan dengan kemampuan pemimpin yang memimpin organisasi tersebut serta didukung oleh faktor lingkungan dan dukungan sarana maupun prasarana. Selain itu, dalam pelaksanaannya kemampuan aparaturnya (sumber daya manusia) yaitu staf juga turut menentukan.

FUNGSI KOORDINASI

A. Pendahuluan

Koordinasi sebagai salah satu prinsip administrasi yang memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi, sehingga dalam perkembangan ilmu administrasi yang harus dilihat sebagai suatu yang bebas nilai, dan diarahkan untuk mencapai nilai efisiensi dan ekonomis dari *government bureaucracy*. Istilah ilmu administrasi disini digunakan sebagai perangkat semua prase bagi kajian di dalam teori organisasi dan ilmu manajemen. (Henry: 1985:54). Perkembangan yang terjadi dalam paradigma ini, diarahkan pada perkembangan ilmu administrasi murni yang didukung oleh psikologi sosial dan perkembangan kebijakan publik.

Dalam pendekatan kesisteman organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri atas sub-sub sistem, yang saling berhubungan dan saling bergantung untuk menghasilkan suatu kesatuan. Setiap sistem mempunyai proses integrasi timbal balik melalui perangkat hirarki yang dikoordinasikan, diawasi berdasarkan suatu peraturan atau kebijakan tertentu yang sudah diformulasikan. Adanya spesialisasi dalam suatu organisasi sebagai suatu sistem menyebabkan adanya saling ketergantungan sehingga dibutuhkan koordinasi dalam setiap fungsi manajemen. Tiap-tiap unit spesialisasi yang saling berinteraksi digabungkan dan dihubungkan sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan pada tercapainya tujuan akhir dari organisasi, ini dapat dilakukan dengan fungsi koordinasi.

Teori koordinasi yang berhubungan dengan peningkatan produktivitas dalam suatu organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Stoner (1986) adalah “Proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) dalam suatu organisasi secara efisien”. Sedangkan Bernard mendefinisikan “organisasi sebagai sebuah sistem yang memaksakan koordinasi kerja sama antara dua orang atau lebih” (Henry, 1998).

Dengan demikian erat sekali hubungan antara organisasi dengan koordinasi. Koordinasi berfungsi sangat penting bagi organisasi, apalagi organisasi itu harus berjalan sebagai suatu sistem, sebagai suatu kesatuan yang bulat dari bagian-bagian (sub-sistem), yang saling berhubungan, saling menunjang, dan saling bergantung agar tujuan organisasi tercapai.

Karena organisasi itu harus berjalan sebagai suatu sistem, maka bagian-bagian atau unit-unit yang ada di dalam suatu organisasi harus berjalan sebagai suatu sistem pula, walaupun setiap unit mempunyai tugas dan sasaran tersendiri, namun tiap-tiap unit atau bagian-bagian tidak dapat melepaskan diri dari unit atau bagian yang lainnya. Oleh sebab itu, suatu unit tidak dapat berfungsi dengan baik tanpa dibantu dengan unit lainnya, atau antara unit terjadi interdependensi. Untuk itulah koordinasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Urwick (1961 “Maksud dari semua organisasi adalah mengupayakan untuk menyatupadukan, itulah organisasi”. Demikian pula Sugandha (1988) menegaskan bahwa: “Koordinasi adalah penyatupaduan gerak dari seluruh potensi dan unit-unit organisasi atau organisasi-organisasi yang berbeda fungsi agar benar-benar mengarah kepada sasaran yang sama guna memudahkan pencapaiannya dengan efisien”.

Koordinasi merupakan fungsi-fungsi manajemen yang erat kaitannya antara satu dengan yang lainnya, walaupun fungsi tersebut dapat diuraikan secara tersendiri. Koordinasi yaitu menekankan pelaksanaan gerak, saling membantu dan kebersamaan arah menuju sasaran bersama yang telah ditetapkan dalam rencana sesuai prinsip-prinsip koordinasi.

Menurut Newman (1963) mengemukakan bahwa : *“In administration, coordination deals with synchronizing and unifying the actions of a group of people. A coordinated operation is one which the activities of the employees are harmonious, dave tailed and integrated toward a common objective.*

Pandangan koordinasi tersebut menekankan pada inti koordinasi yaitu sinkronisasi dan integrasi. Koordinasi disini merupakan suatu usaha untuk kerjasama yang terkait dalam menentkan sasaran yang akan dicapai, kegiatan apa yang akan dilakukan, dimana dan bagaimana melakukannya untuk mencapai sasaran bersama. Tjokroamidjojo (1974), mengemukakan bahwa : *“Koordinasi pertama-tam perlu diusahakan pada tingkat perencanaan program-program sektoral atau antar sektor tersebut (program-program multifungsi).”*

Pendapat Tjokroamidjojo menekankan perlunya koordinasi yang memperhatikan masalah perencanaan yaitu penyusunan program pelaksanaan yang jelas dan baik, pelaksanaan koordinasi diusahakan agar dapat saling menunjang untuk mencapai sasaran dan kepentingan bersama. Prinsip fungsionalisasi perlu dituangkan dalam rangkaian prosedur yang serasi dan jelas serta ditaati oleh semua pihak yang terlibat dalam hubungan kerjasama secara fungsional tersebut. *“dalam praktek penerapan prinsip fungsionalisasi berarti bahwa setiap tugas pemerintahan memerlukan keterlibatan berbagai instansi lain”* Siagian. (1994).

Selanjutnya Mooney dan Relley, (1987), mengemukakan bahwa : *“pengkoordinasian merupakan susunan kelompok usaha yang teratur (ditata dengan baik) untuk menetapkan keterpaduan kegiatan dalam mengejar suatu tujuan”.* Konsep ini menekankan perlunya ketentuan dan keterpaduan utamanya pada setiap fungsi-fungsi manajemen dan khususnya dalam fungsi koordinasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. *“terkoordinasi dengan baik akan menciptakan sinergistik bagi organisasi, memberikan efek pemberdayaan yang lebih besar dalam pencapaian tujuan.* Rosadi, (1997).

Untuk memperjelas hubungan antara organisasi dan koordinasi, Scott dan Mitchel mengemukakan bahwa *“Organisasi*

formal adalah suatu sistem koordinasi atas tindakan-tindakan sekelompok organ yang bekerja sama ke arah tujuan umum”. (Nigro & Nigro, 1984). Sedangkan menurut Kossen (1983) yang dimaksud dengan, “organisasi formal adalah struktur yang direncanakan, atau dikehendaki dan melibatkan lini-lini resmi otoritas dan tanggungjawab”.

Bila diperhatikan pendapat-pendapat baik tentang organisasi maupun tentang koordinasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa koordinasi bertujuan menciptakan efisiensi serta efektivitas pelaksanaan tugas atau pekerjaan dalam mencapai sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya diperjelas lagi oleh Hodgetts (1982) “Pengorganisasian merupakan fungsi menajerial yang diperlukan untuk menyatupadukan serta mengharmoniskan dalam pencapaian tujuan organisasi”. Demikian pula Barnes et al. (1984) mengatakan bahwa. “Organisasi sebagai “pembagian kerja” diantara orang-orang yang usahanya harus “di koordinasikan” untuk mendapat sasaran”.

Baik pendapat Hodgetts maupun pendapat Barnes et al. pada dasarnya menekankan bahwa pentingnya fungsi koordinasi bagi suatu organisasi. Dengan organisasi maka akan muncul pembagian kerja, dengan pembagian kerja memang dapat memecahkan masalah ketidak mampuan seorang manajer dalam pelaksanaan kerja, tetapi dari situ timbul masalah lain, yaitu koordinasi kegiatan-kegiatan orang yang memperoleh bagian kerja demi tercapainya sasaran atau tujuan organisasi. Agar tidak terjadi kesimpangsiuran atau duplikasi kegiatan dalam suatu organisasi maka diperlukan koordinasi. Karena itu menurut Barnes et al. (1984) perlu diperhatikan dalam pelaksanaan koordinasi, yaitu, “Prasyarat penting untuk koordinasi adalah keterlibatan semua orang dalam bekerja dengan sasaran yang tepat, dan dalam kesadaran mereka akan nilai sumbangan yang mereka berikan, kemudian syarat pokok selanjutnya adalah komunikasi yang baik”.

Dalam kaitan dengan komunikasi yang baik dijelaskan Gibson et al. (1987) yaitu : “Kelangsungan hidup organisasi berkaitan erat dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan komunikasi, proses komunikasi menghubungkan

organisasi dengan lingkungannya termasuk dengan bagian-bagiannya, informasi itu mengalir ke dan dari organisasi sendiri. Informasi mengintegrasikan kegiatan intern organisasi. (1987)".

Menurut Van Poelye, "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" (Syafurudin, 1987).

Bagi suatu organisasi yang baik pemerintahan maupun bagi organisasi sosial kemasyarakatan, koordinasi itu semakin penting artinya. Koordinasi dimaksudkan harus di arahkan pada kegiatan-kegiatan untuk pencapaian tujuan, oleh karena itulah menurut Simon (1982),

"Kefektivan seorang individu dalam mencapai sasarannya di dalam setiap situasi sosial akan tergantung tidak saja pada kegiatannya, tetapi juga pada bagaimana itu berhubungan dengan apa yang sedang dikerjakan oleh individu-individu yang bersangkutan lainnya".

Selanjutnya Simon, (1982) mengemukakan, dipandang dari kedudukan si individu di dalam organisasi, koordinasi melibatkan beberapa unsur : hubungan tujuan-tujuan si individu dan tujuan-tujuan antara dengan bagian-bagian lain dalam organisasi; penilaian si individu mengenai alternatif-alternatif yang tersedia baginya dan bagi anggota-anggota lainnya di dalam kelompok itu : dan dugaan-dugaannya sehubungan dengan arah-arrah tindakan yang diikuti oleh yang lainnya.

Sejalan dengan pendapat Koonts & Donnel bahwa, "Koordinasi adalah pencapaian keselarasan usaha individu dalam usaha mencapai tujuan serta sasaran kelompok" (Sutarto, 1989).

Proses penyelarasan semua kegiatan yang di arahkan untuk menunjang pencapaian tujuan adalah suatu hal penting bagi suatu organisasi. Kegiatan demikian harus dilaksanakan bila menginginkan kegiatan-kegiatan dalam organisasi berjalan lancar. Tanpa adanya koordinasi setiap orang akan kehilangan pedoman kerja tentang peranan apa yang harus dilaksanakan dalam organisasinya.

Pernyataan pentingnya koordinasi sebagai salah satu prinsip organisasi jauh lebih mudah ketimbang menerapkannya. Siagian, (2002), mengemukakan ada tiga sumber potensial kesulitan dalam penerapan koordinasi dalam suatu organisasi yaitu :

1. Persepsi bahwa tugas fungsional satuan kerja dimana seseorang bekerja dipandang sebagai tugas yang paling penting. Karena itu, para anggota dalam satuan kerja yang bersangkutan sering dihindangi oleh “penyakit” arogansi institusional dan individual, dan karena itu berperilaku tidak memerlukan bantuan orang lain, merasa tidak perlu berkoordinasi dengan pihak lain dalam organisasi;
2. Timbulnya pandangan yang disebut sebagai “*territorial imperative*” yang artinya ialah bahwa “lahan” yang sudah ditetapkan oleh manajemen untuk digarap oleh satuan kerja tertentu tidak boleh dimasuki oleh para anggota organisasi yang lain, karena sudah merupakan teritorial yang hanya mereka boleh menguasainya;
3. Terdapatnya persepsi yang sesungguhnya tidak tepat yang menimbulkan sikap bahwa jika seseorang mau berkoordinasi dengan orang atau pihak lain, yang bersangkutan akan kehilangan sebagian dari wewenangnya.

Sumber potensial tersebut harus dihilangkan, agar terjadi peningkatan produktivitas kerja para individu, berbagai satuan kerja, dan organisasi sebagai keseluruhan.

Diatas telah dikemukakan bahwa pada prinsipnya suatu organisasi merupakan suatu sistem yang bagian-bagiannya merupakan unit-unit, sub-unit sampai yang terkecil di dalamnya mempunyai fungsi, tugas atau pekerjaannya sendiri dengan sasaran dan tujuan khusus tersendiri, juga unit-unit, sub unit dan komponen lainnya itu tidak dapat melepaskan diri dalam hubungannya satu dengan yang lainnya dalam suatu kesatuan organisasi. Setiap unit berkewajiban mendukung pelaksanaan unit kerja yang lainnya, karena setiap unit tidak akan berfungsi dengan baik tanpa kerja sama dengan unit lainnya. Disinilah peranan koordinasi bagi setiap unit kerja menurut tingkatan dan membantu efektivitas kegiatan organisasi.

Salah satu bukti mengapa koordinasi itu mutlak perlu dalam suatu organisasi atau usaha kerja sama ialah karena adanya

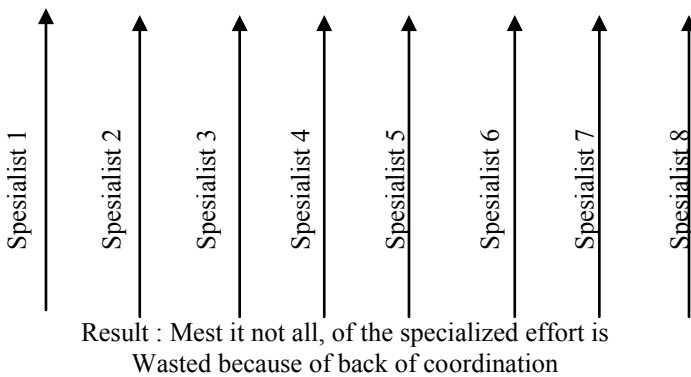
perbedaan-perbedaan seperti satuan pekerjaan, orang, atau pejabat dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan itu memang ada karena keharusan untuk mengadakan pembagian kosekuensi berorganisasi dan bekerja sama. Itulah sebabnya, tanpa koordinasi ada kecenderungan atau kemungkinan masing-masing spesialis itu akan berjalan sendiri-sendiri yang bisa saja menuju ke pelbagai arah atau tidak pernah bertemu pada tujuan yang sama.

