

ANALISIS PELAKSANAAN KOORDINASI DALAM PENCAPAIAN PROGRAM LINGKUP SEKRETARIAT PEMERINTAH KABUPATEN SORONG

Marcellino Quartus Fresan Pontoh¹, Muh. Ridha Suaib², Kamaluddin Kamaluddin³
¹²³Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas Muhammadiyah Sorong Universitas

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan koordinasi dalam pencapaian pada lingkup sekretariat pemerintah Kabupaten Sorong dan kendala-kendala dalam pelaksanaan koordinasi pencapaian program lingkup sekretariat daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan di Kabupaten Sorong mulai bulan September sampai dengan Desember 2017. Adapun populasi penelitian ini seluruh pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong dan sampel penelitian sebanyak 10 orang. Data penelitian dikumpulkan melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Data penelitian dianalisis dengan teknik non statistic. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan koordinasi di Kabupaten Sorong melalui beberapa pertimbangan antara lain majemen sumberdaya, efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan, koordinasi fungsional, koordinasional instansional dan koordinasi fungsional. Adapun hambatan-hambatan yang dialami dalam pelaksanaan pencapaian koordinasi tersebut antara lain kurangnya efektifitas dan efisiensi pada sumberdaya manusia, kurangnya koordinasi fungsional serta kurangnya koordinasi instansional. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa perlu untuk memaksimalkan koordinasi-koordinasi pada setiap unsur terkait dalam pemerintahan untuk mencapai pelaksanaan koordinasi yang maksimal.

Kata Kunci: Koordinasi, Sekretariat, Sorong

PENDAHULUAN

Kondisi pemerintah, di berbagai negara di seluruh dunia, baik di negara berkembang maupun negara maju, sejak awal abad ke 20, memuncak kondisi kritis, yang salah satunya ditandai dengan adanya kesenjangan antara tuntutan masyarakat di satu sisi yang semakin tinggi, sedangkan di sisi lain, kemampuan pemerintah untuk memenuhi tuntutan tersebut semakin terbatas. Pemerintah dewasa ini tengah berada pada batas kapasitasnya, dimana setiap penambahan beban baru penyelenggaraan pemerintah, maka hal termaksud akan berarti mengurangi kemampuan dan kapasitas kinerja pemerintah pada bidang yang lainnya. Hal ini yang membuat terjadinya reformasi di segala bidang yang saat ini telah membawa perubahan paradigma pembangunan dari sentralisasi menjadi desentralisasi, sebagai antiskripsi terhadap politik penyeragaman yang terjadi pada periode kekuasaan sebelumnya yang berakibat rusaknya

pranata lokal. Banyaknya daerah yang tertinggal, jarak kesenjangan antar daerah, terjadinya tata hubungan kemitraan sebagai lini yang tidak lancar dan kurang harmonis.

Perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berdampak pada pengaruh global yang sekaligus berpengaruh kepada peningkatan pengetahuan dan wawasan masyarakat serta menimbulkan berbagai aspek kehidupan masyarakat, di bidang pemerintahan misalnya lahirnya konsep pemerintah yang baik.

Dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 24 tahun 2014 (revisi UU no. 32 tahun 2004) Tentang Pemerintah Daerah, dan Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 (revisi UU no. 25 tahun 1999) tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, menimbulkan dampak implikasi bagi Pemerintah Daerah, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, evaluasi maupun pembiayaan pembangunan.

Program Otonomi Daerah sebagai cerminan kebijakan desentralisasi fiskal merupakan penyerahan wewenang pemerintahan dari pemerintah pusat kepada daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat. Menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai perundang-undangan yang berlaku, yang memberi peluang cukup besar bagi Pemerintah Daerah, meningkatkan kinerja pembagunan sumber daya yang dimilikinya, dengan kepemilikan wewenang yang lebih besar dalam penentuan kebijakan di daerah, kecuali dalam hal bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan yang lain yang sifatnya nasional. Koordinasi merupakan *salah satu variable* yang penting dalam manajemen Pemerintahan. Melalui Koordinasi yang intensif dan berkala, akan menciptakan sinergi pelaksanaan pemerintahan di berbagai bidang. Sebaliknya tanpa koordinasi yang baik, maka masing-masing instansi atau bagian akan berjalan sendiri-sendiri dan menonjolkan program-programnya. Kondisi tersebut, akan berdampak pada tumpang tindihnya program-program pemerintahan dan tidak efisien dan efektifnya pencapaian tujuan pemerintahan.

Perspektif tersebut memberikan indikasi bahwa koordinasi harus mendapat perhatian serius dari penyelenggaraan pemerintah, utamanya di daerah. Menurut Syamsi (2012 : 113), menegaskan, jika koordinasi berjalan baik, maka tidak akan terjadi kesemrautan, kekacauan, tumpang tindih dan kekosongan kerja. Simatupang, J. H., Pabalik, D., & Nurchasanah, S. (2019) juga menyatakan bahwa faktor koordinasi menjadi penentu dalam pencapaian yang maksimal dari target suatu organisasi yang ingin dicapai.

Dalam konteks pelaksanaan koordinasi pencapaian program lingkup sekretariat pemerintah Kabupaten Sorong. Terutama mengoptimalkan mekanisme penyelenggaraan pemerintah secara Bottom-up (dari bawah) dan Top-down (dari atas). Penyelenggaraan pemerintah yang didesain berdasarkan pendekatan Bottom-up tersebut nampaknya sangat ideal dan bisa melahirkan program-program pemerintahan yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat lokal sesuai dengan skala prioritas pembangunan yang mendesak dalam suatu wilayah. Dengan koordinasi yang baik diantara berbagai elemen pemerintahan, maka secara ideal hasil akan sesuai dengan harapan semua masyarakat.

