

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Hasibuan (2015) mengemukakan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat sesuai dengan apa yang diinginkan.

Pengertian manajemen secara dasar menurut Siagian (2016) adalah suatu seni didalam sebuah proses dan ilmu pengorganisasian contoh diantaranya adalah seperti pergerakan, pengendalian, pengawasan, pengorganisasian, serta perencanaan. Pengertian manajemen didasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat, sedangkan pengertian manajemen sebagai suatu ilmu dikarenakan ilmu mempunyai fungsi untuk menerangkan serta menjelaskan secara rinci dan mudah dimengerti tentang berbagai macam fenomena atau kejadian sehingga kajian tersebut dapat memberikan penjelasan yang benar-benar kongkrit dan jelas.

Manajemen menurut Wursanto (2013) memiliki arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara etimologis adalah suatu seni melaksanakan serta mengatur. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi baik itu tujuan usaha bersama dengan orang secara pribadi ataupun sumber milik organisasi. Adapun orang yang melaksanakan tugas keseharian ataupun tugas yang berkaitan tentang manajemen itu sendiri disebut manajer.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2015), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, sedangkan menurut Bohlander dan Snell (2015) manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Samsudin (2014) mendefinisikan, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Sedangkan menurut Wikipedia, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Mary Parker Follet, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Di sini seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien (Wibowo, 2016).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

Peranan dan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2015) antara lain:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.3 Koordinasi

Koordinasi berasal dari kata *coordination*, *co* dan *ordinare* yang berarti *to regulate*. Dari pendekatan empirik yang dikaitkan dengan etimologi, koordinasi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh berbagai pihak yang sederajat (*equal in rank or order, of the same rank or order, not subordinate*) untuk saling memberi informasi dan mengatur (menyepakati) hal tertentu (Ndraha, 2013).

Secara normatif, koordinasi diartikan sebagai kewenangan untuk menggerakkan, menyerasikan, menyelaraskan, dan menyeimbangkan kegiatan-kegiatan yang spesifik atau berbeda-beda agar semuanya terarah

pada tujuan tertentu. Sedangkan secara fungsional, koordinasi dilakukan guna untuk mengurangi dampak negatif spesialisasi dan mengefektifkan pembagian kerja (Ndraha, 2013)

Menurut Ndraha (2013), bahwa koordinasi dapat didefinisikan sebagai proses penyepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur yang berbeda-beda sedemikian rupa sehingga di sisi yang satu semua kegiatan atau unsur itu terarah pada pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dan di sisi lain keberhasilan yang satu tidak merusak keberhasilan yang lain.

Menurut White (dalam Kencana, 2011), “Koordinasi adalah penyesuaian diri dari masing-masing bagian, dan usaha menggerrakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok, sehingga dengan demikian masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil”.

Koordinasi menurut Awaluddin Djamin dalam Hasibuan (2011) diartikan sebagai suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi. Dengan demikian koordinasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang mampu menyelaraskan pelaksanaan tugas maupun kegiatan dalam suatu organisasi.

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

Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kordinasi adalah proses kesepakatan bersama secara mengikat berbagai kegiatan atau unsur (yang terlihat dalam proses) pemerintahan yang berbeda-beda pada dimensi waktu, tempat, komponen, fungsi dan kepentingan antar pemerintah yang diperintah, sehingga disatu sisi semua kegiatan dikedua belah pihak terarah pada tujuan pemerintahan yang ditetapkan bersama dan disisi lain keberhasilan pihak yang satu tidak dirusak keberhasilan pihak yang lain.

Menurut Kencana (2011) bahwa bentuk koordinasi adalah :

a. Koordinasi Horizontal

Koordinasi Horizontal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga lembaga yang sederajat misalnya antar Muspika Kecamatan (Camat, Kapolsek, Danramil), antar Muspida Kabupaten (Bupati, Danramil, Kapolres), dan Muspida Provinsi (Gubernur, Pangdam, Kapolda).

b. Koordinasi Vertikal

Koordinasi Vertikal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron dari lembaga yang sederajat lebih tinggi kepada lembaga lembaga lain yang derajatnya lebih rendah. Misalnya antar Kepala Unit suatu Instansi kepada Kepala Sub Unit lain diluar mereka, Kepala Bagian (Kabag), suatu Instansi Kepada Kepala Sub Bagian (Kasubag) lain diluar bagian mereka, Kepala Biro suatu Instansi kepada Kepala Sub Biro lain di luar biro mereka.

c. Koordinasi Fungsional

Koordinasi Fungsional adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga-lembaga yang memiliki kesamaan dalam fungsi pekerjaan misalnya antar sesama para kepala bagian hubungan masyarakat.

