

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EFEKTIVITAS KOORDINASI PADA BAGIAN
PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN BULUNGAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

DEDY KURNIAWAN

NIM. 500894587

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2017

ABSTRAK

EFEKTIVITAS KOORDINASI PADA BAGIAN PEMBANGUNAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BULUNGAN

Dedy Kurniawan
dedy.2101@gmail.com
Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Pelaksanaan kegiatan pembangunan yang dilakukan sesuatu daerah perlu didasari dengan sebuah perencanaan yang jelas dan terstruktur. Untuk mencapai harmoni, sinkronisasi dan integrasi pada semua program pembangunan yang dilaksanakan oleh daerah memerlukan keefektivan koordinasi antar SKPD terkaitdalam pelaksanaannya. Penelitian ini dilakukan sebagai bentuk respon terhadap permasalahan-permasalahan fundamental yang dihadapi oleh Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam menjalankan tugas pengendalian pembangunan. Fokus utama dalam penelitian ini adalah pelaksanaan koordinasi yang dilakukan baik secara internal maupun eksternal mengingat sangat pentingnya koordinasi yang dilakukan dalam aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan. Penelitian ini menggunakan pendekatan naturalistik dengan teknik wawancara, penelitian ini ingin melihat bagaimana pelaksanaan efektivitas koordinasi pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah kabupaten Bulungan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan koordinasi dalam tugas pengendalian pembangunan. Hasil analisis terhadap empat syarat koordinasi efektif (komunikasi, kontinuitas, perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, dan kepemimpinan dan supervisi yang efektif) menunjukkan bahwa koordinasi internal yang dilaksanakan oleh Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah secara keseluruhan sudah terlaksana dengan efektif sedangkan untuk koordinasi eksternal masih tergolong belum terlaksana dengan efektif. Hasil penelitian juga mendekteksi bahwa kegiatan seperti rapat koordinasi dan monitoring merupakan tindakan tepat yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas koordinasi yang dilaksanakan. Temuan ini kemudian memberikan pedoman bagi Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan untuk melakukan pembenahan koordinasi agar pelaksanaan tugas pengendalian kegiatan pembangunan dapat terlaksana sesuai dengan yang direncanakan. Berdasarkan hasil analisis, saran teoritis dalam penelitian ini yaitu pengembangan penelitian yang lebih memperluas cakupan syarat dari efektivitas koordinasi dan secara praktis penelitian ini menyarankan agar Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah kabupaten Bulungan melakukan evaluasi internal sehingga dapat memperbaiki koordinasi eksternal terkait pengendalian kegiatan pembangunan.

Kata kunci : Koordinasi, Efektivitas, pengendalian kegiatan pembangunan

ABSTRACT**EFFECTIVENESS OF COORDINATION ON PART OF DEVELOPMENT OF SECRETARIAT REGENCY OF REGENCY OF BULUNGAN**

Dedy Kurniawan
dedy.2101@gmail.com
Graduate Studies Program
Indonesia Open University

Implementation of development activities undertaken se suatu region of course need to be based on a clear and structured planning. To achieve harmony, synchronization and integration of all development programs implemented by the regions requires coordination of inter-related SKPD in the implementation. This research was conducted as a response to the fundamental problems faced by the Development Section of the Regional Secretariat of Bulungan Regency in carrying out the task of development control. The main focus in this research is the implementation of coordination conducted both internally and externally considering the very importance of coordination in the activities of controlling development activities. Through naturalistic approach with interview technique, this research would like to see how the implementation of coordination effectiveness in Development Section of Regional Secretariat of Bulungan regency as well as to identify the factors that support and obstruct the implementation of coordination in the task of development control. The results of the analysis of the four conditions of effective coordination (communication, kunituitas, formulation of clear authority and responsibility, and effective leadership and supervision) indicate that the internal coordination implemented by the Secretariat of Regional Development Section as a whole has been implemented effectively while for external coordination is still classified Has not been implemented effectively. The results of the study also detect that activities such as coordination and monitoring meetings are appropriate actions undertaken to improve the effectiveness of the coordination undertaken. This finding then provides guidance for the Development Section of the Regional Secretariat of Bulungan District to conduct coordination improvements so that the implementation of the task of controlling the development activities can be carried out in accordance with the planned. Based on the results of the analysis, theoretical suggestion in this research is the development of research which further expands the scope of the effectiveness of coordination and practically this research suggested that the Development Division of the Regional Secretariat Bulungan district conduct an internal evaluation so as to improve the external coordination related to the control of development activities.

Keyword: coordination, effectivity, development activities controlling.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “ Efektivitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Tanjung Selor, Juli 2017

Yang Menyatakan



DEDY KURNIAWAN
NIM. 500894587

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Efektivitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan
Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan
Penyusun TAPM : Dedy Kurniawan
NIM : 500894587
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari, Tanggal : 22 Juli 2017

Menyetujui :

Pembimbing II,

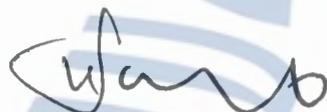


Dr. Mustainah M.M.Si
NIP. 19630831 198803 2 001

Pembimbing I,



Dr. Sofjan Aripin, M.Si
NIP. 19660619 199203 1 002

Mengetahui :Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Magister Administrasi Publik

Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur Program Pascasarjana,



Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
NIP. 19581215 198601 1009

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Dedy Kurniawan
NIM : 500894587
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Efektivitas Koordinasi Pada Bagian
Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten
Bulungan

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 22 Juli 2017
W a k t u : 16.30 Wita

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji :

Tandatangan

Dr. Sofjan Aripin, M.Si
NIP. 19660619 199203 1 002

Penguji Ahli :

Prof. Dr. Ngadisah, MA.
NIP. 19510703 197903 2 001

Pembimbing I :

Dr. Sofjan Aripin, M.Si
NIP. 19660619 199203 1 002

Pembimbing II :

Dr. Mustainah M.M.Si
NIP. 19630831 198803 2 001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha kuasa atas pertolonganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul : **“Efektivitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan”**.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini diajukan guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata 2 di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik dengan bidang minat Administrasi Publik di Universitas Terbuka. TAPM ini tidak dapat terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan saran, bimbingan, dorongan dan motivasi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka, Sebagai penyelenggara program pasca sarjana
2. Dr. Sofjan Aripin, M.S. selaku Dosen Pembimbing I, yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
3. Dr. Mustainah M, M.Si, selaku selaku Dosen Pembimbing II yang juga banyak memberikan kemudahan dan bimbingan selama penulisan.
4. Seluruh dosen dan staf administrasi pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang banyak membantu dalam kesuksesan menempuh pendidikan di Universitas Terbuka.
5. Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan dan SKPD beserta seluruh pegawai yang telah banyak membantu demi kelancaran dalam menempuh pendidikan di Universitas Terbuka.
6. Rekan-rekan seperjuangan yang banyak memberikan dorongan dan masukan yang sifatnya membangun.

Akhirnya penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif akan sangat membantu dalam penulisan TAPM agar dapat menjadi lebih baik.

Tanjung Selor, Juli 2017

Penulis,

Dedy Kurniawan



DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	iv
LEMBAR PENGESAHAN TAPM	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	13
1. Konsep Adminsitration	13
2. Konsep Manajemen.....	16
3. Konsep Koordinasi.....	19
4. Konsep Koordinasi Antar Perangkat Daerah	32
5. Konsep Efektivitas	32
6. Konsep Pengendalian Kegiatan Pembangunan.....	35
B. Penelitian Terdahulu.....	37
C. Kerangka Berfikir	41
D. Definisi Operasional	42
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	44
1. Fokus Penelitian	45
2. Lokasi Penelitian	46
B. Sumber Informasi dan Informan	46
C. Instrumen Penelitian	47

D. Prosedur Pengumpulan Data	48
E. Metode Analisa Data	49

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum.....	53
1. Geografis	53
2. Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan	56
3. Kedudukan dan Fungsi Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan	57
4. Tugas dan Fungsi Pokok Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.....	59
B. Hasil dan Pembahasan	61
1. Efektivitas Koordinasi Internal Bagian Pembangunan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Dalam Lingkup Pengendalian Kegiatan Pembangunan	61
a. Komunikasi yang efektif	62
b. Kontinuitas.....	73
c. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas	80
d. Kepemimpinan dan Supervisi yang efektif	86
2. Efektivitas Koordinasi Eksternal Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Dengan Perangkat Daerah Lainnya Dalam Lingkup Pengendalian Kegiatan Pembangunan	92
a. Komunikasi yang efektif	95
b. Kontinuitas.....	101
c. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas	108
d. Kepemimpinan dan Supervisi yang efektif	114
3. Faktor-faktor Yang Mendukung dan Menghambat Dalam Pelaksanaan Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Dalam Lingkup Pengendalian Kegiatan Pembangunan	119
a. Faktor Pendukung dan Penghambat Koordinasi Internal	119
b. Faktor Pendukung dan Penghambat Koordinasi Eksternal	120

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	124
1. Efektivitas Pelaksanaan Koordinasi Internal	124
2. Efektivitas Pelaksanaan Koordinasi Eksternal	126
3. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Efektivitas Koordinasi	127
B. Saran.....	128
1. Saran Teoritis	128
2. Saran Praktis	129

DAFTAR PUSTAKA.....	131
---------------------	-----

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	
Lampiran 2 Transkrip wawancara	
Lampiran 3 Struktur Organisasi	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Keterlambatan dalam menyerahkan Laporan Realisasi fisik dan keuangan SKPD Se Kabupaten Bulungan Tahun Anggaran 2013-2015	6
Tabel 1.2	Realisasi Fisik dan Keuangan Program/Kegiatan Pembangunan Pemerintah Kabupaten Bulungan Tahun Anggaran 2013-2015.....	7
Tabel 1.3	Pelaksanaan Rapat Koordinasi Pengendalian kegiatan pembangunan (Rakoldal) Tahun Anggaran 2014-2015.....	8
Tabel 1.4	Daftar Pelaksanaan Kegiatan Melewati Tahun Anggaran Berjalan (Tahun Anggaran 2015)	9
Tabel 4.1	Nama, Luas Wilayah per-Kecamatan dan Jumlah Kelurahan.....	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka berfikir Efektivitas Koordinasi pada Bagian Pembangunan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.....	42
Gambar 3.1 Komponen Analisis Data (Model Interaktif).....	50
Gambar 4.1 Peta Administrasi Kabupaten Bulungan & cakupan Wilayah Kajian..	56
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.....	58



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Program-program pembangunan yang ada di negara Indonesia dilaksanakan sesuai dengan Sistem Perencanaan Pembangunan Indonesia yaitu berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional yang memberikan kerangka kegiatan-kegiatan pembangunan. Kegiatan-kegiatan tersebut diterjemahkan dalam rencana tahunan dan dijabarkan secara lebih terperinci dalam bentuk proyek-proyek pembangunan berdasarkan skala prioritas yang tersebar di seluruh daerah, meliputi tingkat provinsi, kabupaten/kota dan kecamatan serta lingkup yang lebih kecil yaitu desa/kelurahan. Seperti yang telah tertuang dalam UU Nomor 25 Tahun 2004 Pasal 3 yang menerangkan bahwa “perencanaan pembangunan nasional mencakup penyelenggaraan perencanaan makro semua fungsi pemerintahan yang meliputi semua bidang kehidupan secara terpadu dalam Wilayah Negara Republik Indonesia”.

Pelaksanaan kegiatan pembangunan harus berkaitan antara program-program dan saling mendukung, memperhatikan hubungan antar lembaga pemerintah yang mendukung pelaksanaan program, memperhatikan capaian atau realisasi kemajuan pelaksanaan kegiatan serta sumber dana yang akan, sedang dan sudah dipergunakan dalam suatu kegiatan dengan memperhatikan hambatan yang terjadi. Keseluruhan aspek pendukung tersebut dilaksanakan secara sistematis dan

terpadu dalam bentuk operasional penyelenggaraan pembangunan selaras dengan fenomena dan dinamika yang terjadi didalam kehidupan masyarakat.

Sinergitas dalam pelaksanaan pembangunan nasional maupun pembangunan di daerah merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam pencapaian program-program pembangunan. Proses pembangunan tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan, maka salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah koordinasi dari aparat pelaksana pembangunan. Seperti yang telah diamanatkan dalam UU Nomor 25 Tahun 2004 disebutkan dalam pasal 2 ayat 4 bahwa "sistem perencanaan pembangunan nasional bertujuan untuk mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan".

Koordinasi merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menyelaraskan berbagai pelaksanaan kegiatan pembangunan agar tidak terjadi kekacauan, perselisihan, dan kekosongan dalam kegiatan pembangunan yakni dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan kegiatan pembangunan mulai dari tingkat paling atas hingga ke bawah sehingga terdapat kerja sama yang terarah dan usaha mencapai tujuan pelaksanaan pembangunan dapat terlaksana. Wujud usaha untuk mencapai tujuan pelaksanaan pembangunan yang bersinggungan dengan konsep koordinasi sendiri adalah melalui instruksi/perintah yang mengandung penjelasan mengenai mekanisme kegiatan yang akan dikoordinasikan secara berkelanjutan.

Koordinasi dilakukan dengan maksud mengidentifikasi tindakan-tindakan korektif, yang nantinya diharapkan dapat menyempurnakan pelaksanaan pembangunan berikutnya, dengan berdasarkan pada informasi-informasi tentang status perkembangan suatu program pembangunan, serta dimungkinkan untuk

mengambil tindakan-tindakan penyesuaian dalam pemecahan permasalahan yang ada. Dengan adanya koordinasi yang efektif pelaksanaan pembangunan diharapkan dapat mencapai hasil secara maksimal dan untuk menghindari adanya keterlambatan pelaksanaan kegiatan.

Mekanisme pengkoordinasian dalam pelaksanaan pembangunan untuk tetap mengarahkan aktivitasnya ke arah pencapaian tujuan pembangunan tersebut dapat mengurangi tidak efisiennya pembangunan serta konflik yang merusak. Pengkoordinasian dimaksudkan agar para aparat pelaksana pembangunan mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki. Oleh karena itu kesempurnaan sistem koordinasi diharapkan mampu menjadikan tingkat efektivitas dalam pelaksanaan pembangunan menjadi tinggi.

Pelaksanaan pembangunan tidak lepas dari pengendalian yang efektif yang membutuhkan koordinasi semua pihak yang terkait. Koordinasi dalam Pengendalian kegiatan pembangunan bagi keberhasilan program pelaksanaan pembangunan, muncul sebagai pokok persoalan yang merupakan salah satu variabel terpenting dalam mempengaruhi hasil pembangunan tersebut. Kebanyakan pelaksana mengetahui fakta ini, tetapi sangat sedikit yang tahu secara pasti apa yang harus dilakukan tujuan pembangunan pada hakekatnya.

Pelaksanaan pembangunan harus disertai dengan strategi dan koordinasi yang efektif sebagai dokumentasi Pengendalian kegiatan pembangunan. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan sebagai tindak lanjut UU Nomor 25 Tahun 2004 pasal 30 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan, menyatakan bahwa:

“Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, yang selanjutnya disebut Kepala Bappeda adalah Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi perencanaan pembangunan di daerah provinsi, kabupaten atau kota.”

Melihat dari Peraturan Pemerintah di atas, keseluruhan proses pelaksanaan rencana pembangunan daerah merupakan tanggung jawab dari Bappeda termasuk tahapan pengendalian pelaksanaan rencana pembangunan sebagai bahan evaluasi untuk perencanaan pembangunan berikutnya.

Mengingat begitu pentingnya koordinasi dalam pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan dan harus dilaksanakan secara maksimal agar hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan mempertimbangkan banyak hal pemerintah membentuk dan membina Bagian Pembangunan, untuk tingkat nasional disebut Ditjen Bina Pembangunan Daerah dan di tingkat daerah yaitu Bagian Pembangunan Daerah/Biro Pembangunan Daerah (Bangda). Untuk Kabupaten Bulungan sebagai salah satu implementasi dalam pembangunan di daerah dengan melihat kondisi topografi, banyaknya kegiatan pembangunan yang dilaksanakan serta indikator lain yang cukup mempengaruhi, maka dipertimbangkan proses dalam melaksanakan pengendalian kegiatan pembangunan tidak menjadi tanggung jawab Bappeda sepenuhnya. Seperti Kabupaten/Kota lain, Bulungan merupakan salah satu Kabupaten yang pelaksanaan Pengendalian kegiatan pembangunannya ada pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sesuai dengan Peraturan Bupati (Perbup) Nomor 33 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.

Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Bulungan memiliki tugas pengendalian kegiatan pembangunan yang bersumber dari

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan berhak untuk menetapkan metode Pengendalian kegiatan pembangunannya sendiri sebagai pelaksanaan dari otonomi daerah dengan mengacu pada Undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan, karena daerahlah yang lebih mengetahui kondisi, potensi dan aspirasi dari masyarakatnya. Proses Pengendalian kegiatan pembangunan memerlukan koordinasi antar instansi, karena menyangkut banyak aspek dan instansi yang terkait. Aspek tersebut seperti keuangan, pelaporan, pelaksanaan pengendalian, evaluasi dan sebagainya, sedangkan pelaksanaan pembangunan dilaksanakan oleh banyak instansi.

Permasalahan - permasalahan yang terjadi dalam melaksanakan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan yang sampai saat ini masih terus berlangsung diantaranya yaitu

1. Penyusunan dokumen laporan relisasi fisik dan keuangan setiap bulannya tidak akurat dan terlambat. Hal ini di karenakan keterlambatan penyampaian laporan dari SKPD, dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1

Daftar Keterlambatan dalam Menyerahkan Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan SKPD Se Kabupaten Bulungan Tahun Anggaran 2013-2015

Bln	Jumlah SKPD Yang Terlambat Menyerahkan Laporan Kegiatan Per Bulan												Jml Total Per Thn	Jml Rata-rata Per Bln	
	Thn	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Ags	Sep	Oket	Nov			Des
2013		9	9	9	12	11	15	19	12	16	10	14	1	137	11
2014		9	11	10	14	18	15	5	15	14	16	8	0	135	11
2015		11	11	8	21	14	26	11	27	2	7	13	0	151	13

Sumber : Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2015

Tabel di atas dapat dijelaskan penyampaian laporan realisasi fisik dan keuangan masing-masing SKPD ke Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan setiap bulannya mengalami keterlambatan. Rata-rata 11 SKPD mengalami keterlambatan setiap bulannya dan terbanyak pada bulan Agustus Tahun 2015 sebanyak 27 SKPD. Keterlambatan ini mengindikasikan kurangnya koordinasi Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan Perangkat Daerah lainnya.

2. Realisasi fisik dan keuangan yang masih rendah terutama pada Triwulan I dan II sehingga mengakibatkan penumpukan kegiatan pada Triwulan III dan IV. Gambaran realisasi fisik dan keuangan dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.2
Realisasi Fisik dan Keuangan Program/Kegiatan Pembangunan Pemerintah Kabupaten Bulungan Tahun Anggaran 2013-2015

Realisasi Tahun	Triwulan I (Jan s/d Maret)		Triwulan II (April s/d Juni)		Triwulan III (Juli s/d September)		Triwulan IV (Okt s/d Des)	
	Fisik (%)	Keu (%)	Fisik (%)	Keu (%)	Fisik (%)	Keu (%)	Fisik (%)	Keu (%)
2013	4,07	1,17	20,25	13,94	32,1	20,38	63,37	58,22
2014	9,77	3,12	25,59	15,56	45,07	32,01	82,79	68,29
2015	10,25	2,38	30,98	17,22	59,96	37,3	91,68	79,98

Sumber : Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2015

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa realisasi fisik maupun keuangan setiap tahunnya masih rendah pada triwulan I dan II. Dalam hal ini tentunya menandakan bahwa Pengendalian kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan belum berjalan secara optimal.

3. Pelaksanaan rapat koordinasi pengendalian pembangunan yang diadakan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan kurang optimal yaitu dua kali dalam setahun dan Kurang aktifnya pimpinan SKPD dalam Rapat Koordinasi Pengendalian (Rakordal), dapat dilihat dari tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3
Pelaksanaan Rapat Koordinasi
Pengendalian kegiatan pembangunan (Rakodal)
Tahun Anggaran 2014-2015
Jumlah SKPD = 49

Kehadiran Kegiatan	2014		2015	
	Jumlah Kepala SKPD	%	Jumlah Kepala SKPD	%
Rakodal 1	-	-	17	34,69
Rakodal 2	24	48,98	28	57,14

Sumber : Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2015

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan Rapat Koordinasi masih minim dan tingkat kehadiran pimpinan SKPD dalam rapat koordinasi dan evaluasi kegiatan pembangunan tersebut rata-rata masih dibawah 50 % sehingga hasil rapat koordinasi yang seharusnya mencari solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam kegiatan pembangunan tidak berjalan efektif.

4. Penyusunan dokumen hasil kegiatan monitoring pelaksanaan pembangunan daerah yang akan digunakan sebagai laporan dan bahan evaluasi tidak optimal Hal ini mengidentifikasi kurangnya koordinasi baik secara internal maupun secara eksternal.
5. Kurangnya koordinasi dengan SKPD pelaksana pembangunan fisik yang mengakibatkan keterlambatan proyek.

Tabel 1.4
Daftar Pelaksanaan Kegiatan Melewati Tahun Anggaran Berjalan
(Tahun Anggaran 2015)

No	SKPD	Jml. Paket Kegiatan Terlambat	Jml. Total Paket Kegiatan
1	Dinas Pekerjaan Umum & Penataan Ruang	34 Paket	243 Paket
2	Dinas Pertambangan dan Energi	6 Paket	13 paket
3	Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika	2 Paket	51 Paket
4	Dinas Sosial	2 paket	58 Paket
5	Dinas Perindagkop	2 Paket	12 Paket

Sumber : Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2015

Tabel di atas menjelaskan bahwa masih terdapat SKPD dalam melaksanakan kegiatannya melewati tahun anggaran. SKPD yang tergolong sebagai pelaksana kegiatan pembangunan yang melewati tahun anggaran terbanyak adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan yakni sebanyak 34 paket dari 243 paket kegiatan yang dilaksanakan pada Tahun Anggaran 2015.