Namun demikian, berbagai fenomena yang cenderung dalam upaya pegawai memaksimalkan pelaksanaan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna, antara lain faktor koordinasi, koordinasi antar pegawai diharapkan selalu dapat berlangsung optimal baik antar sesama pegawai (horizontal) maupun dengan sesama atasan (vertikal). Karena patut disadari, bagaimanapun terampilnya seseorang dalam suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan harus ditunjang dengan kemampuan mengadakan koordinasi. Apabila hal tersebut diabaikan orang tersebut akan menghadapi suatu kendala di belakang hari. Kita pahami bersama bahwa tidak selamanya seseorang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan sendiri-sendiri melainkan harus dengan bantuan orang lain. Karena bagaimanapun manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial.

Dengan demikian faktor koordinasi sangat menentukan keberhasilan seseorang dalam pencapaian program lingkup sekretariat pemerintah Kabupaten Sorong secara berdaya guna dan berhasil guna, pada hakikatnya manusia selalu membutuhkan orang lain dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Sera, D. A. (2017) menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan atas dasar kerjasama akan memiliki hasil yang lebih baik dibandingkan pekerjaan yang dilakukan secara individu.

Dalam upaya pencapaian Program Lingkup Sekretariat Pemerintah Kabupaten Sorong agar dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna maka faktor koordinasi sebagai salah satu indikator yang menentukan, perlu dilakukan pengkajian secara mendalam.

Dalam melaksanakan koordinasi tersebut faktor kepentingan dari masing-masing bagian sangat menentukan. Begitu pula, kegiatan koordinasi tersebut sangat ditentukan oleh misi masing-masing bagian. Kadang-kadang bagian kurang peduli dengan lingkungannya, sehingga mempengaruhi kadar koordinasi. Terutama disebabkan oleh banyaknya orang dan fungsi

dilingkungan tersebut. Ngoranubun, J. A. (2017) menyatakan bahwa koordinasi yang kurang menjadi salah satu faktor tidak berjalannya suatu program secara maksimal.

Berkaitan dengan inilah maka pengembangan organisasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik khususnya dalam lingkup organisasi itu sendiri. Keberhasilan dalam melaksanakan koordinasi ini tidak terlepas dari faktor kepemimpinan seseorang menentukan terciptanya koordinasi yang harmonis di lingkungan kerjanya dengan menekankan aspek kekeluargaan, yaitu dengan mengusahakan agar semua kegiatan dapat selaras dan anggota-anggotanya dapat bekerja sama dengan baik, sehingga tujuan dapat tercapai secara efisien. Pegawai akan selalu siap mengadakan koordinasi secara maksimal baik secara vertikal maupun secara horizontal dalam menyelesaikan aktifitas kerjanya.

Dalam lingkup sekretariat Pemerintah Kabupaten Sorong dalam mencapai program belum berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, hal ini disebabkan karena antara satu bagian dengan bagian lainya masih saling jalan sendiri-sendiri tanpa ada koordinasi, ini dapat dibuktikan ketika setiap bagian menyusun program, terkadang ditemukan adanya tumpang tindih program pada hal bagian tersebut berada pada satuan kerja perangkat daerah sekretariat daerah sehingga penetapan program terdapat berbagai masalah khususnya dalam penetapan kegiatan dan anggaran dalam lingkup sekretariat. Hal ini nampak sering terjadinya program atau kegiatan yang tidak sesuai dengan bidang tugas pokok yang diemban misalnya bagian yang seharusnya mengawasi pembangunan justru melakukan kegiatan yang sifatnya fisik.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, dipandang perlu untuk mengkaji secara ilmiah tentang pelaksanaan koordinasi dalam pencapaian program khususnya dalam penyelenggaraan pemerintah di Kabupaten Sorong .

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Stuart A A. Schlegel (dalam Sugiyono, 1989:4-5) mengatakan bahwa metode penelitian deskriptif bertujuan untuk mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas dan teliti. Studi deskriptif harus lengkap, tanpa banyak detail yang tidak penting dengan menunjukkan apa yang penting atau tidak. Dalam konsep *Grounded Research* bahwa suatu cara penelitian bersifat kualitatif menjadi pengaruh dengan suatu pandangan yang berbeda tentang

hubungan antara teori dan pengamatan, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif.

Tempat dan Waktu Penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Sorong. Hal ini karena dinilai representative terhadap judul penelitian. Adapun Waktu pelaksanaan penelitian ini di rencanakan selama tiga bulan yaitu dari September 2017 sampai dengan bulan Desember 2017.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiono (2010:156), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang diterapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong.