Menurut Handayani (2011) menjelaskan ciri-ciri koordinasi adalah sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan. Oleh karena itu koordinasi adalah menjadi wewenang dan tanggung jawab daripada pimpinan. Dikatakan bahwa pimpinan berhasil, karena ia telah melakukan koordinasi dengan baik.
- b. Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama. Hal ini disebabkan karena kerjasama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi dengan sebaik-baiknya.
- c. Koordinasi adalah proses yang terus menerus (*continues process*). Artinya suatu proses yang berkesinambungan dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.
- d. Adanya pengaturan usaha kelompok secara teratur. Hal ini disebabkan karena koordinasi adalah konsep yang diterapkan didalam kelompok, bukan terhadap usaha individu tetapi sejumlah individu yang berkejasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- e. Konsep kesatuan tindakan adalah inti daripada koordinasi. Hal ini berarti bahwa pimpinan harus mengatur usaha-usaha/tindakan-tindakan daripada setiap kegiatan individu sehingga diperoleh adanya keserasian di dalam sebagai kelompok dimana mereka bekerjasama.
- f. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama (*common purpose*). Kesatuan usaha/tindakan meminta kesadaran/pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan bersama sebagai kelompok dimana mereka bekerja.

Menurut Handyaningrat (2011) pada hakikatnya koordinasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Koordinasi adalah akibat logis daripada adanya prinsip pembagian habis tugas, di mana setiap satuan kerja (unit), hanyalah melaksanakan sebagian tugas pokok organisasi secara keseluruhan.
- b. Koordinasi timbul karena adanya prinsip fungsionalisasi, dimana setiap satuan kerja (unit) hanyalah melaksanakan sebagian fungsi dalam suatu organisasi.

- c. Koordinasi juga akibat adanya rentang/jenjang pengendalian, dimana pimpinan wajib membina, membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan berbagai kegiatan/usaha yang dilakukan oleh sejumlah bawahan, di bawah wewenang dan tanggung jawabnya.
- d. Koordinasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi yang besar dan kompleks, dimana berbagai fungsi dan kegiatan harus dilakukan oleh berbagai satuan kerja (unit) yang harus dilakukan secara terpadu dan simultan.
- e. Koordinasi juga sangat diperlukan dalam suatu organisasi yang dibentuk berdasarkan prinsip jalur lini dan staf, karena kelemahan yang pokok dalam bentuk organisasi ini ialah masalah koordinasi.
- f. Koordinasi hanya dapat berhasil dengan bantuan sarana komunikasi yang baik. Oleh karena itu komunikasi administrasi yang disebut hubungan kerja memegang peranan yang sangat penting bagi tercapainya koordinasi. Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa koordinasi adalah hasil akhir daripada hubungan kerja (komunikasi).
- g. Pada hakikatnya koordinasi adalah perwujudan daripada kerjasama, saling bantu membantu dan menghargai/menghayati tugas dan fungsi serta tanggung jawab masing-masing. Hal ini disebabkan karena setiap satuan kerja (unit) dalam melakukan kegiatannya, tergantung atas bantuan dari satuan kerja (unit) lain. Jadi adanya saling ketergantungan atau interpedensi inilah yang mendorong diperlukan adanya kerjasama.

2.4 Hubungan Kerja

2.4.1 Pengertian Hubungan Kerja

Hubungan kerja juga timbul karena masing-masing yang tergabung dalam organisasi mengadakan pembagian kerja untuk memperoleh efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan. Setiap bagian mempunyai fungsi. Setiap bagian mempunyai sasaran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi maupun sasaran dari masing-masing bagian organisasi pada dasarnya harus

ada hubungan kerja antara individu-individu. Dari uraian singkat diatas dapatlah dirumuskan pengertian hubungan kerja. Hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasai maupun antara mereka dengan pihak luar sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Abdulsyani, 2014).

Bagian-bagian dengan tingkatan-tingkatan yang ada dalam suatu organisasi merupakan suatu struktur. Untuk memperjelas hubungan antara bagian atau individu yang satu dengan bagian atau individu yang lain dalam organisasi, struktur ini biasanya digambarkan dalam bentuk bagan yang kemudian lebih dikenal dengan bagan struktur organisasi. Bagan sturktur organisasi itulah yang menggambarkan suatu organisasi formal. Dalam organisasi formal yang tergambar dalam bagan struktur organisasi tampak garis-garis hubungan kerja formal antara bagian-bagian yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Disamping hubungan kerja yang formal, terdapat juga hubungan kerja informal yang tidak berdasarkan atau tidak memperhatikan garis-garis formal seperti tergambar pada bagan struktur.