Pengendalian kegiatan pembangunan tentunya harus memerlukan koordinasi baik secara internal yaitu antar pegawai di dalam Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan maupun secara eksternal yaitu antara Bagian pembangunan SETDA Kabupaten bulungan dengan perangkat daerah lainnya (SKPD lainnya) selaku pelaksanan kegiatan pembangunan. Permasalahan-permasalahan dalam latar belakang di atas mengindikasikan koordinasi Bagian Pembagunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam pengendalian kegiatan pembangunan belum optimal yang diindikasikan oleh indikator sebagai berikut:

1. Keberlanjutan (*continuity*) pelaksanaan pembangunan yang terhambat disebabkan keterlambatan laporan yang disampaikan oleh SKPD
2. Komunikasi yang tidak efektif antara SKPD dengan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan.
3. Kurangnya wewenang dan tanggung jawab baik secara internal maupun secara eksternal
4. Kepemimpinan dan Supervisi yang tidak efektif oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan sebagai koordinator pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan.

Hasil kajian latar belakang dan pokok masalah tersebut, Koordinasi menjadi masalah pokok yang memerlukan kajian sebagai penelitian dalam topik “Efektivitas Koordinasi pada Bagian Pembangunan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan koordinasi Internal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam lingkup pengendalian kegiatan pembangunan ?
2. Bagaimana efektivitas pelaksanaan koordinasi eksternal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan Perangkat daerah lainnya dalam lingkup pengendalian kegiatan pembangunan?

3. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan menghambat dalam koordinasi pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan ?

C. Tujuan Penelitian

Terkait permasalahan yang disebutkan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Efektivitas pelaksanaan koordinasi internal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Efektivitas pelaksanaan koordinasi eksternal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan
3. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam koordinasi pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat, baik secara teoritis maupun praktis, kegunaan dua aspek tersebut dijabarkan sebagai berikut :

1. Kegunaan teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan ilmu administrasi terutama konsep-konsep koordinasi dalam kaitannya dalam lingkup pengendalian. Selain itu diharapkan bisa dijadikan rujukan untuk peneliti yang akan melakukan penelitian sejenis.

2. Kegunaan praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran dalam kaitannya dengan koordinasi dalam pengendalian

pembangunan bagi Pemerintah Kabupaten Bulungan khususnya Bagian
Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Administrasi

Administrasi berasal dari kata *ad* dan *ministrare* yang berarti melayani, membantu, memenuhi, melaksanakan, menerapkan mengendalikan, menyelenggarakan, mengarahkan, menghasilgunakan, mengelola, mengatur, mengurus, mengusahakan, mendayagunakan (Umam, 2014:13).

Administrasi dalam arti yang luas menurut Herbert A.Simon (Umam, 2014 :13), adalah kegiatan-kegiatan kelompok kerja sama untuk mencapai tujuan -tujuan bersama. Sedangkan The Liang Gie (1979:11) menyatakan bahwa administrasi adalah ilmu yang mempelajari hal ikhwal usaha manusia yang secara teratur bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Selanjutnya Siagian dalam Sundarso dkk. (2014:1.5) mendefinisikan adminsitration sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Karakteristik proses, kegiatan kerjasama dan pencapaian tujuan dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa administrasi merupakan kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh birokrasi yang berkesinambungan untuk mencapai tujuan yang terjabar dalam program-program kegiatannya yaitu untuk kesejahteraan masyarakat.

Siagian (dalam Sundarso dkk, 2014:1.11) membagi bidang administrasi kedalam tiga cabang yaitu sebagai berikut:

1. Administrasi Negara (*public adminsitration*)

- Keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara
2. *Adminsitration Privat/niaga*
Keseluruhan kegiatan keniagaan dari mulai produksi barang dan/jasa sampai tibanya barang atau jasa tersebut ditangan konsumen
 3. *Public Business Administration Atau Public Business Coporation*
Kesuluruhan kegiatan pemerintah melalui badan usaha yang berkaitan dengan keniagaan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan warga negaranya. Contoh dibentuknya BUMN (badan Usaha Milik Negara) dan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah)

Kegiatan adminsitration yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah menurut pendapat diatas termasuk dalam bidang administrasi negara (*public adminsitration*), kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah melalui program-program kegiatannya selalu bertujuan untuk kepentingan masyarakat yang sejalan dengan tujuan negara yaitu kesejahteraan yang merata adil dan makmur.

The Liang gie (1979:12-13), membagi administrasi berdasarkan sifat usaha kerja sama guna mencapai tujuan tertentu dengan demikian juga ilmu yang mempelajari usaha kerja sama tersebut dapat dibedakan dalam tiga bidang/cabag pokok secara vertikal yaitu sebagai berikut

- a. *Administrasi Kenegaraan (Public Adminsitration)*
Usaha kerja sama dalam hal-hal yang mengenai kenegaraan pada umumnya memberikan pelayanan terhadap segenap kehidupan warga negara yang terdapat di dalam negara itu
- b. *Adminsitration Perusahaan*
Usaha kerja sama dalam hal-hal yang mengenai perusahaan terutama mempunyai sifat pertukaran. Kegiatan yang dilaksanakan selalu mempertimbangkan untung rugi.
- c. *Administrasi Kemasyarakatan (Social Adminsitration)*
Usaha kerja sama dalam hal-hal yang mengenai kemasayakatan pada umumnya mempunyai sifat untuk memajukan sesuatu hal bagi sekelompok orang tertentu

Kegiatan adminsitration yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah menurut pendapat The Liang Gie yang sejalan dengan sondang siagian

termasuk dalam bidang administrasi negara (*public administration*), karena Pemerintah daerah merupakan bagian dari suatu negara dengan lingkup lebih kecil yang bertujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat di daerah.

The Liang Gie (1979:13-16) di samping melihat pembagian cabang/bidang (ilmu) administrasi secara vertikal dari sisi sifat atau karakter (administrasi negara/publik, administrasi perusahaan /*business* dan administrasi kemasyarakatan /sosial) juga melihat pembagian cabang-cabang ilmu administrasi secara horizontal dari aspek teknis. Aspek teknis ini melekat /ada pada tiga cabang administrasi tersebut di atas. Pembagian cabang-cabangnya dapat dilihat dalam delapan aspek teknis sebagai berikut:

- a. Organisasi (*organization*) merupakan wadah dimana usaha kerja sama itu diselenggarakan. Wewenang, tugas dan tanggung jawab menjadi kesatuan yang laras. Termasuk pula dalam proses mengorganisir atau membentuk organisasi ialah penentuan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Manajemen (*management*), dapat dianggap sebagai suatu proses yang menggerakkan kegiatan dalam administrasi itu sehingga tujuan yang telah dibentuk benar-benar tercapai. Oliver sheldon (dalam The Liang Gie 1979:14) mengatakan manajemen sebagai *the process by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised* (proses dengan mana pelaksanaan dari suatu tujuan tertentu dijalankan dan diawasi).
- d. Kepegawaian (*personel*), merupakan segi yang berkenaan dengan sumber tenaga manusia (*working force*) yang harus ada pada setiap usaha kerja sama. Penelaahan unsur ini menimbulkan sekelompok pengetahuan yang dicakup dengan nama administrasi kepegawaian (*personel administration*).
- e. Keuangan (*finance*), merupakan segi pembiayaan (*financing*) dalam setiap administrasi. Dari sinilah timbul administrasi keuangan yang mencakup *budgeting, accounting, auditing*, serta tindakan-tindakan lainnya dalam bidang keuangan.
- f. Perlengkapan (*supply*), merupakan segi melayani kebutuhan kebendaan dan kerumahtanggaan yang juga tentu ada dalam setiap usaha bersama. Pada bidang ini berkembanglah pengetahuan administrasi perlengkapan (*supply administration*), pembelian (*procurement*), klasifikasi dan standarisasi alat-alat, pengendalian harta benda (*inventory and property control*)
- g. Pekerjaan kantor (*office work*), adalah segenap kegiatan yang

- mengumpulkan, mencatat, mengirim, mengolah atau menyimpan bahan-bahan keterangan (*information*).
- h. Tata hubungan (*comunication*), merupakan urat nadi yang memungkinkan orang-orang dalam usaha bersama mengetahui apa yang terjadi atau diinginkan oleh masing-masing. Tanpa tata hubungan yang baik, tidak mungkin kerja sama dapat terlaksana dengan baik.
 - i. Perwakilan (*representation*), merupakan segi yang menggambarkan pada pihak luar segala sesuatu yang berlangsung mengenai usaha bersama itu, demikian pula sebaliknya. Dengan demikian tercapai pengertian yang sebaik- baiknya antara suatu administrasi dengan keadaan sekelilingnya.

Kedelapan aspek teknis di atas, dapat disimpulkan bahwa yang memiliki peranan paling besar dan penting dalam administrasi dalam pemerintahan adalah manajemen, dimana dengan pelaksanaan manajemen yang baik tentunya segala aspek teknis lainnya akan berjalan dengan baik pula. Hal ini sejalan dengan pendapat UN TAA (dalam Liang gie, 1979 : 14) manajemen administrasi merupakan proses yang sangat penting untuk menjamin kesatuan tindakan dan mengusahakan program pengendalian terutama pada instansi, rencana, kebijaksanaan dan usaha pemerintah.

Manajemen dalam roda pemerintahan menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan serta menjadi panduan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik.

2. Konsep Manajemen

Manajemen merupakan cabang dari Adminsitrasi, manajemen sangat dibutuhkan dalam semua kegiatan yang yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi. Luther Gulick dalam Handoko (1995:11) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk

mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Fungsi-fungsi manajemen merupakan dasar dari proses manajemen yang menjadi acuan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Namun dalam fungsi manajemen dari pendapat beberapa ahli terdapat perbedaan. Menurut Tery dalam Hasibuan (2014:38) ,Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), Pengendalian (*controlling*), Menurut Urwick dalam Hasibuan (2014:38) fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*commanding*), Pengkoordinasian (*coordinating*) dan Pengendalian (*controlling*). Menurut Liang Lee dalam Hasibuan (2014:38) fungsi- fungsi manajemen meliputi Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengkoordinasian, Pengontrolan. Menurut Sedangkan Menurut Henry Fayol dalam Hasibuan (2014:38) fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*commanding*), Pengkoordinasian (*coordinating*), Pengendalian (*controlling*).

Beberapa pendapat ahli di atas, terdapat perbedaan fungsi -fungsi manajemen. Hal ini disebabkan latar belakang penulis dan pendekatan yang dilakukan tidak sama. Namun hal ini tidak perlu diperdebatkan karena semua fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli sama-sama bertujuan mengatur aktivitas-aktivitas dalam manajemen untuk mencapai tujuan dan hanya skop dan penekannya saja yang berbeda. fungsi manajemen sebagai dasar manajer dalam melaksanakan tugasnya sehingga setiap manajer dalam pelaksanaan tugas, aktivitas dan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan harus melakukan

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerakan dan pengendalian (Hasibuan, 2014:38-39), Senada dengan Hasibuan, Torang (2014:183) mengungkapkan bahwa tujuan organisasi tidak dapat tercapai tanpa menjalankan fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating dan controlling*) serta melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal.

Adapun penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen tersebut sebagai berikut:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan yang pertama-tama harus dilakukan sebelum aktivitas lainnya dilakukan. Oleh sebab itu, perencanaan yang baik adalah perencanaan yang berorientasi tujuan (*goal oriented*).

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu pendistribusian pekerjaan dan tugas-tugas serta mengkoordinasikannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah seluruh aktivitas manajemen yang diimplementasikan dalam bentuk pembagian tugas, fungsi wewenang dan tanggung jawab

c. Pengarahan (*Directing/Actuating*)

Pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan.

Tery (dalam Hasibuan, 2014 : 41) mengungkapkan “*Actuating is setting all numbers of the groupo to want to achieve and strike to achieve the objectivi willingly and keeping with the managerial palnning and organizing effort.*” artinya pengarahan adalah membuat semua anggota

kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Fungsi ini melibatkan kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan disiplin (Handoko,1995:25)

d. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Pengkoordinasian adalah merupakan kewajiban yang penting untuk menghubungkan berbagai -bagai kegiatan daripada pekerjaan.

e. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara

Proses manajemen akan berjalan sempurna dan efektif apabila koordinasi diimplementasikan khusus pada dimensi *organizing* dan *actuating*. (Torang, 2014 : 182).

3. Konsep Koordinasi

a. Koordinasi

Setiap proses manajemen khususnya di lingkungan pemerintahan, sangatlah penting arti dari koordinasi. Pemerintah pada hakekatnya merupakan suatu organisasi yang sangat besar dengan berbagai unsur yang terlibat di dalamnya. Salah satunya adalah pegawai yang merupakan aparatur pemerintah yang harus bergerak sebagai satu kesatuan yang bulat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan seluruh aparat atau bagian yang ada di dalamnya atau pihak-pihak lain yang terkait perlu mengadakan koordinasi dan hubungan kerja. Bahkan lebih dari itu, semua bagian

harus bergerak sebagai satu kesatuan yang terkoordinasi. Kegiatan koordinasi dan hubungan kerja dalam organisasi merupakan bagian integral dan komprehensif dalam mencapai tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Dengan adanya koordinasi yang baik antar aparatur pemerintah, diharapkan pencapaian tujuan pemerintah secara keseluruhan dapat tercapai .

Hasibuan (2014:85) berpendapat bahwa : “Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen (6M) dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi”. Koordinasi merupakan suatu kegiatan usaha kesatuan tindakan dari semua unsur manajemen yaitu *man, money, material, methode, machine and market*. Semua unsur manajemen secara teknis harus berjalan secara bersama-sama dan saling melengkapi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut E. F. L. Brech dalam Hasibuan (2014:85) Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

Koordinasi menurut pendapat di atas merupakan usaha yang didasarkan atas pembagian kerja yang ideal sesuai kemampuan anggota didalam suatu organisasi sehingga kinerja organisasi tersebut dapat berjalan sebagai mana mestinya. Dengan demikian pemimpin harus jeli dalam melihat kapasitas dan kemampuan seluruh anggota dibawah kepemimpinannya.

Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2014:85) berpendapat bahwa 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 yang telah ditentukan.

Koordinasi menurut pendapat di atas juga merupakan usaha kesatuan tindakan dalam pelaksanaan kegiatan yang lebih menekankan kepada proses manajemen kegiatan, semua proses baik dari perencanaan hingga pengawasan kegiatan harus saling bersinergi dan dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan.

Pengertian koordinasi yang lain menurut Handoko (1995,195) adalah “Proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.” Tanpa koordinasi, individu-individu dan departemen-departemen akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas bahwa koordinasi adalah suatu usaha antar organisasi yang berkaitan untuk mengusahakan terjadinya kesatuan tindakan unsur-unsur manajemen dalam pelaksanaan kegiatan baik secara internal maupun secara eksternal dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan koordinasi ini diartikan sebagai suatu usaha ke arah keselarasan kerja antara anggota organisasi sehingga tidak terjadi kesimpang siuran dan tumpang tindih baik dari kegiatan maupun kewenangan. Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu perusahaan atau organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, Pengkoordinasian dimaksudkan agar para manajer/pimpinan organisasi dapat mengkoordinir semua sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun

sumber lain yang dimiliki organisasi tersebut. Kekuatan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan.

b. Syarat dan Sifat Koordinasi

Menurut Tripathi dan Reddy (dalam Moekijat, 1994:39), 9 syarat untuk mencapai koordinasi yang efektif yakni:

- a. Hubungan langsung
Mary parker follet mengatakan bahwa kordinasi dapat lebih mudah mencapai melalui hubungan pribadi langsung di antara orang – orang yang bertanggung jawab. Melalui hubungan pribadi langsung, ide – ide, salah paham, apabila ada, dapat di jelaskan jauh lebih baik ketimbang melalui metode apapun lainnya.
- b. Kesempatan awal
Koordinasi dapat dicapai lebih mudah dalam tingkat-tingkat awal perencanaan dan pembuatan kebijaksanaan. Misalnya, sambil mempersiapkan rencana itu sendiri harus ada konsultasi bersama. Dengan cara demikian tugas penyesuain dan penyatuan dalam proses pelaksanaan rencana lebih mudah.
- c. Kontinuitas
Kordinasi merupakan suatu proses yang kontinu dan yang harus langsung pada semua waktu mulai dari tahap perencanaan karna koordinasi merupakan dasar struktur organisasi, maka koordinasi harus berlangsung selama perusahaan melaksanakan fungsinya.
- d. Dinamisme
Koordinasi harus secara terus – menerus di ubah mengingat perubahan – perubahan lingkungan baik intern maupun ekstern. Dengan kata lain, koordinasi ini jangan kaku. Menurut Koontz dan O'Donnell (1972) pekerjaan koordinasi dapat menemukan “kekuatan – kekutan dan kelemahan -kelemahan baru yang pada waktunya dapat menambah masalah. Koordinasi akan meredakan masalah – masalah apabila timbul koordinasi yang baik sekali akan mengetahui secara dini dan mencegah kejadiannya”.
- e. Tujuan yang jelas
Tujuan yang jelas itu penting untuk memperoleh koordinasi efektif dalam suatu perusahaan. Manajer – Manajer bagian harus tahu tentang tujuan perusahaan dan diminta agar bekerja untuk tujuan bersama perusahaan. Suatu tujuan yang jelas dan di beritahukan secara efektif kepada kepala – kepala bagian dimaksudkan untuk menghasilkan keselarasan tindakan.
- f. Organisasi yang sederhana
Struktur organisasi yang sederhana memudahkan koordinasi yang efektif. Penyusunan kembali bagian – bagian dapat dipertimbangkan untuk memiliki koordinasi yang lebih baik diantara kepala – kepala

- bagian. Pelaksanaan pekerjaan dan fungsi yang erat berhubungan dapat ditetapkan dibawah beban seorang pejabat pemimpin apabila hal ini akan mempermudah pengambilan tindakan yang di perlukan untuk koordinasi. Disarankan agar semua bagian yang saling berhadapan dapat dipercayakan kepada seorang atasan bersama untuk menjamin koordinasi yang lebih baik. suatu "subbagian" merupakan suatu contoh jenis pengelompokan ini. Suatu subbagian membuat koordinasi lebih mudah dan membantu penyesuaian yang cepat terhadap perubahan lingkungan.
- g. Perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas
Faktor lain yang memudahkan koordinasi adalah definisi wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk masing – masing individu dan bagian. Wewenang yang jelas tidak hanya mengurangi pertentangan diantara pegawai – pegawai yang berlainan, tetapi juga membantu mereka dalam pelaksanaan pekerjaan dengan kesatuan tujuan. Selanjutnya, wewenang yang jelas membantu manajer dalam memelihara orang – orang bawahan bertanggung jawab atas pelanggaran pembatasan – pembatasan.
- h. Komunikasi yang efektif
Komunikasi yang efektif merupakan salah satu persyaratan untuk koordinasi yang baik. Melalui saling tukar informasi secara terus – menerus, perbedaan – perbedaan individu dan bagian dapat di atasi dan perubahan – perubahan kebijaksanaan, penyesuaian program – program, program – program untuk waktu yang akan datang, dan sebagainya, dapat dibicarakan. Melalui komunikasi yang efektif tindakan - tindakan atau pelaksanaan – pelaksanaan pekerjaan yang bertentangan dengan tujuan – tujuan perusahaan dapat dihindarkan dan kegiatan-kegiatan keseluruhan staf dapat diarahkan secara harmonis menuju ke pelaksanaan tujuan perusahaan yang telah ditentukan.
- i. Kepemimpinan dan supervisi yang efektif
Suksesnya koordinasi banyak dipengaruhi oleh hakikat kepemimpinan dan supervisi. kepemimpinan yang efektif menjamin koordinasi kegiatan orang – orang, baik pada tingkat perencanaan maupun pada tingkat pelaksanaan. Pemimpin yang efektif membuat kepercayaan terhadap orang – orang dan memelihara juga semangat kerja mereka. Sesungguhnya, kepemimpinan yang efektif merupakan metode koordinasi yang paling baik dan tidak ada metode lain yang dapat menggantikannya.

Koordinasi dalam pengendalian kegiatan pembangunan sangat diperlukan mengingat dengan adanya koordinasi semua pihak yang terlibat akan memudahkan dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan yang diinginkan. Menurut peneliti hal – hal yang menjadi permasalahan dalam pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan adalah

Kontinuitas, Perumusan wewenang dan tanggung jawab, Komunikasi yang efektif dan Kepemimpinan dan supervisi yang efektif baik secara intern maupun secara ekstern belum berjalan secara efektif.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2014:88), terdapat 4 syarat koordinasi yaitu

1. *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerjasama), ini harus dilihat dari sudut bagian perbagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.
2. *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan
3. *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
4. *Esprit de corps*, artinya bagian-bagian yang diikut sertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.

Pendapat diatas dapat dipahami bahwa syarat koordinasi ini sangat penting untuk dapat tercapainya koordinasi yang baik, karena dengan adanya syarat-syarat koordinasi tersebut dapat menjadi acuan bagi organisasi untuk mencapai pelaksanaan program dan tujuan yang ingin dicapai lewat koordinasi, seperti hubungan yang baik, saling menghargai, komunikasi yang efektif, persaingan yang sehat dan dibutuhkan kepemimpinan yang efektif.

Lebih lanjut Hasibuan (2014:87), berpendapat bahwa sifat-sifat koordinasi adalah :

1. Koordinasi bersifat dinamis bukan statis.
2. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator (manajer) dalam rangka mencapai sasaran.
3. Koordinasi meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

c. Ciri-Ciri Koordinasi

Penerapan atau pelaksanaan koordinasi peran serta setiap anggota atau kelompok dalam organisasi sangat besar yang mana terlihat dalam bentuk

hubungan antar anggota atau kelompok dengan tujuan organisasi tersebut.

Handyaningrat (dalam Abidin, 2016:126) menyebutkan bahwa ciri-ciri koordinasi

adalah :

- 1) Tanggung jawab terletak pada pimpinan. Oleh karena itu, koordinasi merupakan tugas pimpinan. Pimpinan tidak mungkin mengadakan koordinasi apabila mereka tidak melakukan kerja sama. Oleh karena itu, kerja sama merupakan suatu syarat yang sangat penting dalam membantu pelaksanaan koordinasi
- 2) Adanya proses (*continues proses*) karena koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik
- 3) Pengaturan secara teratur dari pada suatu kelompok. Hal ini disebabkan koordinasi adalah konsep yang ditetapkan didalam kelompok, bukan terhadap usaha individu. Sejumlah individu yang berkerja sama dibawah koordinasi yang baik akan menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi
- 4) Konsep kesatuan tindakan. Hal ini merupakan inti dari koordinasi. Kesatuan usaha berarti bahwa harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha setiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil.
- 5) Tujuan Koordinasi adalah tujuan bersama. Kesatuan dari usaha menuntut semua individu untuk ikut serta melaksanakan tujuan sebagai kelompok di tempat mereka bekerja.

