**KOORDINASI HORIZONTAL ANTAR BAGIAN ORGANISASI DALAM PELAYANAN KUNJUNGAN KERJA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUTAI BARAT**

**RADO**

**NPM. 16.11.1001.3509.010**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan ini untuk mengetahui pelaksanaan koordinasi horizontal antar bagian organisasi dalam pelayanan kunjungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian fenomenologi dengan melakukan pengumpulan yang diperoleh melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Proses analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan pelaksanaan koordinasi horizontal dilaksanakan dengan baik, hal ini dilihat dari beberapa indikator seperti koordinasi struktural menunjukkan bahwa struktur berfungsi agar tugas yang diberikan kepada staf dapat dijalankan masing-masing dan mereka dapat fokus menjalankan tugas masing-masing. Koordinasi dapat dilakukan dengan mudah apabila staf mengerti tugas dan fungsi mereka berdasarkan struktur organisasi. Standar koordinasi juga ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dimana koordinasi yang dilaksanakan diarahkan oleh pimpinan meskipun dalam implementasinya di lapangan tetap ada tukar pikiran dengan rekan kerja namun arahan dari pimpinan dijadikan sebagai pedoman. Pada indikator insentif menunjukkan bahwa insentif yang diberikan pada peserta yang melakukan rapat koordinasi yaitu dalam bentuk uang dan juga dalam bentuk makanan atau konsumsi guna memfasilitasi kebutuhan peserta rapat selama waktu rapat berlangsung. Pada indikator intervensi menunjukkan adanya intervensi yang diberikan rekan kerja dalam koordinasi merupakan bentuk kepedulian terhadap kinerja pegawai hal ini bertujuan agar pelaksanaan kegiatan apa perkerjaan yang dilakukan sesuai jalurnya. Kemudian budaya kerja dibalut dengan keharmonisan dan rasa kebersamaan yang diciptakan oleh pimpinan dan rekan kerja sehingga dapat mengatasi permasalahan secara bersama dan memberikan solusi dari persoalan yang dihadapi. Disarankan agar koordinasi struktural yang formal perlu diingatkan kepada pegawai terutama yang terkait dengan tupoksi mereka agar pekerjaan yang dilakukan menjadi maksimal hal ini perlu didukung dengan kepemimpinan yang memberikan peringatan dan arahan kepada bawahan.

Kata Kunci: Koordinasi Horizontal, Organisasi, Kunjungan Kerja

1. **PENDAHULUAN**

Perangkat Daerah adalah organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Pada Daerah Provinsi, Perangkat Daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, dan Lembaga Teknis Daerah. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta Asas Otonomi Daerah dan nomenklatur dari kementerian dan lembaga terkait. Pemerintah Daerah menyesuaikan urusan pemerintahan konkuren namun belum semuanya sesuai dengan asas dan prinsip pembentukan Perangkat Daerah. Asas pembentukannya yaitu urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, intensitas urusan pemerintahan dan potensi daerah, efisiensi, efektivitas, pembagian habis tugas, rentang kendali tala kerja yang jelas, dan fleksibilitas.

Pembentukan susunan organisasi dan formasi Sekretariat Daerah yang dibuat sesuai dengan pedoman Menteri Dalam Negeri, ditetapkan dengan Perda yang untuk dapat berlaku memerlukan pengesahan lebih dahulu dari pejabat yang berwenang. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) merupakan salah satu dari dua sub sistem dalam sistem pemerintah daerah yang melaksanakan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, SKPD diberikan kuasa untuk menggunakan alokasi dana (anggaran) dan barang atau aset yang dibutuhkan.

Persepsi tentang mutu suatu organisasi pelayanan sangat berubah-ubah karena bersifat subyektif. Aparatur Sipil Negara (ASN) melakukan kinerja dalam suatu instansi lebih khusus di puskesmas diwujudkan dengan pelayanan dan menciptakan Etos kerja yang prima, serta memberikan totalitas kinerja yang bermanfaat bagi masyarakat. ASN semestinya dapat memberikan pelayanan prima secara umum baik untuk para pegawai maupun masyarakat. Pelaksanaan program, menjaga mutu agar tetap sesuai pedoman namun pada kenyataannya masih ada Aparatur Sipil Negara yang terlambat dalam melaksanakan tugas (Koda dkk., 2017:3).

Sumber daya aparatur merupakan faktor yang sangat strategis dalam sebuah organisasi pemerintahan. Hal ini dikarenakan aparatur menjadi aset dan potensi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan untuk memberikan arah bagi organisasi untuk berjalan dan mempertahankan eksistensinya. Pencapaian tujuan organisasi merupakan tanggung jawab semua aparatur di lingkungan organisasi. Untuk menjalankan tugasnya, setiap PNS harus memiliki kompetensi yang memadai baik kompetensi manajerial, sosial kultural maupun kompetensi teknis. Instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dituntut untuk melakukan pengembangan kompetensi PNS yang bertujuan untuk mengembangkan kualitas pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai (Sumanti, 2018:116).

Fungsi utama organisasi seperti Organisasi Perangkat Daerah sama dengan birokrasi pada umumnya yaitu mengorganisir secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh banyak orang. Birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinir secara sistematis (teratur) pekerjaan dari banyak orang (Hasan, 2015:1).