Dengan demikian dapat dilihat dari bagan sistem organisasi di atas adanya unsur yang disebut hubungan. Hubungan ini tergambar pula dalam struktur organisasi yang merupakan garis penghubung antar unit, yang dapat berupa garis vertikal dan garis horizontal. Garis hubungan ini merupakan petunjuk adanya hubungan kerja antar unit dalam mekanisme kerja organisasi. Garis ini juga menunjukkan adanya interaksi antar unit kerja (subsistem) dalam sistem struktur organisasi (Abdulsyani, 2014).

Hubungan ini ada karena pejabat yang satu atau unit kerja yang satu harus membantu pejabat atau unit kerja yang lain dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi yang telah dibebankan kepadanya. Jadi hubungan kerja dapat dirumuskan sebagai keterkaitan antar pejabat atau antar unit kerja dalam organisasi agar dapat saling bantu dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing dalam melaksanakan tugas organisasi. Contohnya bagian atau unit keuangan membantu bagian atau unit kepegawaian secara timbal balik (Nawawi, 2015).

Hubungan kerja di dalam organisasi menurut arahnya dapat vertikal, horizontal maupun diagonal yang sifatnya internal. Hubungan kerja ini dapat juga keluar yang dapat disebut hubungan kerja eksternal, seperti hubungan kerja antara organisasi, misalnya antara organisasi perusahaan dengan organisasi pemerintahan, atau antara organisasi pemerintahan daerah dengan pemerintahan pusat (ini merupakan hubungan kerja antara dua sistem).

Garis hubungan ini tidak mungkin dihilangkan dari struktur organisasi, demikian juga hubungan kerja, di dalam setiap sistem organisasi. Hubungan kerja ini akan lahir bersama-sama dengan terbentuknya organisasi. Demikian karena organisasi terbentuk atas dasar adanya hubungan kerja sama antar orang dan antar kelompok orang yang memiliki kepentingan tertentu, yang kemudian diikat oleh suatu formalitas tertentu. Tanpa adanya formalitas maka kelompok orang baru dapat disebut kelompok gotong royong semacam kelompok orang yang membantu mendorong mobil mogok di jalan. Proses kegiatannya juga baru disebut proses kerja sama atau gotong royong. Berbeda dengan organisasi formal yang prosesnya dapat disebut administrasi (Abdulsyani, 2014).

Dengan demikian administrasi hanya ada di dalam organisasi formal. Contohnya administrasi perusahaan hanya ada di dalam organisasi perusahaan seperti perseroan termasuk perusahaan daerah dan perusahaan negara. Administrasi negara hanya ada di dalam organisasi negara serta perangkat-perangkat pemerintah. Dengan demikian rumusan yang tepat tentang administrasi adalah seluruh proses organisasi dalam usahanya mencapai tujuan dengan memanfaatkan semua sumber dayanya secara efektif dan efisien.

Tanpa adanya hubungan kerja yang dilaksanakan dengan baik antar berbagai pihak di dalam organisasi maka proses administrasi dari organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik dan efektifitas serta efisiensi organisasi yang bersangkutan akan terganggu. Hubungan kerja di dalam administrasi akan diatur melalui prosedur-prosedur serta metode-metode kerja tertentu. Di dalam administrasi negara diatur pula hubungan kerja antar lembaga-lembaga kenegaraan yang ada agar jalannya administrasi negara benar-benar lancar, efektif dan efisien.

2.4.2 Macam-macam Hubungan Kerja

Dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya masing-masing unit kerja, para pejabat dan orang-orang yang ada dalam unit kerja itu tidak mungkin lepas melakukan hubungan kerja, baik antar mereka di dalam organisasi atau unit maupun antar mereka dengan pihak luar.

Menurut Abdulsyani (2014) bahwa dalam organisasi ada berbagai macam bentuk hubungan kerja, yaitu :

1. Hubungan kerja vertikal

Hubungan kerja vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan.