Pelaksanaan koordinasi yang efektif dibutuhkan kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi, karena pimpinan yang mengatur dan menyelaraskan serta bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan kegiatan, adanya kontinuitas dan harus adanya konsep kesatuan tindakan dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan bersama yaitu adanya pelaksanaan pembangunan yang efektif dan efisien sesuai yang direncanakan sebelumnya.

d. Tipe Koordinasi

Pada umumnya organisasi dibentuk oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan, dan sangat diperlukan kerjasama serta suatu koordinasi yang baik agar terciptanya suatu pembagian kerja yang baik. Dalam jenis koordinasi

setiap organisasi tidaklah sama. Secara teoritis ada beberapa jenis koordinasi yang digunakan dalam pemerintahan sesuai dengan lingkup dan arah jalurnya. Menurut Stoner (dalam Abidin, 2016:133-134), sebagai berikut :

a. Menurut Lingkupnya

Koordinasi pemerintahan menurut lingkupnya, terdiri atas sebagai berikut :

1. Koordinasi Internal, yaitu koordinasi antar pejabat atau antar-unit dalam suatu organisasi.
2. Koordinasi eksternal yaitu koordinasi antar pejabat dari bagian organisasi atau antar organisasi

b. Menurut Arahnya

Koordinasi pemerintahan menurut arahnya, terdiri atas sebagai berikut :

1. Koordinasi horizontal, yaitu koordinasi antarpejabat atau antarunit yang mempunyai tingkat hierarki yang sama dalam suatu organisasi dan pejabat dari organisasi -organisasi yang sederajat atau organisasi yang setingkat
2. Koordinasi vertikal yaitu koordinasi antar pejabat dan unit-unit tingkat dibawah oleh pejabat atasannya atau unit tingkat atasnya langsung, juga cabang-cabang suatu organisasi oleh organisasi induknya
3. Koordinasi diagonal yaitu koordinasi antar pejabat atau unit yang berbeda fungsi dan berbeda tingkat hierarkinya.
4. Koordinasi fungsional yaitu koordinasi yang didasarkan atas kesamaan fungsi atau koordinatornya mempunyai fungsi tertentu.

Koordinasi Pemerintah Daerah dapat diartikan sebagai hubungan kerja antar instansi baik di dalam maupun di luar lingkungan Pemerintah Daerah itu sendiri. Pemerintah Daerah melalui SKPD baik Dinas, Badan, Kecamatan dan Kelurahan sebagai bagian dari Pemerintah Daerah yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing tentunya harus saling mengadakan koordinasi baik secara internal maupun secara eksternal melalui kesatuan tindakan agar tidak terjadi perselisihan, ego sektoral dan untuk mencapai tujuan yang sama yaitu pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien sehingga dapat mensejahterakan masyarakat.

Sedangkan menurut Handayani (1985:90), terdapat dua tipe koordinasi koordinasi intern dan fungsional :

1. Koordinasi *Intern* Yaitu koordinasi yang dilakukan oleh atasan langsung. Dalam koordinasi ini manajer wajib mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan, apakah bawahannya telah melakukan tugas sesuai dengan kebijaksanaannya atau tugas pokoknya
2. Koordinasi fungsional Yaitu koordinasi yang dilakukan horizontal, hal ini disebabkan karena sebuah unit organisasi tidak mungkin dapat melakukan sendiri tanpa bantuan unit organisasi lain, dengan perkataan lain bahwa koordinasi fungsional wajib dilakukan karena unit-unit/organisasi lainnya mempunyai hubungan secara fungsional yang bersifat *intern* dan *ekstern*.
 - a. Koordinasi fungsional yang bersifat *intern*, yaitu bahwa unit-unit dalam organisasi diperlukan koordinasi secara horisontal. Koordinasi fungsional ini diperlukan, karena antara unit yang satu dengan unit lainnya mempunyai hubungan kerja fungsional.
 - b. Koordinasi fungsional yang bersifat *ekstern*, adalah koordinasi antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Hal ini mungkin menyangkut satu atau beberapa organisasi. Koordinasi fungsional ini dilakukan, karena sebuah organisasi tidak mungkin menyelenggarakan tugasnya tanpa bantuan dari orang lainnya.

Ruang Lingkup Koordinasi yang dilaksanakan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam melaksanakan tugasnya adalah Koordinasi internal dan Koordinasi eksternal. Kaitannya dengan koordinasi internal yaitu tidak lepas dari koordinasi atasan dan bawahan, Kepala Bagian Pembangunan dengan Kasubbag dan staf dibawahnya dalam satu unit organisasi. Sedangkan kaitannya dengan Koordinasi eksternal yaitu Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan Perangkat daerah lainnya terkait masalah keperluan informasi data/laporan baik itu laporan realisasi fisik dan keuangan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan pembangunan Kabupaten Bulungan.

e. Teknik dan Prinsip Koordinasi

Pelaksanaan koordinasi agar terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan guna mencapai kesatuan tindakan, maka diperlukan beberapa teknik untuk membantu pelaksanaan koordinasi. Burack dan Mathys, sebagaimana yang dikutip oleh Moekijat (1994:36) mengenai koordinasi sebagai berikut: "Prinsip-

prinsip koordinasi adalah kebenaran-kebenaran yang pokok atau apa yang diyakini menjadi kebenaran-kebenaran dalam bidang koordinasi.

Pendapat di atas menekankan kepada pelaksanaan koordinasi yang mendapatkan semua komponen organisasi lebih mengerti, memahami, bekerja sama dan saling mempercayai menuju tujuan yang telah disepakati bersama.

Selanjutnya Menurut Griffin dalam Moekijat (1994:134), mengemukakan beberapa teknik yang perlu diterapkan dalam melaksanakan koordinasi, teknik tersebut antara lain:

1. Hierarki manajerial, dipergunakan untuk mencapai koordinasi, maka seorang manajer ditempatkan dan dibebani dengan bagian-bagian atau unit-unit yang saling bergantung.
2. Peraturan dan prosedur, kegiatan-kegiatan rutin koordinasi sering dapat ditangani melalui peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur standar.
3. Peranan penghubung, individu dalam suatu peranan penghubung mengkoordinasikan dua atau lebih unit yang saling bergantung dengan tindak sebagai suatu tempat umum hubungan.
4. Satuan tugas, dapat bertindak apabila kebutuhan akan koordinasi sangat penting.
5. Bagian integrasi, bagian integrasi hampir sama dengan satuan-satuan tetapi bagian-bagian integrasi sifatnya lebih tetap/ permanen

Pelaksanaan koordinasi menurut pendapat diatas menekankan kepada kejelasan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang terlibat sehingga dalam pelaksanaannya tidak terjadi tumpang tindih, batasan-batasan pelaksanaan juga harus jelas melalui prosedur dan aturan yang ditetapkan dan disepakati bersama.

Menurut Pamudji yang dikutip pula oleh Moekijat (1994:38) menyebutkan empat prinsip utama koordinasi, sebagai berikut:

1. Koordinasi harus dimulai dari permulaan sekali;
2. Koordinasi adalah tahap *continue*;
3. Sepanjang kemungkinan koordinasi harus merupakan pertemuan-pertemuan bersama;
4. Perbedaan-perbedaan dalam pandangan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam hubungan situasi seluruhnya.

Pendapat di atas menekankan bahwa koordinasi memerlukan keterlibatan semua pihak yang dimulai dari awal perencanaan hingga evaluasi kegiatan yang tentunya dilakukan secara berkesinambungan melalui komunikasi yang efektif dengan cara pertemuan-pertemuan (rapat koordinasi) secara rutin sehingga masing-masing pihak yang terlibat memiliki tanggung jawab, dihargai, keterbukaan dan semangat untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Dalam penyelenggaraan pemerintah yang baik tentunya harus melibatkan semua pihak dari perencanaan program kegiatan hingga evaluasi kegiatan sehingga semua pihak yang terkait mengetahui *progres* serta hambatan dalam pelaksanaan menuju pemerintahan yang baik.

Selanjutnya menurut Sugandha (1991:47- 48), Prinsip-prinsip yang perlu diterapkan dalam menciptakan koordinasi antara lain :

1. Adanya kesepakatan dan kesatuan pengertian mengenai sasaran yang harus dicapai sebagai arah kegiatan bersama
2. Adanya kesepakatan mengenai kegiatan atau tindakan yang harus dilakukan oleh masing-masing pihak, termasuk target dan jadwalnya
3. Adanya ketaatan atau loyalitas dari setiap pihak terhadap bagian tugas masing-masing serta jadwal yang telah ditetapkan
4. Adanya saling tukar informasi dari semua pihak yang bekerja sama mengenai kegiatan dan hasilnya pada suatu saat tertentu, termasuk masalah-masalah yang dihadapi masing-masing
5. Adanya koordinator yang dapat memimpin dan menggerakkan serta memonitor kerja sama tersebut, termasuk masalah-masalah yang dihadapi masing-masing
6. Adanya informasi dari berbagai pihak yang mengalir kepada koordinator sehingga koordinator dapat memonitor seluruh pelaksanaan kerja sama dan mengerti masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh semua pihak
7. Adanya saling hormat terhadap wewenang fungsional masing-masing pihak sehingga tercipta semangat untuk saling membantu.

Koordinasi yang baik menurut pendapat di atas akan tercipta apabila semua pihak yang terlibat memiliki kesepakatan dalam tindakan yang telah ditentukan bersama, loyalitas, saling berbagi informasi dan menghormati wewenang

fungsional dan di pimpin oleh koordinator yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik.

f. Kebutuhan Akan Koordinasi

Sebagaimana yang dikemukakan Handoko (1995 : 196) bahwa urgensi akan pentingnya kebutuhan koordinasi bagi aktifitas unit organisasi berbeda dalam hal sejauhmana aktivitas itu perlu dipadukan dengan aktivitas unit lainnya. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Apabila tugas – tugas tersebut memerlukan atau dapat memperoleh manfaat dari arus informasi antarunit, maka yang terbaik adalah tingkat koordinasi yang tinggi. Akan tetapi, apabila persyaratan atau manfaat sedemikian itu tidak ada, maka pekerjaan tersebut mungkin lebih baik diselesaikan interaksi dengan anggota unit -unit lainnya apabila tidak banyak memerlukan waktu. “

Koordinasi dibutuhkan dalam setiap hubungan kerja dalam satu organisasi sebab tanpa koordinasi setiap anggota dalam suatu organisasi tidak mempunyai pegangan dalam menentukan tujuan mereka ,sehingga akan merugikan organisasi itu sendiri, dengan koordinasi diharapkan keharmonisan atau keserasian seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga tiap departemen atau perusahaan atau bagian menjadi seimbang dan selaras. Koordinasi merupakan usaha untuk menciptakan keadaan yang serasi, selaras dan seimbang. Kebutuhan kordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dan pelaksanaan tugas dan derajat ketergantungan dari setiap satuan pelaksanaan. Terdapat 3 (tiga) macam saling ketergantungan di antara satuan – satuan organisasi seperti di ungkapkan oleh James D.Thompson (Handoko,1995: 196), yaitu:

- 1) Saling ketergantungan yang dikelompokkan (*pooled interdependence*); apabila unit – unit organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi saling tergantung pada prestasi yang memadai dari setiap unit bagi tercapainya tujuan akhir.
- 2) Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*); dimana suatu satuan yang lain dapat bekerja.
- 3) Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*); merupakan hubungan tibal – balik antara sejumlah unit.

Pendapat di atas menekankan bahwa tanpa adanya saling ketergantungan antar pihak-pihak terkait tidak akan tercipta suatu koordinasi yang efektif, Saling ketergantungan antara satuan-satuan akan menumbuhkan saling kerjasama, saling menghargai dan juga menumbuhkan semangat yang sama dalam melaksanakan suatu kegiatan. Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam menjalankan tugas pengendalian kegiatan pembangunan sangat tergantung kepada perangkat daerah lainnya dalam hal informasi dan data / laporan dalam menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi.

g. Manfaat Koordinasi

Pelaksanaan koordinasi yang efektif dalam melaksanakan program atau kegiatan akan memberikan manfaat bagi organisasi. Handoko (2003:197) berpendapat bahwa adapun manfaat koordinasi antara lain:

- 1) Dengan koordinasi dapat dihindarkan perasaan terlepas satu sama lain, antara satuan-satuan organisasi atau antara pejabat yang ada dalam organisasi.
- 2) Menghindari suatu pendapat atau perasaan bahwa satuan organisasi atau pejabat merupakan yang paling penting.
- 3) Menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan antara bagian dalam organisasi.
- 4) Menghindari terjadinya kekosongan pekerjaan terhadap suatu aktifitas dalam organisasi.
- 5) Menimbulkan kesadaran diantara para pegawai untuk saling membantu

Pendapat di atas menekankan bahwa manfaat dari koordinasi antar pihak-pihak terkait baik secara internal di dalam organisasi maupun antar organisasi

dalam melaksanakan suatu pekerjaan dapat menumbuhkan kesadaran saling membantu, menghindari pertentangan-pertentangan antar pegawai atau pejabat, mempermudah dan mempercepat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

4. Konsep Koordinasi Antar Perangkat Daerah

Koordinasi pemerintahan sebagai salah satu fenomena dalam pemerintahan di Daerah merupakan aspek yang penting dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan. Koordinasi pemerintahan adalah koordinasi yang dilaksanakan dalam organisasi pemerintahan, masalah kerja sama antara aparatur pemerintahan dan pertalian satu sama lainnya (Saepudin, 2011:1).

Koordinasi antar perangkat daerah menurut pendapat di atas lebih mengedepankan suatu hubungan kerjasama antar organisasi-organisasi pemerintah daerah dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai aparatur pemerintah sehingga tercipta harmonisasi dan sinkronisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan di dalam visi dan misi daerah. Banyaknya program/kegiatan sebagai perwujudan visi dan misi yang di jalankan SKPD tidak akan lepas dari saling ketergantungan dan keterkaitan dengan SKPD atau perangkat daerah lainnya sehingga dibutuhkan koordinasi yang efektif agar program/kegiatan yang dilaksanakan masing-masing SKPD tidak berbenturan dan berjalan secara maksimal dan efisien.

5. Konsep Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Sesuai dengan pendapat Emerson yang dikutip oleh Handayani (1985 : 16) bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jelasnya apabila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif”.

Pengertian lain mengenai efektivitas dikemukakan oleh Siagian (1990: 51) yang menyatakan bahwa:

“Efektif dapat diartikan pencapaian tujuan suatu usaha atau kegiatan berencana, dapat diselesaikan tepat waktu dengan target yang telah ditentukan. Sedangkan yang dimaksud dengan efektivitas mengandung pengertian suatu kegiatan yang dilaksanakan selalu dapat terselesaikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Efektifitas menurut pendapat di atas merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan memperhatikan waktu, kualitas dan kuantitas untuk menghasilkan *output* yang telah direncanakan dengan biaya yang seefisien mungkin. Pemerintah Daerah sebagai wadah organisasi pelayanan masyarakat tentunya dalam melaksanakan seluruh kegiatannya harus memperhatikan segi efektifitas dan efisien sehingga tujuan dalam mensejahterkan masyarakat dapat tercapai dengan optimal.

Menurut Steers (1985 : 6) Efektivitas ialah Ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil dalam mencapai tujuan yang layak dicapai. Pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai dan optimal.

Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan. Jika ekonomi berfokus pada input dan efisiensi pada output atau proses, maka efektivitas berfokus pada outcome (hasil). Suatu organisasi, program, atau kegiatan dinilai efektif apabila output yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan (Mahmudi, 2010: 87).

Dari beberapa pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target /sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai.

Sedarmayanti (2001:65) mengungkapkan pengukuran mengenai efektivitas sebagai berikut:

1. Tepat waktu, yaitu penyelesaian tugas yang ditetapkan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga pekerjaan yang dilaksanakan dapat berhasil secara efektif.
2. Tepat kualitas, yaitu pekerjaan yang ditangani oleh pegawai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh instansi, pekerjaan dilakukan dengan penuh ketelitian dan kesungguhan sehingga terbebas dari kesalahan dan hasil kerja dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat.
3. Tepat kuantitas, yaitu kemampuan pegawai untuk memenuhi target atau jumlah yang ditetapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dengan tanggung jawab yang lebih besar.

Efektifitas menurut pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hasil kegiatan yang dilaksanakan harus sesuai dengan yang direncanakan baik dari segi waktu pelaksanaan, kualitas pekerjaan dan kuantitas pekerjaan baik itu pekerja maupun jumlah output yang dihasilkan.

Selanjutnya Strees (1985:206) mengemukakan 5 (lima) kriteria dalam pengukuran efektivitas, yaitu:

1. Kemampuan menyesuaikan diri-keluwesan
2. Produktivitas
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan berlaba
5. Pencarian sumber daya

Menurut Ndraha (2015 : 297), Dalam mengukur Efektivitas koordinasi terdapat dua cara yaitu koordinasi yang diukur dari segi pencapaian tujuan dan dari segi prosesnya. Menurut Mc.Farland, Jika koordinasi dianggap konsep maka variabel pengukurnya adalah Efektivitas. Jadi Efektivitas koordinasi itulah yang

diukur. Koordinasi diukur dari segi tingkat pencapaian tujuan sehingga indikatornya adalah harapan, *output* dan *outcome*. Sedangkan Tery memandang koordinasi "*through the management process*" yaitu koordinasi diukur melalui proses manajemen.

Menurut Ndraha (2015,297), dengan memandang koordinasi melalui proses manajemen, yang perlu diukur dalam koordinasi adalah:

1. Informasi, komunikasi dan teknologi informasi
2. Kesadaran pentingnya koordinasi ; koordinasi *built-in* di setiap *job* atau *task*
3. Kompetensi partisipan, kalender koordinasi. Peserta forum koordinasi harus pejabat yang berkompeten mengambil keputusan. Untuk menjamin kehadiran pejabat yang demikian, harus ditetapkan kalender koordinasi yang ditaati sepenuhnya dari atas ke bawah
4. Kesepakatan dan komitmen. Kesepakatan dan komitmen harus diagendakan oleh setiap pihak secara institusional (formal)
5. Penerapan kesepakatan oleh pihak yang berkoordinasi
6. Insentif koordinasi yaitu sanksi bagi pihak yang ingkar atau tidak menaati kesepakatan oleh setiap pihak secara institusional (formal)
7. Feedback sebagai masukan balik ke dalam proses koordinasi selanjutnya.

Efektifitas koordinasi menurut pendapat di atas dapat diukur melalui tingkat pencapaian tujuan maupun proses pelaksanaan koordinasi itu sendiri atau prosesnya. Menurut peneliti dalam melaksanakan suatu kegiatan dalam organisasi pemerintah walaupun bertujuan untuk pencapaian *output* yang direncanakan tentunya juga harus memperhatikan proses dalam pencapaian tujuan tersebut sehingga *output* yang dihasilkan dapat lebih maksimal dan menumbuhkan semangat, kesadaran dan saling menghargai yang sama antar pihak-pihak terkait.

6. Konsep Pengendalian Kegiatan Pembangunan

Dalam perseptif organisasi, pengendalian adalah suatu proses pemantauan prestasi dan pengambilan tindakan untuk menjamin hasil yang diharapkan..

Proses pengendalian akan mengukur kemajuan kearah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar (Hasibuan, 2014:242), menurut Abidin (2016:132-133), pengendalian adalah kegiatan untuk menjamin kesesuaian karya dengan rencana, program, perintah-perintah dan ketentuan lainnya yang telah ditetapkan termasuk tindakan korektif terhadap ketidakmampuan atau penyimpangan. Proses pengendalian menghasilkan data dan fakta baru yang terjadi dalam pelaksanaan, suatu hal yang telah direncanakan dan diprogramkan tidak selalu tepat dengan kenyataan operasionalnya. Untuk itulah pengendalian berguna sekali bagi perencanaan selanjutnya. Selama pekerjaan berjalan, pengendalian digunakan sebagai penjaga dan pengaman. Dalam hal ini, pengendalian berguna bagi keperluan koreksi pelaksanaan operasional sehingga tujuan haluan tidak menyimpang.

Di dalam sistem pengendalian, terdapat elemen-elemen yang perlu diperhatikan agar pengendalian dapat dilakukan. Beberapa diantaranya menurut Ardianto dkk. (2004: 90) adalah:

1. Pelacak (Detector), sebuah perangkat yang mengukur apa yang sebenarnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksir (assessor), suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa actual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari yang sebenarnya terjadi.
3. Effektor, suatu perangkat (yang sering disebut feedback) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi, perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan effektor.

Dari pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian kegiatan pembangunan adalah suatu usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan

pembangunan agar sesuai dengan target atau sasaran yang telah direncanakan yaitu pembangunan yang efektif dan efisien.

B. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang mendeskripsikan mengenai implementasi, peranan maupun pengaruh koordinasi dalam sebuah proses pelaksanaan administrasi publik antara lain :

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Frandy Alvando Rantung (2015) dengan judul “Peranan Koordinasi Camat Dalam Menunjang Keberhasilan Pembangunan Di Wilayah Kecamatan Langowan Barat”. Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan hasil penelitian bahwa : a) Peranan koordinasi camat dikecamatan Langowan barat, sudah berjalan dengan baik dan sudah sesuai dengan tugas pokoknya sebagai kepala kecamatan. b) Sumberdaya aparatur yang masih kurang hal ini terlihat dalam tingkat pendidikan yang masih di dominasi oleh lulusan SLTA hal ini turut mempengaruhi kepengurusan administrasi yang ada di kecamatan Langowan Barat. c) Fasilitas penunjang di kantor kecamatan masih cukup minim. Hal ini dapat di lihat dari kurangnya kendaraan dinas, sehingga proses pekerjaan khususnya dalam program langsung ke lapangan cukup lambat juga fasilitas seperti komputer dan internet di kantor kecamatan yang belum memadai. Perbedaan penelitian dengan yang akan penulis laksanakan adalah pada penelitian ini penulis ingin mengetahui implementasi atau peranan dari koordinasi dalam proses pengendalian pelaksanaan pembangunan sedangkan pada penelitian terdahulu ini penulis ingin mengetahui peran koordinasi camat dalam menunjang proses pembangunan.