Sejalan dengan fungsi birokrasi tersebut kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada saat ini masih dihadapkan pada permasalahan klasik efesiensi dan efektivitas pelayanan yang berkaitan dengan proses dan prosedur yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan pelayanan yang pada dasarnya adalah untuk memuaskan orang yang dilayani. Namun untuk sampai pada tujuan tersebut masih sulit karena masih banyaknya permasalahan pelayanan yang dapat ditemui pada berbagai instansi pemerintah yang memberikan pelayanan langsung (Monoarfa, 2012:1).

Pelayanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat bersifat pelayanan umum adapun tugas pokok organisasi yaitu membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan administrasi pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Sekretaris Daerah mengoordinasikan administrasi pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.

Termasuk dalam hal pelayanan kunjungan kerja yang memerlukan koordinasi di dalamnya Sekretariat Daerah berfungsi sebagai fasilitator dan mediator untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan kepentingan Pemerintah Daerah Kabupaten Kutai Barat di Samarinda. Melalui kegiatan tersebut menuntut terjalinnya koordinasi antar bagian seperti bagian Urusan Protokol berkoordinasi dengan Bagian Promosi dan Tata Usaha, hal ini memerlukan fungsi koordinasi antar masing-masing bagian. Koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran.

Berbagai penelitian terdahulu tentang koordinasi pada lokus kantor Sekretariat Daerah yaitu penelitian Selvina (2017) yang melihat koordinasi dalam Penyusunan Analisis Jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkayang. Kemudian penelitian Pontoh dkk (2019) terkait Analisis Pelaksanaan Koordinasi dalam Pencapaian Program Lingkup Sekretariat yang penelitiannya dilakukan di Kota Sorong menunjukkan Koordinasi fungsional, terhadap dua atau lebih wilayah dengan program tertentu.

Kedua penelitian tentang koordinasi di Sekretariat Daerah berbeda dengan penelitian saat ini yang menyoroti koordinasi horizontal antar bagian dalam pelaksanaan kunjungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat dengan adanya perbedaan fokus dan lokus penelitian ini maka penulis tertarik mengangkat sebuah judul penelitian yang berjudul “Koordinasi Horizontal Antar Bagian Organisasi Dalam Pelayanan Kunjungan Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat”.

**1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimana koordinasi horizontal antar bagian organisasi dalam pelayanan kunjungan kerja di Sekretariat daerah Kabupaten Kutai Barat?

**II.KERANGKA KONSEP DAN TEORI**

**2.1.1.**  **Konsep Organisasi**

Organisasi merupakan sarana yang paling ideal untuk mencapai tujuan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan wadah kegiatan dari pada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Dalam pelaksanaan kegiatan pembagian tugas harus jelas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerja dalam organisasi.

Barnard dalam buku Wursanto (2005), mendefinisikan organisasi adalah suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat pribadi, yang sebagian besar mengenai hubungan-hubungan kemanusiaan. Kemudian menurut Hasibuan (2011), memberikan pengertian organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerja sama, orang yang berkerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Kemudian Weber dalam (Thoha, 2014) mengemukakan Organisasi merupakan suatu batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu. Untuk terciptanya suatu organisasi yang baik menurut Henry Fayol dalam (Rahmeina& Meilani, 2018:4) berupa:

1. Antara unit dan sub unit dengan unit lainnya dapat bekerjasama dengan serasi.
2. Masing-masing unit dan sub unit mengetahui bagian tugas yang mana yang harus bekerjasama dengan unit lainnya.
3. Unit atau sub unit harus dapat menyesuaikan diri dengan jadwal waktu kerjasama dengan unit/sub unit lainnya.
	* 1. **Pelayanan Kunjungan Kerja**

Salah satu pekerjaan rutin dalam kantor adalah menerima tamu yang ingin bertemu dengan pejabat tertentu. Para tamu akan mendapat kesan pertama tentang suatu kantor pada saat ia bertemu. Oleh karena itu, petugas atau karyawan yang akan menerima tamu harus bersikap sopan, ramah, bijaksana dan yang penting penerima tamu harus mempunyai pengetahuan tentang organisasi/instansi dimana dia bekerja. Hal yang harus diperhatikan dalam menerima Tamu ialah : Menata Ruang Tamu, Jenis dan Maksud kedatangan Tamu, Tata cara penerimaan Tamu, Tata cara pengaturan tempat duduk dan kesalahan dalam menerima tamu.

Menurut Febri (2018:2) Kunjungan kerja tidak terlepas dari hal-hal yang bersifat protokol, protokol berarti kebiasaan-kebiasaan dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan formalitas, tata urutan dan etiket diplomatik. Masalah protokoler ditujukan pada keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan dan pada hal-hal yang mengatur seluruh manusia yang terlibat dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Suatu kegiatan apapun pada dasarnya merupakan pelaksanaan dari hasil kerja tahapan-tahapan sebelumnya.

Menurut Suminar & Tobing, (2017:3) Keprotokolan sangat penting sekali di dalam mengatur hubungan pergaulan antar individu di dalam organisasi atau bangsa, hal yang harus dipersiapkan oleh seorang tugas seksi protokol ialah : Menetapkan urutan atau susunan acara atau agenda pertemuan sehingga diketahui waktu yang diperlukan, Menentukan siapa yang bertugas menjadi pembawa cara atau MC (*Master of Ceremony*), Menetapkan tamu yang diundang, Menentukan orang yang ditugaskan untuk melakukan dan bertanggung jawab atas masing-masing pekerja.