2. Hubungan kerja horizontal
Hubungan kerja horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat pada tingkat atau eselon yang sama.
3. Hubungan kerja diagonal
Hubungan kerja diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya.
4. Hubungan kerja fungsional
Hubungan kerja fungsional adalah hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama. Tingkat atau eselon unit atau pejabat tersebut bisa sama atau tidak sama.
5. Hubungan kerja informatif
Hubungan kerja informatif adalah hubungan kerja antar unit atau pejabat dengan tingkat atau bidang apapun untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan.
6. Hubungan kerja konsultatif
Hubungan kerja konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan konsultasi antar satu dengan yang lainnya.
7. Hubungan kerja direktif
Hubungan kerja direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit organisasi atau pejabat yang di satu pihak mempunyai wewenang dan kewajiban untuk memberikan bimbingan, pengarahan, pertimbangan, saran atau nasehat dalam bidang kerja hirarkis tertentu, sedang pihak lain mempunyai kewajiban melaksanakan bimbingan, pengarahan, pertimbangan, saran dan atau nasehat tersebut.
8. Hubungan kerja koordinatif
Hubungan kerja koordinatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan

kegiatan yang saling berkaitan beserta segenap gerak, langkah dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran bersama. Meskipun tidak merupakan keharusan, tetapi biasanya pejabat yang mengkoordinasikan mempunyai eselon atau tingkat yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi.

Organisasi sebagai wadah kerja sama relatif bersifat statis, mengandung stabilitas, dengan maksud untuk memberikan kepastian dalam pelaksanaan kerja sama sebagai syarat mutlak bagi berlangsungnya kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan dan sasaran. Namun demikian tidak dapat disangkal, jika diharapkan organisasi akan maju dan berkembang, tidak ada satupun organisasi di dunia ini yang mutlak bersifat statis. Oleh karena itu tepatlah bila organisasi di samping ditinjau sebagai wadah juga ditinjau sebagai proses pengelompokan orang-orang dalam suatu kerja sama yang efisien untuk mencapai tujuan yang sifatnya dinamis.

Akan tetapi memang tidak dapat dihindarkan bahwa dalam setiap organisasi, di samping hubungan kerja formal atau hubungan kerja kedinasan terdapat pula hubungan informal atau hubungan keakraban. Hubungan informal ini timbul dengan sendirinya sejalan dengan hakikat manusia dengan segala sifat sebagai makhluk sosial.

2.4.3 Maksud dan Tujuan Hubungan Kerja

Ditambahkan oleh Abdulsyani (2014), bahwa maksud adalah suatu pernyataan untuk apa sesuatu harus dilakukan dan manfaat apa yang dapat ditarik dari suatu kegiatan. Sedangkan tujuan adalah hasil akhir dari suatu kegiatan yang mempunyai maksud tertentu.

a. Maksud

Hubungan kerja di organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat:

- 1) Membangkitkan kesadaran pada setiap orang dan setiap manajer bahwa kedudukan, fungsi dan pekerjaannya berkaitan

dengan kedudukan, fungsi dan pekerjaan pihak lainnya sehingga merasa bahwa kedudukan, fungsi dan pekerjaannya tidak lepas dari yang lain.

- 2) Memelihara dan mengembangkan saling pengertian di antara pejabat di dalam organisasi sehingga dapat menumbuhkan kesadaran bahwa dirinya memerlukan bantuan pihak lain dan sebaliknya dirinya memerlukan bantuan pihak lain sehingga timbul semangat kerjasama dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
- 3) Memelihara dan mengembangkan semangat persatuan pada setiap orang karena tugas dirinya dan tugas pihak lain di dalam organisasi merupakan bagian-bagian dari tugas yang lebih besar sehingga setiap tugas berkaitan erat dan pelaksanaannya perlu saling mendukung.
- 4) Menumbuhkan sikap para pelaksana untuk mematuhi peraturan yang mengatur hubungan kerja antar unit organisasi dan antar organisasi dalam suatu sistem baik pemerintahan maupun perusahaan.

b. Tujuan

Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu.

Hubungan kerja timbul dan sangat dibutuhkan sebagai konsekuensi adanya upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pembagian tugas. Tugas-tugas ini dalam unit-unit sebagai pelaksana dan penanggung jawab satu atau beberapa fungsi. Dengan demikian setiap unit mempunyai sasaran. Akan tetapi semua pihak dalam organisasi, terutama para

pimpinan sangat berkepentingan agar semua unit beserta seluruh petugas dan kegiatannya termasuk sumber-sumber lainnya dapat berjalan terpadu, serasi dan selaras dalam mencapai tujuan dan sasaran bersama.