2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Masril (2010) dengan judul “Analisis Pengaruh Fungsi Koordinasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Dakwah (Studi Kasus Kantor Departemen Agama Kabupaten Pelawan)”. Menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif dengan hasil penelitian bahwa fungsi koordinasi menyatakan bahwa : a) variabel koodinasi dalam menentukan judul dakwah naik 1% maka variabel efektivitas pelaksanaan dakwah mengalami naik sebesar 0,220 satuan atau 22%. b) variabel koordinasi dalam menentukan judul dakwah naik 1% maka variabel Efektivitas pelaksanaan dakwah mengalami kenaikan sebesar 0,059% satuan atau 5,9%. c) selanjutnya apabila koordinasi dalam menentukan materi dakwah naik 1% maka variabel Efektivitas pelaksanaan dakwah mengalami kenaikan sebesar 0,809% satuan atau 8,09%. Sedangkan untuk optimalisasi pelaksanaan dakwah yang harus ditempuh untuk meningkatkan Efektivitas tugas dakwah di Kabupaten Pelelawan adalah harus memperkuat teori-teori koordinasi, hal ini dibuktikan pada hasil pembahasan bahwa setiap variabel pada koordinasi dapat mempengaruhi Efektivitas pelaksanaan dakwah.
3. Hasil penelitian yang dilakukan Rahmadeni Lubis (2010) dengan judul Pengaruh Koordinasi Terhadap Efektivitas Kerja Di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai tugas-tugas umum dan tanggung jawab para karyawan, aktivitas khusus yang dibutuhkan, keterlibatan dan fungsi anggota organisasi, kondisi kerja dan fasilitas. Sedangkan jenis variabel yang digunakan bersifat mandiri, yakni berusaha menggambarkan dan menghubungkan komponen-komponen konsep

yang berkaitan dengan pelaksanaan koordinasi dan Efektivitas kerja tanpa menguji hipotesa-hipotesa. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa Koordinasi telah cukup berjalan dengan baik di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Dengan koordinasi yang baik ini suatu usaha ke arah keselarasan kerja antara anggota organisasi di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara tidak terjadi kesimpangsiuran, tumpangtindih. Hal ini berarti pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan hasil penelitian dari variable koordinasi sebesar 53,4%, makin membuktikan bahwa koordinasi di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara dikategorikan baik dan efektivitas kerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara cenderung baik.

4. Hasil penelitian yang dilakukan Nazaradin (2014) dengan judul Pengaruh , Pengaruh koordinasi dan pengawasan terhadap efektivitas organisasi di lingkungan pemerintahan kabupaten cianjur (studi pada sekretariat-sekretariat, lembaga teknis daerah dan dinas-dinas di lingkungan pemerintahan kabupaen cianjur), Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*, Berdasarkan hasil penilitian didapat Secara deskriptif mengungkapkan bahwa koordinasi, pengawasan dan efektivitas organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur telah berjalan dengan efektif, walaupun dalam pelaksanaannya secara umum belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip koordinasi, dimensi pengawasan dan kriteria efektivitas organisasi. Secara simultan variabel Koordinasi dan Pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Hal ini mengandung makna bahwa

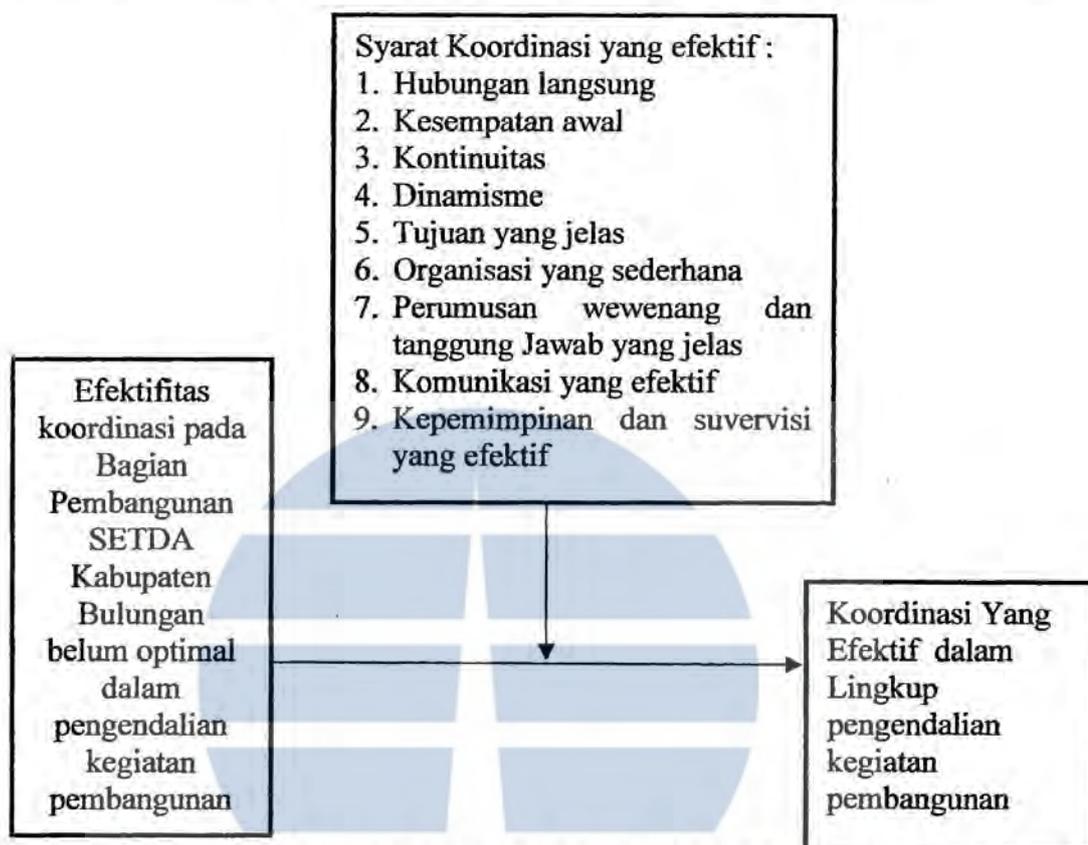
Koordinasi dan Pengawasan memberi pengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Di samping itu dalam penelitian ini juga ditemukan adanya variabel-variabel lain di luar Koordinasi dan Pengawasan yang berpengaruh terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur yang dapat dilakukan penelitian lebih lanjut. Secara parsial variabel Koordinasi telah memberi pengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, walaupun dilihat dari prinsip-prinsipnya menunjukkan nilai yang cukup variatif. Prinsip Koordinasi harus mulai dari tahap permulaan dan prinsip Perbedaan pandangan harus dikemukakan secara terbuka berpengaruh kuat terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Sedangkan prinsip Koordinasi adalah proses yang kontinyu dan prinsip Sepanjang memungkinkan harus merupakan pertemuanbersama berpengaruh lemah terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Prinsip-prinsip yang kuat menjadi prioritas peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, sedangkan prinsip yang lemah perlu dibangun kembali untuk memberi karakteristik bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Secara parsial variabel Pengawasan telah memberi pengaruh positif terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Dimensi-dimensi Pengawasan yang terdiri dari: dimensi Mengukur hasil pekerjaan dan dimensi Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki berpengaruh kuat terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten

Cianjur. Sedangkan dimensi membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaannya berpengaruh lemah terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur. Dimensi-dimensi yang kuat menjadi prioritas peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, sedangkan dimensi yang lemah perlu dibangun kembali untuk memberi karakteristik bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur, sehingga memberi kontribusi bagi peningkatan Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Cianjur.

C. Kerangka Berfikir

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Efektivitas pelaksanaan koordinasi yang dilakukan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan sebagai leader sector / pelaksana pengendalian program/kegiatan pembangunan yang ada di Kabupaten Bulungan serta kendala – kendala yang terjadi dalam pelaksanaan tugas pengendalian kegiatan pembangunan Berdasarkan dukungan landasan teoritik yang diperoleh dari eksplorasi teori yang dijadikan rujukan konsepsional variabel penelitian, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1. Model Kerangka berfikir Efektivitas Koordinasi pada Bagian Pembangunan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan



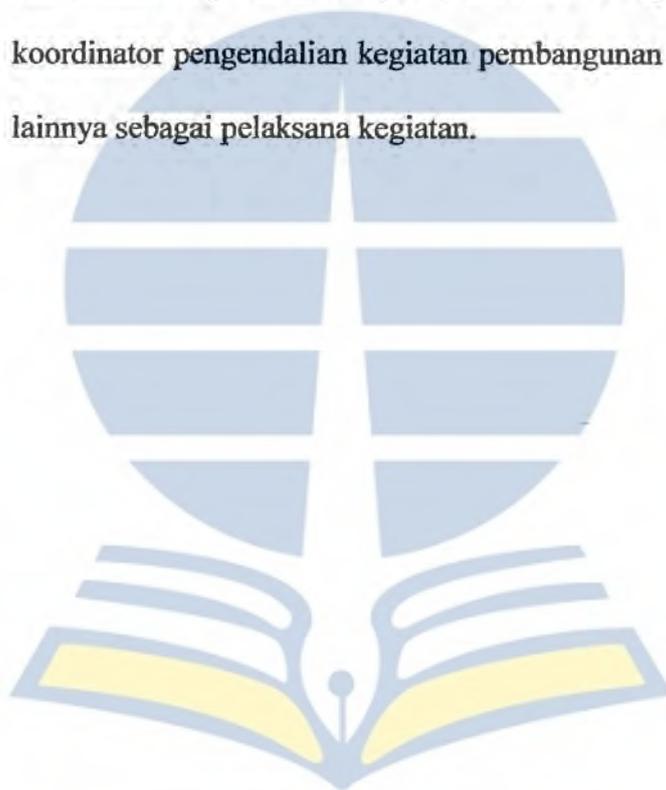
Sumber : diadopsi dari Tripathi & Reddy dalam Moekijat (1994)

D. Definisi Operasional

Definisi Operasional merupakan unsur penting dalam penelitian yang memberikan informasi tentang bagaimana cara mengukur suatu variabel atau semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana suatu variabel dapat diukur. Adapun definisi operasional dari penyusunan tesis ini adalah

- a. Koordinasi adalah kerjasama antar bagian atau sektor yang menciptakan keharmonisan kerja dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan bersama yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan baik secara internal maupun secara eksternal.

- b. Efektivitas adalah tercapainya target pengendalian kegiatan pembangunan melalui realisasi fisik dan keuangan kegiatan pada setiap tahun anggaran yang sudah ditetapkan pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).
- c. Efektivitas Koordinasi adalah tercapainya program kegiatan yang dilaksanakan oleh SKPD pelaksana dengan daya dukung koordinasi yang baik antara Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan selaku koordinator pengendalian kegiatan pembangunan dan perangkat daerah lainnya sebagai pelaksana kegiatan.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif atau naturalistik karena dilakukan pada kondisi yang alamiah. Sugiyono (2016:1) mengemukakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Metode kualitatif menurut Creswell (1998) adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2007) menyebutkan metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Karakteristik pokok yang menjadi perhatian dalam penelitian kualitatif adalah terhadap makna. Dalam hal ini penelitian naturalistik tidak peduli terhadap persamaan dari obyek penelitian melainkan sebaliknya mengungkap tentang pandangan tentang kehidupan dari orang yang berbeda-beda. Pemikiran ini didasari pula oleh kenyataan bahwa makna yang ada dalam setiap orang berbeda-beda. Oleh

karena itu, tidak mungkin untuk mengungkap kenyataan yang ada dalam diri orang yang unik itu menggunakan alat lain kecuali manusia sebagai instrumen.

Dalam penelitian kuantitatif peneliti menggunakan instrumen untuk mengumpulkan data atau mengukur status variabel yang diteliti, sedangkan dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrumen. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument*. Untuk dapat menjadi instrument, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret dan menkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna (Sugiyono 2016:2).

1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan maksud untuk memperoleh gambaran yang lengkap tentang Bagaimana Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam melakukan koordinasi baik secara internal maupun secara eksternal dalam lingkup Pengendalian kegiatan pembangunan dan faktor – faktor yang menghambat. Selanjutnya fokus dalam penelitian kualitatif erat hubungannya dengan perumusan masalah sehingga permasalahan dalam penelitian merupakan acuan dalam menentukan fokus penelitian.

Memperhatikan apa yang dikemukakan di atas serta mengacu pada pokok masalah yang terumus dalam penelitian ini (perumusan masalah, fokus penelitian ini adalah :

1. Bagaimana efektivitas pelaksanaan koordinasi internal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam lingkup pengendalian kegiatan pembangunan?

2. Bagaimana efektivitas pelaksanaan koordinasi eksternal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan perangkat daerah lainnya dalam lingkup pengendalian kegiatan pembangunan?
3. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam koordinasi pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan?

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan yang terletak di Jalan Jelarai raya Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. Adapun yang menjadi alasan melakukan penelitian pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan adalah karena sebagai unsur teknis yang bertanggung jawab terhadap pengendalian kegiatan pembangunan

B. Sumber Informasi dan Informan

Setelah ditetapkan lokasi penelitian, berikutnya dipilih informan sebagai subyek penelitian. Menurut Lexy J Moleong (2012) pada penelitian kualitatif tidak ada sampel asal, tetapi sampel tujuan (*purposive sampling*). Penetapan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu peneliti menetapkan informan berdasarkan anggapan bahwa informan dapat memberikan informasi yang diinginkan.

Penelitian sesuai dengan permasalahan penelitian. Dengan kata lain informan yang dipilih adalah informan kunci (*key informan*) yang baik pengetahuan ataupun keterlibatan mereka dengan permasalahan yang akan diteliti tidak diragukan lagi. Dengan memperhatikan karakter informan tersebut di atas, maka dalam penelitian kualitatif proporsi atau jumlah informan yang dibutuhkan dalam penelitian tidak bisa ditetapkan sejak awal terutama dalam tahap pembuatan

rancangan penelitian. Dengan demikian jumlah informan bisa jadi sedikit atau bahkan bisa juga banyak tergantung pada proses perkembangan di lapangan. Jumlah informan yang akan diteliti sangat tergantung pada seberapa banyak informasi yang diperlukan oleh peneliti. Pihak yang menjadi informan dalam penelitian ini antara lain :

1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan
2. Kepala Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan
3. Kasubbag Monitoring Dan Evaluasi Pembangunan
4. Staf Pelaksana bagian Monitring dan Evaluasi Pembangunan
5. Sekertaris BAPPEDA & Litbang Kabupaten Bulungan
6. Kepala Dinas Pekerjaan Umum & Penataan Ruang Kabupaten Bulungan
7. Kasubbid Pengukuran dan Pemetaan Badan Pertanahan Nasional (BPN)
Kabupaten Bulungan

Semua informan tersebut diwawancarai secara mendalam (Indepth Interview) untuk mendapatkan informasi yang tepat dan sesuai dengan yang diperlukan peneliti.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif (sugiono 2016 : 59), yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus divalidasi seberapa jauh penelitian sebagai kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun kelapangan. Validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan yang dilakukan dengan menggabungkan antara wawancara dan dokumentasi

1) Wawancara Mendalam (Indepth Interview)

Wawancara yang mendalam, pertanyaan yang diajukan semakin memfokus pada permasalahan sehingga informasi yang diterima cukup mendalam. Pengumpulan data semacam ini mampu mengetahui kejujuran informan untuk memberikan informasi yang sebenarnya, terutama yang berkenaan dengan perasaan, sikap dan pandangan mereka terhadap tugas dan fungsi selaku perencana wawancara semacam ini dilaksanakan dengan semua informan yang ada pada lokasi dan terkait ruang lingkup penelitian terutama untuk mendapatkan data primer dari informan. Dalam wawancara peneliti menggunakan pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada informan yang mengacu pada pertanyaan penelitian. Pertanyaan ini hanya sebagai panduan umum dan divariasikan sesuai respon dari informan

2) Dokumentasi

Teknik ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data yang bersumber pada arsip dan dokumen – dokumen yang ada di lokasi penelitian. Dalam hal ini informasi berasal dari berbagai arsip maupun dokumen – dokumen lain yang dianggap perlu.

E. Metode Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang kredibel. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktifitas dalam analisis data yaitu : *data reduction* (Reduksi data), *data display* (penyajian data) dan *conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan/verifikasi) yang dikemukakan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (1984) (dalam Sugiyono, 2016 :246).

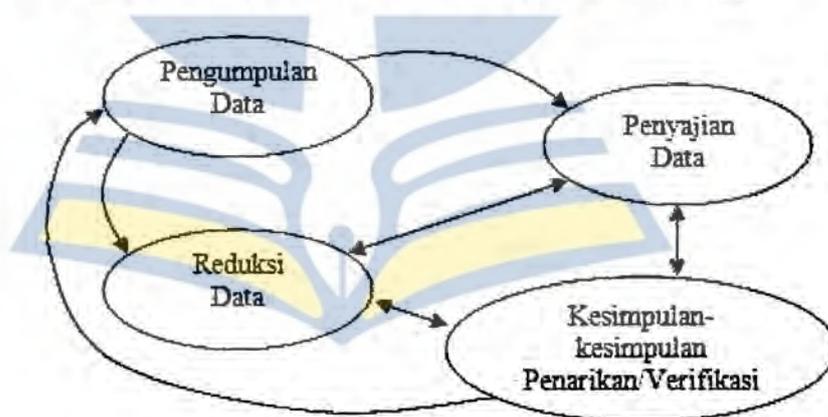
- 1) Reduksi Data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstraksikan dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi-materi empiris lainnya.
- 2) Penyajian Data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk apa melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan

sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

- 3) Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan yang penting, karena dari permulaan pengumpulan data seseorang menganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan final mungkin tidak muncul sampai data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan catatan lapangan, pengkodean, penyimpanan dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti dan tuntutan pemberi dana.

Adapun proses analisis interaktif dimaksud dapat disajikan dalam bentuk skema sebagai berikut:

Gambar 3.1: Komponen Analisis Data (Model Interaktif)



Sumber : Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (Sugiyono) 2016.

Dalam pengertian ini, analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan terus menerus. Masalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan

sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling susul menyusul. Namun dua hal lainnya itu senantiasa merupakan bagian dari lapangan.

Reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut "analisis".

Berangkat dari asumsi diatas, maka penulis menggambarkan tahapan penelitian sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data -data sekunder, diantaranya adalah :
 - Data sekunder dari Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan, terkait Kegiatan Pelaporan realisasi fisik dan keuangan dan pelaporan monitoring kegiatan pembangunan.
 - Gambar lokasi penelitian (meliputi susunan organisasi dan tupoksinya)
 - Catatan-catatan lapangan hasil pengamatan yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam memberikan presepsi dan argument.
 - Dokumentasi yang akan dijadikan sebagai pertanggungjawaban akan keabsahan penelitian.
- b. Mengklasifikasikan berbagai gejala dan faktor-faktor serta kondisi yang ada dalam koordinasi pengendalian kegiatan pembangunan ini dengan berbagai komponen yang telah ditetapkan sesuai dengan yang ada dalam kerangka fikir.
- c. Mengolah data berdasarkan keterkaitan antara komponen yang ada dan disesuaikan dengan pertanyaan-pertanyaan pada fokus permasalahan.
- d. Mendeskripsikan secara keseluruhan dari hasil wawancara melalui

wawancara terstruktur dengan metode wawancara mendalam, telaahan dokumen dan beserta pedoman dari berbagai literatur dan buku yang ada, secara sistematis, dan keterkaitan yang menjadikan penelitian ini dapat dipahami dan memberikan suatu pengetahuan dan sesuai dengan tujuan dan manfaat yang ingin dicapai. Dalam hal ini berupa uraian yang memaparkan fakta-fakta di lapangan yang dianggap penting

- e. Setelah kaitan antara semua kategori dengan asumsi terwujud, peneliti masuk ke dalam tahap penjelasan. Dari hasil analisis, ada kemungkinan terdapat hal-hal yang menyimpang dari asumsi atau tidak terfikir sebelumnya namun terkait dengan penelitian. Pada tahap ini akan dijelaskan dengan alternative lain melalui referensi atau teori-teori lain. Selanjutnya memaknai hasil deskripsi data sehingga jawaban terhadap pertanyaan penelitian bisa terungkap.
- f. Dari jawaban tersebut, penulis kemudian menyimpulkan secara konferehensif mengenai koordinasi penyelenggaraan pengendalian kegiatan pembangunan, hambatan dan cara penyelesaiannya yang diharapkan menghasilkan rekomendasi sehingga bisa dijadikan sebagai bahan perbaikan pada pelaksanaan pengendalian kegiatan pengendalian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Geografis

Kabupaten Bulungan terletak pada posisi $116^{\circ} 04' 41''$ – $117^{\circ} 57' 56''$ Bujur Timur dan $2^{\circ} 09' 19''$ – $3^{\circ} 34' 49''$ Lintang Utara. Secara administratif Kabupaten Bulungan berbatasan dengan:

Sebelah utara : Kabupaten Nunukan dan Kabupaten Tana Tidung

Sebelah selatan : Kabupaten Berau

Sebelah timur : Kota Tarakan dan Laut Sulawesi

Sebelah barat : Kabupaten Malinau

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 34 tahun 2007 tentang Pembentukan kabupaten Tana Tidung di Provinsi Kalimantan Timur maka Luas Kabupaten Bulungan berkurang menjadi $14.193,17 \text{ Km}^2$.

Kabupaten Bulungan terbagi atas 10 kecamatan, dengan, kecamatan terluas yaitu Kecamatan Peso dengan luas $3.142,79 \text{ Km}^2$ atau $22,22 \%$ dari luas Kabupaten Bulungan secara keseluruhan. Sedangkan kecamatan yang memiliki luas terkecil adalah Kecamatan Bunyu dengan luas $198,32 \text{ Km}^2$ atau sekitar $1,40 \%$ dari luas Kabupaten Bulungan. Dilihat dari jumlah desa /kelurahan yang ada, Kecamatan Sekatak memiliki jumlah desa terbanyak yaitu sebanyak 22 Desa, sedangkan kecamatan yang memiliki jumlah desa paling sedikit adalah Kecamatan Bunyu dan Tanjung Palas Tengah sebanyak 2 Desa.

Jumlah penduduk Kabupaten Bulungan berdasarkan hasil registrasi penduduk pada tahun 2013 tercatat sebesar 154.934 jiwa. Pola persebaran

penduduk Kabupaten Bulungan per kecamatan berdasarkan luas wilayah, kepadatannya adalah berkisar antara 1,48 jiwa/km² (Kecamatan Peso) sampai 70,55 jiwa/km² (Kec. Bunyu). Kepadatan penduduk Kabupaten Bulungan adalah 11,75 jiwa/km². Ditinjau dari komposisi penduduk menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa penduduk laki-laki masih lebih banyak dibandingkan dengan perempuan, ini terlihat dari rasio jenis kelamin. Rasio jenis kelamin penduduk Kabupaten Bulungan adalah 116,75 ini berarti bahwa setiap 100 orang perempuan berbanding sekitar 117 laki-laki.