**III.METODE PENELITIAN**

* 1. **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian. Penelitian ini bersifat naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*) (Sugiyono (2017:8).

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah fenomenologi. Penelitian tipe fenomenologi memfokuskan pada pengalaman subjektif atau pengalaman fenomenologikal dan suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang. Tipe penelitian ini peneliti berusaha memahami makna dari suatu peristiwa yang saling mempengaruhi terutama terkait Koordinasi horizontal antar bagian organisasi dalam pelayanan kunjungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.

* 1. **Subyek Penelitian**
1. Asisten Administrasi Umum, Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.
2. Kepala Penghubung, Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.
3. Bagian Urusan Protokol, Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.
4. Bagian Pelayanan Mess, Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.
5. Bagian Promosi, Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.
6. Bagian Pengelolaan Asrama, Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat.
	1. **Fokus Penelitian**
	2. Koordinasi struktural, mencakup struktur matriks, penghubung, dan pengawasan pekerjaan yang dilaksanakan.
	3. Standar koordinasi, mencakup penyelesaian masalah horizontal yang seperti koordinasi rutin, dan protokol terstandarisasi untuk keputusan dan penyesuaian tujuan.
	4. Insentif, mencakup sasaran dan tindakan bersama berupa penghargaan umum.
	5. Intervensi, manajemen puncak melakukan intervensi dan memprioritaskan tindakan tingkat menengah dan bawah secara teratur.
	6. Budaya, membangun kepercayaan melalui membangun rekam jejak kerjasama dan transparansi dalam pekerjaan dan dijadikan acuan untuk membuat instrumen wawancara
	7. **Teknik Pengumpulan Data**
7. Teknik Kepustakaan
8. Teknik Lapangan
	1. Wawancara
	2. Observasi
9. Dokumentasi
	1. **Teknik Analisis Data**
10. *Data Collection* (Pengumpulan Data).
11. *Data Reduction* (Reduksi Data).
12. *Data Display* (Penyajian Data).
13. *Conclusion Drawing / Verification* (Menarik Kesimpulan / Verifikasi).

**IV .HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Deskripsi Wilayah Penelitian**

Kabupaten Kutai Barat dengan Ibukota Sendawar merupakan pemekaran dari wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara yang telah ditetapkan berdasarkan UU. Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau, Kabupaten Kutai Barat, Kabupaten Kutai Timur dan Kota Bontang. Secara simbolis kabupaten ini telah diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri R.I. pada tanggal 12 Oktober 1999 di Jakarta dan secara operasional diresmikan oleh Gubernur Kalimantan Timur pada tanggal 05 Nopember 1999 di Sendawar. Luas Kabupaten Kutai Barat sekitar 31.628,70 Km2 atau kurang lebih 15 persen dari luas Provinsi Kalimantan Timur.

**4.2. HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan tujuan penelitian ini yaitu mengetahui pelaksanaan koordinasi horizontal antar bagian organisasi dalam pelayanan kunjungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat. Barat maka penelitian ini difokuskan pada Indikator koordinasi yaitu koordinasi struktural, Standar koordinasi, Insentif, Intervensi, dan Budaya. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian indikator tersebut maka dapat disajikan sebagai berikut.

* + 1. **Koordinasi struktural**

Untuk memperoleh gambaran mengenai maka dilakukan wawancara dengan Bagian Urusan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat yang mengemukakan bahwa:

“Mengenai struktur organisasi saat ini, menurut saya berjalan cukup baik. Setiap staf memiliki tugasnya masing-masing sesuai dengan tupoksi, jadi tiap staf dapat fokus ke tugasnya dan dapat mencapai tujuan dari bidang kerja masing- masing secara lebih baik”.

(Hasil wawancara tanggal, 16 Februari 2020).

Berdasarkan uraian hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa struktur berfungsi agar tugas yang diberikan kepada staf dapat dijalankan masing-masing dan mereka dapat fokus menjalankan tugas masing-masing. Selanjutnya hasil wawancara dengan informan lain yaitu Bagian Pelayanan MessSekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat yang mengemukakan bahwa:

“Struktur organisasi saat ini sudah berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan tiap staf sudah memiliki uraian kerja/deskripsi pekerjaan masing-masing sehingga tiap staf dapat lebih terarah dan lebih maksimal dalam melaksanakan tugasnya”.

(Hasil wawancara tanggal, 4 Maret 2020)

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa staf dapat terarah dalam pelaksanaan tugas karena struktur yang mereka sudah ketahui sehingga tugas dapat dilaksanakan secara maksimal. Bagian Urusan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat yang mengemukakan bahwa:

“Struktur organisasi saat ini sudah berjalan dengan cukup baik, setiap staf dapat melakukan koordinasi dengan lebih mudah karena adanya struktur organisasi yang jelas, dimana masing-masing staf memiliki tupoksi yang berbeda-beda sesuai dengan bidang kerjanya, setiap staf dapat bekerja dengan lebih terstruktur karena sudah diuraikan dengan jelas deskripsi pekerjaannya”

(Hasil wawancara tanggal, 4 Maret 2020).