Dari uraian tersebut diatas, jelas bahwa tujuan hubungan kerja adalah terwujudnya keterpaduan, keserasian dan keselarasan kegiatan-kegiatan seluruh unit beserta komponen-komponen yang berkaitan dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Sebagai suatu cara agar dapat terwujudnya hubungan kerja antara kegiatan dari suatu satuan kerja yang satu dengan yang lainnya, sehingga terdapat suatu kesatuan gerak dan langkah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Lebih rinci dapat diuraikan bahwa hubungan kerja mempunyai tujuan-tujuan sebagai berikut :

- 1) Terwujud keterpaduan dan meningkatkan kerjasama antara atasan dan bawahan, dan antar sesama anggota organisasi
- 2) Bersikap tanggap terhadap setiap informasi yang diterima dan menolak berbagai masalah yang dihadapi
- 3) Meningkatkan partisipasi dalam merumuskan kebijaksanaan dalam ruang lingkup tugasnya
- 4) Menciptakan kondisi organisasi yang lebih baik
- 5) Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktifitas kerja yang tinggi
- 6) Memperbaiki kekurangan dan memberikan perhatian kepada individu dan kelompok organisasi
- 7) Mengintegrasikan tercapainya tujuan pribadi dan organisasi
- 8) Memastikan adanya kesatuan gerak dalam organisasi
- 9) Saling berkomunikasi dan bantu membantu antar pejabat atau unit

- 10) Menjamin kesatuan kebijaksanaan untuk hal-hal yang sama
- 11) Menghindarkan kecenderungan merasa “paling penting” dalam organisasi
- 12) Memelihara dan mengembangkan saling pengertian diantara para pelaksana, sehingga dapat menumbuhkan kerjasama dalam pelaksanaan tugas masing-masing
- 13) Memelihara dan mengembangkan saling memenuhi, sehingga kontak atas dasar kebijaksanaan dan saling membantu antara pihak-pihak yang tugasnya saling berkaitan
- 14) Menumbuhkan sikap para pelaksana untuk mematuhi peraturan yang mengatur hubungan kerja antar instansi.

2.5 Kinerja Anggota Polri

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja berasal dari akar kata “*to perform*” dan menurut *The Scibner Bantam English Dictionary* yang dikutip Wibowo (2015) mengartikan sebagai berikut :

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out; execute*).
2. memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar (*to discharge or fulfill; as a vow*).

3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan (*to portray, as a character in a play*).
4. Menggambarkannya dengan suara atau alat musik (*to render by the voice or a musical instrument*).
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab (*to execute or complete an undertaking*).
6. Melaksanakan suatu kegiatan dalam suatu permainan (*to act a part in a play*).
7. Memainkan/pertunjukan musik (*to perform music*).
8. Melakukan suatu yang diharapkan oleh seorang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*).

Senada dengan pendapat tersebut, Gomes mengungkapkan bahwa kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti output, efisien serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktifitas” (Mangkunegara, 2014). Pendapat tersebut menyatakan bahwa kinerja suatu pegawai tidak lepas dari hasil yang dicapai, serta efektif dalam meningkatkan kinerja. Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2014), adalah : “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

2.5.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2014) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
2. Kualitas
Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
3. Keandalan
Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan: akurat, benar dan tepat.
4. Kehadiran
Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
5. Kemampuan bekerja sama
Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan

sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam perusahaan, menurut pendapat Mathis & Jackson, bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, yang antara lain termasuk: kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis & Jackson, 2014). Ditambahkan oleh Foster & Seeker, bahwa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, motivasi dan kepercayaan diri (Foster & Seeker, 2011).

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, adalah :

1. Keterampilan, artinya bila seseorang memiliki keterampilan kerja yang baik, maka akan memiliki kemudahan dalam menguasai pekerjaan, memecahkan masalah dan mengambil keputusan terhadap kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan sehingga dapat mempengaruhi orang tersebut untuk berprestasi dengan baik.
2. Pengetahuan atau tingkat pendidikan, maksudnya adalah pengetahuan seseorang yang ditunjang dengan tingkat pendidikan yang tinggi baik secara formal maupun non formal secara otomatis akan mempengaruhi perubahan cara berfikir, bertindak dan bersikap lebih baik dalam perkembangan pribadi seseorang utuh dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, sehingga hasil yang dicapai akan memuaskan.
3. Pengalaman, yaitu masa kerja yang diperoleh seseorang dari perusahaan lain dengan keaktifannya dalam melakukan pekerjaan tertentu akan berpengaruh terhadap prestasi orang tersebut.