Kondisi Kabupaten Bulungan memiliki beberapa pulau, yang dialiri puluhan sungai besar dan kecil, serta secara topografi memiliki daratan yang berbukit-bukit, bergunung-gunung dengan tebing terjal dan kemiringan yang tajam.

Adapun pulau yang terluas adalah Pulau Mandul di Kecamatan Bunyu (38.737,413 ha) dan sungai yang terpanjang adalah Sungai Kayan (576 km: *termasuk yang berada di wilayah Kabupaten Malinau dan Kabupaten Tana Tidung*) sedangkan gunung yang tertinggi adalah Gunung Kundas yang berada di Kecamatan Peso dengan ketinggian 1.670 m.

Tabel 4.1
Nama, Luas Wilayah per-Kecamatan dan Jumlah kelurahan

No	Kecamatan	Jumlah Kelurahan/ Desa	Luas	
			Km2	(%) thd Total
1	Peso	10	3142,79	22,22
2	Peso Hilir	6	1639,71	11,59
3	Tg. Palas	9	1755,74	12,41
4	Tg. Palas Barat	5	1064,51	7,53
5	Tg. Palas Utara	6	806,34	5,70
6	Tg. Palas Timur	8	1639,02	11,59
7	Tanjung Selor	9	1277,81	9,03
8	Tg. Palas Tengah	3	624,95	4,42
9	Sekatak	22	1993,98	14,10
10	Bunyu	3	198,32	1,40
Jumlah		81	14.193,17	100

Sumber Statistik Kabupaten Bulungan Tahun 2015

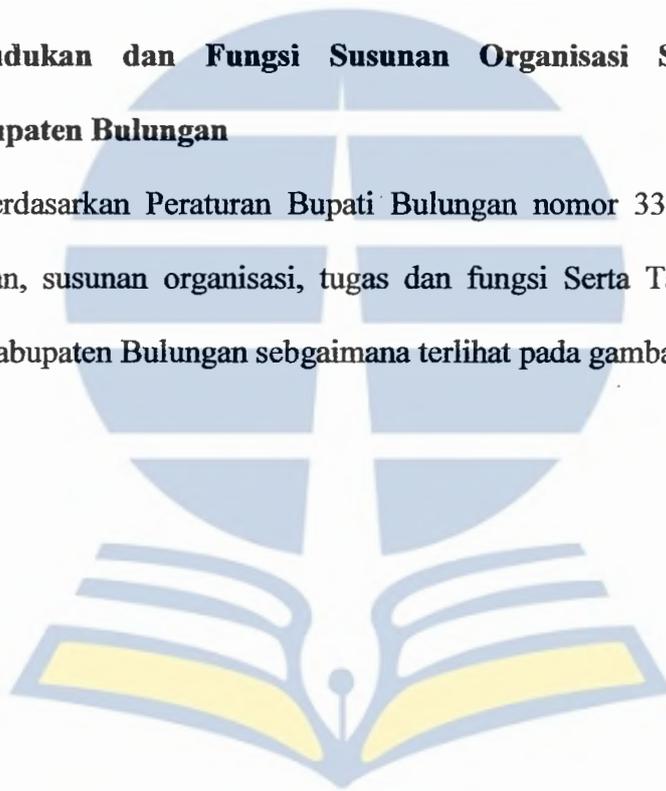
Dari uraian dan tabel diatas bahwa Kabupaten Bulungan memiliki wilayah yang sangat luas dan beberapa wilayah memiliki leatak geografis yang masih sulit terjangkau dengan kendaraan darat. Hal ini tentunya menjadi perhatian khusus Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan yang merata.

Untuk mencapai visi tersebut, maka dirumuskanlah misi sebagai langkah konkret untuk mencapainya, yaitu :

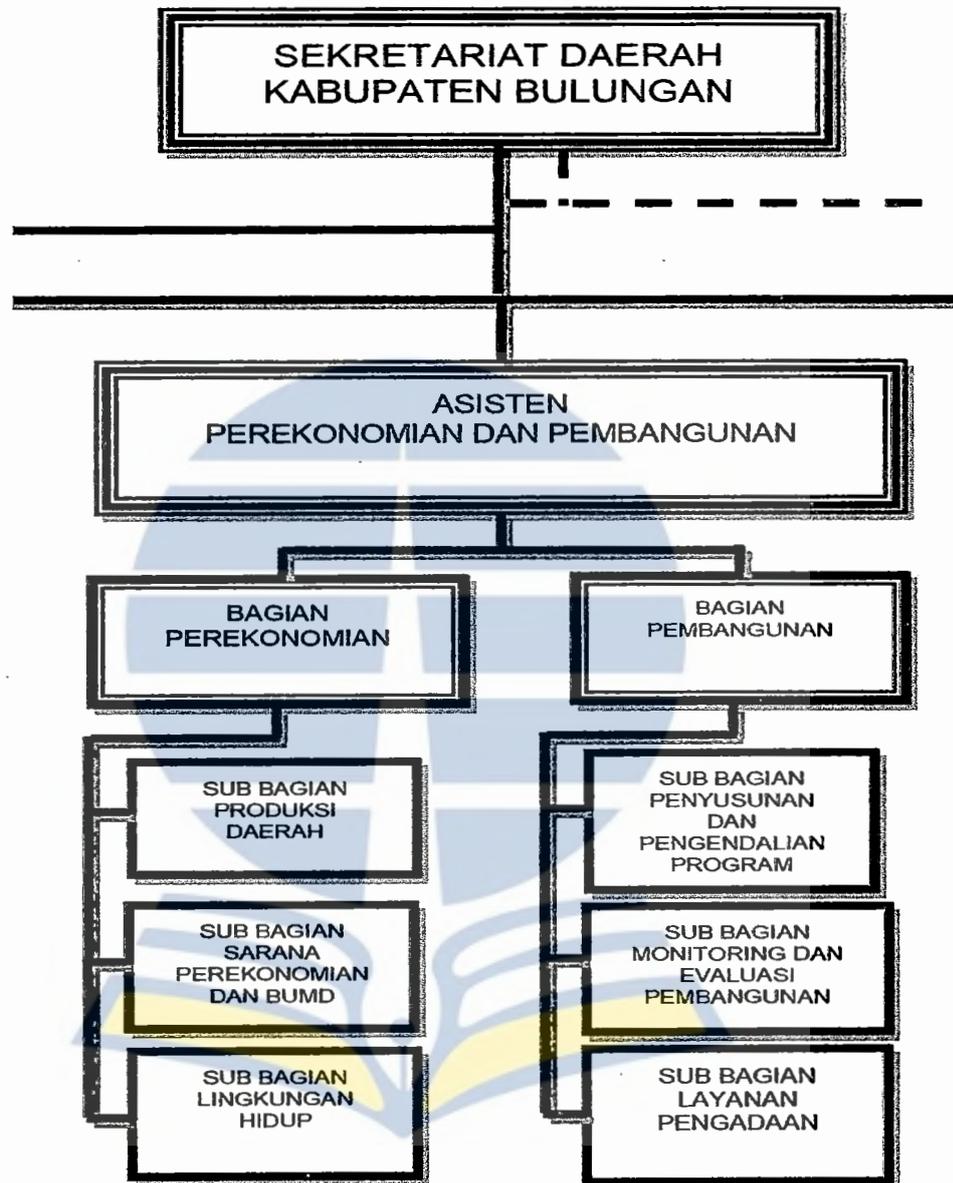
1. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Aparatur sesuai dengan Tugas dan Fungsinya
2. Meningkatkan Sistem dan Prosedur Pelayanan Administrasi
3. Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas Sarana dan Prasarana Pendukung
4. Meningkatkan Koordinasi antar Bagian dan Lintas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

3. Kedudukan dan Fungsi Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Berdasarkan Peraturan Bupati Bulungan nomor 33 tahun 2016 tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sebgaimana terlihat pada gambar berikut



Gambar 4.2
Struktur Organisasi Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan



Sumber : Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan
(Peraturan Bupati Nomor 33 Tahun 2016)

4. Tugas dan Fungsi Pokok Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

1. Sekertaris Daerah

Sekretaris Daerah (SEKDA) mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

2. Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Asisten Perekonomian dan Pembangunan mempunyai tugas membantu SEKDA dalam perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan program, pelayanan administrasi, pemantauan, dan evaluasi terkait dengan penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang perekonomian dan sumber daya alam, administrasi pembangunan dan layanan pengadaan barang dan jasa pemerintah daerah serta Perangkat Daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan bidang pangan, perindustrian, perdagangan, koperasi usaha kecil dan menengah, penanaman modal, pertanian, perikanan, lingkungan hidup, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, perhubungan serta urusan penunjang bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan.

3. Kepala Bagian Pembangunan

Kepala Bagian Pembangunan (Kabag Pembangunan) mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program kegiatan dan penyelenggaraan pembinaan teknis, administrasi dan sumber daya di bidang administrasi pembangunan, pengelolaan dan layanan pengadaan barang dan jasa pemerintah daerah, serta melaksanakan fungsi koordinasi urusan pemerintahan bidang

pekerjaan umum dan tata ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, perhubungan dan urusan penunjang bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan.

4. Sub Bagian Penyusunan dan Pengendalian Program

Sub Bagian Penyusunan dan pengendalian Program mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi pembinaan, petunjuk pelaksanaan dan perencanaan pengendalian, penyusunan kebijakan program serta melaksanakan tata usaha bagian.

5. Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi Pembangunan

Sub Bagian Monitoring dan Evaluasi Pembangunan mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi pembinaan, petunjuk dan pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembangunan.

6. Sub Bagian Layanan Pengadaan

Sub Bagian Layanan pengadaan mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi pembinaan, petunjuk pelaksanaan administrasi pembangunan dan kebijakan layanan pengadaan barang dan jasa serta menyiapkan bahan perumusan kebijakan, bahan koordinasi pembinaan dan petunjuk pelaksanaan kebijakan urusan pemerintahan di bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman dan Perhubungan.

B. Hasil Dan Pembahasan

1. Efektivitas Koordinasi Internal Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan Dalam Lingkup Pengendalian Kegiatan Pembangunan

Koordinasi dalam lingkup tugas pengendalian kegiatan pembangunan yang merupakan tugas Bagian Pembangunan SETDA kabupaten Bulungan sebenarnya diperlukan sinergitas dan kerjasama baik secara internal yaitu antar pegawai didalam Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan sendiri dan dengan Perangkat daerah lainnya. Sehingga tujuan utamanya yaitu Program pembangunan yang telah direncanakan dapat berjalan secara maksimal baik dari segi realisasi fisik maupun dari segi realisasi keuangan (serapan anggaran) untuk menunjang visi dan misi kepala daerah.

Koordinasi yang dibangun oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan berdasarkan ruang lingkupnya terdiri atas koordinasi internal dan eksternal sesuai dengan teori yang disampaikan Stoner (dalam Abidin, 2016:133-134). Merujuk pada teori stoner diatas, koordinasi juga harus memperhatikan syarat-syarat agar Efektivitas koordinasi dapat tercapai seperti yang disampaikan Tripathi dan Reddy dalam buku (Moekijat,1994:39), ada 9 syarat yaitu hubungan langsung, kesempatan awal, dinamisme, tujuan yang jelas, organisasi yang sederhana, komunikasi yang efektif, kontinuitas, perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan Kepemimpinan dan Supervisi yang efektif. Dari 9 syarat yang di kemukakan oleh Tripathi dan Reddy tersebut, peneliti hanya berfokus kepada 4 syarat yang yang diindikasikan menjadi kendala dalam pelaksanaan koordinasi oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan

yaitu Komunikasi yang efektif, Kontinuitas, Perumusan Wewenang dan tanggung jawab yang jelas serta Kepemimpinan dan supervisi yang efektif secara internal

Koordinasi internal adalah koordinasi antar pejabat atau antar unit dalam satu organisasi, Sedangkan menurut arahnya Koordinasi vertikal dan horizontal dalam suatu organisasi. Dalam pelaksanaan Pengendalian kegiatan pembangunan di Bagian Pembangunan SETDA kabupaten Bulungan memerlukan koordinasi baik secara vertikal yaitu antara Asisten perekonomian dan Pembangunan, Kabag Pembangunan dan Bawahannya, dan koordinasi secara horizontal yaitu antara kasubbag.

a. Komunikasi yang efektif

Pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan yang menjadi tugas Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan memerlukan adanya koordinasi antar pegawai di dalam organisasi sehingga tugas yang dilaksanakan dapat berjalan lancar sesuai yang diharapkan. Salah satu yang dibutuhkan adalah komunikasi antar pegawai sehingga perintah atau intruksi dan informasi baik dari atasan atau teman sejawat dapat diterima dengan baik serta dapat menimbulkan timbal balik sehingga komunikasi yang dibangun bersifat dua arah

Guna memahami pentingnya pelaksanaan efektivitas koordinasi internal maupun eksternal yang diterapkan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan melalui komunikasi yang efektif, peneliti melakukan wawancara dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan komunikasi, metode komunikasi yang digunakan serta kendala komunikasi apa yang terjadi. Berikut kutipan hasil wawancara tentang komunikasi untuk koordinasi internal yang dilakukan:

“Komunikasi yang dijalankan dalam melaksanakan tugas dan fungsi saya tentunya secara formal dan sesuai dengan struktur organisasi kami, dimulai dari adanya instruksi yang diberikan oleh Sekda kepada asisten, dilanjutkan dari asisten kepada kepala bagian dan seterusnya hingga pada pelaksana baik. Jenis komunikasinya juga variatif, kadang secara lisan, tulisan, dan bias juga melalui disposisi. Tetapi tidak menutup kemungkinan dalam kondisi tertentu komunikasi yang terjadi tidak terlaksana secara formal, biasanya komunikasi seperti itu terjadi pada saat saya tidak berada ditempat atau ada urusan lain dan saat yang sama Sekda memberikan instruksi dan membutuhkan tanggapan yang cepat sehingga langsung memberi perintah ke Kabag. Namun, Kabag di bawah saya tetap melaporkan secara formal kepada saya jadi tidak informasi yang ada tidak terputus. Ya difleksibelkan saja dalam kondisi-kondisi tertentu selama itu untuk kepentingan dan tujuan bersama.”

“Biasanya instruksi atau perintah yang saya berikan atau teruskan ke bawah (Kabag) berupa instruksi langsung melalui tatap muka. Harapannya dengan begitu esensi dari instruksi yang saya berikan dapat secara keseluruhan dipahami. Tapi terkadang juga lewat telepon misalkan saya atau Kabag di bawah saya sedang tidak di tempat, bahkan dalam kondisi tertentu saya sampaikan lewat disposisi sesuai struktur yang ada. Umpan balik tentunya ada dan terlaksana dengan baik dan sedikit banyak sudah sesuai dengan instruksi yang saya berikan.”

Pertanyaan selanjutnya mengenai pelaksanaan komunikasi efektif yang dilakukan secara internal apakah telah berjalan dengan efektif atau tidak memperoleh jawaban sebagai berikut:

“Soal komunikasi efektif di internal sih bisa dibilang sudah berjalan secara efektif, saya dengan bawahan saya (Kabag) sudah menjalin komunikasi struktural yang sesuai, jadi informasi yang ada selalu tepat maksud dan tujuan.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan efektivitas komunikasi secara internal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Kendalanya yang terjadi dalam komunikasi internal kami sih biasanya susahya berkomunikasi langsung tatap muka, itu kadang karena masing-masing dari kita (saya dan Kabag) memiliki kesibukan sehingga tidak memungkinkan untuk ketemu langsung secara rutin.”

(Hasil wawancara tanggal 25 April 2017)

Sebagai langkah untuk menambah bahan analisis, selanjutnya peneliti melakukan wawancara melalui pertanyaan yang sama kepada Kepala Bagian Pembangunan mengenai pelaksanaan komunikasi internal yang ada di Bagian Pembangunan SETDA Kab. Bulungan dan memperoleh hasil sebagai berikut:

“Saya sebagai Kabag tentunya dalam melaksanakan tugas dan fungsi harus selalu mengkomunikasikan informasi-informasi, perintah dan hasil pelaksanaan tugas baik secara formal maupun non formal. Baik itu kepada atasan saya (Sekda dan Asisten) maupun kepada bawahan saya. Mekanismenya jelas, sesuai strukturnya, seperti saya dapat perintah dari Sekda secara langsung atau melalui Asisten dan kemudian saya teruskan ke bawahan saya karena tidak mungkin dalam melaksanakan tugas saya berjalan sendiri. Metodenya sendiri biasanya langsung ketemu (tatap muka), kadang juga lewat telepon atau disposisi. Dengan Asisten sih sangat tergantung, beliau memiliki kesibukan yang tinggi dan jadwal yang padat sehingga disesuaikan lagi komunikasinya dengan situasi dan kondisi, jika sama-sama di tempat ya bisa tatap muka langsung, jika sangat mendesak dan gak lagi di tempat, seringnya lewat telepon atau pesan singkat”

“Lain halnya dengan bawahan saya, komunikasi yang berjalan lebih fleksibel. Biasanya Saya melakukan diskusi dengan Kasubbag / staf yang membidangi untuk menjelaskan tugas yang akan diberikan. Misalnya membuat surat terkait percepatan pembangunan atau membuat surat balasan SKPD atau menyiapkan data yang diminta oleh SKPD melalui dispo dari Pimpinan. Apabila terkait dalam tim diadakan rapat staf untuk membahas bersama-sama bagaimana pelaksanaannya misal pelaksanaan Rakoldal, siapa tau ada ide-ide atau inovasi yang lebih baik dalam pelaksanaannya. Upaya ini saya harapkan pada masing-masing Kasubbag untuk selalu berkomunikasi dan memberikan umpan balik, baik sesama kasubbag maupun kepada bawahannya masing-masing untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan dapat saling bekerja sama.”

Pertanyaan selanjutnya mengenai pelaksanaan komunikasi efektif yang dilakukan secara internal apakah telah berjalan dengan efektif atau tidak, memperoleh jawaban sebagai berikut:

“Sudah bisa dibilang efektif, karena komunikasi yang kami jalankan sudah sesuai dengan aturan yaitu secara struktural dan tidak terputus, belum lagi komunikasi yang terlaksana selalu membawa informasi yang tepat guna dan

dilaksanakan sesuai arahan perintah yang dikomunikasikan, itu berarti sudah berjalan efektif komunikasi internal kami.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi secara internal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Kendala yang terjadi mungkin apabila Kasubbag berhalangan hadir/dinas luar dan HP-nya non aktif atau sudah dihubungi sehingga agak sulit melakukan komunikasi. Namun secara keseluruhan komunikasi yang dilakukan di Bagian Pembangunan sejauh ini berjalan lancar dan instruksi yang saya berikan juga selalu dilaksanakan. Hal ini dibuktikan dengan laporan-laporan oleh kasubbag terkait pelaksanaan kegiatan baik secara lisan maupun tulisan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Wawancara selanjutnya, Peneliti lakukan kepada Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan selaku Kasubbag yang melaksanakan tupoksi Pengendalian kegiatan pembangunan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan serupa yang berkaitan dengan pelaksanaan komunikasi internal. Berikut kutipan hasil wawancara yang dilakukan:

“Pelaksanaan komunikasi lebih mengutamakan rasa kebersamaan dan kekeluargaan karena jumlah pegawai sedikit dan tentunya saya harus bekerjasama dengan seluruh pegawai baik itu dari segi kebutuhan data maupun dalam pelaksanaannya. Misalnya kegiatan monitoring ke lapangan, saya membutuhkan data Alokasi Kegiatan Per Kecamatan yang dikelola kasubbag penyusunan dan pengendalian program dan Data Pemenang Lelang dari Kasubbag Layanan Pengadaan sebagai pedoman melakukan monitoring dan dalam pelaksanaannya kami lakukan secara bersama-sama dengan membagi tim ke 10 kecamatan. Jadi pada intinya semua terlibat dan saling bekerja sama.”

Berhubungan dengan metode yang digunakan, pertanyaan yang diberikan selanjutnya mengarah pada bagaimana metode komunikasi secara internal yang diterapkan. Jawaban dari pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

“Komunikasinya biasa pakai metode diskusi baik dengan atasan, bawahan atau Kasubbag yang lain. Klo lewat telpon biasanya jika ada suatu yang mendesak dan membutuhkan umpan balik langsung dan yang bersangkutan

sedang tidak di tempat atau lagi dinas luar. Soal apakah komunikasinya efektif, ya menurut saya sudah berjalan secara efektif karena segala hal yang dikomunikasikan sudah jelas dan dapat langsung dilaksanakan. Kendala yang terjadi dalam komunikasi apabila kesibukan dari beberapa anggota terkait urusan kantor dalam waktu yang sama, jadi agak susah untuk bertemu.”

Pertanyaan selanjutnya mengenai pelaksanaan komunikasi efektif yang dilakukan secara internal apakah telah berjalan dengan efektif atau tidak, memperoleh jawaban sebagai berikut:

“efektif, karena komunikasi di bagian pembangunan lebih fleksibel dan tidak kaku.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi secara internal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Kendalanya sih tidak ada, selama ini sudah berjalan dengan baik.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Peneliti juga melakukan wawancara kepada staf sebagai bentuk pendalaman tentang pelaksanaan komunikasi internal pada Bagian Pembangunan SETDA Kab. Bulungan untuk memperoleh bahan tambahan analisis. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Jalinan komunikasi yang dilakukan sih fleksibel saja dan tidak terlalu kaku, Kabag atau Kasubbag secara terstruktur memberikan instruksi atau perintah dengan jelas dan sering melakukan diskusi dengan kami sebagai bawahan mereka. Kabag dalam berkomunikasi lebih santai dan bersahabat. Soal perintah sih, cara penyampaiannya juga cukup jelas jadi kami mudah untuk melaksanakannya.”

Berhubungan dengan metode yang digunakan, pertanyaan yang diberikan kepada staff Bagian Pembangunan selanjutnya mengarah pada bagaimana metode

komunikasi secara internal yang diterapkan. Jawaban dari pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut :

“Metode komunikasinya sering terjadi sih bertemu langsung atau tatap muka. Dengan begitu diskusi bisa berjalan dengan baik, ditambah lagi diskusi yang sifatnya santai dan kekeluargaan.”

Pertanyaan selanjutnya mengenai pelaksanaan komunikasi efektif yang dilakukan secara internal apakah telah berjalan dengan efektif atau tidak, memperoleh jawaban sebagai berikut:

“Sudah efektif, karena komunikasi yang dilakukan fleksibel dan santai sehingga bekerja lebih tenang.