Pada umumnya digambarkan tentang bahaya spesialisasi-spesialisasi dalam suatu organisasi tersebut sebagai hal yang tegaknya atau bengkoknya jeraji-jeraji besi pada suatu penjara : sebagaimana seharusnya Hudson (Westra, 1983) dilukiskan sebagai jari-jari kerangka payung yang setengah tercakup, artinya harus bertemu ujung-ujungnya pada satu titik puncak. Selanjutnya dapat diperhatikan gambar berikut ini :

Selanjutnya dapat diperhatikan gambar pada halaman berikutnya ini :

THE DANGER SPECIALIZATION IN AN ORGANIZATION

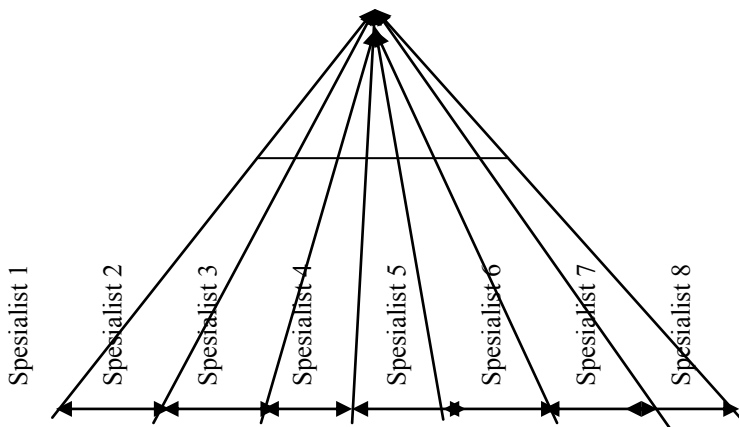
Parallel lines of specialized effort that never interrelate



Gambar : Bahaya spesialisasi dalam organisasi

Sumber : Westra, 1983

I. COORDINATION OF SPECIALIZED EFFORT IN AN ORGANIZATION OBJECTIVE



Gambar Spesialisasi dikoordinasikan dalam organisasi

Sumber : Westra, 1983 ult : the effect of each speicialst are combined and related so that

Dengan kedua gambar di atas secara jelas dapat diketahui betapa pentingnya koordinasi dalam mengintegrasikan para spesialisasi ke arah tujuan yang sama. Selain itu pentingnya koordinasi akan nampak sampai sejauh mana koordinasi berfungsi dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan secara menyeluruh dan bukan pencapaian tujuan bagian-bagian atau unit-unit organisasi. Hal ini penting karena umumnya aktivitas-aktivitas itu perlu diintegrasikan dengan aktivitas-aktivitas unit lainnya untuk mencapai tujuan umum.

Karena peranan koordinasi sangat penting dalam upaya mengefektifkan organisasi, maka Mooney & Railley (dalam Sugandha, 1988) mengemukakan:

“Prinsip organisasi yang pertama adalah koordinasi yang berarti susunan yang teratur daripada usaha kelompok untuk menciptakan kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama. Semua prinsip organisasi lainnya berinduk kepada koordinasi”.

Prinsip koordinasi diterapkan melalui proses bertingkat sesuai hierarkhis organisasi yang berdasarkan rantai wewenang dari atas ke bawah. Sumber wewenangnya adalah pemimpin tingkat atas. Melalui saluran pendelegasian wewenang sampai kepada pekerja terendah, diperlukan koordinasi oleh pimpinan teratas.

Lembaga Administrasi Negara (Handayani, 1986) mengemukakan fungsi koordinasi sebagai berikut :

- a. Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen disamping perencanaan, penyusunan pegawai, pembinaan kerja, motivasi dan pengawasan.
- b. Koordinasi merupakan usaha untuk menjamin kelancaran mekanisme prosedur dari berbagai komponen dalam organisasi.
- c. Koordinasi merupakan usaha mengarahkan kegiatan-kegiatan dari satu kerja organisasi, sehingga bergerak sebagai suatu kesatuan bulat guna melaksanakan seluruh tugas organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.
- d. Koordinasi adalah faktor dominan yang perlu diperhatikan bagi kelangsungan hidup organisasi.
- e. Koordinasi tetap memainkan peranan penting dalam merumuskan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab.
- f. Pertumbuhan organisasi berarti penambahan beban kerja atau fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan oleh organisasi yang bersangkutan.
- g. Timbulnya spesialisasi yang semakin tajam merupakan konsekuensi logis daripada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi perlu diperhatikan oleh organisasi dengan harapan para spesialis ini memainkan peranan yang tidak dapat lepas kaitannya dengan hal-hal yang lebih umum dan lebih luas.

Berdasarkan fungsi-fungsi koordinasi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa koordinasi berfungsi menyelaraskan kegiatan-kegiatan, memadukan kegiatan-kegiatan, serta mensinkronkan kegiatan-kegiatan kepada tujuan keseluruhan organisasi. Fungsi tersebut pada dasarnya berpangkal pada kesatuan komando satu arah. Dengan perkataan lain semua aktivitas dalam organisasi dikoordinasikan berdasarkan satu perintah untuk mencapai arah yang sama yaitu tujuan keseluruhan organisasi.

B. Metode dan Teknik Koordinasi

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 terkait atau antara pimpinan dengan bawahan. Sedangkan secara informal dapat dilaksanakan pada pertemuan-pertemuan secara informal, seperti pada saat istirahat kerja.

Menurut Sutarto (1988) koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain adalah :

- a. Mengadakan pertemuan informal antara pejabat.
- b. Mengadakan pertemuan formal antara pejabat yang biasanya dinamakan rapat.
- c. Membuat edaran berantai kepada para pejabat yang diperlukan.
- d. Membuat penyebaran kartu kepada para pejabat yang diperlukan.
- e. Mengangkat koordinator.
- f. Membuat buku pedoman organisasi, buku pedoman tata kerja dan buku pedoman kumpulan peraturan.
- g. Berhubungan melalui penghubung.
- h. Membuat simbol.
- i. Membuat kode.
- j. Menyanyi bersama.

Pendapat Sutarto pada dasarnya sejalan dengan pendapat Westra (1983:55) yang mengemukakan sebagai berikut : sebagai lazimnya, cara-cara yang ditempuh untuk mewujudkan koordinasi antar lain dengan:

1. Konferensi lengkap;
2. Pertemuan berkala untuk pejabat-pejabat tertentu;
3. Pembentukan panitia-panitia gabungan;
4. Pembentukan badan koordinasi staf (coordinative staff);
5. Wawancara dengan para bawahan atau para pihak yang terlibat;
6. Memorandum berantai;
7. Buku pedoman organisasi dan tata kerja, dan pelbagai cara atau teknik berkonsultasi serta berkomunikasi lainnya.

Selain itu Sugandha (1984) mengemukakan beberapa prinsip yang perlu diterapkan dalam menciptakan koordinasi antara lain :

1. adanya kesepakatan dan kesatuan pengertian mengenai sasaran yang harus dicapai sebagai arahan kegiatan bersama;
2. adanya kesepakatan mengenai kegiatan atau tindakan yang harus dilakukan oleh masing-masing pihak;

3. adanya ketaatan atau loyalitas dari semua pihak terhadap bagian tugas masing-masing serta jadwal yang telah ditetapkan;
4. adanya saling tukar informasi dari semua pihak yang bekerja sama mengenai kegiatan dan hasilnya pada suatu saat tertentu, termasuk masalah-masalah yang dihadapi masing-masing;
5. ada koordinator yang memimpin atau menggerakkan serta memonitor kerja sama tersebut, serta memimpin pemecahan masalah bersama;
6. adanya informasi dari berbagai pihak yang mengalir kepada koordinator sehingga koordinator dapat memonitor seluruh pelaksanaan kerjasama dan mengerti masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh semua pihak;
7. adanya saling menghormati terhadap wewenang fungsional masing-masing pihak sehingga tercipta semangat untuk saling membantu.

Prinsip koordinasi yang dikemukakan Sugandha pada dasarnya sejalan pula dengan Pamudji (1978) yang mengemukakan prinsip utama dalam koordinasi sebagai berikut :

1. koordinasi harus mulai dari tahap permulaan sekali;
2. koordinasi adalah proses kontinyu;
3. sepanjang kemungkinan koordinasi harus merupakan pertemuan-pertemuan bersama;
4. perbedaan-perbedaan dalam pandangan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam hubungan dengan situasi keseluruhan.

Apabila diperhatikan dalam beberapa prinsip koordinasi diatas, walaupun tidak secara tegas disebutkan mengenai cara-cara yang harus dilaksanakan dalam koordinasi, namun dalam uraiannya terkandung beberapa cara koordinasi. Seperti : sepanjang kemungkinan koordinasi harus merupakan pertemuan-pertemuan bersama, adanya saling tukar informasi dan sebagainya.

Handyaningrat (1986) secara lebih terurai mengemukakan mengenai metode dan teknik koordinasi, yaitu : (1) koordinasi melalui kewenangan; (2) koordinasi melalui konsensus; (3) koordinasi melalui pedoman kerja; (4) koordinasi melalui suatu forum; (5) koordinasi melalui konperensi;

1) Koordinasi melalui kewenangan.

Wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Menurut Sutarto (1988 : 149) “Asas pelimpahan wewenang sangat erat dengan pembagian kerja dan koordinasi”. Pelimpahan wewenang akan berhasil baik sebagai metode koordinasi apabila memenuhi kriteria antara lain, tugas yang diberikan cukup jelas; pejabatnya bersedia melimpahkan wewenang tersebut; serta adanya pejabat yang mampu menerima wewenang tersebut.

2) Koordinasi melalui konsensus.

Koordinasi melalui konsensus, dapat dibagi atas, (a) Konsensus melalui motivasi; (b) Konsensus melalui sistim timbal balik; (c) Konsensus melalui ide.

a) Konsensus melalui motivasi

Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa motivasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan usaha-usaha koordinasi. Motivasi yang dimaksud seperti kepentingan bersama, nilai-nilai yang dimiliki bersama, bahkan dalam situasi tertentu mempunyai perasaan solidaritas berdasarkan atas kesetiakawanan yang dapat digunakan dalam menjamin kelancaran koordinasi. Melalui nilai inilah dapat diharapkan tercapai konsensus yang lebih terintegrasi dalam mencapai tujuan bersama.

b) Konsensus melalui sistim timbal balik

Sistim timbal balik atau saling membantu dapat dipergunakan dalam meningkatkan usaha koordinasi. Melalui sistim ini dapat diusahakan adanya keseimbangan antara tuntutan individual, baik yang bersifat material maupun yang bersifat non material. Dalam hal ini perlu ditekankan bahwa faktor-faktor nilai pengabdian dapat pula merupakan dasar utama dalam melaksanakan koordinasi.

c) Koordinasi melalui ide

Setiap orang yang bekerja dalam organisasi berusaha mengidentifikasi dirinya dalam keseluruhan tujuan yang harus dicapai organisasi. Walaupun proses pengidentifikasiannya dalam keanekargaman tujuan yang hendak dicapai organisasi

tidak mudah, namun dalam hal ini dapat memperlancar tercapainya pelaksanaan koordinasi.

3) Koordinasi melalui pedoman kerja

Setiap kebijaksanaan yang digariskan pimpinan, demikian pula tugas, wewenang, hubungan dan tata serta prosedur kerja dan sebagainya, merupakan landasan atau petunjuk yang harus disusun berdasarkan manual, agar terdapat adanya kesatuan tindakan dalam rangka melaksanakan kebijaksanaan pimpinan.

Kebijaksanaan yang telah ditetapkan atau digariskan sebaiknya dituangkan dalam suatu ketentuan atau petunjuk operasional.

Pedoman kerja sebagaimana disebutkan diatas dijadikan landasan berpijak dan bertindak bagi setiap kegiatan, sehingga dapat diharapkan terselenggaranya pelaksanaan koordinasi yang baik.

Dengan demikian pedoman kerja merupakan sarana pengikat dan pengarah berbagai kegiatan yang saling berkaitan, sehingga koordinasi dapat berjalan lancar.

4) Koordinasi melalui suatu forum.

Usaha-usaha pelaksanaan koordinasi melalui forum ialah dengan menggunakan suatu wadah tertentu yang dapat dipergunakan untuk mengadakan konsultasi atau kerja sama dalam pemecahan masalah bersama, pengambilan keputusan bersama dalam melaksanakan tugas bersama. Misalnya tim kerja, panitia, satuan tugas, dan yang lainnya.

5) Koordinasi melalui konperensi

Koordinasi melalui konperensi dapat dilakukan melalui rapat-rapat atau sidang-sidang yang dilaksanakan pada tingkat pimpinan atau pada tingkat pelaksana. Rapat-rapat pada tingkat pimpinan penting sekali karena tidak hanya dipergunakan untuk mengambil keputusan terhadap masalah-masalah yang timbul dalam pelaksanaan, akan tetapi dipergunakan juga sebagai sarana pengintegrasian seluruh fungsi yang ada dalam organisasi. Dengan demikian dapat dicegah persepsi berkotak-kotak, tindakan atau sikap anggota organisasi yang tidak diinginkan.

C. Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Koordinasi

Sekalipun pada umumnya telah disadari betapa pentingnya pelaksanaan koordinasi dalam suatu organisasi, akan tetapi dalam kenyataan praktek tidak jarang terdapat berbagai masalah yang menyebabkan kurang efektif serta efisiennya pelaksanaan koordinasi yang diperlukan, sehingga pencapaian sasaran atau tujuan tidak berjalan sebagaimana diharapkan.

Menurut Ketua Lembaga Administrasi Negara berbagai faktor yang dapat menghambat tercapainya koordinasi, yaitu :

1) Hambatan-hambatan dalam koordinasi vertikal (struktural).

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

2) Hambatan-hambatan dalam koordinasi fungsional

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

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

- a) Para pejabat sering kurang menyadari bahwa tugas yang dilaksanakan hanyalah merupakan sebagian saja dari keseluruhan tugas dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
- b) Para pejabat sering memandang tugasnya sendiri sebagai tugas yang paling penting dibandingkan dengan tugas-tugas yang lain.

- c) Adanya pembagian kerja atau spesialisasi yang berlebihan dalam organisasi.
- d) Kurang jelasnya rumusan tugas /fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing pejabat atau satuan organisasi.
- e) Adanya prosedur dan tata kerja yang kurang jelas dan berbelit-belit dan tidak diketahui oleh semua pihak yang bersangkutan dalam usaha kerja sama.
- f) Tidak atau kurang adanya forum komunikasi di antara para pejabat yang bersangkutan yang dapat dilakukan dengan saling tukar menukar informasi dan diciptakan adanya saling tukar menukar informasi yang diciptakan adanya saling tukar pengertian guna kelancaran pelaksanaan kerja sama. (Handayani, 1986).