4. Bakat, merupakan kemampuan yang timbul dalam diri seseorang yang dibawa sejak lahir, dan akan mempengaruhi kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya dengan mudah sehingga dengan sendirinya akan mencapai hasil yang diinginkan.
5. Minat, yaitu hasrat atau keinginan seseorang terhadap suatu pekerjaan, yang akan memotivasi orang tersebut berprestasi dengan baik karena merasa mampu dan senang terhadap pekerjaannya (Syarif, 2017).

2.6 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rakhmat (2016) dengan judul “Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Petugas Pemungut Pajak Bumi dan Bangunan di Kelurahan Sugalih Kecamatan Tarogong Kidul Kabupaten Garut”, diperoleh kesimpulan bahwa terbukti adanya hubungan yang kuat antara koordinasi terhadap kinerja petugas pemungut pajak bumi dan bangunan di Kelurahan Sukagalih Kecamatan Tarogong Kidul Kabupaten Garut. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh koordinasi terhadap kinerja petugas pemungut pajak bumi dan bangunan di Kelurahan Sukagalih Kecamatan Tarogong Kidul Kabupaten Garut.

Penelitian yang dilakukan oleh Wardhani (2017) dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PTPN IV Medan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel komunikasi (X_1) memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja Perkebunan Nusantara IV Medan, terbukti dari nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,245 > 1,661$). Variabel koordinasi (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Perkebunan Nusantara IV Medan, terbukti dari nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,990 > 1,661$). Secara simultan, variabel komunikasi (X_1) dan koordinasi (X_2) memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap terhadap kinerja Perkebunan Nusantara IV Medan. Artinya hipotesis pada penelitian ini diterima, terbukti dari nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($13,272 > 3,09$).

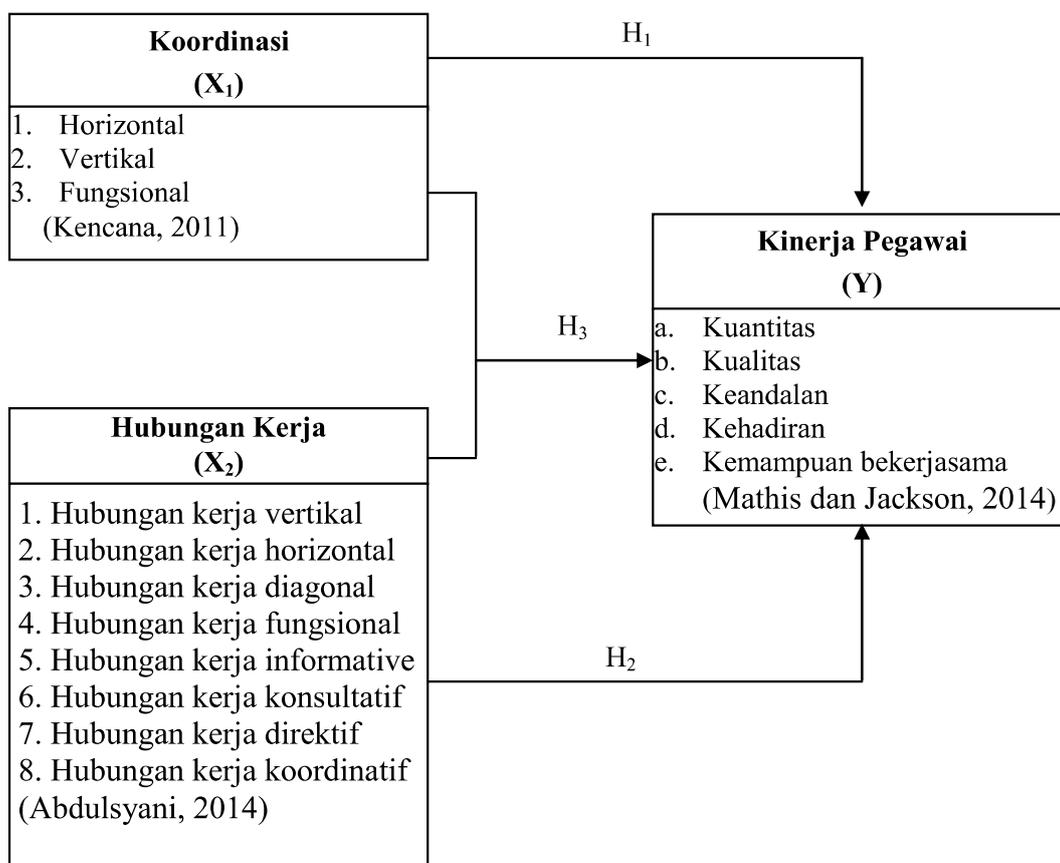
Penelitian yang dilakukan oleh Yudha, Mandasari dan Eliyanti (2020) dengan judul “Pengaruh Koordinasi dan Komunikasi Terhadap Efektivitas Kerja Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kota Sungai Penuh”, dengan hasil penelitian bahwa dari persamaan regresi linear berganda $Y = 20,886 + 0,275X_1 + 0,392X_2$ koefisien regresi koordinasi terhadap efektifitas kerja positif. Terdapat pengaruh yang signifikan antara koordinasi dan komunikasi terhadap efektifitas kerja ASN pada Setda Kota Sungai Penuh, ini dibuktikan dengan $f_{hitung} > f_{tabel}$ ($11,067 > 3,11$). Besar pengaruh secara simultan antara koordinasi dan komunikasi terhadap efektifitas kerja ASN pada Setda kota Sungai Penuh 21,5% sedangkan sisanya sebesar 78,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Sukesri (2019) dengan judul “Pengaruh Hubungan Kerja Dan Pembinaan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Asosiasi Inkindo Jawa Timur”. Secara umum penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa: Hubungan kerja dan pembinaan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja anggota assosiasi inkindo Jawa Timur dibuktikan dengan hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hubungan kerja berpegaruh positif signifikan terhadap kinerja anggota dibuktikan dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai koefisien korelasi menunjukkan hubungan sebesar 45,15%. Pembinaan kerja berpegaruh positif signifikan terhadap kinerja anggota dibuktikan dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai koefisien korelasi menunjukkan hubungan sebesar 13,39%.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan dan kajian-kajian pustaka, berikut ini dikemukakan paradigma penelitian tentang pengaruh koordinasi dan hubungan kerja terhadap kinerja pegawai, seperti tertera pada diagram di bawah ini.