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan dengan bagian promosi mengemukakan bahwa:

“Struktur organisasi saat ini sudah tepat berdasarkan bidang-bidang kerja yang dibutuhkan dan sejauh ini sudah berjalan dengan efektif. Struktur yang ada saat ini sudah efektif dan efisien artinya tidak terdapat adanya kekurangan, tiap staf juga berkontribusi dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing. Menurut saya struktur organisasi saat ini sudah mengawali tugas dan fungsi semua pegawai, karena tiap staf terlibat dan berpartisipasi dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan bidang kerja dan kompetensinya”

(Hasil wawancara tanggal, 8 Maret 2020).

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa koordinasi dapat dilakukan dengan mudah apabila staf mengerti tugas dan fungsi mereka berdasarkan struktur organisasi bidang-bidang kerja yang dianggap kurang efektif dapat diperbaiki kinerjanya dengan koordinasi pada bagian staf yang sesuai tugas dan fungsinya masing-masing jadi dapat dikatakan bahwa struktur ini dapat membantu koordinasi dilakukan berdasarkan fungsi bagian masing-masing.

* + 1. **Standar koordinasi**

Untuk memperoleh gambaran mengenai standar koordinasi maka dilakukan wawancara dengan informan Bagian Promosi Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat yang mengemukakan bahwa:

“Koordinasi yaitu dilakukan dengan cara berdiskusi dan menyatukan persepsi terkait tujuan yang akan dicapai, saling memberikan tanggapan sehingga semua staf berpartisipasi dalam pelaksanaan koordinasi tersebut, Semua berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, artinya tidak ada prosedur khusus dalam melakukan koordinasi dengan pimpinan, hal yang harus diperhatikan adalah sikap dan adab yang baik terhadap pimpinan dan selalu melaksanakan instruksi atasan dengan penuh rasa tanggung jawab”

(Hasil wawancara, tanggal 13 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa koordinasi yang dilakukan dapat menyatukan persepsi terkait tujuan yang ingin dicapai dan proses interaksi dalam koordinasi dapat membuat orang semua terlibat atau berpartisipasi dalam memberikan masukan namun dalam koordinasi yang memerlukan komunikasi juga harus dibarengi dengan etika dan sopan santun. Selanjutnya hasil wawancara dengan informan Urusan Protokol yang menjelaskan tentang koordinasi dalam pelayanan tamu mengemukakan bahwa:

“Koordinasi dilakukan dengan cara melakukan musyawarah apabila ada tugas yang ingin dilakukan, saling menerima usulan/masukan dari tiap staf baik dari internal bidang kerja maupun dengan bidang kerja yang lain ataupun dengan dinas/pihak lain yang terkait sehingga dalam proses mencapai tujuan dapat lebih terstruktur dengan baik”.

(Hasil wawancara, tanggal 14 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa koordinasi dalam pelayanan kunjungan tamu dilakukan terlebih dahulu dengan musyawarah apabila ada tugas yang akan diberikan saling memberikan pandangan dan pendapat masing-masing apa yang bisa dilakukan dan apa yang tidak bisa dilakukan. Kemudian penentuan tanggung jawab kerja yang diberikan dapat disepakati pada rapat atau musyawarah yang dilakukan hal ini diperlukan untuk memperkuat pekerjaan dapat berjalan lancar secara internal.

Lebih lanjut hasil wawancara dengan informan pengelola asrama yang mengemukakan bahwa:

“Koordinasi yang dilakukan yaitu dengan cara saling bersinergi dalam menjalankan tugas-tugas yang dimiliki antara tiap bidang kerja ataupun dengan bidang kerja yang lainnya, hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya konflik tetapi sejauh ini koordinasi antar bidang kerja berjalan dengan baik karena tiap staf bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing”

(Hasil wawancara, tanggal 5 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa koordinasi yang dilakukan dalam hal penerimaan kunjungan dapat membantu sinergi satu sama lain dalam menjalankan tugas hal ini bertujuan agar konflik dapat dikurangi dalam artian tidak saling menyalahkan apabila ada pekerjaan yang tidak beres dan semua dapat bertanggung jawab sesuai porsinya masing-masing. Lebih lanjut untuk koordinasi yang berhubungan dengan pimpinan dikemukakan oleh informan Bagian pengelolaan Mess yang mengemukakan bahwa:

“Salah satu cara koordinasi yang saya lakukan yaitu meminta arahan kepada pimpinan ataupun bertukar pikiran dengan rekan kerja apabila ada hal yang menurut saya mesti dilakukan dengan cara bersama-sama/ bergotong royong ”. Dalam melakukan koordinasi dengan pimpinan menurut saya tidak ada prosedur khusus, Hal yang terpenting adalah menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan arahan pimpinan selalu mengedepankan etika ketika berkoordinasi dengan pimpinan”

(Hasil wawancara, tanggal 14 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa standar koordinasi juga ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dimana koordinasi yang dilaksanakan diarahkan oleh pimpinan meskipun dalam implementasinya di lapangan tetap ada tukar pikiran dengan rekan kerja namun arahan dari pimpinan dijadikan sebagai pedoman walaupun dalam pelaksanaannya gotong royong tapi tetap memerlukan arahan dari pimpinan sehingga koordinasi dapat berjalan efektif.