Menurut Sugiono (2010:172) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif. Jadi yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 10 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Sebagai bahan untuk analisa guna menjawab permasalahan yang ada, maka penulis mempergunakan teknik-teknik pengumpulan yaitu suatu bentuk pengamatan yang dilakukan dengan cara melihat dan mengamati serta menelaah obyek penelitian untuk menjamin kebenaran dari hasil pengamatan tersebut secara langsung. Kusmayadi dan Endar (2000:84) menyatakan bahwa Observasi atau pengamatan adalah Pengumpulan data dengan cara meneliti, atau mengukur kejadian yang sedang berlangsung, dengan cara ini data yang diperoleh adalah data faktual dan aktual, dalam artian data yang dikumpulkan diperoleh pada saat peristiwa berlangsung; Wawancara merupakan suatu bentuk tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan subjek / responden yang diteliti sehingga dari proses tanya jawab tersebut didapat suatu informasi yang lengkap dan benar sehingga berguna dan menunjang penelitian. Menurut Kusmayadi dan Endar (2000:150), wawancara merupakan teknik mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara. Adapun teknik wawancara yang

dilakukan penulis adalah wawancara terstruktur dimana wawancara dilakukan dalam bentuk tertulis dan lisan; Teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan dokumen-dokumen yang penting dilapangan yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian. Dokumentasi yang diteliti berupa dokumen resmi, Perundang-undangan, absensi pegawai, serta dokumen lain yang diperlukan guna mendukung penelitian ini.

Prosedur Pengolahan Data

Adapun prosedur pengolahan data yang digunakan untuk menjaring data dalam penelitian ini dengan menyesuaikan rumusan masalah penelitian yaitu: mengenai Pelaksanaan koordinasi dalam Pencapaian Program lingkup Sekretariat Pemerintah Kabupaten Sorong yang tentunya didapatkan dari Aparatur Pemda Kabupaten Sorong yang melakukan Koordinasi sedangkan apa yang menjadi Faktor Pendukung dan Penghambat pelaksanaan Koordinasi dalam mencapai Program Pemerintah Kabupaten Sorong didapatkan dari hasil wawancara. Serta dilakukan penyebaran daftar kuesioner pada unit-unit bagian yang berkaitan langsung dengan penelitian serta melakukan *asesment* secara langsung oleh peneliti dalam menggali menemukan fakta-fakta di lapangan dikaitkan dengan kebijakan yang sudah ada. Untuk menjawab Pertanyaan Penelitian dilakukan secara Analisis Kualitatif dan Diskriptif Kualitatif dengan berdasarkan kategori hasil penelitian.

Teknik Analisa Data

Data yang telah diperoleh pada saat pengumpulan haruslah diteliti dan diolah dengan menggunakan teknik tertentu, oleh sebab itu dalam pengolahan data ini penulis menggunakan teknik pengolah data non statistik yaitu menganalisa data yang satu dengan data yang lain, kemudian menarik kesimpulan atas hasianalisa data tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Koordinasi Dalam Pencapaian Program Lingkup Sekretariat Daerah Dapat Mewujudkan Penyelenggaraan Pemerintah Yang Baik Di Kabupaten Sorong Manajemen Pemerintahan

Semua instansi pemerintah, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang industri, perdagangan dan organisasi-organisasi politik dan sosial mempunyai maksud dan tujuan yang ingin dicapai. Usaha-usaha atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan itu membutuhkan penanggung jawab yang diberi nama pimpinan (manager). Pimpinan yang bertanggung jawab

sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya melaksanakan tugas kepemimpinan dan kegiatan-kegiatan yang disebut manajemen.

“semua sumber daya manajemen itu penting, tetapi dalam praktek, manusia sebagai sumber daya yang paling penting baik dalam arti jumlahnya maupun dalam arti mutu atau kualitasnya. Hambatan-hambatan atau kesalahan-kesalahan yang dialami terutama disebabkan oleh sumber daya manusia yang tidak memenuhi syarat yang dibutuhkan”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai “SA” menyatakan bahwa : Sumber daya manusia adalah salah satu factor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan, sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan suatu institusi, Sumber daya manusia sangat dibutuhkan pengetahuannya, keterampilannya, sikap mentalnya dan keutuhan pribadinya, misalnya loyalitas, kejujuran dan semangat pengabdianya terhadap tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya, Secara garis besar pengertian sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus di latih dan di kembangkan kemampuannya.

Bentuk Koordinasi dalam Pemerintahan

Kemajuan pembangunan dalam berbagai aspek kehidupan telah berdampak terhadap adanya semangat dari berbagai pelaku pembangunan di daerah untuk semakin memperlancar kinerja pelaksanaan tugas. Untuk memperlancar pelaksanaan tugas tersebut, dibutuhkan koordinasi yang baik diantara sesama satuan organisasi. Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen diantara fungsi yang lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Fungsi koordinasi adalah untuk menghubungkan unit-unit yang ada dalam organisasi atau antar organisasi. Oleh karena itu dalam sebuah institusi atau organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik bila koordinasi tidak dilaksanakan dengan baik.

Koordinasi diperlukan karena dalam, suatu organisasi terdapat adanya perbedaan dalam satuan, pekerjaan, orang atau pejabat. Perbedaan itu ada karena adanya pembagian tugas pekerjaan dan tanggung jawab yang mengarah kepada spesialisasi, sebagai konsekuensi berorganisasi atau bekerja sama.

"tanpa koordinasi karyawan dan departemen-departemen dalam organisasi akan kehilangan arah mengenai peran mereka dalam organisasi. Kebutuhan akan koordinasi berbeda untuk suatu organisasi dengan yang lain. Kebutuhan ini akan tergantung pada sifat tugas yang dijalankan dan

kebutuhan komunikasi serta ketergantungan dari berbagai satuan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Semakin bergantung pekerjaan mereka dengan kegiatan bagian lain semakin perlu koordinasi kalau tidak, pelaksanaan koordinasi pekerjaan akan makin tidak efisien”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai yang mempunyai inisial ”AL” menyatakan bahwa koordinasi fungsional adalah koordinasi yang dijalankan antara aparaturnya untuk upaya penguatan otonomi daerah dengan instansi terkait dalam melaksanakan penguatan otonomi daerah. Atau koordinasi instansional adalah tindakan pejabat atau instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang tugasnya saling berkaitan pada penyelenggaraan pemerintah di Kabupaten Sorong dalam pelaksanaan penguatan otonomi daerah.