Untuk mengefektifkan serta mengefisiensikan pelaksanaan koordinasi, tidak hanya ditentukan oleh kemampuan atau keterampilan pimpinan sebagai koordinator semata-mata, akan tetapi juga oleh komunikasi efektif. Sebagaimana dikemukakan Sugandha, (1988). “Untuk ini komunikasi efektif sangat penting sekali dalam membuka jalan ke arah saling pengertian tadi. Komunikasi inilah yang dapat dianggap sebagai mekanisme ampuh dalam menciptakan koordinasi”

Melalui komunikasi yang efektif, dengan sendirinya semua informasi akan membantu kelancaran penyelenggaraan koordinasi. Informasi harus disampaikan menurut tingkatan hierarkhis dan menyeluruh dalam organisasi agar semua unit kerja baik terpadu, maupun yang terpisah dapat meningkatkan kerjasama untuk mengejar tujuan umum organisasi hal ini dijelaskan pula oleh Koontz, Donnel & Weicrich, (1989). “Komunikasi yang efektif mensyaratkan bahwa proses pengolahan pesan dilakukan dengan simbol-simbol yang dikenal oleh pengirim dan penerima pesan”

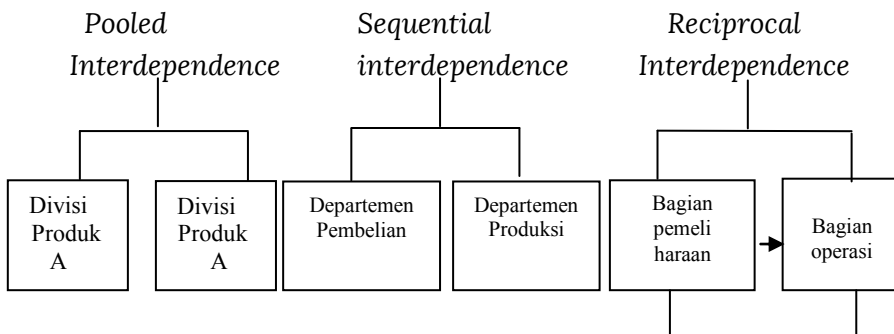
Selain itu, yang turut menentukan efektivitas pelaksanaan koordinasi tergantung pada jumlah bawahan yang harus dikoordinasikan. Hal ini erat kaitannya dengan prinsip rentang kembali atau rentang manajemen. Menurut Stoner, Kemampuan para manajer untuk mengkoordinasikan secara efektif sebagian tergantung pada jumlah bawahan yang melaporkan pada mereka

dan manajer lain dalam organisasi, jumlah itu dikenal sebagai “rentang kendali” (*span of control*). Makin banyak bawahan yang secara langsung melaporkan pada manajer tertentu (yaitu makin besar rentang manajemen) makin sukar pula bagi manajer tersebut menyelia dan mengkoordinasikan aktivitas mereka (Stoner, 1986).

Untuk melaksanakan koordinasi terdapat beberapa variasi sesuai dengan rentang kendali (*span of control*). Untuk itu menurut Thompson (Handoko, 1986), ada tiga macam saling ketergantungan di antara 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 kesatuan sebuah organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), merupakan hubungan memberi dan menerima antara satuan organisasi.

Ketiga hubungan saling ketergantungan ini dapat digambarkan seperti terlihat dibawah ini. Kebutuhan koordinasi saling ketergantungan yang menyatu lebih besar dari macam saling ketergantungan lain.



Gambar tiga macam saling ketergantungan di antara satuan organisasi

Sumber : Handoko, 1986

Agar koordinasi berjalan efektif serta efisien, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Perlu ditentukan secara jelas siapa atau satuan kerjanya yang secara fungsional berwenang dan bertanggungjawab atas sesuatu masalah.
- b. Pejabat atau instansi yang secara fungsional berwenang dan bertanggung jawab mengani sesuatu masalah berkewajiban memprakarsai dan mengkoordinasikan.
- c. Perlu dirumuskan secara jelas wewenang, tanggung jawab dan tugas-tugas satuan kerja.
- d. Perlu dirumuskan program kerja organisasi yang jelas memperlihatkan keserasian kegiatan-kegiatan di antara satuan-satuan kerja.
- e. Perlu dikembangkan komunikasi timbal balik yang menciptakan kesatuan bahasa dan kerjasama, antara lain melalui rapat-rapat berkala, briefing, rapat kerja, dan sebagainya.
- f. Koordinasi sudah harus dimulai pada saat perumusan kebijaksanaan.
- g. Untuk keberhasilan koordinasi pejabat yang berwenang mengkoordinasikan perlu memiliki jiwa kepemimpinan efektif (LAN RI, 1988).

Kemudian Handyaningrat (1986), berpendapat bahwa :“Efektif tidaknya pelaksanaan koordinasi terhadap kegiatan-kegiatan suatu kelompok, terutama ditentukan oleh : (a) kemampuan pimpinan kelompok; (b) tipe kelompok yang dipimpinnnya; (c) situasi di mana kelompok, tersebut melakukan tugasnya”.

Kemampuan pimpinan kelompok untuk melaksanakan koordinasi itu antara lain dipengaruhi misalnya, kecakapan, gaya kepemimpinannya, wewenang dan sebagainya. Yang dimaksud dengan tipe kelompok, yaitu apakah kelompok itu suatu organisasi pemerintah, organisasi niaga dan sebagainya. Disamping itu apakah kelompok itu terdiri dari berbagai jenis tugas yang seragam atau yang beraneka ragam jenis tugasnya.

Dalam hal situasi yang dimaksud, apakah kelompok tersebut melakukan kegiatannya dalam situasi normal, dalam situasi peralihan atau darurat. Ketiga komponen yang menentukan

efktivitas pelaksanaan koordinasi perlu dipahami bersama dalam rangka pembinaan organisasi. Oleh karena itu keberhasilan pelaksanaan koordinasi tidak semata-mata ditentukan kemampuan pimpinan dalam mengkoordinir organisasinya akan tetapi ditentukan juga oleh anggota serta situasi dan kondisi yang dominan.

Dalam upaya melaksanakan koordinasi secara efisien, disamping prinsip-prinsip lainnya. Hal ini ditegaskan Abdulrachman (1979),“(a) Prinsip efisiensi; (b) Prinsip kesatuan arah dan tujuan; (c) Prinsip peveritas, yaitu memasuki segenap kegiatan manajemen pelaksanaan; (d) Prinsip ketepatan penggunaan alat koordinasi; (e) Prinsip dari koordinasi yang strategis.”

Di atas telah dikemukakan peningkatan spesialisasi akan menaikkan kebutuhan akan koordinasi. Tetapi semakin besar derajat spesialisasi, semakin sulit bagi manajer untuk melaksanakan koordinasi terhadap kegiatan-kegiatan khusus dari satuan-satuan atau unit-unit yang berbeda. Lawrence dan Lorch (Handoko, 1986) mengemukakan, “Empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasikan secara efektif”. Dengan perkataan lain disebut sebagai permasalahan dalam pencapaian koordinasi efektif, yaitu (1) perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu; (2) perbedaan dalam orientasi waktu; (3) perbedaan dalam orientasi antar pribadi; (4) perbedaan dalam formalitas struktur.

.Menurut pendapat Stoner (1992) bahwa koordinasi yang efektif meliputi aspek komunikasi, hierarki manajemen dan peraturan atau prosedur. Ketiga aspek di atas akan saling berhubungan antara aspek yang satu dengan yang lain. Konsep Stoner di atas setelah disesuaikan dengan kondisi penelitian ternyata ada salah satu aspek yang kurang cocok diterapkan yaitu aspek hierarki manajemen. Salah satu contoh tentang penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Bahwa ahierarki manajemen tidak tepat karena dalam proses penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) bukan merupakan bentuk organisasi satu struktur tapi hanya

bersifat koordinatif. Masing-masing unit kerja mempunyai tanggung jawab kepada induk instansi masing-masing.

Setelah mencermati pendapat Westra (Mufis, 1983) maka penulis dapat dikemukakan bahwa koordinasi yang efektif dapat diterapkan adalah, "(1) Aspek komunikasi; (2) Aspek pembagian kerja yang jelas; (3) Aspek semangat kerjasama dan (4) Aspek peraturan dan prosedur administrasi."

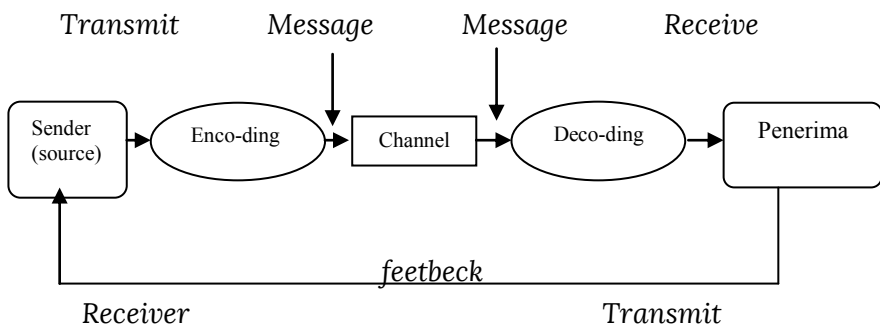
1. Aspek komunikasi

Dalam berbagai organisasi baik yang berskala besar maupun kecil aspek komunikasi merupakan suatu aspek terpenting dari suatu koordinasi yang efektif. Komunikasi ternyata merupakan suatu masalah individual dan psikologi sosial. Karena komunikasi merupakan masalah individual dan psikologi sosial penulis akan menguraikan masalah komunikasi ini dari komunikasi antar pribadi (*interpersonal communication*) kemudian menginjak pada komunikasi organisasi (*communication in organization*).

Menurut Davis (Scott, 1962) komunikasi antar pribadi adalah "*....the process of passing information and understanding from one person to another*", artinya komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dan memberi pengertian dari seseorang kepada orang lain. Sedangkan menurut Porter (dalam Stoner dan Freeman, 1992) menyatakan bahwa "*.....the process by which people attempt to share meaning via transmission of symbolic message*", artinya komunikasi sebagai proses yang dipergunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti lewat transmisi simbolik. Kemudian Porter (dalam Stoner dan Freeman, 1992) menyebutkan bahwa komunikasi mengandung tiga butir penting. :

- a) Melibatkan orang, dan bahwa memahami komunikasi termasuk mencoba memahami cara manusia saling berhubungan.
- b) Bahwa komunikasi termasuk kesamaan arti, yang berarti bahwa manusia dapat berkomunikasi, mereka harus menyetujui definisi istilah yang mereka gunakan.
- c) Komunikasi termasuk simbol gerakan badan, suara, huruf, angka dan kata hanya mewakili atau mendekati ide yang mereka lakukan maksudkan untuk di komunikasikan."

Komunikasi akan terjadi jika hubungan antara pengirim dan penerima (*sender and writer*). Pengirim adalah sumber pesan yang mengawali komunikasi. Dalam sebuah organisasi pengirim dapat berupa informasi, kebutuhan atau keinginan dan dengan tujuan mengkomunikasikannya kepada satu atau beberapa orang. Penerima (*receiver*) adalah orang yang inderanya menerima pesan dari pengirim. Penyajian (*encoding*) terjadi ketika pengirim menterjemahkan informasi untuk dikirimkan menjadi serangkaian simbol. Saluran (*channel*) adalah medium komunikasi formal antara seorang pengirim dengan seorang penerima. Gangguan (*noise*) adalah segala sesuatu yang membingungkan, mengganggu, mengurangi atau mencampuri komunikasi. Pengertian (*decoding*) adalah interpretasi dan menterjemahkan suatu pesan menjadi informasi yang berarti. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada model berikut ini :



effectively". Maksudnya komunikasi administrasi adalah suatu proses yang Gambar : Sebuah Model Proses Komunikasi
(Sumber : Stoner, 1992 : 533)

Selanjutnya, apabila komunikasi itu dilakukan dalam suatu organisasi maka komunikasi tersebut dinamakan administrasi. Dalam hal ini Scott (1962) mengemukakan pendapatnya dimana dikatakannya: "*Administrative communication is process whicin value the tranmission and accurate replication of ideas for the purpose of electing action which will accomplish company goals*" mencakup penyampaian dan penyajian secara cermat tentang ide-

ide dengan maksud untuk menimbulkan tindakan yang akan mencapai tujuan dari pada perusahaan secara efektif.

Pada dasarnya komunikasi administrasi menurut Dessler (1979) ada dua, seperti yang dikemukakan di bawah ini, “*Most writer distinguish between formal and informal organizational communication involves messages that are explicitly recognized as official by organization; these usually involve things like orders (from superiors to subordinates) and various formal, written reports on sales levels, status of work in progress, and so on. Informal communication is not officially recognized by the organization; it includes rumors (the gravite), as well as the some what more functional day-to-day interdepartemental messages that necessary for the organization of function, but that are not formally sanctioned and required by the organization.*”

Maksudnya komunikasi administrasi ada dua yaitu, komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal itu meliputi berita-berita yang secara resmi diakui oleh organisasi, termasuk dalam kategori ini misalnya: perintah atasan kepada bawahan, laporan tertulis dari berbagai kegiatan. Komunikasi informal yaitu komunikasi tidak resmi, misalnya desas-desus atau rumor.

Selanjutnya menurut Scott (1962) hubungan komunikasi formal dibagi menjadi tiga dimensi yaitu : (1) *The vertical dimensions*; (2) *The horizontal dimensions*; (3) *The extra-organizational dimensions*.

The vertical dimensions adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang berupa perintah dan laporan. *The horizontal dimensions* adalah hubungan antara berbagai bidang dalam suatu organisasi yang berada dalam satu tingkat. *The extra-organizational* adalah jalinan hubungan organisasi dengan pihak luar yang masih dalam jalinan kerjasama.

Berdasarkan dasar-dasar teori diatas penulis membatasi masalah komunikasi ini hanya pada komunikasi administrasi formal yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Karena menurut asumsi penulis kedua jenis komunikasi inilah yang sangat berpengaruh dalam masalah koordinasi.