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi secara internal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut :

“Untuk kendala tidak ada yang signifikan atau yang dapat menghambat komunikasi.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Hasil wawancara mengenai komunikasi efektif internal diperoleh bahwa dari segi mekanisme dan metode yang digunakan, menurut Asisten Perekonomian dan Pembangunan selaku atasan langsung dari Kepala Bagian Pembangunan, pelaksanaan komunikasi internal yang pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan adalah secara formal mengikuti struktur organisasi yang ada. Komunikasi terstruktur tersebut dimulai dari instruksi atau perintah yang diberikan oleh Sekretaris Daerah kepada Asisten, dan diteruskan kepada Kepala Bagian Pembangunan untuk disampaikan kepada jajaran yang ada di bawahnya hingga pada staf pelaksana. Komunikasi tersebut dilakukan baik secara lisan maupun tulisan atau disposisi tergantung dari kondisi dan situasi yang ada. Sejalan dengan

hal tersebut, Handayani (1995 :90) memberikan konsep bahwa koordinasi internal merupakan koordinasi yang terjadi antara atasan dan bawahan (terstruktur) dalam suatu organisasi baik itu bersifat vertikal maupun horizontal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang merupakan syarat dari koordinasi internal yang terlaksana pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sudah sesuai dengan konsep koordinasi.

Namun, dalam hal lain, menurut beberapa informan, tidak menutup kemungkinan bisa terjadi komunikasi informal pada kondisi-kondisi tertentu misalnya Sekretaris Daerah langsung memberikan intruksi kepada Kepala Bagian atau Asisten langsung memberikan perintah kepada Kasubbag. Pelaksanaan komunikasi internal yang sifatnya informal dan tidak struktural tersebut sangat bergantung pada situasi dan kondisi yang terjadi atau dalam hal ini kendala komunikasi yang dijabarkan oleh para informan yaitu pada saat masing-masing pimpinan tidak berada ditempat atau ada urusan lain akan tetapi tetap menjaga informasi yang ada agar tidak terputus atau tetap dilaporkan secara terstruktur. Sedangkan untuk metode komunikasi melalui tatap muka, telepon atau disposisi, Asisten menganggap komunikasi melalui tatap muka atau diskusi langsung lebih efektif karena secara teknis informasi yang didapat lebih banyak dan akurat. Berkaitan dengan kendala dari komunikasi yang terjadi, menurut Asisten Perekonomian dan Pembangunan bahwa kendala yang biasa terjadi adalah kesibukan yang dihadapi masing-masing sehingga komunikasi tatap muka atau diskusi sulit untuk terealisasi.

Sama halnya dengan analisis dari wawancara yang dilakukan kepada Kepala Bagian Pembangunan. Berkaitan dengan pelaksanaan komunikasi yang diterapkan,

menurut Kabag Pembangunan bahwa komunikasi yang sudah dilaksanakan adalah secara formal dan informal dimana dalam pelaksanaannya juga berdasarkan struktur yang ada. Kepala Bagian Pembangunan tentunya harus melakukan komunikasi yang baik atas semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya kepada atasan atau kepada bawahan secara formal dan informal. Hasibuan (2014 : 88) mengatakan bahwa syarat komunikasi yang efektif dalam koordinasi salah satunya adalah terciptanya *sense of cooperation* atau adanya kesadaran untuk saling bekerja sama. Hal ini kemudian menjadi dukungan bahwa pelaksanaan komunikasi internal yang ada pada Bagian Pembangunan sudah sejalan dengan konsep komunikasi yang efektif karena masing-masing pihak yang masuk dalam struktur menciptakan rasa saling bekerja sama sehingga memandang komunikasi sebagai sesuatu yang harus dilaksanakan dengan baik.

Selanjutnya, untuk metode komunikasi internal yang digunakan di Bagian Pembangunan adalah melalui komunikasi langsung berupa diskusi dan tatap muka, via telepon, disposisi atau dalam bentuk laporan. Untuk komunikasi dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan, menurut Kabag Pembangunan, sangat tergantung dengan situasi dan kondisi karena melihat dari kesibukan masing-masing. Apabila ada ditempat, komunikasi dapat dilakukan melalui tatap muka atau diskusi langsung, sedangkan ketika dalam keadaan yang penting (*urgent*), komunikasi dilakukan melalui telepon. Untuk komunikasi dengan bawahan, menurut Kabag Pembangunan, pelaksanaannya lebih fleksibel dimana komunikasi lebih mengutamakan berlangsung secara diskusi dengan Kasubbag serta staf bidang tertentu untuk menjelaskan tugas yang akan diberikan. Sebagai contoh, untuk membuat surat tentang percepatan pembangunan atau membuat surat balasan

SKPD atau menyiapkan data yang diminta oleh SKPD melalui Sekda. Apabila komunikasi berkaitan dengan tugas tim, maka diadakan rapat staf untuk membahas secara bersama-sama tentang pelaksanaannya seperti mengadakan Rakoldal. Hal ini dianggap oleh Kabag Pembangunan dapat menghadirkan ide-ide atau inovasi yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas Bagian Pembangunan. Hal ini diakui oleh Kabag Pembangunan sebagai upaya agar masing-masing kasubbag dapat selalu berkomunikasi, baik sesama kasubbag maupun kepada bawahan masing-masing dalam melaksanakan tugas dengan baik dan dapat saling bekerja sama.

Analisis yang sama selanjutnya dilakukan terhadap hasil wawancara lebih lanjut dengan Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan selaku Kasubbag yang memiliki tupoksi Pengendalian kegiatan pembangunan diperoleh hasil bahwa pelaksanaan komunikasi di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam melaksanakan tugas pengendalian kegiatan pembangunan lebih mengutamakan kebersamaan dan kekeluargaan dimana untuk mengatasi jumlah pegawai yang sedikit dan kebutuhan akan data dan informasi antar kasubbag untuk menjalin kerjasama dengan baik. Untuk metode yang dipakai lebih sering berbentuk komunikasi diskusi baik dengan atasan, bawahan atau kasubbag yang lain. Adapun komunikasi secara tidak langsung seperti melalui telepon biasa dilakukan ketika ada yang sedang dalam perjalanan dinas luar. Hal serupa juga disampaikan oleh staf pelaksana bahwa komunikasi di bagian pembangunan dilakukan secara fleksibel dan kekeluargaan serta mengandung instruksi yang sangat jelas.

Kendala-kendala pelaksanaan komunikasi yang disampaikan oleh para informan dianggap masih wajar karena masih bisa diatasi dengan metode komunikasi lain yang tidak mengurangi intensitas dan kualitas informasi yang

diberikan. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh semua informan bahwa kendala yang terjadi dalam pelaksanaan komunikasi tidak terlalu signifikan karena masih dalam taraf yang wajar.

Kemampuan organisasi untuk mengadakan kegiatan yang kompleks tergantung pada cara bagaimana anggota organisasi menerapkan sistem komunikasi dalam organisasinya. Semakin besar toleransi atau rasa saling membutuhkan serta persatuan yang dimiliki para anggota organisasi maka akan menciptakan komunikasi yang semakin mudah dan efektif. Dalam menyampaikan perintah ataupun mengarahkan bawahan, atasan memerlukan kemampuan komunikasi yang baik, sehingga perintah yang diterima oleh bawahan dapat dipahami dengan jelas dan jika terjadi kesalahan komunikasi tidak menimbulkan permasalahan yang berbenturan diantara orang-orang yang terlibat serta adanya umpan balik melalui gagasan, ide atau saran dari penerima perintah. Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting bagi organisasi yang maju dan berkembang karena bagi suatu organisasi yang memiliki sistem komunikasi tidak efektif, akan berdampak pada kemajuan perkembangan organisasi karena adanya mis komunikasi yang menyulitkan organisasi mencapai tujuannya.

Komunikasi merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide diantara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Pace dan Faules, 2001:41). Pendapat yang senada dikemukakan oleh Effendy (2009:78) yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif dalam organisasi adalah dengan terlibatnya seluruh komponen

organisasi mulai dari pimpinan, unit kerja dan bawahan untuk saling memberikan informasi dan mengelola pesan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan semua hasil wawancara di atas dan merujuk teori yang ada mengenai komunikasi internal, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan komunikasi internal di Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan secara internal sudah berjalan dengan efektif dan memenuhi syarat untuk komunikasi internal. Sejalan dengan konsep dasar koordinasi yang dijabarkan oleh Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:41) bahwa koordinasi yang baik adalah mengandung komunikasi yang hubungannya bersifat langsung, komunikasi internal yang diterapkan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan juga sudah sesuai dengan konsep hubungan langsung tersebut sehingga dalam pelaksanaannya segala macam ide, salah paham, informasi dan lainnya dapat dijelaskan secara jauh lebih baik.

Sejalan dengan fungsi koordinasi pada penelitian Masril (2010) yang menemukan hasil bahwa melalui intensitas koordinasi dibidang dakwah yang mengalami peningkatan, maka efektivitas pelaksanaan kegiatan dakwah juga akan mengalami peningkatan. Dalam penelitian ini, konsep efektivitas koordinasi melalui komunikasi yang efektif juga sudah terpenuhi mengingat bahwa komunikasi efektif yang merupakan syarat dari koordinasi internal yang dilaksanakan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten memiliki intensitas yang tinggi.

Berdasarkan semua hasil wawancara di atas dan merujuk teori yang ada serta penelitian sebelumnya mengenai komunikasi internal, dapat peneliti simpulkan dan interpretasikan bahwa pelaksanaan komunikasi internal di Bagian

Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan secara internal sudah berjalan dengan efektif dan memenuhi syarat untuk komunikasi internal. Sejalan dengan konsep dasar koordinasi yang dijabarkan oleh Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:41) bahwa koordinasi yang baik adalah mengandung komunikasi yang hubungannya bersifat langsung, komunikasi internal yang diterapkan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan juga sudah sesuai dengan konsep hubungan langsung tersebut sehingga dalam pelaksanaannya segala macam ide, salah paham, informasi dan lainnya dapat dijelaskan secara jauh lebih baik. Dengan kata lain, komunikasi yang terjalin pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan merupakan komunikasi yang efektif sehingga mempermudah koordinasi untuk aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan.

b. Kontinuitas

Guna memahami pentingnya koordinasi internal yang diterapkan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan melalui kontinuitas pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan, maka peneliti melakukan wawancara dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan. Berikut adalah hasil dari wawancara yang dilakukan:

“Ya, dalam pelaksanaan pengendalian terhadap kegiatan pembangunan harus dilakukan koordinasi secara terus-menerus, karena hasil pengendalian kegiatan yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan nanti digunakan sebagai bahan laporan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah”.

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan apakah dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian pembangunan terdapat kalender (jadwal koordinasi) serta mengacu pada kalender yang dibuat. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

“Jadwal rapat koordinasi atau Rakoldal sudah diatur dalam perbup yaitu setiap bulan untuk masing-masing SKPD dan setiap triwulan untuk seluruh SKPD, secara internal mungkin saya serahkan masing-masing Kepala Bagian saya hanya monitor saja.

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi yang *kontinyu* memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Kendala juga pastinya ada di lapangan, seperti pelaksanaan lelang yang terlambat sehingga mempengaruhi serapan anggaran karena mulai kegiatan pembangunan juga akan lambat. Selain itu, kurangnya SDM juga menjadi masalah, belum *clear and clean* lokasi pelaksanaan pembangunan serta keadaan iklim yang tak terhindarkan.

(Hasil wawancara tanggal 25 April 2017)

Selanjutnya peneliti melakukan pendalaman wawancara untuk keperluan perluasan analisis *kontinuitas* terhadap Kepala Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan pertanyaan serupa. Berikut adalah hasil dari wawancara yang dilakukan:

“ya, Koordinasi yang dilakukan sudah pasti sesuai pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan, dilakukan mulai dari menyusun pedoman pengendalian, jadwal pelaksanaan monitoring hingga pada evaluasi hasil pelaksanaan pengendalian tersebut.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan apakah dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian pembangunan terdapat kalender (jadwal koordinasi) serta mengacu pada kalender yang dibuat. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

“Ada, rapat internal kita jadwalkan setiap bulan sesuai aturan yang ada, dalam pelaksanaannya dimulai pada awal untuk membahas semua rencana apa aja yang mau dikerjakan, baik itu pedoman, jadwal pelaksanaan pengendalian dan sekaligus evaluasi pelaksanaan tahun sebelumnya. upaya ini untuk menumbuhkan semangat atau motivasi dalam bekerja sehingga pelaksanaannya bisa terarah. saya harus berkoordinasi secara terus menerus karena saya yang bertanggung jawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan tersebut. Jadi sewaktu-waktu saya adakan rapat staf sebagai bahan evaluasi tidak harus sebulan sekali.

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi terkait *kontinuitas* secara internal, memperoleh hasil wawancara sebagai berikut :

“Kendalanya ya biasanya jadwal monitoring yang sudah ditentukan sering tertunda untuk dilaksanakan, karena ada tugas mendadak yang juga tidak bisa ditinggal misal undangan-undangan kerja di luar daerah atau perintah pak SEKDA yang harus segera dilaksanakan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Wawancara selanjutnya, Peneliti lakukan kepada Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan selaku Kasubbag yang melaksanakan tupoksi Pengendalian kegiatan pembangunan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan serupa yang berkaitan dengan *kontinuitas* secara internal. Berikut kutipan hasil wawancara yang dilakukan:

“Ya, karena sebelum melaksanakan monitoring ke lapangan terlebih dahulu dibahas secara bersama-sama mengenai panduan monitoring melalui formulir yang telah dibuat untuk kebutuhan data monitoring ke lapangan dan jadwal pelaksanaan serta pembagian tim. Sehingga lebih memudahkan dalam melaksanakan tugas tersebut.

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan apakah dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian pembangunan terdapat kalender (jadwal koordinasi) serta mengacu pada kalender yang dibuat. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

Sesuai perturan sih ada setiap bulan sebagai bahan evaluasi, namun disini untuk rapat staf fleksibel bisa sewaktu-waktu bahkan sering kita lakukan koordinasi untuk membahas pelaksanaan tugas. Rutinnya setiap awal tahun tentunya sebagai persiapan dalam melaksanakan kegiatan agar semua yang terlibat dapat melaksanakan tugasnya sedangkan dalam pelaksanaan koordinasi disini terus dilakukan baik dengan atasan bawahan dan kasubbag yang lain.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala *kontinuitas* koordinasi secara internal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Biasanya kendala yang sering terjadi itu soal jadwal monitoring saja yang tertunda, karena disini ada ketentuan bahwa perjalanan dinas harus didampingi oleh kasubbag tidak boleh staf yang melakukan perjalanan sendiri, sehingga harus menyesuaikan jadwal kasubbag-kasubbag yang bersangkutan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Peneliti juga melakukan wawancara kepada staf sebagai bentuk pendalaman tentang pelaksana *kontinuitas* internal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan untuk memperoleh bahan tambahan analisis. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Iya, disini setiap awal tahun Kabag Pembangunan mengadakan rapat staf untuk menjelaskan pelaksanaan kegiatan yang akan dikerjakan, jadi ada rencananya, sehingga kami disini menyiapkan bahan dan tau tugas masing-masing mulai perencanaan sampai pada evaluasi nantinya.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan apakah dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian pembangunan terdapat kalender (jadwal koordinasi) serta mengacu pada kalender yang dibuat. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

“Jadwal koordinasi terkait pengendalian kegiatan pembangunan mungkin pada rapat staf awal tahun ada, untuk pelaksanaannya biasanya Kabag langsung berkoordinasi kepada masing-masing kasubbag atau staf yang membidangi.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala *kontinuitas* koordinasi secara internal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut :

“Lumrah sih kendala yang terjadi, seperti jadwal monitoring yang sering berubah-ubah, dan kadang ngikuti jadwal atasan sehingga terhambat dari segi waktu pelaksanaan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Hasil wawancara tentang kontinuitas di internal Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan bahwa menurut Asisten Perkonomian dan Pembangunan bahwa koordinasi dalam melaksanakan kegiatan pengendalian dimonitor secara terus menerus (*kontinyu*), karena hasil dari pengendalian tersebut digunakan sebagai bahan laporan dan evaluasi yang disampaikan kepada SEKDA sedangkan kalender koordinasi tentang pelaksanaannya dilakukan secara teknis di Bagian Pembangunan dan tugas Asisten hanya memantau saja. Senada dengan itu Kabag Pembangunan menyatakan bahwa koordinasi dimulai dari awal pelaksanaan kegiatan yaitu dari menyusun pedoman pengendalian, jadwal pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengendalian secara bersama-sama. Koordinasi dimulai pada awal tahun tentu kita membahas semua rencana apa aja yang mau dikerjakan, baik itu pedoman, jadwal pelaksanaan dan sekaligus evaluasi pelaksanaan tahun sebelumnya. Upaya ini untuk menumbuhkan semangat atau motivasi dalam bekerja dan pekerjaannya bisa terarah. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan yaitu sebelum pelaksanaan monitoring ke lapangan terlebih dahulu membahas secara bersama-sama mengenai panduan monitoring melalui formulir yang telah dibuat untuk kebutuhan data monitoring ke lapangan dan jadwal pelaksanaan serta pembagian tim yang bertujuan untuk memudahkan dalam melaksanakan tugas tersebut. Lebih lanjut apa yang disampaikan staf pelaksana juga menguatkan bahwa pelaksanaan kegiatan pengendalian melalui perencanaan yang dibahas pada awal tahun melalui rapat staf.

Kendala-kendala yang teridentifikasi dan dihadapi dalam kontinuitas kegiatan pengendalian menurut informan yaitu ada jadwal pelaksanaan khususnya

yang berkaitan dengan pelaksanaan monitoring. Seringnya terjadi perubahan jadwal yang tak menentu berdampak pada tertundanya pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan.

Kontinuitas dalam melaksanakan Pengendalian kegiatan pembangunan yang dimaksud disini adalah semua yang terlibat dalam pengendalian pembangunan mengetahui pelaksanaan dari awal hingga pelaksanaannya selesai pada evaluasi dalam hal ini selama pelaksanaan APBD berjalan sehingga tujuan pengendalian kegiatan pembangunan ini dapat tercapai baik dari segi administrasi yang akurat maupun dari segi realisasi kegiatan.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:40), Koordinasi merupakan suatu proses yang kontinu dan yang harus dilaksanakan langsung pada semua rangkaian waktu mulai dari tahap perencanaan karena koordinasi merupakan dasar struktur organisasi, maka koordinasi harus berlangsung selama perusahaan melaksanakan fungsinya dalam kata lain terlaksana secara berkesinambungan. Berdasarkan hasil wawancara informan diatas dan merujuk pada teori yang ada, pelaksanaan kontinuitas dalam pengendalian kegiatan pembangunan yang dilakukan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan selama ini belum berjalan efektif. Hal ini dibuktikan dengan masih adanya jadwal pelaksanaan monitoring yang sering tertunda sehingga tentunya mempengaruhi pelaksanaannya monitoring itu sendiri.

Meskipun demikian, secara konseptual, pelaksanaan koordinasi berdasarkan kontinuitas internal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan tentang pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan sudah tergolong efektif karena sudah terlaksana secara berkelanjutan sesuai jadwal (kalender) yang

ditetapkan atau dengan kata lain mulai dari perencanaan hingga pada evaluasi dari pelaksanaan pengendalian. Hal tersebut juga sudah sejalan dengan konsep kontinuitas koordinasi menurut Handyaningrat dalam Abidin (2016:126) yang mensyaratkan bahwa koordinasi itu perlu ada proses secara terus-menerus karena fungsi koordinasi yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.

Kontinuitas efektif pada internal Bagian Pembangunan yang disimpulkan telah terlaksana dengan baik berdasarkan analisis terhadap hasil wawancara yang dilakukan dianggap telah memenuhi konsep pengukuran Efektivitas koordinasi. Dalam pengukuran efektivitas koordinasi menurut Ndraha (2015:297), salah satu caranya adalah melihat dari segi proses koordinasi dilaksanakan atau proses koordinasi tersebut berjalan secara berkelanjutan. Berdasarkan teori pengukuran tersebut, maka pelaksanaan koordinasi yang didasarkan pada konsep kontinuitas pada Bagian Pembangunan sudah berjalan secara efektif karena koordinasi yang efektif adalah koordinasi yang prosesnya dilaksanakan secara berkelanjutan.

Temuan dalam analisis wawancara tentang kontinuitas koordinasi internal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam penelitian ini merupakan tambahan bukti dari penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa koordinasi yang dilaksanakan dalam bentuk pengawasan secara terus-menerus dapat memberi pengaruh positif terhadap Efektivitas kegiatan yang dilakukan organisasi pemerintahan (Lubis, 2010 dan Nazaradin, 2014).

Merujuk pada hasil analisis wawancara dan berpegang pada konsep dan hasil penelitian terdahulu tentang pelaksanaan koordinasi yang efektif ditinjau dari kontinuitasnya maka penelitian ini menyimpulkan bahwa kontinuitas koordinasi

pengendalian kegiatan pembangunan yang dilaksanakan secara internal oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan telah memenuhi persyaratan koordinasi yang efektif dari segi kontinuitas. Hal ini disimpulkan dari temuan bahwa dalam pelaksanaan koordinasi, pihak-pihak yang berkaitan dengan pengendalian khususnya yang melakukan monitoring dan evaluasi telah melaksanakan koordinasi secara berkelanjutan mulai dari tahap perencanaan, pengendalian, dan evaluasi setelah kegiatan pembangunan selesai dilaksanakan.

c. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas

Berhubungan dengan pemahaman mengenai pentingnya perumusan wewenang dan tanggung jawab yang diterapkan pada Bagian pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan secara internal, peneliti melakukan wawancara dengan Asisten Perekonomian dan Pembangunan untuk mengetahui perumusan wewenang dan Tanggung Jawab terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan. Berikut ini hasil dari wawancara yang dilakukan:

“Tentu, sudah sesuai dengan Peraturan Bupati No. 33 tahun 2016 tentang SOTK Sekretariat Daerah. Jadi pemisahan tugas dan kewajiban sudah sangat jelas. Konsepnya sendiri juga berdasarkan pelaksanaan pemisahan tugas yang diatur dalam peraturan tersebut dan diterapkan dalam pengendalian kegiatan pembangunan.”

Pertanyaan selanjutnya mengenai kesesuaian tugas dan fungsi pokok masing-masing apakah telah dilaksanakan sesuai dengan kewajibannya. Berikut jawaban dari pertanyaan tersebut:

“Sudah sesuai, masing-masing bidang yang dilimpahkan tugas dan tanggung jawab sudah melaksanakan tupoksi masing-masing berkaitan dengan pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan. Misalnya Kabag Pembangunan yang mendapat tanggung jawab penuh untuk pengendalian pembangunan, dia langsung melaksanakan koordinasi yang cukup dengan bawahan untuk pelaksanaannya.”