Dengan kata lain, koordinasi adalah merupakan salah satu faktor penting yang dapat dilakukan sebagai suatu usaha untuk mensesuaikan kegiatan penguatan otonomi daerah dengan berbagai fungsi untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan dalam rangka penguatan otonomi daerah yang dilaksanakan di daerah.

Dalam pengertian umum, koordinasi adalah kegiatan yang meliputi pengaturan hubungan kerja sama dari beberapa instansi/pejabat yang mempunyai fungsi dan wewenang yang saling berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai untuk menghindari adanya kesimpangsiuran pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dimaksudkan adalah agar dapat menciptakan orang-orang dalam organisasi yang satu sama lain erat hubungannya dalam rangka tercapainya pelaksanaan penguatan otonomi daerah dengan tertib, lancar dan baik.

Dalam setiap organisasi yang besar, dimana hubungan dan kegiatan yang menjadi kompleks, maka setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasi. Oleh karena itu koordinasi mutlak dilakukan yang didahului dengan proses komunikasi, karena kedua hal tersebut tidak bisa dipisahkan. Sering dikatakan bahwa koordinasi adalah hasil akhir dari pada komunikasi.

Kegiatan komunikasi dalam pelaksanaan tugas para pegawai merupakan bukti kesadaran akan keberadaannya yaitu mengadakan aksi dan bereaksi tersebut suatu aksi atau dengan kata lain yaitu merespon tersebut stimulasi yang datang kepadanya.

Dengan demikian, setiap kegiatan tidak terlepas dari kegiatan komunikasi, demikian pula halnya dengan kegiatan tugas pegawai yang memerlukan komunikasi secara optimal demi tercapainya segala tujuan yang diinginkan.

Sebagai tindak lanjut dari adanya komunikasi, dilakukan koordinasi. Menurut Syamsi (1983 : 78) : Koordinasi adalah ”usaha penyusunan bagian yang berbeda-beda, agar kegiatan dari pada bagian-bagian itu selesai pada waktunya”.

Sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil secara keseluruhan. Dari pengertian di atas, maka koordinasi terhadap bagian-bagian pada setiap organisasi yang besar mempunyai arti yang sangat penting, karena koordinasi merupakan suatu usaha penyesuaian dari bagian-bagian yang berbeda-beda, agar masing-masing dapat memberikan hasil dan tujuan secara keseluruhan yang maksimal pula.

Koordinasi sebagai hasil akhir dari pada komunikasi tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan komunikasi. Sejumlah bagian/unit, dimana seseorang dapat mengkoordinasikan rentang atau jenjang pengendaliannya (span of control) sebagian besar ditentukan oleh kemampuan komunikasi dengan orang-orang yang ada dalam unit-unit atau bagian-bagian tersebut.

Efisiensi dan efektifitas pelaksanaan penguatan otonomi daerah yang diselenggarakan pemerintah, sangat ditentukan adanya efektifitas pelaksanaan dari hubungan kerja, karena tanpa adanya hubungan kerja yang jelas, pelaksanaan tugas-tugas pokoknya dapat menjadi tidak efisien, karena adanya ketidak paduan kegiatan yang berlangsung.

Namun yang penting dalam tindakan pembinaan koordinasi melalui perencanaan yang terpadu adalah mengupayakan terciptanya waktu, kegiatan, dana dan tenaga dibawah tanggung jawab satu tangan, sehingga perintah-perintah dan informasi secara layak akan dapat diterima semua pihak yang terlibat dalam melakukan penyelenggaraan pemerintahan.

”dengan demikian, dalam suatu koordinasi, unsur-unsur yang ada di dalamnya adalah:

Berbagai pelaksanaan program dan pencapaian sasaran pembangunan yang ada merupakan kegiatan yang bersifat antar sektor dan antar lembaga. Hambatan yang sering dijumpai dalam pelaksanaan program pembangunan adalah kurangnya koordinasi itu sendiri, apabila koordinasi yang baik maka dapat tercapai /berhasil sesuai tujuan /harapan dan begitupula sebaliknya. Memang perlu disadari bahwa tugas-tugas yang paling sulit sebagai suatu organisasi yang besar dan kompleks adalah tugas-tugas menyeraskan atau menghubungkan kegiatan antara unit satu dengan unit lainnya.

Menurut manila (1996: 38) mengingat pentingnya dalam koordinasi terutama didalam pelaksanaan berbagai program pada suatu sektor atau antar sektor, terutama program yang

memperoleh prioritas dan yang melibatkan berbagai departemen/lembaga perlu diperhatikan sebagai berikut: (1) Siapa atau badan/lembaga mana secara fungsional akan disertai wewenang mengkoordinasi program suatu sektor atau antar sektor; (2) Penyusunan program pelaksanaan apakah sudah baik dan jelas; (3) Prinsip fungsional dalam program pelaksanaan apakah sudah dituangkan kedalam rangkain prosedur yang serasi, jelas dan ditaati oleh semua pihak yang terlibat dalam hubungan pelaksanaan program tersebut; (4) Hubungan kerja sama, apakah sudah dikembangkan dengan lebih baik.