2. Pembagian kerja yang jelas

Pembagian kerja adalah merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan dalam mewujudkan suatu koordinasi yang efektif. Pembagian kerja biasanya berkaitan dengan spesialisasi pekerjaan. Pada masalah ini Gullick (1987 : 34) mengemukakan mengapa pembagian kerja penting dilakukan :

1. Karena orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan serta kecakapan dan mencapai ketangkasan yang besar dengan spesialisasi;
2. Karena orang yang sama tidak dapat berada di dua tempat pada saat yang sama;
3. Karena seorang tidak dapat mengerjakan dua hal pada saat yang sama;
4. Karena bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas sehingga seseorang dalam rentangan hidupnya tidak mungkin dapat mengetahui lebih banyak daripada sebagian sangat kecil daripadanya”

Pembagian kerja dapat dihubungkan dengan satuan organisasi dan dapat pula dihubungkan dengan pejabat. Oleh Karena itu pembagian kerja dapat diartikan dua macam yaitu : Pertama, pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokkan aktivitas-aktivitas yang semacam erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu. Kedua, pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokkan tugas-tugas yang semacam atau masih erat hubungannya untuk dilakukan oleh seorang pejabat.

Menurut Sutarto (1995) dalam melakukan pembagian kerja hendaknya diperhatikan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya memiliki rincian aktivitas yang jelas tertulis pada daftar rincian ktivitas.
- b. Tiap-tiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki rincian tugas yang jelas.
- c. Jumlah tugas yang sebaiknya dibebankan kepada seorang pejabat sebaiknya berkisar antara empat sampai dua belas.
- d. Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya.

- e. Beban aktivitas tiap-tiap satuan organisasi atau pejabat hendaknya merata.
- f. Penempatan para pejabat hendaknya tepat.
- g. Penambahan atau pengurangan pegawai hendaknya berdasarkan volume kerja.
- h. Pembagian kerja yang menyangkut para pejabat jangan sampai menimbulkan pengkotakan pejabat.
- i. Dalam melakukan pembagian kerja hendaknya memprakarsai, fungsi, produksi dan rangkaian kerja.

Memperhatikan hal-hal tersebut di atas kiranya penulis dapat meringkas menjadi tiga aspek agar pembagian kerja yang jelas dapat diterapkan pada alat analisis penelitian. Pertama, adalah aspek rincian aktivitas yang tertulis secara jelas. Kedua, terdapat keseimbangan antara beban tugas dengan jabatannya. Ketiga, aspek keterkaitan antara unit kerja yang satu dengan yang lain.

Jika kita perhatikan sekilas pembagian kerja (*division of work*) hampir sama dengan departementalisasi (*departementalization*). Tetapi sebenarnya kedua istilah tersebut mempunyai arti yang berbeda. Pembagian kerja (*division of work*) mengandung arti pemecahan tugas menjadi tiga komponen sehingga setiap pejabat bertanggung jawab kepada aktivitasnya saja. Kalau departementalisasi adalah pengelompokkan tugas menjadi departemen aktivitas pekerjaan yang serupa dan secara logis masih berhubungan.

Dengan pembagian kerja yang jelas akan memberikan nilai positif pada seseorang yang memegang jabatan tertentu. Orang tersebut akan menjadi ahli dalam bidangnya, lebih cermat dan memudahkan dalam pemeriksaan. Apabila spesialisasi yang dilakukan berlebihan, akan menimbulkan kebosanan dan keterasingan dalam bekerja. Oleh karena itu hendaknya pembagian kerja hanya dijalankan untuk mencapai tujuan tertentu yang jelas dan tidak semata-mata hanya untuk membagi-bagi tugas.

3. Semangat Kerjasama

Sebelum penulis membahas semangat kerjasama secara rinci terlebih dahulu akan penulis dikemukakan tentang hakekat dari

organisasi. Menurut Pfiffner dan Sherwood (1960) hakekat organisasi adalah :

Organisasi adalah pola keadaan dimana sejumlah banyak, sangat banyak mempunyai teman yang berhubungan langsung dengan semua yang lain, dan menangani tugas-tugas yang kompleks, menghubungkan mereka sendiri satu sama lain dengan sadar, penentuan dan pencapaian yang sistematis dan tujuan-tujuan yang saling disetujui.

Kemudian Massie (1964) mengemukakan juga rumusan organisasi sebagai berikut, *“Organization will be defined as the structure and process by which a cooperative group of human beings allocates its task among its members, identifies relationship, and integrates its activities toward common objectives”*.

Menyimak dua pengertian organisasi diatas pada dasarnya menerangkan bahwa organisasi merupakan kumpulan dari dua orang atau lebih untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut ditetapkan pola-pola hubungan dengan cara membagi-bagi tugas agar memudahkan dalam bekerjasama dan meringankan proses administrasi.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan paling tidak dalam diri individu tiap personel organisasi mempunyai motivasi-motivasi tertentu yang dapat merangsang mereka untuk beraktivitas dalam organisasi. Dengan bahasa lain Zainun (1979) mengemukakan tentang pentingnya motivasi, dimana dikatakannya, *“Motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatunya dapat ditunjukkan kepada pengarahannya potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas perseorangan maupun kelompok dalam organisasi”*.

Adapun menurut pendapat Atkinson (Scott: 1962) tentang motivasi sebagai berikut *“Atkinson views motivation strength in the form of an equation- motivation = f (motive + expectancy + incentive) the strength of motivation on performance some act function of:*

1. *The strength of the motive which is the position of a motives, representing a level of urgency for fulfillment.*

2. *Expectancy which is the probability that the act will obtain the goal.*
3. *The value of the incentive which is the reward hoped for obtaining goal.”*

Jadi dari pendapat diatas, khususnya dari pendapat Atkinson (Scott, : 1962) dapatlah disimpulkan bahwa ada tiga faktor di dalam motivasi yaitu motive, harapan (*expectancy*), dan perangsang (*incentive*). Dari dasar teori inilah semangat kerjasama dibangun dalam suatu organisasi, sehingga seorang pimpinan paling tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan motive, harapan dan perangsang.

Kemudian untuk mengetahui apakah semangat kerjasama tersebut, pengertian menurut Hasley (1965), “Semangat kerjasama adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih baik”. Sedangkan menurut Davis (1962) semangat kerjasama adalah “*Morale mean the attitude of individuals and group toward their work environment and toward voluntary cooperation the full extent of their ability in the best interest of the business*”. Artinya semangat kerja berarti sikap mental individu dan kelompok terhadap seluruh lingkungan kerja dan terhadap kerjasama dengan orang lain yang secara maksimal sesuai dengan kepentingan yang paling baik bagi perusahaan.

Jadi dapat dikatakan bahwa semangat kerjasama merupakan iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi. Suasana tersebut adalah sikap mental individu atau kelompok di dalamnya menunjukkan kegairahan bekerja dan mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif. Semangat kerjasama yang tinggi akan meningkatkan pula tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk memudahkan penelitian penulis membuat indikator semangat kerjasama dengan tiga kriteria. Pertama adalah kesediaan petugas untuk bekerjasama dengan pimpinan dan sesama petugas. Kedua, kesediaan untuk saling membantu untuk baik diminta atau tidak. Ketiga dalam kegiatan organisasi.

4. Prosedur Administrasi.

Kalau kita bicara mengenai prosedur administrasi tentunya tidak terlepas dari sistem yang berlaku pada suatu organisasi, metode dan tujuan yang hendak di capai. Setiap sistem administrasi mencakup sejumlah prosedur administrasi (*administration procedure*) dan suatu prosedur biasanya meliputi sejumlah metode administrasi (*administration methods*).

Dalam hal ini Terry (1960) memberikan penegasan tentang prosedur administrasi sebagai berikut, “Prosedur administrasi dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian langkah-langkah ketatausahaan yang bertalian, biasanya dilaksanakan oleh lebih dari pada satu orang, yang membentuk suatu cara yang diterima dan menjadi tetap dalam menjalankan suatu tahap aktivitas perkantoran yang penting dan menyeluruh. Prosedur diperoleh dengan para perencanaan berbagai langkah yang dianggap perlu untuk menyelesaikan pekerjaan.”

Jadi prosedur administrasi adalah segenap rangkaian metode perkantoran yang telah menjadi langkah-langkah tetap dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Misalnya prosedur penerimaan dan penjawaban surat-surat masuk, mula-mula diterima oleh petugas penerima surat masuk, setelah dibuka dan dicatat dan diteruskan pada bagian korespondensi, demikian seterusnya sampai surat tersebut dikirim kembali.

Berbagai metode, prosedur dan sistem perkantoran dalam setiap organisasi perlu direncanakan sebaik-baiknya oleh manajer, karena akan menentukan efisien tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai tujuan. Menurut Denyer (1974) prosedur administrasi harus meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

- (1) Menjamin kelancaran pekerjaan kantor dan mencegah kemungkinan kesalahan dalam pekerjaan;
- (2) Mengurangi keterlambatan, hambatan;
- (3) Dapat mengontrol dengan mudah terhadap pekerjaan;
- (4) Menghemat tenaga kerja dan biaya;
- (5) Memudahkan terkoordinasi;
- (6) Memudahkan melatih para pegawai.

Kemudian untuk menyusun sistem perkantoran yang baik dan efektif menurut Denyer (1974) haruslah berpegang pada sebelas prinsip, antara lain :

- (1) Sistem perkantoran yang baik mempunyai suatu arus kerja yang lancar tanpa terjadi hambatan-hambatan;
- (2) Sistem perkantoran yang baik menghindari terjadinya kekembaran kerja dan warkat;
- (3) Sistem itu menjaga sehingga perjalanan mondar-mandir para petugas terjadi secara minimum.;
- (4) Sistem itu menghindari pula tulis-menulis yang tidak perlu.
- (5) Sistem perkantoran memanfaatkan sebaik-baiknya kelebihan spesialisasi dalam pelaksanaan kerja;
- (6) Sistem perkantoran yang baik menjaga sehingga jumlah pekerjaan dengan perbekalan kertas adalah minimum;
- (7) Untuk mencegah berlangsungnya banyak pencatatan dan pengecekan yang tak perlu, sistem perkantoran perlu menerapkan prinsip manajemen berdasarkan pengecualian. Prinsip ini berarti bahwa bilamana prosedur rutin telah ditetapkan dan dijadwalkan, maka tidak perlu semua urusan dilakukan pencatatan melainkan hanya hal-hal khusus yang merupakan kekecualian.
- (8) Untuk terciptanya prosedur rutin yang tetap, pengecualian terhadap aturan perlu diusahakan sesedikit mungkin;
- (9) Sistem perkantoran yang baik menghindarkan pengecekan yang tidak perlu.
- (10) Sistem perkantoran yang baik memanfaatkan sebaik-baiknya mesin-mesin, tetapi tidak mempergunakan secara berlebihan.
- (11) Terakhir setiap sistem perkantoran harus berdasarkan asas kesederhanaan. Sistem yang rumit biasanya mendorong terjadinya kesalhan-kesalahan dalam pelaksanaan kerja. Oleh karena itu, untuk mencapai efisiensi yang maksimum, prosedur perkantoran harus dibuat sesederhana mungkin, yakni sederhana untuk dimengerti dan sederhana untuk dijalankan.”

Berbagai asas sistem perkantoran itu dapat diringkas dan dikembalikan kepada sebuah asas umum dari pelaksanaan kerja dalam kebanyakan bidang pekerjaan, yaitu asasi efisiensi. Secara

efisien dalam bidang apapun adalah perbandingan terbaik antara suatu kerja dengan hasil yang dicapai. Untuk memudahkan analisa, penulis meringkas menjadi tiga sesuai dengan lokasi obyek penelitian, yaitu pertama, ketetapan tahapan administrasi, kedua, keterkaitan tahapan-tahapan tersebut, ketiga prinsip fleksibilitas prosedur administrasi.

BAB VI

FUNGSI MOTIVASI

A. Pendahuluan

Studi tentang motivasi bertujuan untuk menjawab pertanyaan “mengapa” sehubungan dengan perilaku manusia, mengapa orang-orang berperilaku dalam organisasi, mengapa menyelesaikan tugas-tugas sesuai waktu yang telah ditentukan dan memenuhi syarat-syarat minimum pekerjaannya.

Kata motivasi dalam ensiklopedia Indonesia (1991), berasal dari kata dasar motif (*motive*) yang berarti :

1. Dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu, penggerak tindakan. Sehingga pengertian motivasi dapat dikatakan suatu upaya untuk menggerakkan seseorang individu dalam melaksanakan suatu tindakan tertentu.
2. Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.”

Secara etimologi, motivasi berasal dari kata motif yang dalam bahasa Inggris *Motive* berasal dari perkataan *motion* yang bersumber dari perkataan Bahasa Latin *movere* yang artinya bergerak.

Menurut Onong Uchyana Effendy (1985) bahwa : “Motif adalah gerak yang mencakup dorongan, alasan, dan kemauan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu. Sedangkan motivasi pada hakekatnya adalah pembangkitan atau

penimbulkan motif, dapat pula dikatakan suatu kegiatan menjadi motif.”

Motif adalah sesuatu yang menggerakkan manusia untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi yang berbeda antar individu dapat menyebabkan perbedaan antar individu. Yang termasuk di dalam motivasi adalah kebutuhan, keinginan, ketegangan, ketidaksenangan dan harapan. Motivasi ini dipicu oleh rangsangan dari luar individu tersebut atau berasal dari dalam individu tersebut.

Seperti telah disebutkan di muka bahwa motivasi merupakan salah satu fungsi dalam proses manajemen yang mempunyai arti sebagai keseluruhan proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mau bekerja sama dengan ikhlas demi tercapainya organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Dalam praktek administrasi menunjukkan bahwa fungsi atau kegiatan administrasi secara langsung atau tidak langsung selalu berhubungan dengan unsur manusia. Misalkan : planning atau perencanaan dalam administrasi adalah ciptaan manusia, organizing atau pengorganisasian selalu mengatur unsur-unsur lain juga selalu menyangkut unsur manusia, actuating atau penggerakkan adalah proses menggerakkan manusia-manusia anggota organisasi, sedangkan controlling atau pengawasan diadakan agar pelaksanaan administrasi khususnya manusia-manusia dalam organisasi selalu dapat meningkatkan hasil kerjanya.

Dalam suatu organisasi, memotivasi pegawai dianggap sebagai salah satu tugas yang paling sulit dilakukan baik kepada pegawai atau karyawan dalam jabatan manajerial maupun dalam jabatan non manajerial agar mereka dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan cara yang menyebabkan bahwa standar-standar hasil pekerjaan yang diekspektasi dapat dilampaui.