* + 1. **Insentif**

Insentif yang dimaksudkan mencakup sasaran dan tindakan bersama berupa penghargaan umum. Untuk mengetahui pengalaman masing-masing informan mengenai intensif ini maka dilakukan wawancara dengan informan Bagian Urusan Protokol yang mengemukakan bahwa:

“Ada, tetapi insentif dalam melakukan rapat tidak dalam berbentuk uang hal dalam rapat yang biasanya butuh waktu yang lama digampang diputuskan begitu saja. Insentif yang diberikan dalam rapat dalam berupa makanan/konsumsi untuk menunjung kebutuhan peserta rapat”.

(Hasil wawancara, tanggal 8 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa insentif yang berikan pada peserta yang melakukan rapat koordinasi yaitu dalam bentuk uang dan juga dalam bentuk makanan atau komsumsi guna memfasilitasi kebutuhan peserta rapat selama waktu rapat berlangsung.

Namun hal yang berbeda ditemui pada bagian Pengelola Asrama yang mengemukakan bahwa:

“Terkait dengan insentif dalam melakukan rapat, tidak ada insentif dalam bentuk uang karena untuk tiap staf sudah ada gaji yang diberikan tiap bulannya dan ada pula berupa *uang snack* yang juga diberikan tiap bulannya”.

(Hasil wawancara, tanggal 14 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa insentif yang diterima oleh pegawai bagian asrama tidak dalam bentuk uang tapi berupa konsumsi atau snack jadi hal ini merupakan hal yang dianggap biasa karena mereka telah menerima gaji Per bulan berbeda dengan bagian protokol.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan Bagian Promosi mengemukakan bahwa:

“Insentif dalam rapat diberikan dalam berupa konsumsi (makanan dan minuman) kalau yang lain berupa uang tidak ada kan sudah ada penghasilan dari gaji tiap bulan yang diterima”

(Hasil wawancara, tanggal 13 Maret 2020).

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan Bagian Mess mengemukakan bahwa:

“Insentif yang diberikan dalam rapat dalam berupa makanan/snack kalau dari uang tidak ada. Insentif pemeliharaan kami sudah ada secara perbulannya jadi tidak ada dan rapat juga tidak terlalu sering diadakan kalau untuk kami”

(Hasil wawancara, tanggal 14 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa insentif hanya berupa pemberian konsumsi pada saat rapat berlangsung yaitu pemberian makan dan minuman. Untuk rapat tertentu memang membutuhkan insentif agar koordinasi dapat diselenggarakan dengan baik namun insentif yang diberikan dapat dilihat bervariasi misalnya pada level pimpinan itu tentu ada insentif lebih berupa uang namun pada level bawah dengan koordinasi yang ringan maka insentif hanya dalam bentuk komsumsi.

* + 1. **Intervensi**

Intervensi, manajemen puncak melakukan intervensi dan memprioritaskan tindakan tingkat menengah dan bawah secara teratur. Untuk mengetahui ada tidaknya intervensi maka dilakukan wawancara dengan informan pengelola asrama yang mengatakan bahwa:

“Intervensi dari rekan kerja dalam melakukan koordinasi adalah salah satu bentuk kepedulian atas keberlangsungan tugas/kegiatan yang dijalankan, di dalam proses melaksanakan sebuah koordinasi terkadang ada beberapa bagian yang terlewatkan, disinilah fungsi dari intervensi staf yang lain untuk saling mengingatkan agar proses koordinasi/kegiatan tersebut tetap berjalan sesuai pada *track*nya”

(Hasil wawancara, tanggal 8 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa adanya intervensi yang diberikan rekan kerja dalam koordinasi merupakan bentuk kepedulian terhadap kinerja pegawai hal ini bertujuan agar pelaksanaan kegiatan apa perkerjaan yang dilakukan sesuai jalurnya.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan Bagian Pelayanan Mess yang mengemukakan bahwa:

“Rekan kerja juga terkadang melakukan intervensi, tetapi hal ini dilakukan semata-mata untuk mengingatkan rekan kerja apabila terdapat kesalahan yang tidak diperhatikan oleh rekan kerja yang lain, sehingga antar staf dapat saling terjaga semangat kebersamaannya dalam melaksanakan tugas”

(Hasil wawancara, tanggal 14 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas menekankan bahwa rekan kerja kadang melakukan intervensi apabila menemukan kesalahan hal ini dapat artikan sebagai bentuk kepedulian dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik agar kesalahan tersebut dapat segera diperbaiki.

Selanjutnya hasil wawancara dengan informan Bagian Promosi yang mengemukakan bahwa:

“Dalam proses koordinasi, menurut saya perlu adanya intervensi dari pimpinan untuk lebih meningkatkan motivasi kerja dari staf dan melakukan pembinaan terhadap stafnya yang tidak menjalankan tugasnya secara baik ”

(Hasil wawancara, tanggal 13 Maret 2020).

Kemudian hasil wawancara dengan informan bagian Protokol yang mengemukakan bahwa:

“Adalah sebuah hal yang wajar dalam sebuah koordinasi ada intervensi dari rekan kerja, tetapi itu tentunya didasari oleh niat untuk kebaikan bersama dan apabila tiap staf dapat saling menghargai dalam setiap usulan yang diberikan tentunya suasana harmonis dalam koordinasi dapat terus terjaga”

(Hasil wawancara, tanggal 14 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa dalam pelaksanaan koordinasi intervensi dibutuhkan untuk lebih memastikan pekerjaan dapat berjalan lancar dan memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas khususnya untuk intervensi yang diberikan oleh pimpinan memberikan pengaruh pada pegawai agar serius dan bekerja dengan maksimal sementara intervensi yang berikan oleh rekan kerja harus didasari oleh perasaan saling menghargai dan menghormati.