Selanjutnya dikemukakan bahwa perbedaan-perbedaan yang akan mempersulit koordinasi adalah; a). Perbedaan dalam orientasi kearah pencapaian tujuan tertentu. Anggota-anggota dalam unit yang berbeda akan cenderung mempunyai pendapat yang berbeda tentang bagaimana tujuan organisasi. b). Perbedaan dalam orientasi waktu. Bagian produksi mungkin lebih mementingkan masalah yang harus segera diselesaikan. Bagian Penelitian mungkin memikirkan masalah jangka panjang. c). Perbedaan dalam orientasi interpersonal. Ada bagian yang cenderung untuk melakukan komunikasi dan keputusan segera, tetapi adapula yang lebih bersifat tenang-tenang. d). Perbedaan dalam formalitas struktur. Setiap unit mungkin mempunyai metode dan standar yang berbeda untuk menilai kemajuan kearah pencapaian tujuan dan penilaian karyawan.

Implikasi Koordinasi Terhadap Penyelenggaraan Pemerintah

Kemajuan pembangunan dalam berbagai aspek kehidupan telah berdampak terhadap adanya semangat dari berbagai pelaku pembangunan di daerah untuk semakin mempermantap penyelenggaraan pemerintahan. Untuk mempermantap penyelenggaraan pemerintah tersebut, dibutuhkan koordinasi yang baik diantara sesama satuan/unit organisasi.

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen diantara fungsi yang lainnya seperti pencernaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Fungsi koordinasi adalah untuk menghubungkan unit-unit yang ada dalam organisasi atau antar organisasi. oleh karena itu dalam sebuah institusi atau organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik bila koordinasi tidak dilaksanakan dengan baik.

Semangat bekerja sama (*cooperation*) diantara sesama satuan organisasi atau instansi serta diantara sesama pejabat dalam penyelenggaraan pemerintahan didaerah memang sangat penting artinya sebagai landasan keberhasilan usaha pembangunan itu. Tetapi, semangat bekerja

sama itu saja, belum menjamin tujuan akan tercapai. Semangat yang satu dan kompak itu dalam wujud aktivitas yang nyata masih harus diikuti dengan koordinasi.

Istilah koordinasi berasal dari kata asing "cum" (yang berarti berbeda-beda) dan "ordinare" yang berarti penyusunan atau penempatan sesuatu pada keharusannya. Memang jalan utama mengapa koordinasi itu mutlak suatu organisasi atau usaha kerja sama ialah karena adanya perbedaan-perbedaan (satuan, pekerjaan, orang atau pejabat, dan sebagainya).

Manfaat dan Dampak Kurangnya Koordinasi

Jika koordinasi dilaksanakan dengan baik, maka tidak menutup kemungkinan akan memberi dampak efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Manila (1996 : 39) mengartikan koordinasi artinya "mengatur", maka koordinasi mengandung makna yaitu pengaturan. Koordinasi adalah hanya dapat dicapai atau terjalin bila terjadi hubungan kerja yang efektif. Hubungan kerja adalah bentuk komunikasi administrasi yang mendukung tercapainya koordinasi. Karena itu dikatakan bahwa hasil akhir dari komunikasi adalah tercapainya koordinasi dengan cara yang berhasil guna dan berdaya guna (efektif dan efisien). Begitu pentingnya koordinasi yang pernah dikemukakan oleh Koonts dan O. Donnel bahwa "*Coordination is the assence of managership*". Koordinasi dimaksud sebagai usaha menyatukan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan (unit-unit) kerja organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat guna melaksanakan seluruh tugas organisasi untuk mencapai tujuannya. Kemudian beberapa pakar yang mendefinisikan koordinasi seperti Manila (1996 : 40) yakni: "Koordinasi sebagai kegiatan untuk menertibkan segenap kegiatan manajemen maupun kegiatan satu dengan lainnya agar tidak simpang siur, tidak bertentangan dan dapat ditunjukkan kepada titik arah pencapaian tujuan secara efisien.

Menurut Terry, Koordinasi adalah pengarahan usaha-usaha yang teratur guna menciptakan jumlah, waktu dan arah pelaksanaan yang tepat agar menghasilkan tindakan terpadu serta harmoni yang menuju kearah sasaran yang telah ditetapkan.

Manila (1996:41) mengenai koordinasi masalah-masalah yang dihadapi organisasi pemerintah dalam usaha mengkoordinasi yaitu: (a) kesalahan anggapan orang tentang organisasinya sendiri. Para anggotanya menganggap bahwa instansinya mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dari instansi lain, sehingga sulit bagi mereka untuk merendahkan diri berada dibawah koordinasi yang sederajat; (b) tidak memahami apa arti koordinasi itu, sementara orang berpendapat bahwa kewenangan koordinasi identik dengan kewenangan komando; (c) anggapan

orang yang keliru mengenai instansi induknya suatu instansi vertikan sering menganggap bahwa organisasi induknyalah yang meminta loyalitas; (d) kesalahan pandangan mengenai kedudukan departemennya di pusat. Mereka memandang bahwa fungsi dan tugas pokok tidak mempunyai kaitan dengan fungsi dan tugas pokok lainnya.