Dari fakta di atas, dapatlah dibenarkan suatu pendapat yang menyatakan bahwa berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar tergantung pada orang-orang yang menjadi anggotanya. Betapapun sempurna rencana-rencana, organisasi, pengawasan, dan penelitiannya, bila orang-orang tidak mau melakukan pekerjaan

yang diwajibkan atau bila mereka tidak berminat dan merasa senang dalam menjalankan tugasnya, maka seorang administrator tidak akan mencapai hasil sebanyak yang seharusnya dicapai.

Sehubungan dengan menonjolnya unsur manusia dalam administrasi, maka wajar bila pemikiran administrasi modern dewasa ini banyak diorientasikan pada faktor manusia sebagai unsur terpenting dari pada administrasi. Pola pemikiran ini pula yang melahirkan aliran atau filsafat terbaru dalam administrasi yang kini lazim disebut *people centered mangement* yaitu filsafat administrasi yang secara rasional dan realistik meyakini bahwa sukses tidaknya suatu proses administrasi sebagian besar ditentukan oleh faktor manusia yang terlibat dalam proses administrasi. Sehingga dalam prinsip maupun pelaksanaan daripada prinsip administrasi, faktor manusia perlu dijadikan bahan pertimbangan yang utama.

Dari prinsip-prinsip yang terdapat dalam administrasi, maka fungsi dan kegiatan motivasi adalah yang tergolong paling erat hubungannya dengan unsur manusia, bahkan tidak berlebihan bila dikatakan bahwa masalah motivasi adalah masalah manusia dalam administrasi.

Sedangkan Terry berpendapat bahwa, motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Winardi, 1986) Menurut Sarwoto (1986) bahwa, motivasi adalah proses pemberian motif (penggerak bekerja pada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien. B. Flippo berpendapat bahwa, motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi (Hasibuan, 1986)

Siagian (1986) berpendapat bahwa, motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Selanjutnya dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi mutlak mendapat

perhatian serius dari para manajer. Menurut Siagian, (2002) mengemukakan ada empat perimbangan utama oleh para manajer dalam pemberian motivasi yaitu :

1. filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*Quid proquo*” yang dalam “bahasa awam” dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan ada ubi ada talas, ada budi ada balas;
2. karena dinamikanya, kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis;
3. tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia;
4. perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satu pun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi.

Dari beberapa pengertian motivasi di atas, pada hakekatnya motivasi adalah pembangkitan atau penimbulan kemauan pada diri seseorang, sehingga ia berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi, kesemuanya mempunyai implikasi terhadap kebutuhan manusia yang sangat kompleks tetapi ingin dipuaskannya.

Bila dikaji secara mendalam, motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi, sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa ahli administrasi.

Menurut Terry (Winardi. 1986) bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

- (1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, seperti : fisik, ekonomi, politis dan sebagainya.
- (2) Tujuan-tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan.
- (3) Cara untuk merelisasikan kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan tersebut.

Duncan (dalam Indrawijaya. 1986), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah : kepribadian, sikap, pengalaman masa lampau, harapan masa depan, tekanan psikologis, dan keputusan kerja. Menurut Handyaningrat (1985) bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah:

Kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan secara sadar atau tidak sadar. Kebutuhan-kebutuhan tersebut terdiri dari :

- (1) Kebutuhan primer, seperti : minum, makan, nafsu sex, tidur, dan lain sebagainya.
- (2) Kebutuhan sekunder, seperti : kebanggaan, kedudukan, kecakapan dan lain sebagainya.

Suatu organisasi dapat berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal, termasuk peningkatan produktivitas kerja. Para bawahan hanya akan bersedia meningkatkan produktivitas kerja apabila terdapat keyakinan dalam dirinya bahwa, berbagai tujuan, harapan, keinginan, keperluan dan kebutuhannya akan tercapai. Dari sudut inilah pemahaman berbagai teori motivasi harus dilihat.

Menurut Peterson dan Plowman bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah keinginan untuk hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan kekuasaan, keinginan akan pengakuan (Hasibuan, 1986).

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely bahwa variabel yang mempengaruhi motivasi adalah kepuasan. Kepuasan di sini diartikan pemenuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam kegiatan atau pekerjaan dan mendapat ganjaran (Wahid, 1986). Disamping motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi, juga merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses psikologis. Karena motivasi sesungguhnya terjadi akibat adanya interaksi antar sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar, dan pemecahan persoalan dalam diri seseorang. Hal ini secara jelas dikemukakan oleh Duncan (Indrawijaya, 1986) dalam proses motivasi. Menurut beliau bahwa, "Motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi seseorang. Keinginan tersebut melalui proses persepsi diterima oleh seseorang. Proses persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman, dan harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginannya (faktor intrinsik). Minat ini mendorong untuk juga mencari informasi yang akan digunakan oleh yang bersangkutan untuk mengembangkan beberapa alternatif tindakan dan pemilihan tindakan. Berdasarkan tindakan ini selanjutnya ia melakukan

evaluasi, yaitu dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tindakannya sendiri.”.

Juga Duncan dalam bukunya *Organizational Behavior* (1981), menyatakan bahwa : “*From a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment to organizational goals*”. Yang dapat diterjemahkan yaitu : Dari suatu pandangan kepemimpinan, motivasi berhubungan terhadap setiap kesadaran usaha untuk mempengaruhi perilaku menuju pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan pengertian diatas, Jones (1955) : “*Motivation is concerned with how behavior is activated maintained, directed and stopped*”. Yang mengandung arti bahwa motivasi adalah memperhatikan bagaimana perilaku bawahan diaktifkan, dipelihara, digerakkan dan diberhentikan oleh pimpinan.

Secara eksplisit dalam pengertian di atas terlihat bahwa para pelaksana operatif dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa macam perangsang. Secara implisit pula dalam istilah motivasi telah tercakup adanya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuan-tujuan pribadi dan para anggota organisasi. Dalam arti yang sesungguhnya-sungguhnya dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya pimpinan organisasi untuk melaksanakan fungsi motivasi itu sangat tergantung atas kemampuan pimpinan itu merealisasikan adanya sinkronisasi itu.

Semakin modern pandangan hidup seseorang, ia pada umumnya semakin sadar bahwa tidak ada satu hal pun di dunia ini yang pernah diterima oleh seorang manusia, dari siapapun, dan bilamanapun yang sungguh-sungguh Cuma-Cuma. Karena itu inti dari seluruh teori motivating ialah bahwa motif-motif penggerak yang dipergunakan oleh pimpinan terhadap bawahannya adalah motif yang senada dengan motif para bawahan itu untuk menggabungkan dirinya dengan sesuatu organisasi yaitu motif pemuasan kebutuhan.

Jika diterima bahwa seseorang manusia modern dalam usahanya untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhannya, menjadi manusia organisasional, maka harus diterima pula pendapat yang mengatakan bahwa kebutuhan yang hendak dipuaskan itu beranekaragam pula bentuk, jenis dan sifatnya, aneka ragam itu

sifatnya selalu berubah-ubah. Artinya, bobot pemuasan yang diberikan oleh seseorang kepada suatu kebutuhan tertentu tidak selalu sama. Misalnya bagi seseorang yang telah melakukan kegiatan tertentu di bawah terik sinar matahari yang kemudian sangat haus, akan memberikan bobot yang tinggi kepada menghilangkan haus dan yang bersangkutan akan rela membayar biaya yang tinggi untuk minuman pelepas dahaganya. Akan tetapi begitu hilang hausnya, bobot pemuasan dahaga itu kemudian turun dan timbullah kebutuhan yang baru dengan bobot yang tinggi pula. Jelasnya, sesuatu kebutuhan yang telah terpenuhi menjadi berkurang bobotnya karena ia tidak lagi dirasakan sebagai kebutuhan yang mendesak.

Kalau diangkat pada tingkat yang lebih tinggi, yaitu pemuasan berbagai kebutuhan dalam kerangka kehidupan organisasional, maka dapat dikatakan bahwa setiap anggota organisasi sesungguhnya dengan segala tujuan pribadi, harapan, keinginan, dan cita-citanya, akan menunjukkan pola perilaku yang tidak mustahil berubah-ubah pula tergantung pada persepsinya tentang dan bobot yang diberikannya kepada berbagai jenis kebutuhan yang ingin dipuaskannya.

Pernyataan-pernyataan di atas dapat menunjukkan bahwa proses memotivasi itu memiliki tiga elemen pokok, yakni (1) pemenuhan kebutuhan, (2) perilaku yang ditunjukkan kearah tujuan dan (3) pemuasan kebutuhan.

Definisi motivasi yang dikemukakan oleh Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen bahwa:

“Motivasi adalah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu, sedangkan prosesnya mencakup :

- a) Pengenalan dan penilaian kebutuhan yang belum dipuaskan.
- b) Penentuan tujuan yang akan memuaskan kebutuhan, dan
- c) Penentuan tindakan yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan.”

Pada dasarnya administrasi berfungsi untuk menentukan tujuan organisasi dan merumuskan kebijaksanaan umum, sedangkan manajemen berfungsi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang

perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah dirumuskan. Hal ini berarti bahwa administrasi dan manajemen tidak menjalankan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, karena kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional itu dilaksanakan oleh kelompok pelaksana.

Dalam proses pelaksanaannya, administrasi dan manajemen mempunyai tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. Tugas-tugas itulah yang biasa disebut atau diartikan sebagai fungsi-fungsi administrasi dan manajemen.

Hingga kini para sarjana belum mempunyai kata sepakat yang bulat, khususnya ditinjau dari segi klasifikasinya dan terminologi yang dipergunakan. Meskipun demikian, apabila berbagai teori mengenai fungsi-fungsi administrasi dan manajemen itu diselidiki lebih mendalam, akan terlihat bahwa terdapat kesamaan dalam pola pemikiran. Karena perbedaan-perbedaan yang timbul tidak merupakan perbedaan-perbedaan yang prinsipil. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya perbedaan-perbedaan tersebut, menurut Siagian (186) adalah:

- (1) Kondisi masyarakat serta kemajuannya dalam suasana para sarjana tertentu menulis.
- (2) Filsafat hidup yang dianut oleh sarjana yang bersangkutan.
- (3) Latar belakang pendidikannya.
- (4) Perkembangan ilmu itu sendiri.

Sedangkan konsensus yang telah dicapai ialah bahwa pada dasarnya keseluruhan fungsi-fungsi administrasi dan manajemen itu dapat dibagi menjadi dua klasifikasi utama yaitu : fungsi-fungsi organik dan fungsi-fungsi pelengkap.

Menurut Siagian (1986) bahwa, "Fungsi-fungsi organik adalah semua fungsi yang mutlak harus dijalankan oleh administrasi dan manajemen. Ketidakmampuan menjalankan fungsi-fungsi ini akan mengakibatkan lambat atau cepat matinya organisasi. Sedangkan fungsi-fungsi pelengkap ialah semua fungsi yang meskipun tidak mutlak dijalankan oleh organisasi, tetapi sebaiknya dilaksanakan karena pelaksanaan fungsi-fungsi ini dengan baik akan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan, dan sekalipun

memperlancar usaha pencapaian tujuan dengan efisien, ekonomis, dan efektif.”

Dari fungsi-fungsi administrasi yang telah diuraikan di atas, nampak bahwa *motivating* atau motivasi sebagai fungsi organik administrasi. Motivasi dalam administrasi lebih ditekankan pada fungsi penggerakan, selain itu terdapat fungsi penggerakan selain *motivating*, yakni : *Directing* (pemberian bimbingan), *Comanding* (Pemberian komando), dan *Actuating* (pergerakan). Secara filosofis dapat dikatakan bahwa *motivating* jauh lebih dalam artinya bila dibandingkan dengan istilah *commanding*, *directing*, dan *actuating*. Hal ini ditegaskan oleh Siagian (1986) bahwa:

- (1) *Motivating* secara implisit berarti bahwa pimpinan organisasi berada di tengah-tengah para bawahannya dan dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat, dan koreksi jika diperlukan. *Commanding* memberi kesan bahwa pimpinan berada di atas dan tidak ikut serta mengamati pelaksanaan, karena pimpinan berada terlalu jauh daripada bawahannya. Sebaliknya *directing* memberi kesan bahwa pimpinan juga berada jauh dari para pelaksana, karena mereka terlalu berada di samping yang dipimpin, sehingga keterlibatan langsung dalam pengamatan pelaksanaan tidak terlihat dalam penggunaan istilah ini. Demikian pula *actuating* berarti menggerakkan dari belakang. Oleh karena itu, yang paling tepat menggambarkan fungsi penggerakkan dalam arti pemberian motif ialah *motivating*.
- (2) Secara implisit istilah *motivating* telah tercakup adanya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- (3) Secara eksplisit terlihat bahwa para pelaksana operatif membutuhkan beberapa macam perangsang.

A. Macam-macam Motivasi

Dalam berbagai literatur dapat ditemui banyak dan aneka ragam teori motivasi. Dari teori-teori tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu teori motivasi instrumental dan teori motivasi kebutuhan (Indrawijaya, 1986 : 74). Sedangkan Gibson, Ivancevich, dan Donnely mengelompokkan teori-teori motivasi

dalam dua kelompok juga, yaitu Teori Kepuasan dan Teori Proses (Wahid, 1986).

Pengelompokkan yang dilakukan kedua ahli tersebut pada dasarnya tidak berbeda, hal ini terlihat dari teori-teori motivasi yang dimasukkan dalam kelompok teori instrumental sama dengan teori-teori motivasi yang dimasukkan dalam kelompok teori proses. Adapun teori motivasi yang termasuk kelompok ini adalah teori tukar menukar, teori harapan, teori keadilan, dan teori pengukuhan. Sedangkan teori-teori motivasi yang dimasukkan dalam kelompok teori motivasi kebutuhan sama juga dengan teori kepuasan, yaitu teori kebutuhan dari Maslow, teori dua faktor dari Herzberg, dan teori Kebutuhan oleh McClelland.

1. Teori Motivasi Instrumental Atau Proses

Teori motivasi instrumental adalah teori yang berpendapat bahwa harapan akan imbalan atau hukuman merupakan pendorong bagi tindakan seseorang (Indrawijaya, 1986). Sedangkan teori proses menurut Gibson, Lavancevich, dan Donnely adalah suatu teori motivasi yang berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu (Wahid, 1986).