* + 1. **Budaya**

Budaya diartikan membangun kepercayaan melalui membangun rekam jejak kerjasama dan transparansi dalam pekerjaan. Untuk memperoleh gambaran mengenai budaya kerja ini maka dilakukan wawancara dengan informan Bagian urusan Protokol yang mengemukakan bahwa:

“Budaya kerja dalam organisasi ini menurut saya sudah berjalan dengan baik, tiap tugas dari bidang-bidang kerja dapat terlaksana dengan maksimal, ini membuktikan budaya kerja yang ada telah berlangsung dengan penuh rasa tanggung jawab dari tiap staf”

(Hasil wawancara, tanggal 13 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa budaya kerja yang mendukung dilakukannya kerjasama dan koordinasi berjalan dengan baik dikantor Sekretariat daerah Kabupaten Kutai Barat yaitu budaya kerja yang penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas. Hal yang berbeda dikemukakan oleh bagian promosi yang mengatakan bahwa:

“Budaya kerja dalam organisasi ini sudah terlaksana dengan efektif, salah satu indikatornya adalah kerjasama yang baik antar staf dalam melakukan koordinasi, dan yang terpenting dari semua itu adalah setiap staf berkontribusi dalam menjalankan tugasnya. Hal yang berkesan yaitu saat kita dapat memberi masukan positif dalam mengambil sebuah keputusan, dan hal itu diterima dan diapresiasi dengan baik oleh pimpinan maupun rekan kerja yang lain”

(Hasil wawancara, tanggal 8 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa budaya kerja yang tercermin adalah kerjasama yang baik antar staf dan semua memiliki kontribusi dalam sebuah kegiatan khususnya pelayanan kunjungan tamu. Selanjutnya hasil wawancara dengan informan Bagian pelayanan Mess yang mengemukakan bahwa:

“Budaya kerja dalam organisasi ini sudah berjalan dengan efektif, hal ini terlihat dari kerjasama yang baik dari tiap staf dan tugas-tugas yang diberikan juga dapat terlaksana dengan baik. Menurut saya hal yang paling berkesan dalam setiap melakukan koordinasi dengan pimpinan maupun rekan kerja adalah keharmonisan dan rasa kebersamaan dalam mencari solusi dari sebuah permasalahan”

(Hasil wawancara, tanggal 14 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa budaya kerja dibalut dengan keharmonisan dan rasa kebersamaan yang diciptakan oleh pimpinan dan rekan kerja sehingga dapat mengatasi permasalahan secara bersama dan memberikan solusi dari persoalan yang dihadapi. Selanjutnya hasil wawancara dengan informan Bagian Pengelolaan Asrama yang mengatakan bahwa:

“Budaya kerja dalam organisasi merupakan sebuah dinamika dimana banyak hal yang terkait didalamnya, dalam hal ini struktur organisasi sudah berjalan dengan baik terlepas dari adanya masalah-masalah dalam pengembangan budaya kerja karena adanya sikap/perilaku yang kurang disiplin, namun hal ini dapat diatasi dengan komitmen dalam menjalankan keselarasan demi mencapai tujuan dari organisasi”

(Hasil wawancara, tanggal 13 Maret 2020).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa dinamika yang terbangun dalam organisasi mencerminkan budaya kerja yang mengutamakan kerjasama yang harmonis dan selaras dalam pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi seperti penting dalam menunjang organisasi dapat berjalan menuju pencapaian tujuan dan sasaran oleh karena itu mempertahan budaya kerja yang kondusif diperlukan agar harmonisasi pencapaian tujuan dapat terwujud. Apalagi dalam pelayanan kepada tamu-tamu yang berkunjung Kabupaten Kutai Barat mesti dilayani dengan baik dan ini tentu membutuhkan koordinasi horizontal antar staf yang baik.

Secara keseluruhan pelaksanaan koordinasi horizontal dilaksanakan dengan baik hal ini dilihat dari beberapa indikator dalam penelitian ini antara lain koordinasi struktural menunjukkan bahwa struktur berfungsi agar tugas yang diberikan kepada staf dapat dijalankan masing-masing dan mereka dapat fokus menjalankan tugas masing-masing. Koordinasi dapat dilakukan dengan mudah apabila staf mengerti tugas dan fungsi mereka berdasarkan struktur organisasi bidang-bidang kerja yang dianggap kurang efektif dapat diperbaiki kinerjanya dengan koordinasi pada bagian staf yang sesuai tugas dan fungsinya masing-masing jadi dapat dikatakan bahwa struktur ini dapat membantu koordinasi dilakukan berdasarkan fungsi bagian masing-masing.