”apabila dalam organisasi dilakukan koordinasi maka ada beberapa manfaat yang akan dipetik yaitu: (a) dengan koordinasi dapat dihindarkan perasan lepas satu sama lainnya antara satuan-satuan organisasi atau antara pejabat yang ada dalam organisasi. (b) dengan koordinasi dapat dihindarkan perasan atau suatu pendapat bahwa satuan organisasinya atau jabatannya merupakan yang paling penting. (c) dengan koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan antara satu organisasi atau antar pejabat. (d) dengan koordinasi dapat hindarkan timbulnya rebutan fasilitas. (e) dengan koordinasi dapat dihindarkan terjadinya peristiwa waktu menunggu yang memakan waktu lama. (f) dengan koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan terjadinya pengerjaan terhadap satu aktifitas oleh satuan-satuan organisasi atau kekosongan pengerjaan terhadap tugas oleh para pejabat. (g) dengan koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan terjadinya kekosongan pekerjaan terhadap tugas oleh para pejabat. (h) dengan koordinasi dapat ditimbulkan kesadaran diantara pejabat untuk saling membantu satu sama lain diantara sesama pejabat yang ada dalam satuan organisasi yang sama. (i) dengan koordinasi dapat ditimbulkan kesadaran antar pejabat untuk saling memberitahu masalah yang dihadapi bersama sehingga dapat terhindarkan kemungkinan terjadinya kebaikan bagi dirinya., keselamatan bagi dirinya atas kerugian atau kejatuhan sesama pejabat lainnya. (j) dengan koordinasi dapat dijamin sikap antar pejabat,(k) dengan koordinasi dapat dijamin adanya kebijaksanaan antar pejabat. (l) dengan koordinasi dapat dikamin adanya kesatuan langkah antar pejabat.(m) dengan koordinasi dapat dijamin adanya kesatuan langkah tindakan antar pejabat”.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah satu pegawai yang berinisial “DM” menyatakan bahwa :

Pedapat tersebut di perkuat dengan pengamatan peneliti selama melaksanakan penelitian biasanya di dalam kantor terjadi persaingan yang kurang sehat bahkan biasanya terjadi konflik-konflik yang merugikan organisasi itu sendiri. Oleh sebab itu peran pimpinan dalam mengkoordinasikaikan setiap pegawainya apalagi anatar bagian itu sangatlah penting agar terjadi

keharmonisan dalam menjalankan pekerjaan masing-masing sesuai dengan tugas fungsi yang telah di bebaskan kepada masing-masing jenis pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pendapat tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan asas departemenisasi dan pembagian kerja tanpa melaksanakan asas koordinasi akan menumbuhkan setiap organisasi atau unit-unit berjalan sendiri. Kurangnya koordinasi dalam suatu organisasi atau usaha kerja sama akan nampak dari gejala-gejala yang berikut; Petugas atau pejabat masing-masing atau satuan-satuan organisasi berselisih menurut suatu wewenang atau bidang kerja yang masing-masing menganggap sebagai termasuk dalam yuridiksinya; Terdapat saling pelemparan tanggung jawab, karena masing-masing merasa bahwa suatu wewenang atau bidang kerja tidak termasuk dalam lingkupnya; Gejala yang lain nampak pada adanya suatu keputusan yang ternyata dibuat dengan kurang sempurna karena tidak terhimpun secara lengkap segenap keterangan pada satuan-satuan organisasi yang bersangkutan (dari tingkat bawahannya); Akhirnya, gejala yang bisa dilihat juga ialah tumbuhnya banyak badan khusus atau satuab organisasi “nonstructural” misalnya: panitia, lomisi, tim, satgas, yang sebagainya yang masing-masing berdiri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas yang sebetulnya telah dapat dicakup atau dimasukkan kedalam susunan organisasi yang sudah ada.

Hal-hal yang dikemukakan diatas, “koordinasi hendaknya telah disiapkan sejak tahap-tahap permulaan kegiatan program yang bersangkutan” dan seterusnya, memang merupakan tahap-tahap koordinasi yang direncanakan dari sejak awal, artinya telah :”dimasukkan” kedalam plan (rencana) atau program yang disusun.

Koordinasi yang demikian, lazim disebut sebagai “*Coordination by planned*”, disamping itu dan umumnya disebut sebagai “*coordination by feed back*” atau *coordinaton by adjustment*” koordinasi jenis ini dilakukan dengan penyesuaian-penyesuaian dilapangan atau diperjalanan”. Untuk yang tersebut belakangan inilah yang ditempuh dengan kerap kali melakukan komunikasi dan konsultasi satu sama yang lainnya, seperti yang telah diuraikan dimuka.

Khusus untuk pelaksanaan “*Coordination by planned*”, yang merupakan koordinasi langkah yang pertama tadi, ini dapat dipersiapkan sejak awal penyusunan bagian program, yakni antara lain dengan mempergunakan *network plan* dimaksud. Di samping itu untuk mengetahui eratnya kadar koordinasi serta frekwensi keterkaitan satu pejabat dengan pejabat lain, satu satuan kerja dengan satuan kerja lainnya.

Dua hal penting dapat dibuat dalam tingkat ini, pertama, sebagian besar masalah kinerja adalah bersebab banyak yaitu mereka berasal dari kerusakan-kerusakan dalam beberapa mata rantai dari rantai kinerja. Dan karena itu, sebagian besar masalah kinerja dapat dikoreksi hanya melakukan beberapa perubahan-perubahan bersama-sama.

Hal kedua dapat mencatat mengapa begitu banyak program kita dalam memperbaiki kinerja organisasi-organisasi tidak berhasil. Pada masa lalu, inovasi-inovasi pemecahan masalah kita cenderung tertuju hanya kepada satu variabel. Misalnya, manajemen melalui sasaran (MBO) memusatkan perhatian pada suatu pernyataan yang jelas tentang pekerjaan atau tugas. Pelatihan sentivitas tertuju kepada individu, dorongan positif tertuju kepada pengaturan akibat-akibat positif bagi jawaban yang benar.