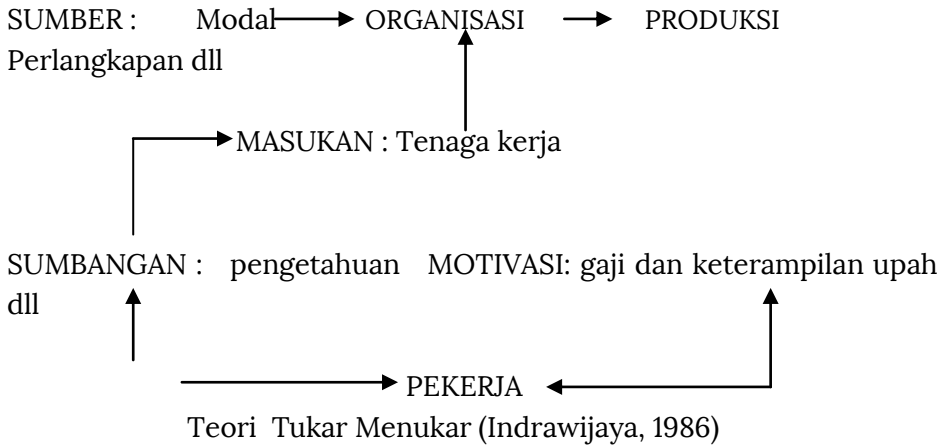
2. Teori Tukar Menukar

Teori ini berasal dari konsep Barnard dan Simon yaitu :

Dalam setiap organisasi selalu terjadi proses tukar menukar atau jual-beli antara organisasi (pimpinan organisasi) dengan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Dalam proses tukar menukar ini, setiap orang memberikan atau menyumbangkan pengetahuannya kepada organisasi yang ia masuki. Sebaliknya, organisasi memberikan imbalan atau menukarnya dengan gaji atau bentuk lainnya. Pengetahuan dan keterampilan orang yang memasuki organisasi, berikut sumber-sumber lainnya diproses lebih lanjut oleh organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa. Hasil produksi organisasi, baik yang berupa barang atau jasa, kemudian dijual. Hasil penjualan merupakan pendapatan organisasi. Dari pendapatan inilah organisasi lalu membayar imbalan atas setiap kontribusi yang telah diberikan anggotanya.

(Indrawijaya, 1986).

Sebagai ilustrasi teori tukar menukar ini dapat dilihat gambar berikut ini:



3. Teori Harapan

Secara sederhana teori ini dilukiskan oleh Indrawijaya (1986:77) sebagai berikut:

Motivasi seseorang dalam organisasi tergantung pada harapannya. Seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi dalam organisasi kalau ia berkeyakinan bahwa dari prestasinya itu ia dapat mengharapkan imbalan yang lebih besar. Seseorang yang tidak mempunyai harapan bahwa prestasinya tidak akan dihargai lebih tinggi, tidak akan berusaha meningkatkan prestasinya.

Salah satu versi teori harapan yang populer adalah teori harapan yang dikembangkan oleh Vroom. Teori tersebut berlandaskan pada tiga konsep penting, yaitu harapan, valensi, dan pertautan. Untuk memahami teori ini diperlukan pemahaman terhadap istilah-istilah penting yang dipergunakan. Istilah-istilah tersebut adalah :

a) Hasil tingkat pertama dan tingkat ke dua

Hasil tingkat pertama yang timbul dari perilaku adalah hasil yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil ini mencakup produktifitas, kemungkinan, pergantian, dan kualitas

produktifitas. Hasil tingkat ke dua adalah peristiwa (ganjaran atau hukuman) yang mungkin ditimbulkan oleh hasil tingkat pertama, seperti: kenaikan upah, penerimaan atau penolakan oleh kelompok, dan promosi.

b) Valensi

Valensi adalah sesuatu yang berkaitan dengan keinginan seseorang. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan disenangi, dan mempunyai valensi negatif apabila tidak dipilih atau dihindari. Suatu hasil mempunyai valensi nol apabila seorang acuh tak acuh mendapatkannya atau tidak mendapatkannya. Konsep valensi berlaku bagi hasil tingkat pertama dan tingkat ke dua.

Misalnya, Kepala desa/kelurahan berusaha agar swadaya masyarakat meningkat bahkan lebih besar dari bantuan pemerintah dalam pembangunan desa/kelurahan (hasil tingkat pertama), karena ia berpendapat bahwa ini akan menyebabkan ia akan dipromosikan sebagai kepala desa /kelurahan teladan (hasil tingkat ke dua).

c) Pertautan

Pertautan merupakan persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat ke dua. Misalnya, kenyataan kepala desa/kelurahan menjadi kepala desa/kelurahan teladan setelah ia berhasil meningkatkan swadaya masyarakat bahkan swadaya masyarakat lebih besar dari bantuan pemerintah dalam pembangunan desa/kelurahan.

d) Harapan

Secara umum dapat dikatakan bahwa harapan adalah suatu keyakinan sementara seseorang bahwa suatu tindakan tertentu akan diikuti oleh hasil atau tindakan berikutnya. Dalam konsep ini, harapan dapat dinilai nol jika hasil yang diharapkan sama sekali tidak ada dan dinilai satu bila diyakini bahwa hasilnya pasti positif ada.

e) Dorongan atau motivasi

Dalam konsepsi ini dipersoalkan bahwa tindakan seseorang akan ditentukan oleh dorongan yang paling kuat dari dalam diri orang tersebut.

f) Kemampuan

Konsepsi ini berkaitan dengan tingkat kemampuan seseorang yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Hal ini berarti bahwa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan selalu masih tersedia suatu tindakan kemampuan yang belum dipergunakan oleh seseorang.

Teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom melahirkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a) $P = f (M \times X)$. atau Prestasi (P) adalah fungsi (f) perkalian dorongan atau motivasi (M) dengan kemampuan (K). Prinsip ini menyatakan bahwa prestasi seseorang bergantung kepada keinginannya untuk berprestasi dan kemampuan yang bersangkutan untuk melakukannya. Seseorang yang mempunyai kemampuan rendah walaupun mempunyai motivasi yang tinggi, akan menghasilkan prestasi yang lebih rendah, bila dibandingkan dengan seseorang yang mempunyai kemampuan yang sama dengan motivasi yang lebih tinggi.
- b) $M = f (Vt \times H)$, atau motivasi (M) adalah fungsi (f) perkalian valensi setiap pelaksanaan pekerjaan (Vt) dengan harapan (H). prinsip ini menyatakan bahwa suatu hasil yang mempunyai valensi tinggi atau rendah tidak akan banyak gunanya bila tidak diikuti oleh adanya harapan yang memberikan dorongan bagi pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, bila valensi suatu hasil adalah nol, maka betapapun besar harapan yang ada tidak akan mempunyai pengaruh bagi meningkatnya hasil tingkat ke dua.
- c) $Vt = f (Vr \times I)$, atau valensi setiap pelaksanaan pekerjaan (Vt) adalah fungsi (f) perkalian valensi imbalan yang diberikan (Vr) dengan pertautan (I).

4. Teori Pengukuhan

Menurut teori ini permintaan atau harapan atasan dengan disertai konsekuensi (hadiah atau hukuman) dapat mengubah perilaku bawahan. Perubahan perilaku akan terjadi jika konsekuensi dianggap tergantung, apabila konsekuensi itu hanya diberikan sesudah perilaku yang ditentukan telah dilaksanakan dengan baik.

Dalam organisasi banyak konsekuensi tergantung pada perilaku. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu meningkat

atau dapat dipertahankan, bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku. Teori ini melahirkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a) Pengukuhan positif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku ditentukan oleh terjadinya pengukuh positif bersyarat.
- b) Pengukuhan negatif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku ditentukan oleh penghilangan pengukuh negatif bersyarat.

Pada prinsipnya pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan dan diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat.

5. Teori Keadilan

Intisari dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbalannya dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi itu di motivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi. Oleh karena itu, karena ketidakadilan dapat menimbulkan atau mendorong tindakan untuk mengembalikan keadilan, semakin besar ketidakadilan semakin besar pula tindakan atau tekanan yang diberikan.

6. Teori Motivasi Kebutuhan atau Kepuasan

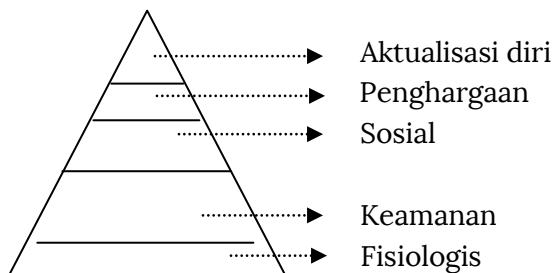
Menurut Indrawijaya (1986) bahwa teori kebutuhan pembahasannya menitikberatkan pada pengenalan dorongan dari dalam atau kebutuhan seseorang sebagai dasar melakukan motivasi.

7. Teori Kebutuhan dari Maslow

Inti dari teori kebutuhan dari Maslow adalah bahwa kebutuhan itu tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan-kebutuhan psikologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan akan aktualisasi diri sendiri. Pada hakekatnya manusia mempunyai lima buah kebutuhan dasar yang membentuk hirarki. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

- a. Kebutuhan-kebutuhan psikologis yaitu kebutuhan pokok untuk memelihara kelangsungan hidupnya, seperti : makanan, air, pakaian, tidur, pemuasan seks.
- b. Kebutuhan-kebutuhan akan keamanan yaitu kebutuhan yang bebas dari bahaya, ketakutan, ancaman, kehilangan miliknya.
- c. Kebutuhan akan afeksi yaitu kebutuhan untuk berkelompok dan bermasyarakat. Manusia suka berkelompok bersama-sama untuk maksud-maksud kehidupannya yang beraneka ragam. Mereka memerlukan bergaul, termasuk di dalamnya untuk menerima dan diterima menjadi kelompok, untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan akan penghargaan yaitu kebutuhan memperoleh reputasi/kemashuran, terhormat dan dihormati. Mereka membutuhkan pujian, penghargaan dan pengakuan atas kedudukannya atau sttus.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri sendiri yaitu kebutuhan untuk membuktikan dirinya sebagai seorang yang mampu mengembangkan potensi bakatnya, sehingga mempunyai prestasi yang dapat dibanggakan (Handayani, 1985).

Menurut Maslow yaitu menyusun kebutuhan manusia kedalam suatu hierarki kebutuhan yang berbentuk piramid, dimana kebutuhan yang lebih tinggi akan aktif jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi



8. Teori dua Faktor dari Herzberg

Menurut teori ini, dalam membahas motivasi faktor lingkungan dan pekerjaan perlu mendapat perhatian. Faktor lingkungan adalah keseluruhan faktor yang kalau ada akan menyebabkan ketidakpuasan, tetapi sebaliknya kalau faktor tersebut tidak ada tidak menimbulkan kepuasan. Jadi, faktor lingkungan tidak

memberikan motivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh sebab itu, faktor lingkungan disebut faktor pemeliharaan. Contoh dari faktor lingkungan adalah kebijaksanaan organisasi, supervisi, hubungan atasan dan bawahan, hubungan rekan kerja.

Faktor pekerjaan adalah faktor yang tidak menimbulkan ketidakpuasan kerja bila faktor ini tidak ada, tetapi kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja. Oleh sebab itu, faktor pekerjaan disebut faktor pendorong atau pemuas, contohnya : pengembangan, pengakuan prestasi, kemajuan.

9. Teori Kebutuhan dari McClelland

Menurut teori ini, bahwa dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu :

- (1) Motif berprestasi tercermin pada orientasi seseorang kepada tujuan dengan sebaik-baiknya. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahliannya dan kemampuannya memecahkan persoalan, sangat menyukai tugas yang cukup sulit tetapi realistis. Oleh karena itu, seseorang yang termotivasi berprestasi kecenderungannya tidak begitu saja percaya kepada nasib baik, karena ia yakin bahwa segala sesuatu dapat diperoleh melalui usaha serta seseorang itu percaya pada kemampuannya.
- (2) Motif untuk beralifiliasi, tercermin pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan mengembangkan hubungan dan suasana kebhathinan dan perasaan yang saling menyenangkan antar sesama manusia.
- (3) Motif untuk berkuasa, tercermin pada seseorang yang terdorong melakukan pengawasan dan mempengaruhi tindakan orang lain.

Pada prinsipnya bahwa motivasi dikenal adanya, motivasi dari luar dan dari dalam, atau motivasi internal dan motivasi eksternal, motivasi internal dibentuk oleh kebutuhan, keinginan dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang. Sedangkan motivasi eksternal meliputi kekuatan yang terdapat di dalam tubuh individu, seperti faktor pengendalian oleh manajer. Dengan kata lain motivasi eksternal eksternal adalah suatu dorongan yang terdapat di dalam individu mudah dipengaruhi oleh pihak luar sehingga pihak luar dapat mengendalikan perilaku individu tersebut.

Selain teori-teori di atas Gouglas Mc. Gregor juga mengemukakan teori motivasinya yang dikenal dengan teori X dan Y. Bahwa dalam diri setiap orang pada dasarnya terdapat dua pandangan, yakni : persepsi dasar negatif yang disebut teori X dan persepsi dasar positif yang disebut teori Y. Demikian halnya dalam konteks pengendalian manajemen, terdapat dua golongan manajer yang masing-masing mempunyai dua pandangan yaitu :

- 1) Manajer yang dikelompokkan terhadap teori X mempunyai empat asumsi dasar:
 - a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sedapat mungkin menghindarinya.
 - b. Karyawan yang berusaha menghindari pekerjaan tertentu harus ditekan, dimonitor, diancam bahkan diberi sanksi agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan.
 - c. Karyawan tidak mau bertanggung jawab dan hanya mau melaksanakan perintah saja.
 - d. Karyawan mementingkan jaminan kepastian kerja dan tidak mempunyai ambisi.
- 2) Manajer yang termasuk dalam kelompok teori Y mempunyai empat asumsi yang berlawanan yaitu :
 - a. Karyawan bisa memandang kerja seperti halnya istirahat, rekreasi (kejenuhan teratasi dengan “kerja istilah-rekreasi”).
 - b. Karyawan dapat mengendalikan diri, bila diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (karyawan di dalam lingkungan kerjanya tidak akan berbuat semaunya).
 - c. Umumnya karyawan bisa menerima, bahkan mencari tanggung jawab (misalnya, jarang menilak bila dipromosikan ke jenjang lebih tinggi).
 - d. Potensi karyawan dianggap belum optimal, karena itu harus diberi kesempatan belajar sehingga pada akhirnya dapat diaktualisasikan.