Selanjutnya indikator standar koordinasi menunjukkan bahwa koordinasi yang dilakukan dapat menyatukan persepsi terkait tujuan yang ingin dicapai dan proses interaksi dalam koordinasi dapat membuat orang semua terlibat atau berpartisipasi dalam memberikan masukan namun dalam koordinasi yang memerlukan komunikasi juga harus dibarengi dengan etika dan sopan santun.

koordinasi dalam pelayanan kunjungan tamu dilakukan terlebih dahulu dengan musyawarah apabila ada tugas yang akan diberikan saling memberikan pandangan dan pendapat masing-masing apa yang bisa dilakukan dan apa yang tidak bisa dilakukan. Kemudian penentuan tanggungjawab kerja yang diberikan dapat disepakati pada rapat atau musyawarah yang dilakukan hal ini diperlukan untuk memperkuat pekerjaan dapat berjalan lancar secara internal. Koordinasi yang dilakukan dalam hal penerimaan kunjungan dapat membantu sinergi satu sama lain dalam menjalankan tugas hal ini bertujuan agar konflik dapat dikurangi dalam artian tidak saling menyalahkan apabila ada pekerjaan yang tidak beres dan semua dapat bertanggung jawab sesuai porsinya masing-masing.

Standar koordinasi juga ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dimana koordinasi yang dilaksanakan diarahkan oleh pimpinan meskipun dalam implementasinya di lapangan tetap ada tukar pikiran dengan rekan kerja namun arahan dari pimpinan dijadikan sebagai pedoman walaupun dalam pelaksanaannya gotong royong tapi tetap memerlukan arahan dari pimpinan sehingga koordinasi dapat berjalan efektif.

Pada indikator insentif menunjukkan bahwa insentif yang berikan pada peserta yang melakukan rapat koordinasi yaitu dalam bentuk uang dan juga dalam bentuk makanan atau komsumsi guna memfasilitasi kebutuhan peserta rapat selama waktu rapat berlangsung. Insentif yang diterima oleh pegawai bagian asrama tidak dalam bentuk uang tapi berupa konsumsi atau snack jadi hal ini merupakan hal yang dianggap biasa karena mereka telah menerima gaji Per bulan berbeda dengan bagian protokol.

Insentif hanya berupa pemberian konsumsi pada saat rapat berlangsung yaitu pemberian makan dan minuman. Untuk rapat tertentu memang membutuhkan insentif agar koordinasi dapat diselenggarakan dengan baik namun insentif yang diberikan dapat dilihat bervariasi misalnya pada level pimpinan itu tentu ada insentif lebih berupa uang namun pada level bawah dengan koordinasi yang ringan maka insentif hanya dalam bentuk komsumsi.

Pada indikator intervensi menunjukkan adanya intervensi yang diberikan rekan kerja dalam koordinasi merupakan bentuk kepedulian terhadap kinerja pegawai hal ini bertujuan agar pelaksanaan kegiatan apa perkerjaan yang dilakukan sesuai jalurnya. Rekan kerja kadang melakukan intervensi apabila menemukan kesalahan hal ini dapat artikan sebagai bentuk kepedulian dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik agar kesalahan tersebut dapat segera diperbaiki. Dalam pelaksanaan koordinasi intervensi dibutuhkan untuk lebih memastikan pekerjaan dapat berjalan lancar dan memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas khususnya untuk intervensi yang diberikan oleh pimpinan memberikan pengaruh pada pegawai agar serius dan bekerja dengan maksimal sementara intervensi yang berikan oleh rekan kerja harus didasari oleh perasaan saling menghargai dan menghormati.

Selanjutnya pada indikator Budaya menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung dilakukannya kerjasama dan koordinasi berjalan dengan baik dikantor Sekretariat daerah Kabupaten Kutai Barat yaitu budaya kerja yang penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas. Budaya kerja yang tercermin adalah kerjasama yang baik antar staf dan semua memiliki kontribusi dalam sebuah kegiatan khususnya pelayanan kunjungan tamu.

Budaya kerja dibalut dengan keharmonisan dan rasa kebersamaan yang diciptakan oleh pimpinan dan rekan kerja sehingga dapat mengatasi permasalahan secara bersama dan memberikan solusi dari persoalan yang dihadapi. Dinamika yang terbangun dalam organisasi mencerminkan budaya kerja yang mengutamakan kerjasama yang harmonis dan selaras dalam pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi seperti penting dalam menunjang organisasi dapat berjalan menuju pencapaian tujuan dan sasaran oleh karena itu mempertahan budaya kerja yang kondusif diperlukan agar harmonisasi pencapaian tujuan dapat terwujud.

**V.KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan judul Koordinasi horizontal antar bagian organisasi dalam pelayanan kunjungan kerja di Sekretariat daerah Kabupaten Kutai Barat menunjukkan bahwa secara keseluruhan pelaksanaan koordinasi horizontal dilaksanakan dengan baik hal ini dilihat dari beberapa indikator seperti koordinasi struktural menunjukkan bahwa struktur berfungsi agar tugas yang diberikan kepada staf dapat dijalankan masing-masing dan mereka dapat fokus menjalankan tugas masing-masing. Koordinasi dapat dilakukan dengan mudah apabila staf mengerti tugas dan fungsi mereka berdasarkan struktur organisasi. Standar koordinasi juga ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dimana koordinasi yang dilaksanakan diarahkan oleh pimpinan meskipun dalam implementasinya di lapangan tetap ada tukar pikiran dengan rekan kerja namun arahan dari pimpinan dijadikan sebagai pedoman. Pada indikator insentif menunjukkan bahwa insentif yang berikan pada peserta yang melakukan rapat koordinasi yaitu dalam bentuk uang dan juga dalam bentuk makanan atau komsumsi guna memfasilitasi kebutuhan peserta rapat selama waktu rapat berlangsung. Pada indikator intervensi menunjukkan adanya intervensi yang diberikan rekan kerja dalam koordinasi merupakan bentuk kepedulian terhadap kinerja pegawai hal ini bertujuan agar pelaksanaan kegiatan apa perkerjaan yang dilakukan sesuai jalurnya. Kemudian Budaya kerja dibalut dengan keharmonisan dan rasa kebersamaan yang diciptakan oleh pimpinan dan rekan kerja sehingga dapat mengatasi permasalahan secara bersama dan memberikan solusi dari persoalan yang dihadapi.