Hasil dari upaya mengubah hanya satu variabel di dalam sistem kinerja biasanya perbaikan segera, sebagian, dan hanya berjangka pendek. Pemecahan baru dianggap sebagai sesuatu kegiatan yang penuh gembar gembor tetapi kemudian gagal. Biasanya, ini suatu kesimpulan yang merugikan dan tidak cermat karena kegagalan pemecahan baru mungkin sesungguhnya akibat dari pelaksanaan dalam sebuah organisasi tanpa analisis sewajarnya tentang kekurangan-kekurangan dalam komponen lain-lainnya, seperti kebutuhan untuk mengubah komponen-komponen lain agar mereka mendukung “program” baru tersebut. Misalnya MBO akan gagal tanpa umpan balik yang diperlukan tentang kinerja serta akibat-akibat efektif bagi kinerja yang dikehendaki.

Manajemen dalam Penyelenggaraan Pemerintah

Manajemen dibangun berlandaskan praktek-praktek terbaik manajemen, yang dibantu oleh pendekatan-pendekatan, pengarahan-pengarahan, teknik-teknik dan sikap-sikap baru, sekalipun terlihat bahwa manajemen telah berkembang secara sistimatikal, dampaknya bersifat revolusioner. (Sudarmayanti, 2005 : 5).

Jadi dengan demikian sebagian besar dari teori manajemen yang dikembangkan untuk organisasi-organisasi dengan teknologi rendah. Sebagai suatu ilmu, maka manajemen memiliki asas, prinsip dan sebagainya, yang harus disesuaikan atau diadaptasikan dengan situasi dan kondisi dimana ilmu itu diterapkan, dalam hal ini di Indonesia. Untuk itu dalam manajemen diperlukan analisis kesesuaian dalam pengambilan keputusan penerapan asas/konsep kebijakan, dimensi filosofis, pendekatan sistem dan sebagainya.

Dengan demikian berkembangnya organisasi yang serba dinamis, semakin kompleks, dengan ciri keterbukaan, demokratik dan sebagainya, maka penerapan manajemen tradisional (dengan model: Efisiensi, hubungan antar manusia dan sumber daya manusia) perlu lebih dilengkapi lagi. Dengan organisasi yang semakin kompleks maka diperlukan kemampuan analisis keputusan yang semakin meningkat, karena ini semua merupakan salah satu ciri manajemen modern.

”pada zaman era pembangunan seperti sekarang, manajemen yang tepat untuk diterapkan adalah manajemen demokratik (manajemen partisipatif/manajemen terbuka). Sesuai dengan pengertian asas demokratik/partisipatif/keterbukaan, maka manajemen demokratik diterapkan dengan mengutamakan berlakunya ”pendekatan dari bawah” (*bottom up approach*) dan sekaligus bersama-sama dengan penerapan ”Pendekatan dari atas” (*Top down approach*)”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai yang berinisial ”SA” menyatakan bahwa dalam perjalanan keilmuan, manajemen pemerintahan telah mengalami proses perubahan dan perkembangan, dari kediktatoran (otoriter), partenalisme, kolonialisme, sampai kepada kemerdekaan dengan pengembangan manajemen demokratis yang berfokus pada penyelenggaraan kegiatan pembangunan menuju kepada terwujudnya keadaan yang lebih baik dan lebih bermanfaat bagi masyarakat.

Pencapaian Koordinasi yang Efektif

Efisiensi adalah hubungan antara *input* dan *output*. Efisiensi merupakan ukuran apakah penggunaan barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu. Efisiensi juga mengandung beberapa pengertian antara lain; Efisiensi pada sektor usaha swasta (*private sector efficiency*), dijelaskan dengan konsep *input output* yaitu rasio *input* dan *output*; Efisiensi pada sektor pelayanan masyarakat (*public sector efficiency*), adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan baik dengan pengorbanan semaksimal mungkin; Suatu kegiatan yang dapat dikatakan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai sasaran (*output*) dengan biaya (*input*) yang terendah atau dengan biaya (*input*) minimal diperoleh hasil (*output*) yang diinginkan.

Beberapa cara untuk meningkatkan efisiensi adalah dengan meningkatkan output dengan input yang sama, atau dengan menaikkan output dengan proporsi yang besar dengan kenaikan output yang proporsional, atau juga dengan menurunkan input dengan proporsi yang besar dan menurunkan output secara proporsional. Pengertian efektivitas adalah hubungan antara output

dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dari prosedur dari organisasi. Efektivitas juga berhubungan dengan derajat keberhasilan atau operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditentukan.

”Efektivitas adalah guna kegiatan pemerintah dalam mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah dengan biaya serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya”. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah satu pegawai yang berinisial ”DT” menyatakan bahwa faktor penentu efisiensi dan efektivitas sebagai berikut; Faktor sumber daya manusia seperti tenaga kerja, kemampuan kerja, maupun sumber daya fisik seperti peralatan kerja, tempat bekerja serta dana keuangan; Faktor struktur organisasi yaitu susunan yang stabil yang stabil dari jabatan-jabatan baik itu struktur maupun fungsional.