Douglas Mc. Gregor beranggapan bahwa teori Y lebih baik daripada teori X, secara kondusif lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, peluang dan nilai yang akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

B. Motivasi Kontemporer

Kemudian teori motivasi kontemporer yang menguraikan dua pandangan yaitu :

1. Teori Existence, Relatedness, Growth – ERG (Clayton Alderfer).

Esensinya teori ini mengkaji ulang teori hierarki kebutuhan supaya lebih relevan dengan hasil penelitian empiris. Dan akhirnya diketengahkan pengklasifikasian atas hierarki kebutuhan menjadi tiga kelompok utama yaitu Existence, Relatedness, Growth disingkat ERG.

Existence, berkaitan dengan persyaratan keberadaan dasar manusia, misalnya: pangan, sandang, tempat tinggal dan keamanan.

Relatedness, maksudnya interaksi sosial, status atau harmonisasi hubungan antar pribadi. Growth, berkaitan dengan keinginan intrinsik atas pengembangan diri-berprestasi dan bertanggung jawab.

Perbedaan teori ini dengan Hierarki Kebutuhan yaitu (1) Kebutuhan majemuk bisa timbul, contohnya kebutuhan akan pertumbuhan dapat muncul bersama-sama dengan eksistensi dan ketergantungan/ keterikatan. (2) Bila pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi terhambat, hasrat memnuhi kebutuhan yang lebih rendah dapat meningkat. Karena itu, teori ERG diasumsikan lebih realistis daripada teori hierarki kebutuhan.

Dalam penjelasannya Alderfer selanjutnya menguraikan bahwa kebutuhan akan keberadaan atau Existence (E) adalah suatu kebutuhan untuk tetap bisa hidup. Kebutuhan ini menurutnya sama dengan faktor hygiene dari Herzberg. Kebutuhan untuk berhubungan atau Relatedness (R), adalah kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan sesama, melaksanakan hubungan sosial atau bermasyarakat dan bekerjasama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow dan faktor hygiene dari Herzberg.

2. Teori Evaluasi Kognitif.

Teori ini menyatakan bahwa pemberian imbalan ekstrinsik (dari luar, seperti upah) untuk perilaku kerja yang sebelumnya mendapatkan imbalan instrinsik (dari dalam diri sendiri, seperti kepuasan kerja),

justru cenderung menurunkan motivasi secara keseluruhan. Dengan demikian, bila imbalan eksternal diberikan kepada seorang karyawan karena melaksanakan pekerjaan yang baik, mengakibatkan kepuasan internal dalam melakukan pekerjaan itu akan menurun. Hal tersebut dikemukakan bahwa : (1) seseorang akan kehilangan kendali atas perilakunya sendiri karena imbalan ekstrinsik itu sehingga motivasi intrinsik sebelumnya menjadi turun. (2) timbul persepsi bahwa kepuasan intrinsik merupakan sebab, dan ekstrinsik merupakan akibatnya.

Namun, apakah jika perusahaan menggunakan motivasi ekstrinsik, seperti insentif moneter atau promosi, untuk mendorong prestasi kerja akan mengakibatkan menurunnya motivasi intrinsik dalam pekerjaan? Tentu perlu dicermati! Kendati demikian, pada umumnya pekerjaan operatif rendah (yang monoton dan kepuasan intrinsik rendah), imbalan ekstrinsik akan meningkatkan motivasi intrinsik. Sebaliknya, pada pekerjaan manajerial dan profesional (yang kepuasan intrinsiknya tinggi), teori evaluasi kognitif dapat berlaku.

Walaupun banyak analisa kontemporer tentang motivasi yang dilakukan untuk mendukung teori Aldefefer ini dibandingkan dengan teori Maslow dan Herzberg, akan tetapi teori ERG ini masih masih menentukan batasan-batasan, sehingga tampak bahwa teori ini masih bersifat umum dan kurang kemampuan untuk menjelaskan teori motivasi. Hal lain, teori ERG ini kurang dapat diketengahkan ke dunia praktek kepegawaian pada umumnya.

Campbell (Gibson, 1987), mengelompokkan teori tentang motivasi dalam dua kelompok yaitu :

1. Teori kepuasan (*contens theories*), yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku.
2. Teori proses (*process theories*), teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Kedua kategori itu mempunyai arti penting sebagai dasar teori yang digunakan untuk meninjau motivasi dari perspektif manajerial.

BAB VII

FUNGSI PENGAWASAN

A. Pendahuluan

Pengawasan adalah kegiatan pengendalian kerjasan sejumlah manusia untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian pengawasan berhadapan dengan masalah-masalah yang menyangkut kegiatan personil atau manusia. Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya sebagai bentuk tanggung jawab dari tugas yang diembannya sebagai pimpinan, dimana dalam organisasi pemerintahan dikenal dengan istilah “pengawasan melekat” atau *buit in control*, jelasnya Tjokroamidjojo, (1998) mengatakan :

Menurut Leslie W.Rue and Lioyd L Byars (2000), menjelaskan bahwa pengawasan merupakan bagian dari fungsi administrasi, yaitu meliputi (*planning, organizing, staffing, leading, and controlling*). Hal-hal yang dicakup dalam fungsi kontroling adalah menciptakan standar neraca, melalui cara membandingkan hasil monitoring dengan standar, melakukan analisis atas deviasi, merevisi dan menyesuaikan metode pengendalian dari kaca mata hasil pengendalian, perubahan kondisi, dan mengkomunikasikan revisi serta penyesuaian tersebut ke seluruh proses pengawasan.

“Dalam pelaksanaan kegiatan satuan organisasi administrasi pemerintahan pada umumnya, maka setiap atasan memikul kewajiban untuk melakukan pengawasan terhadap bawahannya, yakni dalam menjalankan fungsi pengawasan melekat.” “melekat” sebagai konsep manajemen, menurut Siagian, (1996), mengandung

arti “wewenang mengawasi yang dimiliki oleh setiap pejabat pimpinan karena jabatannya.”

Kemudian menurut Yunus, (1995). “Berbeda dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, fungsi pengawasan merupakan tugas pimpinan yang tidak secara penuh dapat didelegasikan kepada pihak lain. Fungsi-fungsi manajemen lainnya, sebagian besar dapat dilimpahkan atau didelegasikan pimpinan kepada bawahannya, akan tetapi fungsi pengawasan sebagian besar harus dipegang oleh pimpinan, dan apabila memungkinkan hanyalah sebagian kecil saja dapat didelegasikan kepada pihak lain.” Pada prinsipnya bahwa pengawasan hanya dapat dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya karena mnyangkut hubungan dari atas kebawah atau hubungan horisontal, antara atasan dengan bawahan.

Fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi administrasi dan manajemen mutlak dilaksanakan. Dalam pedoman pelaksanaan Pengawasan untuk semua Pejabat eselon III di Lingkungan Departemen Pendidikan ditegaskan bahwa pengawasan adalah, “Serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. “ (Depdikbud, 1994).

Dalam Inpres No. 2 Tahun 1988 tentang pengawasan melekat dalam rangka Peningkatan Efisiensi Nasional dan Disiplin Nasional dikemukakan beberapa alasan mengapa pengawasan enggan dilakukan dalam praktek manajemen antara lain :

1. Adanya sementara pejabat yang “salah kaprah” terhadap tugas pengawasan yang dilaksanakan.
2. Adanya iklim budaya yang menilai seolah-olah pengawasan hanya mencari kesalahan.
3. Adanya perasaan enggan melaksanakan pengawasan karena sudah ada pengawasan fungsional. Padahal pengawasan sebagai bagian dari fungsi manajemen adalah sesuatu hal yang wajar, baik bagi yang mengawasi maupun yang diawasi.

4. Adanya perasaan “ewuh pekewuh” dalam melaksanakan pengawasan, sehingga seolah-olah nampak ada kontroversi antara rasa kekeluargaan/ kebersamaan dengan perlunya sikap lugas dalam pelaksanaan tugas.
5. Masih kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi.
6. Pimpinan yang “kecipratan” atau terlihat sendiri dalam penyimpangan atau bahkan adanya kolusi (persekongkolan) antara atasan dan bawahan.”

Fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi administrasi dan manajemen yang mutlak harus dijalankan. Dalam buku “Mengenal fungsi pengawasan Melekat” yang diterbitkan oleh Inspektorat Wilayah Propinsi Jawa Barat ditegaskan bahwa pengawasan melekat adalah, “Pengawasan yang langsung dijalankan oleh pimpinan terhadap bawahannya tanpa dibantu oleh perangkat yang kusus untuk itu, yang pada hakekatnya adalah pengawasan yang dilakukan oleh setiap atasan terhadap bawahannya di semua tingkatan/eselon agar pelaksanaan tugas dan ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi setiap jenis kegiatan kerja dilaksanakan sebagaimana mestinya.” (Itwilprop. 1994).

Pengawasan melekat merupakan sesuatu yang wajar saja, bila dipahami fungsi dan maknanya, karena pengawasan itu sendiri merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Pengawasan membantu agar sasaran dan tugas pokok yang sudah ditetapkan semuanya dapat dicapai secara optimal, dan sedini mungkin dapat menghindari terjadinya penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, pemborosan dan kebocoran. Dalam hal ini pula, mutu organisasi dan integrasi kepemimpinan diuji, yang pada dasarnya menjadi pangkal penegakkan disiplin nasional.

Untuk mewujudkan misi tersebut di atas, apartur pemerintah sebagai pelopor terdepan dalam pembangunan dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta etos kerja dan disiplin. Dalam hal pelaksanaannya perlu juga adanya peningkatan pengawasan melekat, baik dari dalam maupun dari luar organisasi pemerintah secara simultan.

Upaya meningkatkan pengawasan melekat yang afektif perlu dilakukan pimpinan organisasi secara optimal agar program kegiatan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Atau seperti dinyatakan bahwa “Pengawasan yang optimal akan meningkatkan efektifitas organisasi dalam melaksanakan kegiatan mencapai tujuan yang ditetapkan.” (Bellone, 1980).

Lebih dari itu pengawasan merupakan suatu kegiatan untuk menjamin agar segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan berusaha memperbaiki jika ada kesalahan-kesalahan agar tidak terulang lagi.

Dalam pelaksanaan pengawasan menurut Nawawi, (1993), mengemukakan bahwa “Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen tidak dapat dilepaskan dari faktor manusia, karena yang melakukan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi atau mengawasi dan yang diawasi adalah manusia, Disamping itu bahkan semua fungsi manajemen tidak dapat dilepaskan dari faktor manusia tersebut manusialah yang merencanakan, manusia pula yang melaksanakan rencana tersebut dan akhirnya manusia jugalah yang harus melakukan pengawasan, sehingga kegiatan-kegiatannya itu merupakan suatu rangkaian atau proses”

Berdasarkan teori sebagaimana telah diuraikan di atas penulis berasumsi bahwa dengan pengawasan yang dilaksanakan secara terus menerus, maka efektivitas pegawai akan meningkat dan pada gilirannya hasil kerja pegawai akan menjadi efisien dan efektif.

B. Macam-macam Pengawasan

Dalam suatu negara terlebih-lebih negara yang sedang berkembang atau membangun. Dimana pengawasan (*control*) itu sangat urgen atau penting baik pengawasan dari sudut pandang maupun pangkal tolaknya, langsung dan tidak langsung, preventif dan refresif agar maksud dan tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Oleh karena untuk mencapai tujuan negara atau organisasi, maka dalam hal pengawasan ini dapat pula diklasifikasikan macam-macam pengawasan berdasarkan berbagai hal yakni, pengawasan preventif dan pengawasan *represif*.

Walaupun prinsip pengawasan *preveentif*, namun bila dihubungkan dengan sifat dan waktu pelaksanaan pekerjaan, dapat dibedakan antara pengawasan *preventif* dan pengawasan *represif* Bohari, (1992) mengemukakan macam-macam pengawasan yang ditinjau menurut sifatnya dapat dibedakan :

1. Pengawasan *Preventif*, dimaksudkan untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan.

Pengawasan *Preventif* itu biasanya berbentuk prosedur-prosedur yang harus ditempuh dalam pelaksanaan kegiatan. Pengawasan *preventif* ini bertujuan :

- a. Mencegah terjadinya tindakan-tindakan yang menyipang dari dasar yang telah ditentukan.
- b. Memberi pedoman bagi terselenggaranya pelaksanaan kegiatan secara efisien dan efektif.
- c. Menentukan saran dan tujuan yang akan dicapai.
- d. Menentukan kewenangan dan tanggung jawab sebagai instansi sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakan.

2. Pengawasan *Represif*, ini dilakukan setelah suatu tindakan dilakukan dengan membandingkan apa yang telah terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi. Dengan pengawasan *represif* dimaksud untuk mengetahui apakah kegiatan dan pembiayaan yang telah dilakukan itu telah mengikuti kebijakan dan ketentuan yang ditetapkan.

Pengawasan *represif* biasa dilaksanakan dalam bentuk pengawasan :

- a. Pengawasan dari jauh, adalah pengawasan yang dilakukan dengan cara pengujian dan penelitian terhadap surat-surat pertanggung jawaban disertai bukti-buktinya mengenai kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.
- b. Pengawasan dari dekat adalah pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan atau tempat penyelenggaraan administrasi.

Selanjutnya Hasibuan (1996) mengemukakan pengawasan melekat menurut waktu dan sifatnya sebagai berikut, "*Preventive Control*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. Sedangkan *Represif Control*,

adalah pengendalian yang dilakukan setelah kejadian. atau pelaksanaan suatu kegiatan.

Pengawasan dalam konteks administrasi pemerintah kota merupakan seluruh proses kegiatan penilaian terhadap objek pengawasan atau kegiatan tertentu dengan tujuan untuk memastikan apakah pelaksanaan tugas dan fungsi telah berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Menurut Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia dikembangkan empat jenis pengawasan yakni; (1) pengawasan melekat (waskat); (2) pengawasan fungsional (wasnal); (3) pengawasan legislatif (wasleg); dan (4) pengawasan masyarakat (wasmas).

Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang tugas pokoknya melakukan pengawasan, seperti Badan Pengawasan Daerah Kota, adapun pengawasan legislatif yakni yang dilaksanakan oleh Dewan perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Sedangkan pengawasan masyarakat yang dilaksanakan oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) termasuk media masa.