**5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang disimpulkan di atas, maka sebagai saran terkhusus kepada pemerintah Kabupaten Kutai Barat yaitu:

1. Untuk insentif yang diberikan perlu memperhatikan kepentingan waktu dan kondisi rapat yang membutuhkan waktu lama maka insentif yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pegawai.
2. Koordinasi struktural yang formal perlu diingatkan kepada pegawai terutama yang terkait dengan tupoksi mereka agar pekerjaan yang dilakukan menjadi maksimal hal ini perlu didukung dengan kepemimpinan yang memberikan peringatan dan arahan kepada bawahan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Arikunto, S. (2002). *Metode penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

Febri, M. (2018). Peran Keprotokoleran dalam Menerima Kunjungan Kerja dari Instansi di Provinsi Sumatera Barat pada Kantor Gubernur Sumatera Barat (*Doctoral dissertation*, Universitas Andalas).

Handayaningrat Soewarno, (2006). Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional, Jakarta, Penerbit Gunung Agung.

Handayaningrat, S. (1990). Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta, Haji Mas Agung.

Handoko, T. Hani. (2003). Manajemen. BPFE, Yogyakarta.

Hasan, R. (2015). Perilaku Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan Di Kota Manado). Jurnal Eksekutif, 1 (7).

Hasibuan, M. S. (2006). Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. (2009). Manajemen Personalia. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, M. S. (2011). Manajemen Dasar Pertimbangan dan Masalah, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. (2011). Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah. Jakarta: PT Aksara.

Koda, S., Rumapea, P., & Tulusan, F. (2017). Upaya Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi di Puskesmas Daru Kecamatan Kao Utara). Jurnal Administrasi Publik, 3 (046).

Kurniasih, D., Subagyo, A., & Setiawan, A. (2017). Penyusunan Tugas Dan Fungsi Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi, 6 (1).

Manullang, M. Dan Marihot AMH Manullang, 2008, Manajemen Personalia, Edisi Ke-3.

Monoarfa, Heryanto. (2012). Efektivitas Dan Efisiensi Penyelenggaraan Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Kinerja Lembaga Pemerintahan. Jurnal Pelangi Ilmu 5 (1).

Ndraha, T. (2003). *Kybernology* (Ilmu Pemerintahan Baru). Rineka Cipta, Jakarta.

Pontoh, M. Q. F., Suaib, M. R., & Kamaluddin, K. (2019). Analisis Pelaksanaan Koordinasi Dalam Pencapaian Program Lingkup Sekretariat Pemerintah Kabupaten Sorong. Jurnal Faksi: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 3 (4), 24-41.

Rahmeina, F. R. & Meilani, N. L. (2018). Koordinasi dalam Program Kampung KB di Kota Pekanbaru. Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau, 5(1), 1-12.

Ramadani, I. R. (2017). Koordinasi Dalam Pembangunan Infrastruktur Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Oleh PT Swakarsa Sinar Sentosa Di Desa Muara Wahau Kecamatan Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. eJournal Pemerintahan Integratif, (5),1.

Robbins, S. dan Coulter, M, (2007). Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi. Jakarta: Arcan

Rusli, Z. & Yunus, M. (2015). Pelaksanaan Koordinasi dalam Rangka Meraih Penghargaan Adipura di Kabupaten Pasaman. Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau, 2 (2).

Selvina, P. (2017). Koordinasi dalam Penyusunan Analisis Jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkayang. GOVERNANCE Jurnal Ilmu Pemerintahan, 5 (3).

Sting, F. J. & Loch, C. H. (2016). *Implementing operation sstrategy: Howverticaland horizontal coordination interact. Production and Operations Management*, 25 (7), 1177-1193.

Stoner, James A.F. 1994. Manajemen edisi kedua ( Revisi ). Jakarta: Erlangga

Sugiyono. (2017). Memahami Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Alfabeta, Bandung.

Suhandang, K. & Jurnalistik, P. (2004). Seputar Organisasi. Produk dan Kode Etik, Nuansa, Bandung.

Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. Jurnal Transformasi Administrasi, 8 (2), 115-129.

Suminar, R. & Tobing, K. (2017). Peran Keprotokolan Dalam Menerima Kunjungan Kerja Dari Instansi Di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan. Sekretari, 2 (2), 7.

Terry, G. R., & Smith, J. (1990). Prinsip-prinsip manajemen. Bumi Aksara.

Terry, GR, 2006 Azas-Azas Manajemen. Gramedia. Jakarta.

Thoha, Miftah. (2014). Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia. Jakarta: Prenadamedia Group.

Wursanto. (2005). Dasar – Dasar Ilmu Organisasi. Yogyakarta : Andi Offset.