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran



2.8 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka pemikiran di atas, dapat diambil beberapa hipotesis yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain :

1. Pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja Anggota Polri pada Kepolisian Resor Lampung Timur

Koordinasi di dalam satuan kerja atau organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dikembangkan dalam mencapai tujuan yang

telah ditetapkan. Koordinasi berhubungan dengan tugas-tugas untuk menyatukan usaha agar berhasil dalam pencapaian tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan serangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu sama lain sesuai dengan prinsip koordinasi dalam suatu organisasi yaitu membagi-bagi pekerjaan atas bagian-bagian.

Tanpa adanya koordinasi maka individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Mereka akan mulai mengejar kepentingan sendiri, yang sering merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Sebab adanya koordinasi dapat dihindarkan konflik, mengurangi duplikasi tugas, meniadakan pengangguran, melenyapkan kepentingan unit sendiri dan memperkuat kerjasama. Menangani bagian-bagian pekerjaan, maka diperlukan orang yang mempunyai keahlian (*skill*) pada masing-masing bagian, sehingga setiap bagian dapat beroperasi secara efektif. Dengan diperlukannya orang-orang yang mempunyai keahlian maka pada dasarnya telah diadakan spesialisasi. Maksud diadakannya spesialisasi ini supaya setiap bagian atau individu dapat mengkonsentrasikan semua pekerjaan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan bagian tersebut. Pelaksanaan koordinasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, untuk itu pimpinan atau atasan perlu memperhatikan dan melakukan koordinasi yang berkelanjutan untuk mencegah terjadinya ketidak efektifan dalam melakukan pekerjaan begitu juga dengan setiap pihak yang terlibat dalam suatu organisasi harus selalu menunjukkan sikap berkoordinasi agar tercipta keselarasan dan keharmonisan dalam organisasi.

Dengan koordinasi yang baik diharapkan pelaksanaan kegiatan akan berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan dan melalui koordinasi maka seluruh pegawai akan memusatkan perhatiannya pada pekerjaan. Koordinasi yang tepat akan memotivasi pegawai sehingga menimbulkan antusias yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi

koordinasi yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreatifitas dan prakarsanya juga akan berkembang. Sehingga koordinasi ini akan mendorong pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik dalam melaksanakan tugas dari organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini yaitu “Koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri pada Kepolisian Resor Lampung Timur”.

2. Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polri pada Kepolisian Resor Lampung Timur.

Hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing- masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Dalam organisasi ada berbagai macam bentuk hubungan kerja yaitu hubungan kerja vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, hubungan kerja horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat pada tingkat atau eselon yang sama, hubungan kerja diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya, hubungan kerja fungsional adalah hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama, hubungan kerja informatif adalah hubungan kerja yang dilakukan untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan antar unit atau bidang, hubungan kerja konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan konsultasi, hubungan kerja direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit, hubungan kerja koordinatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan.

Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu, yang pada akhirnya akan mampu memberikan kontribusi besar bagi kinerja organisasi itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini yaitu “Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri pada Kepolisian Resor Lampung Timur”.

3. Koordinasi dan hubungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri pada Kepolisian Resor Lampung Timur

Kinerja merupakan kunci atau pra syarat bagi suksesnya pelaksanaan tugas-tugas yang dipercayakan oleh organisasi, maka untuk menjamin agar pelaksanaan seluruh tugas atau kegiatan itu sesuai dengan tujuan organisasi diperlukan adanya pelaksanaan koordinasi yang optimal. Hal yang perlu dipahami bahwa koordinasi berperan sebagai penya-tupadu gerak dari seluruh potensi dan unit-unit organisasi atau organisasi-organisasi yang berbeda fungsi agar secara benar-benar mengarah pada sasaran yang sama guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan organisasi yang telah ditetapkan adalah suatu kondisi yang telah disepakati oleh semua anggota organisasi, dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai jika semua anggota organisasi yang mempunyai kesediaan untuk bekerjasama dan kegiatan mereka dapat dikoordinir dengan baik, agar tidak terjadi kesimpang siuran dan tumpang tindih atau kekosongan serta kehampaan tindakan dalam pekerjaan. Dengan perkataan lain, prinsip yang harus menjadi landasan dari semua kerjasama adalah koordinasi. Jelaslah bahwa koordinasi sangat penting untuk dilakukan, dalam suatu organisasi kerjasama yang baik dalam mekanisme kerja sangat tergantung pada hubungan timbal balik antar pimpinan dengan para

staf maupun sesama pegawai. Kegiatan koordinasi berlaku untuk semua unit pekerjaan, dimana tiap-tiap unit pekerjaan yang dilakukan oleh berbagai orang dapat berlangsung dengan serasi dan seimbang ke arah yang diinginkan.

Mengarah pada suatu kinerja dalam tata penyelenggaraan pemerintahan dan administrasi publik yang baik, maka salah satu elemen yang penting adalah adanya akuntabilitas publik. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam hal ini pengendalian merupakan unsur penting dalam proses manajemen pemerintahan, karena memiliki peranan yang sangat strategis demi terwujudnya akuntabilitas publik dalam pemerintahan dan pembangunan. Melalui suatu kebijakan pengendalian yang komprehensif, maka diharapkan kapasitas kemampuan administrasi publik dapat ditingkatkan, dalam rangka membangun infrastruktur birokrasi yang lebih kompetitif.

Hubungan yang telah berhasil berkembang dapat menyebabkan ketidakaktifan ketika konflik yang tidak terselesaikan dapat menyebabkan kehancuran tim, berkurangnya keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental dan bahkan cedera fisik, stres dan ketidakmampuan untuk fokus, kinerja yang buruk, peningkatan fleksibilitas. untuk permusuhan dan kebencian. dan permusuhan meningkat (Akaniji, 2015).

Hubungan kerja bisa menimbulkan dampak positif juga negatif, dampak positif konflik harus didukung oleh manajemen untuk mengelola konflik dalam organisasi. Hal ini akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan dengan menambah jumlah karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hubungan kerja tersebut harus segera diselesaikan agar konflik tersebut tidak berdampak negatif dan tetap menjadi prioritas utama. Proses pemulihan dengan menjalin hubungan kerja membutuhkan kecepatan dan ketepatan. Hal ini untuk mencegah kerusakan pada layanan,

Koordinasi kehidupan kerja adalah hubungan kompleks yang muncul di bidang-bidang seperti konflik, konflik, atau ketidakpercayaan antara individu dan kelompok, seperti individu, kelompok, atau organisasi. Konflik di tempat kerja dapat menimbulkan stres di tempat kerja yang dapat mengurangi beban kerja

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis dalam penelitian ini yaitu “Koordinasi dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Polri pada Kepolisian Resor Lampung Timur”.