Kebijakan pengawasan merupakan ketentuan yang telah disepakati pihak-pihak terkait dan ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dan kegiatan aparatur pemerintah ataupun masyarakat agar tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Kebijakan pengawasan merupakan ketentuan yang telah disepakati pihak-pihak terkait dan ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dan kegiatan aparatur pemerintah ataupun masyarakat agar tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Kebijakan Pengawasan Pemerintah Kota pada umumnya dituangkan dalam bentuk Kebijakan Pemerintah Kota. Kebijakan inilah yang oleh Badan pengawas Daerah dituangkan dalam bentuk Program Kerja pengawasan, yang akan menjadi alat bantu bagi BAWASDA untuk mencapai hasil pengawasan yang efektif.

Program Kerja pengawasan ini merupakan masukan yang sangat berguna bagi penyusunan Rencana Induk pengawasan (RIP)

dan Rencana Kerja pengawasan Tahunan (RKPT). Rencana Induk Pengawasan disusun oleh Badan Pengawasan Daerah berdasarkan masukan berupa program kerja pengawasan dari masing-masing bidang. Rencana induk pengawasan minimal memuat tentang area audit, tema utama, tujuan, tenaga dan dana audit yang dibutuhkan dalam satu tahun. Tahap berikutnya, Rencana Induk pengawasan dituangkan secara rinci ke dalam Usulan Rencana Kerja pengawasan Tahunan (URKPT) dengan tujuan agar dapat membagi tugas operasional pengawasan sehingga sasaran kegiatan pengawasan tahunan APFP dapat dicapai secara berdaya guna dan berhasil guna.

C. Pengawasan Dalam Arti Evaluasi

Lingkup pengawasan hakikatnya meliputi pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan dan keefektifan sistem pengendalian intern yang dimiliki oleh organisasi dan kualitas dari pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan.

Hiro T (1995) mengemukakan beberapa hal berkenaan dengan konteks pengawasan internal meliputi:

1. Lingkup dari pekerjaan pemeriksaan internal (*Internal auditing*) sebagaimana ditetapkan dalam standar, meliputi pekerjaan pemeriksaan apa saja yang harus dilaksanakan. Walaupun demikian, dimungkinkan pula diberi pedoman umum oleh manajemen tentang lingkup pekerjaan dan kegiatan-kegiatan yang akan diperiksa.
2. Tujuan dari peninjauan terhadap kecukupan suatu sistem pengendalian intern adalah untuk menentukan apakah sistem yang ditetapkan telah memberikan kepastian yang layak atau masuk akal bahwa tujuan dan sasaran organisasi akan dapat dicapai secara ekonomis dan efisien.
 - a. Tujuan adalah pernyataan paling luas tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Penetapan berbagai tujuan selanjutnya diikuti dengan menyeleksi sasaran dan pola penerapan dan pengembangan sistem yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
 - b. Sasaran adalah suatu tujuan yang khusus dari suatu sistem yang khusus, dan dapat pula menunjuk pada berbagai hal

- seperti sasaran dari suatu pekerjaan atau operasi atau program, standar pekerjaan atau pengoperasian, tingkat pelaksanaan, target-target atau hasil yang diharapkan. Sasaran dari masing-masing sistem harus diidentifikasi secara jelas, dapat diukur, dapat dicapai dan sejalan dengan tujuan yang lebih luas.
- c. Suatu sistem (proses, operasional, fungsi atau kegiatan) adalah suatu susunan, kumpulan atau gabungan dari berbagai konsep, bagian, kegiatan, dan atau orang-orang yang berhubungan atau saling mendukung untuk mencapai berbagai tujuan dan sasaran.
 - d. Dalam organisasi akan terdapat pengendalian yang cukup apabila manajemen telah merencanakan dan menyusun suatu tata cara akan kepastian yang layak atau masuk akal bahwa tujuan organisasi akan tercapai.
 - e. Suatu kepastian yang layak atau masuk akal akan ada apabila terdapat tindakan pengendalian biaya yang dilakukan untuk membatasi penyimpangan atau deviasi.
 - f. Pelaksanaan efisien adalah usaha untuk mencapai berbagai tujuan dan sasaran secara akurat dan tepat waktu dengan menggunakan berbagai sumber daya secara minimal.
 - g. Pelaksanaan yang ekonomis adalah usaha untuk mencapai berbagai tujuan dan sasaran dengan biaya yang sebanding dengan risiko telah tercakup dalam konsep ekonomis.
3. Tujuan dari peninjauan terhadap keefektifan sistem pengendalian intern adalah untuk memastikan apakah sistem tersebut berfungsi sebagaimana yang diharapkan.
- a. Pengendalian yang efektif akan ada bila manajemen mengatur sistem sedemikian rupa dengan tujuan untuk memberikan suatu kepastian yang layak atau masuk akal bahwa tujuan dan sasaran organisasi akan dapat dicapai.
 - b. Pengaturan tersebut, meliputi otorisasi dan memonitor terhadap pelaksanaan, membandingkan aktual secara periodik dengan rencana pelaksanaan, dan mendokumentasikan kegiatan.

4. Tujuan dari peninjauan terhadap kualitas pelaksanaan kegiatan adalah untuk memastikan apakah tujuan dan sasaran organisasi telah tercapai.
5. Tujuan utama dari pengendalian intern organisasi adalah: a) Keandalan informasi, b) Kesesuaian dengan berbagai kebijaksanaan, rencana dan prosedur, c) Perlindungan terhadap harta organisasi, d) Ekonomis dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, e) Tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan bagi berbagai kegiatan atau program.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo Prajudi. 2003. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIALAN.
- Badjuri, H.
- Albrow, Martin.1989. *Birokrasi*. Yogyakarta: PT.Tiara Yogya.
- Ali, Hasyim. 1990. *Organisasi dan Manajemen Edisi Ke 4 Jilid 1*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Allen, Louis A. 1985. *Management and Organization*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Ametembun (1985). *Organisasi dan Kepemimpinan Suatu Pendekatan Tingkah Laku*. Bandung: Jemmars.
- Amsyah, Zulkifli, 1992. *Manajemen Kearsipan*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Atmosoedirdjo, Prajudi, *Dasar-dasar Ilmu Administrasi, Seri Pustaka Ilmu Adm*, Jakarta, 1977.
- Barber, M.P., 1974. *Public Administration*, London : Mac Donald and Evans Ltd.
- Bintoro Tjokroamidjojo. (1977). *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Byars; L. L. and Rue, L. W. 1995; *Management: Theory and Application*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Cohen, J.M. & Peterson, S. B. 1999. *Administrative Decentralization : Strategies for Developing Countries Connecticut*: Kumahan Press.
- Dharma, Agus, 1991., *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Dossier, Garry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I*. Alih Bahasa: Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.

- Dunkin, M. J. dan Biddle, B. J. (1974). *The Study of Teaching*. New York: Rinehart and Winston Inc.
- Etzioni, Amitai. 1986. *Modern Organization*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Flippo, Edwin B(2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta
- Gullick, L, 1990. *Manajemen*. (diterjemahkan Winardi). Jakarta. Gramedia;
- Handayaniingrat, Soewarno. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Handoko, Hani T, 2003. *Manajemen Sumberdaya Personalia Dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, UGM, Yogyakarta.
- Hans E. Kawulusan. (1971). *Bunga Rampai Management Modern*. Jakarta: Ideas Systems Inc.
- Hasibuan, Melayu, S.P., 1996. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry, Nicolas. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan*. Alih Bahasa: Luciana D. Jakarta: Rajawali.
- Hicks, Herbert G. & G. Ray Gullet, 1996. *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, Jakarta, Bumi ksara,
- Ibnu Syamsi, 1987. *Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Kartono, Kartini, 1993, *Kepemimpinan Administrasi*, UGM Press, Yogyakarta
- Karyadi, M. 1983. *Kepemimpinan (Leadership)*. Gunung Agung. Jakarta.
- Keating, Charles J . 1986. *Kepemimpinan , Teori dan Pengembangannya. (Terjemahan)* . Kanisius, Yogyakarta
- Keller, L.F. 2003. *Public Administration as Management*. Dalam *Ensiklopedia of Public Administration and Public Policy*, edited by Jack Rabbin, New York : Marcell Dekker, Inc. Hal 997-1002.
- Koontz, Cyril O' Donnell, Heinz Weihrich, 1990. *Manajemen*, Edisi Kedelapan, jilid 2, Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*, (Cetakan ketiga) Bandung, Remaja Rosdakarya.

- Manullang, M, dan Marihot AMH Manullang, 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis R.L dan Jackson J.H, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Maxwell, Jhon C. 1995. *Mengembangkan kepemimpinan didalam diri anda*. (Terjemahan). Binarupa Aksara Jakarta.
- Miftah Thoha. 1992. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Moekijat, 2002. *Managemen Kepegawaian/Personnel Management*. Bandung: Alumni.
- Musanef. 1986. *Manajemen Kepegawaian Indonesia*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Mustopadidjaja, A.R., 2003. *Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: LAN. R.I.
- Nawawi, Hadari, & Martini Hadari, 2004. *Kepemimpinan yang efektif*, Gajah Mada, University Press, Yogyakarta.
- Niti sesmito, Alex, S. 1996. *Manajemen Personalia, (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta. Cipta Jakarta.
- Pfiffner., John M, 1977, *Public administration*, New York, Ronald Press Co.
- Riggs, Fred W. 1988. *Administrasi Negara-Negara Berkembang: Teori Masyarakat Prismatic*. Yayasan Solidaritas. Yogyakarta: Gajah Mada.
- Robbins, SP, 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Karya.
- Siagian, P. sondang, 2004. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YPKN, Yokyakarta
- Simon, H.A., 1987. *Perilaku Administrasi: Proses Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Bina Aksara.

- Stoner & Wankel. 1986. *Management*. Third Edition. Englewood Cliffs : Prentice-Hall. USA.
- Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- The Liang Gie. 1965. *Pertumbuhan pemerintahan daerah di negara Republik Indonesia*. Jakarta Gunung Agung.
- Terry, R. George. 1982. *Principle of Management, Eight Edition*. Illinois: Richard D. Irwin Inc. Homewood.
- Thoah, Miftah, 1992. *Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Waldo, D., 1991. *Administrasi Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, J., 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Zainun, Buchari. 2004. *Administrasi & Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

RIWAYAT PENULIS



Dr. Agus Purnomo, MM. Lahir di Sumenep pada tanggal 12 Agustus 1965 . Menamatkan pendidikan SD, SMP dan SMA di Kabupaten Sumenep Madura-Jawa Timur, Menamatkan pendidikan S-1 di Universitas Brawijaya Malang tahun 1990, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis.

Pada tahun 2000 menyelesaikan pendidikan S-2 di Universitas Bandar Lampung, program studi Magister Manajemen, dan pada tahun 2016 menyelesaikan pendidikan S-3 di Universitas Padjadjaran Bandung, Bidang Ilmu Adminidtrasi Bisnis.

Menulis buku Pengembangan Kepariwisata Berbasis Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Ipktek) di Kabupaten Pesawaran – Provinsi Lampung, Potensi Pariwisata Kabupaten Pesawaran – Provinsi Lampung, dan melakukan penelitian tentang Keuangan, Produksi, Pemasaran, Sumber Daya Manusia, Kewirausahaan, Pariwisata, UMKM, Organisasi Publik, yang di publikasikan pada jurnal Nasional maupun Internasional.

Penulis pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S-1), Kepala Biro Administrasi Akademik Universitas Bandar Lampung, sekarang masih aktif sebagai Dosen di Universitas Bandar Lampung (UBL) pada FISIP S-1 dan S-2 Magister Ilmu Administrasi (MIA) dan saat ini sebagai Ketua Program Studi MIA pada Program Pascasarjana S2 – UBL.



Dr. Haninun, S.E., M.S., Ak merupakan dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung sejak 1993 sampai dengan sekarang. Penulis menamatkan pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Bandar Lampung pada tahun 1992, kemudian pada tahun 2010 melanjutkan pendidikan S2 Ilmu Akuntansi di Universitas Lampung dan selesai pada tahun 2013 serta pada tahun 2020 menyelesaikan program doktoral di Universitas Lampung. Penulis saat ini menjabat sebagai Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Bandar Lampung.

Penulis juga aktif menulis artikel pada berbagai jurnal nasional dan jurnal internasional serta aktif mengikuti berbagai seminar nasional dan seminar internasional. Buku lain yang pernah ditulis adalah Kasus dan Penyelesaian Perpajakan tahun 2012 dan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan pada masa Covid 19 dalam Perspektif Multidisiplin tahun 2020. Studi Kebijakan Harga dan Subsidi Pupuk Terhadap Kesejahteraan Petani Ubi Kayu Indonesia Pada masa Pandemi Covid 19 Tahun 2022, Membangun Kepercayaan Publik di Indonesia: Peran Good Governance dan E-Government Tahun 2022.



M. Ardiansyah dilahirkan di Desa Wiratama pada tanggal 16 Maret 1996, bertempat tinggal di Desa Wiratama, Kec. Penawartama, Kab. Tulang Bawang. Anak pertama dari 3 (tiga) bersaudara dari pasangan Bapak Munif dan Ibu Sriatun.

Pada tahun 2018 menyelesaikan pendidikan Strata-1 di Universitas Banda Lampung, penulis kemudian meneruskan pendidikan ke perguruan tinggi pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Bandar Lampung dan lulus pada tahun 2020.

Penulis aktif melakukan penelitian diantaranya yakni *The Strategy of General Election Commission (KPU) in Increasing Women's Roles in Pesawaran District, Public Service Management through Making Identity Cards During Covid19 in Bandar Lampung City, Indonesia, Strategi Program Serve And Protect Integration System (SPIS) Polresta Bandar Lampung Dalam Meningkatkan Kamtibmas Di Kota Bandar Lampung, dan Implementation Of Internship Program As a Form Of MBKM Learning Activities In Improving Students' Competency* yang diterbitkan pada jurnal-jurnal Lokal, Nasional maupun Internasional serta menulis buku tentang Strategi Pemulihan Ekonomi Melalui Pemberdayaan Pelaku Pariwisata, Ekonomi Kreatif, dan UMKM.

Penulis saat ini merupakan Dosen pada Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bandar Lampung, menjabat sebagai Sekretaris Pusat Studi UMKM Universitas Bandar Lampung.