Selanjutnya, pertanyaan yang diberikan untuk mengetahui apakah terdapat pelimpahan tugas dan tanggung jawab dari atasan ke bawahan yang tidak sesuai dengan tugas serta fungsi pokok bawahan. Jawaban yang diperoleh adalah sebagai berikut:

“Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab sejauh yang saya tau sih tidak ada, namun klo membantu yang lain ya ada saja. Misalnya mengahdiri rapat-rapat koordinasi yang bukan bidang saya namun tentu atas perintah atasan yaitu SEKDA, kita harus siap dan melaporkan hasilnya namun sifatnya hanya membantu Asisten lain yang kebertulan tidak ada ditempat.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan kendala dalam pelaksanaan rumusan wewenang dan tanggung jawab yang terjadi dan memperoleh jawaban sebagai berikut :

“Kendalanya sejauh ini tidak ada.
(Hasil wawancara tanggal 25 April 2017)

Selanjutnya, sebagai langkah untuk mendalami konsep pemisahan wewenang dan tanggung jawab internal, peneliti melakukan pendalaman wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dan memperoleh hasil sebagai berikut:

“Ya, Kita bekerja tentu harus ada pedoman dan dalam pelaksanaannya masing-masing bidang memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya sesuai Tupoksi yang ada dalam Perbub.”

Selanjutnya, pertanyaan yang diberikan untuk mengetahui apakah terdapat pelimpahan tugas dan tanggung jawab dari atasan ke bawahan yang tidak sesuai dengan tugas serta fungsi pokok bawahan. Jawaban yang diperoleh adalah sebagai berikut:

“Salah pelimpahan atau pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing sih belum pernah terjadi karena masing-masing sudah sadar dengan tupoksi sesuai aturan bupati.

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan kendala dalam pelaksanaan rumusan wewenang dan tanggung jawab yang terjadi dan memperoleh jawaban sebagai berikut :

“Kendala pelaksanaan tugas dan wewenang yaitu kurangnya jumlah dan kualitas SDM yang ada di Bagian pembangunan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas, ditambah dengan beban kerja yang tinggi dan diharuskan dapat menyelesaikan semua dengan cepat dan tepat sehingga memang semua kerjaan dibutuhkan kerjasama dan saling mengisi terkadang dengan sistem keroyokan. Ketika ada kasubbag yang satu berhalangan hadir, kasubbag yang lain dapat menggantikan apa yang dikerjakan oleh kasubbag yang berhalangan hadir.. Namun masing-masing kasubbag harus tetap focus dan tanggung jawab sesuai tupoksinya.”jadi sifatnya saling membantu.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Wawancara selanjutnya peneliti lakukan dengan tujuan yang sama untuk pendalaman konsep perumusan wewenang dan tanggung jawab internal kepada Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan dan hasilnya adalah sebagai berikut:

“Ya, Peraturan Bupati tentunya mengatur tugas dan fungsi masing- masing jabatan sehingga tidak terjadi tumpang tindih kerjaan, sebenarnya tinggal melaksanakan saja sesuai yang diatur didalamnya. Memang kegiatan pengendalian seperti pelaporan realisasi fisik/keuangan, monitoring ke lapangan menjadi tupoksi saya, namun dalam hal pelaksanaannya dikerjakan secara Tim yang di SK kan. Semua dapat bagian dalam hal pengendalian administrasi pembangunan, yaitu menghimpun data Alokasi Kegiatan Masing-masing Instansi, Menghimpun data Monitoring Kegiatan, Merekaptulasi Laporan Kegaitan SKPD setiap bulannya.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan kendala terbesar dalam pelaksanaan rumusan wewenang dan tanggung jawab yang terjadi dan memperoleh jawaban sebagai berikut :

“Kendala pelaksanaan tugas dan wewenang yang sering ditemui itu jumlah pegawai yang sedikit yaitu hanya 9 orang pegawai ASN, masing-masing kasubbag membawahi 2 orang pegawai. Dengan jumlah pegawai yang minim harus mengendalikan ratusan kegiatan yang tersebar di 10 kecamatan, tentunya sangat merepotkan ditambah jumlah pegawai wanita

lebih banyak dari laki-laki sehingga terkadang monitoring yang dihasilkan jauh dari memuaskan, terkadang jadwal monitoring terbentur tugas dadakan diluar tupoksi sehingga jadwal monitoring diundur. tapi kami berusaha bekerja secara maksimal ditengah keterbatasan.

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Peneliti juga melakukan wawancara kepada staf sebagai bentuk pendalaman tentang perumusan wewenang dan tanggung jawab pada Bagian Pembangunan SETDA Kab. Bulungan untuk memperoleh bahan tambahan analisis. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Ya, kami sudah dibagi tugasnya masing-masing dan tentunya dilaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan. Soal pelaksanaanya juga memperhatikan tatanan administrasi untuk pengendalian kegiatan pembangunan.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan kendala dalam pelaksanaan rumusan wewenang dan tanggung jawab yang terjadi dan memperoleh jawaban sebagai berikut:

“Kendalanya jumlah pegawai yang minim jadi disini tugas rangkap-rangkap, saya kadang -kadang diminta membantu kasubbag lain. tapi sebenarnya bagus juga kita lebih tau semua kerjaan. Misalnya kegiatan Rakoldal semua pegawai terlibat dan bekerja sama, Pembuatan data alokasi perkecamatan dikeroyok bersama padahal bukan tugas saya karena untuk data monitoring ke lapangan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Pelaksanaan tugas dan fungsi di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan tentu harus berdasarkan tupoksi yang telah ditentukan di dalam Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 tahun 2016 tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan sehingga masing-masing bagian dapat bekerja secara terarah dan dapat menyelesaikan semua kegiatan dengan baik dan tentu harus melakukan koordinasi antar bagian didalamnya.

Menurut semua informan, dalam perumusan wewenang dan tanggung jawab untuk aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan yang dilakukan di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan, masing-masing bagian berpedoman sesuai dengan tupoksi yang tertuang dalam Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 tahun 2016 tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan. Hal ini selanjutnya berdampak pada terarahnya pekerjaan masing-masing dan dapat menyelesaikan semua kegiatan dengan baik dan dibarengi dengan pelaksanaan koordinasi yang cukup baik di dalamnya.

Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:41) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang memudahkan koordinasi adalah definisi wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing individu dan bagian. Wewenang yang jelas tidak hanya mengurangi pertentangan diantara pegawai-pegawai yang berlainan, tetapi juga membantu mereka dalam pelaksanaan pekerjaan dengan kesatuan tujuan. Selanjutnya, wewenang yang jelas membantu manajer dalam memelihara orang-orang bawahan bertanggung jawab atas pelanggaran pembatasan-pembatasan. Melihat dari hasil wawancara yang dilakukan, pelaksanaan pemisahan wewenang dan tanggung jawab pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan sudah sesuai karena jelas tertuang dalam Peraturan bupati sehingga sudah sejalan dengan konsep yang dikemukakan di atas.

Berdasarkan hal diatas dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan tugas dan fungsi di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan berpedoman kepada peraturan bupati yang berlaku sehingga masing-masing bagian sudah bekerja secara terarah. Namun dalam pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan dilakukan

secara bersama-sama berdasarkan Surat Keputusan Bupati tentang Tim pengelolaan data tetapi hal ini tidak mengurangi pemisahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas sudah diterapkan karena untuk pengendalian kegiatan pembangunan memang membutuhkan sumber daya manusia yang berlebih. Konsep perumusan wewenang dan tanggung jawab internal yang diterapkan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan juga sudah sejalan dengan konsep koordinasi yang disyaratkan dan sudah memenuhi konsep pemisahan tugas yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang menyebutkan bahwa para pimpinan harus menjamin adanya pemisahan tugas yang sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing pelaksana.

Pelaksanaan perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada Bagian Pembangunan yang merupakan salah satu persyaratan koordinasi yang ungkapkan oleh Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:41) ditemukan sudah terlaksana dengan baik. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada beberapa informan, disebutkan bahwa pembagian tugas dan wewenang Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan sudah dilaksanakan dengan sangat jelas karena sudah tertuang dalam Peraturan Bupati No. 33 Tahun 2016 (Hasil wawancara 25 April 2017).

Dengan demikian, koordinasi internal dalam bentuk perumusan wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan sudah tergolong efektif dan sesuai dengan prinsip-prinsip dalam menciptakan koordinasi yang dikemukakan oleh Sugandha (1991:47). Dia mengungkapkan bahwa salah

satu prinsip untuk menciptakan koordinasi yang efektif adalah dengan adanya kesepakatan mengenai kegiatan atau tindakan yang harus jelas dilakukan oleh masing-masing pihak atau dengan kata lain terdapat perumusan wewenang dan tanggung jawab yang sudah disepakati Bersama.

Sejalan dengan hasil wawancara beserta keterdukungan konsep perumusan wewenang dan tanggung jawab sebagai salah satu persyaratan koordinasi efektif, maka penelitian ini memberikan interpretasi bahwa perumusan wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kab. Bulungan sudah termasuk perumusan yang sangat jelas. Kesimpulan ini didasarkan pada perumusan yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan yang berpedoman pada Peraturan Bupati Nomor 33 tahun 2016 yang mengatur tugas dan wewenang dengan jelas dan memiliki kekuatan hukum. Dengan demikian, pelaksanaan koordinasi yang ditinjau dari perumusan wewenang dan tanggung jawab internal Bagian Pembangunan SETDA Kab. Bulungan sudah efektif sehingga dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan dari perumusan tersebut.

d. Kepemimpinan dan Supervisi yang efektif

Memahami pentingnya koordinasi internal melalui Kepemimpinan dan Supervisi Yang efektif yang diterapkan pada Bagian pembangunan SETDA kabupaten bulungan, dalam hal ini untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan dan supervisi kabag pembangunan sebagai pejabat pelaksana teknis kegiatan (PPTK) yang memiliki tanggung jawab terkait pelaksanaan tugas pengendalian kegiatan pembangunan, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan untuk mengetahui kepemimpinan dan supervisi yang dilakukan

dalam pelaksanaan tugas Pengendalian kegiatan pembangunan. Di bawah ini adalah hasil dari wawancara yang dilakukan:

“Pimpinan saya (Sekda dan Asisten) sudah baik dalam melakukan koordinasi karena yang mereka sampaikan sangat jelas dan terstruktur. Soal pengendalian kegiatan pembangunan pun sudah sesuai dengan harapan saya. Mengingat saya memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan pengendalian khususnya terkait pelaporan administrasi pembangunan, jadi saya harus memperoleh koordinasi yang jelas dari pimpinan.”

Selanjutnya, pertanyaan diberikan tentang bagaimana cara Kabag Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan mengkoordinir para bawahan agar melaksanakan tugas serta menghasilkan kinerja yang baik. Berikut jawaban yang diperoleh:

“Saya disini menanamkan sistem kekeluargaan dan kebersamaan karena dengan jumlah pegawai yang minim tentu harus dimaksimalkan sebaik mungkin, dengan cara komunikasi yang intensif dalam melaksanakan tugas-tugas melalui pertemuan baik secara personal maupun dalam rapat staf untuk mengetahui sejauhmana progress penyelesaian pekerjaan. dan masing-masing sudah dibagi tugas sehingga bertanggung jawab terhadap tugas yang saya berikan. Tentunya kembali lagi komunikasi sering dilakukan dalam melaksanakan tupoksi.”

Pertanyaan selanjutnya diberikan mengenai penerapan sistem monitoring serta melakukan supervisi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan.

Hasil atau jawaban dari pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

“Pasti, karena saya juga dimonitor oleh asisten bidang perekonomian dan pembangunan, sebagai pimpinan dibagian pembangunan tentunya juga harus memonitor semua yang dilakukan bawahan sebagai bahan evaluasi kedepan dan apabila terjadi masalah dalam pekerjaan cepat dapat diselesaikan.

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Selanjutnya peneliti melakukan pendalaman wawancara kepada Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan. Berikut ini adalah hasil dari wawancara yang dilakukan:

“Saya rasa efektif, Kabag selaku atasan saya dalam menjalankan tugas dan wewenangnya telah melaksanakannya dengan baik, semua pekerjaan dikoordinasikan kepada bawahan dengan jelas serta memberikan arahan dan memberikan solusi untuk permasalahan yang dihadapi. Selain itu, atasan juga memberikan pemahaman serta mau menerima saran dan ide dari bawahan.

Pertanyaan selanjutnya diberikan mengenai apakah Kabag Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan selaku pimpinan dalam menerapkan sistem monitoring atau supervisi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan.

Hasil atau jawaban dari pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

“Ya, Monitoring yang dilakukan atasan dilakukan secara fleksibel, jika ada pekerjaan yang pada saat itu perlu arahnya, atasan secara langsung menyampaikan kepada bawahan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Selanjutnya untuk memperkuat, peneliti melakukan pendalaman wawancara dengan staf pelaksana pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Ya, Kabag selama ini selalu berkoordinasi dengan baik dengan semua pegawai, apabila ada tugas yang diberikan biasanya dengan penjelasan cara mengerjakannya dan memang kabag ini maunya semua pegawai dapat melaksanakan tugas yang diberikan.

Pertanyaan selanjutnya diberikan mengenai apakah Kabag Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan selaku pimpinan dalam menerapkan sistem monitoring atau supervisi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan.

Hasil atau jawaban dari pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

“Beliau ini orangnya memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Apabila memberikan tugas pasti nanti ditanya sampai dimana hasilnya, bagaimana prosesnya, dan sejauh mana keberhasilan dari pelaksanaan tugas yang diberikan. Hal ini membuat kami dituntut untuk lebih disiplin dalam menjalankan tugas yang diberikan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Hasil wawancara Menurut Kepala Bagian Pembangunan menyatakan bahwa dalam memimpin instansinya lebih menerapkan sistem kekeluargaan dan kebersamaan dengan cara melakukan komunikasi yang intensif dalam melaksanakan tugas-tugas baik itu melalui pertemuan secara personal maupun rapat staf yang bertujuan untuk memaksimalkan jumlah pegawai yang sedikit dan untuk mengetahui perkembangan progres penyelesaian pekerjaan masing-masing bagian dan selalu memonitor semua pekerjaan yang dilakukan bawahan sebagai bahan evaluasi kedepan dan apabila terjadi masalah dalam pekerjaan cepat dapat diselesaikan.

Hal yang disampaikan Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan tentang kepemimpinan Kepala Bagian Pembangunan bahwa Pimpinan dalam menjalankan tugas dan wewenangnya telah melaksanakannya dengan baik, semua pekerjaan dikoordinasikan kepada bawahan, memberikan arahan, memberikan solusi dan memberikan pemahaman serta juga mau menerima saran dan ide dari bawahan, Monitoring yang dilakukan atasan secara fleksibel, jika ada pekerjaan yang pada saat itu perlu arahnya, atasan secara langsung menyampaikan kepada bawahan.

Hal senada juga disampaikan oleh staf pelaksana dimana pimpinan selama ini selalu berkoordinasi dengan baik dengan semua pegawai, apabila ada tugas yang diberikan biasanya dengan penjelasan cara mengerjakannya dan memang kabag ini maunya semua pegawai dapat melaksanakan tugas yang diberikan dan Pimpinan menerapkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas ke pada bawahannya.

Kepemimpinan dan supervisi memainkan peranan penting dalam organisasi, berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang

ada dalam organisasi tersebut. Di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kartono (2004:93) menjelaskan fungsi kepemimpinan adalah untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan waktu dan perencanaan.

Berdasarkan hasil wawancara informan diatas dan merujuk pada teori yang ada, Kepemimpinan dan supervisi dalam melaksanakan Pengendalian kegiatan pembangunan selama ini sudah berjalan efektif. Hal ini dibuktikan dengan bahwa kepala bagian pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan Sebagai pimpinan di instansinya dapat sebagai komunikator yang efektif dan dapat mengarahkan, membimbing dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuannya. Kesimpulan ini juga sudah sejalan dengan konsep fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Siagian (1999:47-48) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang berperan sebagai penentu arah, akan mengiring bawahan menuju arah pencapaian tujuan yang ditetapkan dan melakukan komunikasi yang jelas sehingga dapat diterima oleh semua bagian di bawahnya.

Senada dengan hasil penelitian Nazarudin (2014) yang menemukan bahwa koordinasi dan pengawasan sebagai fungsi dari kepemimpinan dan supervisi dapat meningkatkan efektivitas kerja, penelitian ini juga memperoleh hasil analisis bahwa pelaksanaan kepemimpinan yang dilakukan pada aktivitas pengendalian kegiatan

pembangunan sudah berjalan dengan baik. Hal ini juga didukung dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Kabag dan Kasubag yang ada di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan yang mengungkapkan bahwa para pimpinan (Sekda dan Asisten) sudah baik dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam koordinasi dibuktikan dengan penyampaian informasi berupa perintah yang jelas dan terstruktur sehingga dapat dikatakan fungsi kepemimpinan dan supervisi untuk pengendalian kegiatan pembangunan di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan sudah berjalan dengan efektif (Hasil wawancara 26 April 2017).

Berdasarkan hasil wawancara informan dan merujuk pada teori yang ada, Kepemimpinan dan supervisi dalam melaksanakan Pengendalian kegiatan pembangunan selama ini sudah berjalan efektif. Hal ini dibuktikan disimpulkan dari pelaksanaan kepemimpinan kepala bagian pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan di instansinya dapat dikatakan sebagai komunikator yang efektif dan dapat mengarahkan, membimbing dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuannya. Kesimpulan ini juga sudah sejalan dengan konsep fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Siagian (1999:47-48) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang berperan sebagai penentu arah, akan mengiring bawahan menuju arah pencapaian tujuan yang ditetapkan dan melakukan komunikasi yang jelas sehingga dapat diterima oleh semua bagian di bawahnya.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 4 syarat untuk mencapai Koordinasi yang efektif pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat disimpulkan bahwa Koordinasi secara internal sudah berjalan dengan efektif baik dari segi komunikasi antar pegawai, kontinuitas, perumusan wewenang dan

tanggung jawab serta kepemimpinan dan supervisi. Walaupun terdapat beberapa kendala namun masih dalam tahap yang wajar dan tidak mempengaruhi esensi dari pelaksanaan koordinasi itu sendiri.

2. Efektivitas Koordinasi Eksternal Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Dengan Perangkat Daerah Lainnya Dalam Lingkup Pengendalian Kegiatan Pembangunan

Koordinasi merupakan hal yang paling penting dalam suatu organisasi atau instansi, karena pada hakikatnya koordinasi berperan penting untuk terjalinnya suatu kerjasama yang baik dalam menjalankan suatu program organisasi hingga tercapainya suatu komunikasi serta tujuan yang jelas dari setiap organisasi atau instansi tersebut. Dalam pengendalian kegiatan pembangunan yang menjadi tupoksi Bagian pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan ini tentunya tidak lepas dari koordinasi antar instansi yaitu Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan sebagai tugas pengendalian kegiatan pembangunan dan SKPD lainnya sebagai pelaksana kegiatan pembangunan dan Intansi vertikal di Luar Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan. Koordinasi antar instansi ini dapat diasumsikan sebagai koordinasi eksternal.

Penelitian ini selanjutnya melakukan identifikasi terhadap koordinasi yang perlu untuk diterapkan secara eksternal antara Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan SKPD-SKPD terkait dalam pelaksanaan aktivitas pengendalian terhadap kegiatan pembangunan. Identifikasi dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap beberapa informan serta analisis hasil wawancara yang berkaitan dengan pelaksanaan koordinasi eksternal tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan terkait jenis koordinasi yang diperlukan dengan Instansi lain dalam lingkup pengendalian kegiatan pembangunan.

Beberapa kegiatan yang harus dilaksanakan dan menjadi tupoksi Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan antara lain: 1) Agenda Penyusunan rekapitulasi laporan realisasi program/kegiatan pembangunan seluruh SKPD setiap bulan 2) Monitoring dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan pembangunan daerah yang ada pada SKPD secara berkala di setiap tahun anggaran berjalan 3) Rapat koordinasi pengendalian kegiatan pembangunan (Rakoldal) secara berkala yaitu 3 bulan sekali.

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Selanjutnya, sebagai langkah untuk mendalami pelaksanaan koordinasi dengan instansi lainnya terkait jenis koordinasi dengan perangkat daerah lainnya peneliti melakukan pendalaman wawancara dengan kasubbag Monitoring dan evaluasi Pembangunan dan memperoleh hasil sebagai berikut :

“Kami dalam penyusunan laporan realisasi fisik dan keuangan seluruh SKPD se Kabupaten Bulungan tentunya hanya menunggu laporan yang diserahkan oleh masing-masing SKPD dan merekap hasil yang ada, sehingga keakuratan dan ketepatan waktu laporan juga tergantung SKPD tersebut, semakin cepat ya kita juga cepat.

Sedangkan untuk monitoring lebih kepada peninjauan kegiatan proyek secara langsung apakah sudah sesuai dengan progres yang disampaikan ke kami atau belum, terkadang laporan yang disampaikan kepada kami progres kegiatan semua bagus ternyata dilapangan belum dikerjakan. Ini menjadi kendala juga.karena kita melaporkan kepada Bupati tentunya tidak boleh salah dan monitring terkait permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pembangunan.

Untuk rapat koordinasi memang sudah menjadi agenda rutin yang diadakan setiap 3 bulan sekali sebagai bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan pembangunan yang ada sesuai dengan perbub tentang Pedoman pelaksanaan APBD”, namun tidak menutup kemungkinan rapat koordinasi biasa dilakukan secara fleksibel ketika terjadi permasalahan dilapangan. Biasanya SKPD pelaksana menyurati ke Bupati melalui Bagian Pembangunan terkait permasalahan yang dihadapi misalnya status lahan yang bermasalah dsb.sehingga dilakukan rapat koordinasi dengan pihak-pihak terkait. dan Bagian Pembangunan sebagai pelaksana rapatnya.

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Dari hasil wawancara diatas terkait bentuk koordinasi dalam tugas pengendalian pembangunan, ditemukan hasil bahwa pelaksanaan koordinasi eksternal antara Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan SKPD-SKPD terkait lebih diarahkan pada pelaksanaan rapat-rapat koordinasi (RAKORDAL) yang perlu dilakukan secara rutin dan mengikutsertakan seluruh SKPD atau instansi terkait dengan tugas pengendalian kegiatan pembangunan serta melaksanakan koordinasi dalam bentuk penyampaian laporan-laporan yang berkaitan dengan kegiatan pengendalian pembangunan di Kabupaten Bulungan (Hasil wawancara 26 April 2017).