SIMPULAN

Pada bagian atau bab penutup ini akan disajikan kesimpulan dari keseluruhan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, yang disinkronkan dengan tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang jelas dan tuntas mengenai pelaksanaan koordinasi di ruang lingkup kesekretariatan pemerintahan Kabupaten Sorong.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut; Semua sumber daya manajemen itu penting, tetapi dalam praktek, manusia sebagai sumber daya yang paling penting baik dalam arti jumlahnya maupun dalam arti mutu atau kualitasnya. Hambatan-hambatan atau kesalahan-kesalahan yang dialami terutama disebabkan oleh sumber daya manusia yang tidak memenuhi syarat yang dibutuhkan; Efisiensi dan efektifitas pelaksanaan penguatan otonomi daerah yang diselenggarakan pemerintah, sangat ditentukan adanya efektifitas pelaksanaan dari hubungan kerja, karena tanpa adanya hubungan kerja yang jelas, pelaksanaan tugas-tugas pokoknya dapat menjadi tidak efisien, karena adanya ketidak paduan kegiatan yang berlangsung; Koordinasi fungsional, antara dua atau lebih instansi yang mempunyai program yang berkaitan; Koordinasi instansional, terhadap beberapa instansi yang menangani satu urusan tertentu yang bersangkutan.; Koordinasi fungsional, terhadap dua atau lebih wilayah dengan program tertentu..

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, H. 2003. Lembaran Darah Kabupaten Halmahera Tengah Tentang Kelembagaan, Halmahera Tengah
- Barry, C. 1996. Human Resource Management. The Track MBA Series PT. Elaxmedia komputindo, Jakarta Terjemahan
- Dale, A. Timpe. 1993. Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja, PT. Gramedia Asri Media, Jakarta.
- Gitosudarmo, I 1997. Perilaku Keorganisasian, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen. Edisi II, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Heidjrachman, R., Suad Husnan. 1997. Manajemen Personalia. BPFE, Yogyakarta.
- Idrus, T. 2005. Organization Behavior & Human Resource Management. Penerbit Melaniapress.
- Imran, H 2001. Analisis Pelaksanaan Koordinasi Perencanaan Pembangunan di Kabupaten Kendari, Tesis-Unhas Makassar.
- Jonh, W & Pauline, D. 1994. Managing The Human Resource, prantice Hall Int, London. Terjemahan.
- Lembaga Administrasi Negara, 2005 Pedoman Penulisan Tesis. STIA-LAN RI, Makassar
- Martoyo,S. 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Musaenaf. 1985. Manajemen Kepegawaian di Indonesia. Cetakan Kedua, Gunung Agung, Jakarta.
- Manila 1996, Pengantar Administrasi dan Manajemen, Balai Pustaka, Jakarta.
- Nazir, M. 2014. Metode Penelitian PT Ghalia Indonesia. Jakarta
- Ngoranubun, J. A. (2017). Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong. *Gradual*, 6(2), 97-109.
- Paembonan, A.R., 2010. Analisis Tentang Koordinasi Pengelolaan Lingkungan Hidup Studi Kasus di Kabupaten Tana Toraja – Disertai Program Pascasarjana IPB-UNHAS
- Poerwadarminta, W.J.S 1996 Kamus Umum Bahasa Indonesia. Balai Pustaka, Jakarta.
- Robert L. Masyarakat & Jonh H. Jakson. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi I, Penerbit Salemba Empat Patria. Terjemahan
- Terry,R.George, 2003. Dasar-Dasar Manajemen, Terjemahan Winardi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sabardi, 1997, Administrasi dan Manajemen, Rineka Cipta, Jakarta
- Sedarmayanti, 2011. Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja. Ilham Jaya Bandung.
- Shuler, R.S and Jackson, S.F. 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke 21. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Simamora, H. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soelthan, 2006. Jejak Langkah Pembangunan Kabupaten Halmahera Tengah. LP3M-Intimn kerjasama PEMKAB Halmahera Tengah
- Syamsi, I. 1983. Pokok – Pokok Organisasi dan Manajemen. Rineka Cipta, Yogyakarta.
- Soenarko, D. 2014. Public Relation, Pengertian . Fungsi dan Peranannya. CV. Papyrus, Surabaya.
- Suharsimi, A. 1991. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiono, 2003. Metode Penelitian Administrasi. Penerbit Alfabeta, Bandung.

- Salusu, J, Dr, M.A. 1996, Pengambilan Keputusan Stratejik. Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Tunggal, A.W 1995. Akuntansi Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta, Jakarta.
- Umar, H 1998. Riset Sumber Daya Manusia dalm Organisasi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Syamsi, I. 2012 . Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen. Rineka Cipta, Yogyakarta.
- Sugiono, 2003 . Metode Penelitian Administrasi. Penerbit Alfabetha, Bandung.
- Salusu, J, Dr, M.A. 2013 . Pengambilan Keputusan Stratejik. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Sera, D. A. (2017). Analisis Pelaksanaan Koordinasi dalam Pencapaian Program Lingkup Sekretariat Pemerintah Kota Sorong. *Gradual*, 6(1), 106-113.
- Simatupang, J. H., Pabalik, D., & Nurchasanah, S. (2019). Peranan Disiplin Kerja Pegawai terhadap Efektifitas Pelayanan Masyarakat di Distrik Sorong Manoi Kota Sorong. *Jurnal Faksi: Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 2(2), 44-51
- Soenarko. 2014. Pokok-pokok Administrasi Publik. Balai Pustaka. Jakarta
- Tunggal, A.W. 1995 . Akuntansi Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta, Jakarta.
- Umar, H. 1998 . Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.