Selain itu, bentuk koordinasi yang juga dibutuhkan oleh Bagian Pembangunan dengan SKPD terkait adalah adanya sistem monitoring yang memadai agar aktivitas pengendalian terhadap kegiatan pembangunan dapat terlaksana sesuai tugas masing-masing dan yang telah direncanakan. Hal ini juga sudah sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014:88) yang menerangkan bahwa syarat koordinasi yang efektif adalah dengan adanya *Esprit de corps* atau adanya keterlibatan bagian-bagian yang diikutsertakan dalam kegiatan atau pelaksanaan tugas sehingga dapat menambah semangat dalam bekerja atau dengan kata lain dapat menjalankan koordinasi menjadi lebih efektif.

Selanjutnya, peneliti melakukan kajian terhadap koordinasi eksternal yang ada pada Bagian Pembangunan mengenai tugas pengendalian kegiatan pembangunan dengan menggunakan konsep koordinasi seperti pada pelaksanaan koordinasi internal yaitu berdasarkan syarat efektivitas koordinasi yang disampaikan oleh Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994 : 39-40) yaitu

komunikasi yang efektif, kontinuitas, perumusan wewenang dan tanggung jawab, dan kepemimpinan dan supervisi yang efektif.

a. Komunikasi yang efektif

Seperti halnya dengan komunikasi internal, berkaitan dengan pemahaman mengenai pentingnya koordinasi eksternal yang diterapkan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan melalui komunikasi eksternal yang efektif, peneliti juga melakukan wawancara dengan Kabag Pembangunan SETDA Kab.Bulungan untuk mengetahui pelaksanaan komunikasi eksternal dari segi pelaksanaan komunikasi, metode dan kendala yang terjadi pada komunikasi eksternal. Berikut hasil dari wawancara yang diperoleh:

“Menurut saya, komunikasi yang baik sangat perlu dibangun antara kami dengan SKPD lain yang terkait dan secara fungsi sama-sama melakukan pengendalian terhadap kegiatan pembangunan daerah. Hal ini karena saya anggap dengan komunikasi yang baik tentunya membantu meningkatkan kinerja Bagian Pembangunan selaku Koordinator laporan dalam pengendalian kegiatan pembangunan yang ada di Kabupaten Bulungan. Untuk metodenya sendiri ya bisa tatap muka, surat resmi, telpon, sms atau WA.”

Pertanyaan selanjutnya mengenai pelaksanaan komunikasi yang dilakukan secara eksternal apakah telah berjalan dengan efektif atau tidak, memperoleh jawaban sebagai berikut:

“Soal efektifnya komunikasi dengan SKPD terkait, saya rasa masih mengalami hambatan untuk dikatakan efektif. Dilihat dari segi waktu, misalnya saja kami membutuhkan data dari SKPD terkait, biasanya perlu ada semacam surat pengantar/permohonan resmi yang harus ditandatangani oleh Sekda atau Asisten. Bayangkan jika Sekda dan Asisten sedang berada di tempat lain atau dinas luar, tentunya akan molor terpenuhinya data yang kami butuhkan.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi secara eksternal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Kendalanya sih, misalnya kita tidak menggunakan surat resmi, SKPD cenderung kurang tanggap atau tidak cepat respon dibandingkan dengan menggunakan surat resmi. Itu termasuk salah satu kendala yang dihadapi dalam komunikasi dengan pihak eksternal. Yang lainnya mungkin kendala-kendala umum seperti kesibukan masing-masing instansi sehingga tidak berada di tempat, nomor kontak yang jarang aktif atau selalu berganti, dan seringnya diwakilkan oleh pihak yang bukan bidangnya dalam urusan pengendalian kegiatan pembangunan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Wawancara lebih lanjut dilakukan peneliti kepada Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan yang memiliki tupoksi yang berkaitan dengan pengendalian terhadap kegiatan pembangunan dengan pertanyaan serupa. Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan:

“Komunikasi tentang pelaporan realisasi fisik dan pelaporan keuangan dengan SKDP lain saya lakukan melalui staf administrasi pelaporan masing-masing SKPD yang telah ditugaskan berdasarkan SK Bupati Bulungan. Sedangkan untuk data serta informasi untuk monitoring seperti kontrak, gambar kerja saya biasanya mengkomunikasikan dengan Kabid yang membidangi atau PPTKnya.”

Untuk metodenya, jika komunikasi dengan admin pelaporan atau PPTK biasanya saya lakukan melalui telepon saja ketika dalam kondisi tertentu seperti terjadinya keterlambatan penyampaian laporan dan kebutuhan data untuk monitoring.”

Pertanyaan selanjutnya mengenai pelaksanaan komunikasi yang dilakukan secara eksternal apakah telah berjalan dengan efektif atau tidak, memperoleh jawaban sebagai berikut:

“Menurut saya masih belum efektif, karena ketika kami membutuhkan data cepat ke SKPD masih mengalami hambatan dan responnya lambat.

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi secara eksternal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Kendala yang terjadi sih biasa di SKPD yang bersangkutan, ada saja alasan masing-masing SKPD yang terlambat menyampaikan laporan dan

kebutuhan data untuk monitoring karena masing-masing bidang juga terlambat menyampaikan.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Wawancara selanjutnya peneliti lakukan kepada Sekretaris Bappeda dan Litbang selaku pihak eksternal untuk memperdalam analisis berkaitan dengan Pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi dengan Bagian Pembangunan SETDA Kab. Bulungan :

“Komunikasi dengan Bagian Pembangunan secara garis besar sudah baik karena memang sama-sama membutuhkan data dan informasi, salah satu contoh kami membutuhkan data realisasasi fisik dan keuangan kegiatan pembangunan dan data hasil lelang yang dibutuhkan untuk laporan TEPRRA begitu juga sebaliknya Bagian Pembangunan membutuhkan laporan kegiatan yang bersumber dari DAK yang dikelola oleh Bappeda untuk keperluan monitoring. Jadi sama-sama membutuhkan.” Untuk cara komunikasinya biasa langsung bertatap muka, kadang juga melalui surat resmi, rapat koordinasi antar staf, bisa juga lewat telepon. Semua tergantung dari kondisi yang berlaku saja, namun seringkali sih langsung ketemu disertai dengan surat resmi

Pertanyaan selanjutnya yang diberikan adalah tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi eksternal tersebut. Adapun jawaban yang diperoleh adalah sebagai berikut:

. Kendala yang terjadi sejauh ini masih taraf wajar karena hanya berkaitan dengan ketepatan waktu untuk menjalin komunikasi.”

(Hasil wawancara tanggal 27 April 2017)

Wawancara serupa juga peneliti lakukan dengan Plt. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan selaku pihak eksternal terkait yang berhubungan dengan pengendalian kegiatan pembangunan. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Komunikasi dengan Bagian Pembangunan untuk informasi data ya biasanya kita melaporkan realisasi dan kegiatan setiap bulan Kepada Bupati melalui Bagian Pembangunan yang memang menjadi tugas kami. dan kami selalu memberikan informasi sesuai permintaan Bagian Pembangunan baik melalui surat resmi atau lewat telepon tergantung kebutuhan data yang diperlukan, ya disesuaikan gitu lah maksudnya.” Metode komunikasinya

bisa melalui surat resmi, rapat koordinasi dan telepon tergantung situasi dan kondisi saja. Karena biasanya memang berjalan sesuai dengan fungsinya

Pertanyaan selanjutnya yang diberikan adalah terkait kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi tersebut. Adapun jawaban yang diperoleh adalah sebagai berikut:

“Soal kendala sih misalnya Bagian Pembangunan meminta data secara cepat dan kami ini kan banyak kegiatan tentunya informasi di lapangan harus menghubungi kabidnya dan kabidnya menghubungi PPTKnya jadi berjenjang. Selain itu, tidak adanya sistem pelaporan yang berbasis teknologi tentunya tidak mempermudah dalam berkomunikasi.”

(Hasil wawancara tanggal 28 April 2017)

Untuk memperdalam analisis, peneliti mewawancarai Kasubbid pengukuran dan pemetaan BPN Kabupaten Bulungan terkait komunikasi yang dibangun terkait pelaksanaan pembangunan. Adapun diperoleh jawaban sebagai berikut :

“Komunikasi secara personal dan kedinasan sih bagus aja, mungkin karena banyak kenal di Pemda jadi memang lebih mudah koordinasinya. Untuk metode nya lebih kepada telpon karena sudah kenal dan memang saya yang sering berurusan dengan Pemda terkait status perijinan lahan pemda.

Pertanyaan selanjutnya yang diberikan adalah terkait kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan komunikasi tersebut. Adapun jawaban yang diperoleh adalah sebagai berikut:

“admnistrasi yang tidak lengkap, misal kadang surat resmi tidak ada, memang sepele tapi secara kedinasan pun dianggap tidak ada. soalnya data klo tidak secara resmi memang sulit untuk diakomodir karena secara prosedural seperti itu.”

(Hasil wawancara tanggal 25 Juli 2017)

Komunikasi yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan perangkat daerah lainnya dalam hal pengendalian kegiatan pembangunan tentunya merupakan komunikasi eksternal yang masuk dalam koordinasi eksternal berdasarkan ruang lingkupnya. Nuhui (2005:97) menyatakan

bahwa wujud komunikasi organisasi eksternal adalah adanya komunikasi untuk berbagai umpan balik dari pemberian informasi yang biasanya diterapkan untuk saling memberikan bahan atau materi yang dibutuhkan oleh masing-masing organisasi dalam memudahkan menjalankan kegiatan organisasinya.

Selain itu, De Vito (2011 :123) mengatakan bahwa wujud dari komunikasi eksternal yaitu melakukan kerjasama dalam berbagai kepentingan untuk saling membenahi dan melengkapi kegiatan organisasi yang mengharuskan masing-masing organisasi untuk saling berdialog dalam memajukan dan memecahkan persoalan organisasinya. Komunikasi organisasi eksternal yang efektif yaitu adanya kepentingan, kerjasama dan tujuan yang ingin dicapai. Melalui komunikasi antar organisasi akan menghasilkan sebuah pencapaian tujuan berdasarkan kepentingan dan kebutuhan.

Siagian (1990:51) memberikan pengertian bahwa konsep efektif itu ketika pencapaian tujuan dari suatu kegiatan berencana dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dari hasil analisis untuk komunikasi eksternal di atas, maka sangat disayangkan bahwa komunikasi eksternal antara Bagian Pembangunan dengan Intansi lain masih tergolong belum efektif karena dari segi ketepatan waktu yang tidak terpenuhi karena adanya keterlambatan baik pelaporan maupun pemenuhan kebutuhan data sehingga pelaksanaan pengendalian menjadi terhambat. Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan juga ditemukan bahwa pelaksanaan komunikasi eksternal antara Bagian Pembangunan dan Perangkat daerah lainnya terkait dengan tugas pengendalian kegiatan pembangunan masih belum efektif dalam pelaksanaannya. Masih ditemukannya kendala-kendala yang signifikan seperti banyaknya alasan-alasan yang kurang

relevan sehingga mengakibatkan terlambatnya pelaporan informasi-informasi (laporan realisasi fisik dan keuangan) yang dibutuhkan untuk monitoring atau pengendalian terhadap kegiatan pembangunan dan masih lemahnya Bagian pembangunan sebagai penghubung SKPD dengan instansi vertikal seperti BPN Kabupaten Bulungan terkait kelengkapan administrasi pengurusan ijin status lahan sebagai penunjang pelaksanaan kegiatan pembangunan.

Temuan ini juga tercermin dari data yang disajikan pada bab pendahuluan (tabel 1.1) tentang tingkat keterlambatan pelaporan yang mengindikasikan bahwa dari tahun 2013 sampai dengan 2015, keterlambatan SKPD dalam melakukan pelaporan realisasi fisik dan laporan keuangan masih tergolong cukup tinggi yaitu dengan jumlah rata-rata tiap bulannya sebanyak 11 SKPD yang mengalami keterlambatan pelaporan. Bahkan di tahun 2015 bulan Agustus terdapat sekitar 27 SKPD yang terlambat melaporkan realisasi fisik dan keuangan sehingga mencerminkan komunikasi yang kurang efektif karena keterlambatan tersebut dapat menghambat tugas pengendalian kegiatan pembangunan yang dilaksanakan akibat kurangnya koordinasi mengenai data yang dibutuhkan (Sumber data sekunder Bagian Pembangunan SETDA Bulungan Tahun 2015).

Berdasarkan analisis hasil wawancara tentang komunikasi eksternal organisasi dan merujuk pada konsep dan teori yang dikemukakan oleh Nuhui (2005) dan De Vito (2011) di atas serta dari data sekunder tentang tingkat keterlambatan pelaporan dari SKPD-SKPD terkait dengan pengendalian kegiatan pembangunan, dapat disimpulkan dan diinterpretasikan bahwa secara konseptual, komunikasi eksternal yang dilakukan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan SKPD atau instansi vertikal dengan pengendalian kegiatan

pembangunan belum berjalan secara efektif. Hal ini terbukti dari hasil analisis yang menjelaskan bahwa komunikasi antara Bagian Pembangunan dengan pihak terkait masih belum berjalan dengan baik sesuai fungsi masing-masing serta cenderung mengutamakan birokrasi yang berlaku. Sebagai contoh, SKPD hanya akan memberikan tanggapan atau respon cepat apabila komunikasi yang dilakukan (pelaporan dan permintaan data) melalui surat resmi. Hal ini mengindikasikan bahwa SKPD terkait belum merasa memiliki kepentingan terhadap tugas dari Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan, demikian pula dengan Instansi vertikal seperti BPN Kabupaten Bulungan yang seharusnya koordinasi melalui komunikasi harus dilakukan secara intensif sehingga hubungan secara personal dan kedinasan dapat berjalan secara baik dan terarah sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi eksternal yang diterapkan belum efektif dan cenderung dapat menghambat tercapainya tujuan dari pengendalian kegiatan pembangunan.

b. Kontinuitas

Guna memahami pentingnya pemahaman koordinasi eksternal yang diterapkan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten melalui *kontinuitas*, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bagian pembangunan dengan hasil sebagai berikut:

“ya, koordinasi dengan SKPD selalu dilakukan terkait pelaksanaan tugas Pengendalian kegiatan pembangunan. Karena memang kami sangat tergantung kepada SKPD, Misalnya Laporan Realisasi tidak dapat kami rekap apabila SKPD belum menyerahkan sehingga salah satu bentuk kerjasama dengan SKPD setiap tahun kami adakan pelatihan untuk admin pelaporan seluruh SKPD yang nantinya dibutuhkan.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan apakah dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian pembangunan terdapat kalender (jadwal koordinasi) serta

mengacu pada kalender yang dibuat. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

“jadwal koordinasi dengan SKPD lain biasaya melalui RAKOLDAL yang dijadwalkan setiap triwulan dan dipimpin langsung oleh Bupati, untuk mengetahui progres fisik dan keuangan serta permasalahan yang dihadapi oleh SKPD dalam melaksanakan program dan kegiatan yang telah ditetapkan di dalam DPA.

Selanjutnya, pertanyaan diberikan berkaitan dengan bagaimana langkah yang diambil untuk menyikapi jika terdapat permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan tugas pengendalian. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

“Untuk permasalahan yang terjadi di lapangan biasanya kami hanya menginventarisir dan menyampaikan ke pada pimpinan dan dirapatkan melalui RAKOLDAL saja.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kontinuitas koordinasi mengenai kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi yang berkelanjutan secara eksternal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Kendalanya ada dan biasa terjadi, Untuk rakoldal ini terkadang mengalami hambatan, biasanya rakoldal ini atas keinginan Bupati untuk melakukan evaluasi, jadi tergantung jadwal bupati, sebagai contoh rakoldal sudah kita agendakan setiap triwulan minggu kedua, namun terkadang batal yang diakibatkan kesibukan Bupati.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Wawancara selanjutnya, Peneliti lakukan kepada Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan selaku Kasubbag yang melaksanakan tupoksi Pengendalian kegiatan pembangunan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan serupa yang berkaitan dengan pelaksanaan kontinuitas eksternal. Berikut kutipan hasil wawancara yang dilakukan:

“ya, Soal kontinuitas sih kami lihat dari laporan realisasi fisik dan keuangan kita yang melibatkan SKPD terkait melalui admin peloporan yang di SK kan di Bagian Pembangunan sedangkan untuk monitoring ke lapangan selama ini kita berjalan sendiri dengan data yang ada karena terkadang klo harus menghubungi SKPD yang bersangkutan untuk monitoring bersama agak repot dan terkendala jadwal.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan apakah dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian pembangunan terdapat kalender (jadwal koordinasi) serta mengacu pada kalender yang dibuat. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

“Sampai saat ini belum ada kalender khusus, tapi bisa saya berikan satu contoh yaitu idealnya pelaksanaan RAKORDAL dilaksanakan secara bertahap setiap triwulan namun realnya pelaksanaan RAKORDAL juga mengalami hambatan sehingga tidak terlaksana sesuai jadwal tersebut sehingga tidak berjalan secara terus menerus.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kontinuitas koordinasi mengenai kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi yang berkelanjutan secara eksternal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Kendala yang terjadi sih ada, seperti tingkat kepedulian atau komitmen masing-masing instansi yang terkait masih kurang sehingga koordinasi tidak berjalan secara maksimal.”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Selanjutnya peneliti melakukan pendalaman wawancara kepada Plt Kepala Dinas Pekerjaan Umum & Penataan Ruang Kabupaten Bulungan menyatakan bahwa:

“Untuk kegiatan pengendalian terkait pelaporan realisasi fisik dan keuangan memang ada admin kami yang ditugaskan dan di SK kan di bagian pembangunan, sedangkan untuk monitoring ke lapangan, kami tidak pernah dilibatkan dan kami pun tidak tau klo mereka mau ke lapangan untuk monitoring yang idealnya dalam melakukan monitoring ini dilakukan secara bersama-sama jadi hasilnya pun dapat dipertanggung jawabkan dan tidak satu arah saja. Jadi untuk koordinasi yang terus-menerus belum terpenuhi lah.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan apakah dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian pembangunan terdapat kalender (jadwal koordinasi) serta mengacu pada kalender yang dibuat. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

“yang jelas koordinasi terkait pengendalian pembangunan ya melalui rakoldal, Cuma memang ga jelas waktunya dan terkadang mendadak. Dan terkait permasalahan dilapangan memang biasanya kami menyurati Bupati melalui Bagian Pembangunan dan terkadang memang tidak ada tindak lanjutnya.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi yang berkelanjutan secara eksternal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“Yah kendala yang ada sih Cuma masalah di komunikasi saja yang terhambat. Seperti contoh rakoldal yang mendadak dan ketika monitoring seharusnya kami dari dinas teknis dilibatkan, paling tidak laporan terkait pelaksanaan dilapangan berimbang lah”

(Hasil wawancara tanggal 27 April 2017)

Untuk memperdalam analisis, peneliti melakukan pendalaman wawancara kepada Sekertaris Bappeda & Litabng Kabupaten Bulungan pertanyaan-pertanyaan serupa yang berkaitan dengan pelaksanaan kontinuitas eksternal. Berikut kutipan hasil wawancara yang dilakukan:

“Ya, selama ini Bappeda dan Bagian Pembangunan selalu berkoordinasi karena sama-sama memiliki tugas dan tentunya masuk dalam SK yang sama dalam Tim pengendalian.”

Pertanyaan selanjutnya berkaitan dengan apakah dalam pelaksanaan kegiatan pengendalian pembangunan terdapat kalender (jadwal koordinasi) serta mengacu pada kalender yang dibuat. Berikut jawaban yang diperoleh dari pertanyaan tersebut:

“ada, sesuai kalender memang dilakukan setiap triwulan namun belum berjalan secara maksimal karena beberapa tahun ini Rakoldal hanya dilakukan 2 atau 3 kali dalam setahun.”

Selanjutnya, pertanyaan yang berkaitan dengan kendala-kendala yang terjadi atau dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi yang berkelanjutan secara eksternal memperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“ada saja, masalah klasik tentunya masih banyak kepala SKPD yang tidak pro aktif dalam rapat-rapat koordinasi yang dilaksanakan dengan berbagai alasan dan terkadang diwakilkan kepada staf atau perwakilan yang tidak sesuai bidang sehingga tentunya tidak dapat memberikan keputusan, dll.

(Hasil wawancara tanggal 27 April 2017)

Untuk memperdalam analisis, peneliti mewawancarai Kasubbid pengukuran dan pemetaan BPN Kabupaten bulungan terkait kontinuitas yang pelaksanaan pembangunan. Adapun diperoleh jawaban sebagai berikut :

“belum maksimal, kaitannya dengan BPN sih biasanya terkait masalah status lahan untuk proyek, ya selama ini memang kami dilibatkan terkait perijinan atau pengurusan status lahan biasanya bangunan gedung pemerintah yang memang menjadi kendala dalam pelaksanaan pembangunan.

Pertanyaan selanjutnya yang diberikan adalah terkait kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kontinuitas tersebut. Adapun jawaban yang diperoleh adalah sebagai berikut:

“koordinasi sebatas permasalahan yang terjadi, ini menjadi kelemahan biasanya permasalahan tidak sampai tuntas, kita BPN sebagai pelayanan publik bidang perijinan sertifikat sih sifatnya membantu, namun memang pemda melalui SKPD terkait tidak bekerja secara tuntas, setengah-setengah contohnya kelengkapan administrasi yang lambat tentunya berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan.

(Hasil wawancara tanggal 25 Juli 2017)

Hasil dari wawancara mengenai kontinuitas eksternal terhadap beberapa informan di atas, dapat diketahui bahwa pelaksanaan kontinuitas atau koordinasi yang berkesinambungan dalam pengendalian kegiatan pembangunan yang

dilakukan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan selama ini belum berjalan optimal karena masih terjadi kendala-kendala yang signifikan seperti tidak adanya kalender pelaksanaan koordinasi yang pasti dengan SKPD terkait, Hal yang sama pun terjadi pada koordinasi dengan BPN Kabupaten Bulungan, dimana koordinasi masih sebatas ketika ada permasalahan yang terjadi saja dan tidak dilibatkan sampai tuntas, yang seharusnya koordinasi dilakukan secara berkesinambungan mengingat permasalahan utama pembangunan yang sering terjadi di lapangan salah satunya adalah status lahan yang belum *clear and clean* dan menjadi faktor keterlambatan pelaksanaan kegiatan sehingga berujung pada tingkat kepedulian atau komitmen masing-masing instansi terkait menjadi berkurang. Hal ini sangat bertolak belakang dengan konsep yang dijabarkan oleh Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:40) yang mengatakan bahwa seharusnya koordinasi itu merupakan suatu proses yang berkelanjutan (*kontinu*) dan harus diterapkan langsung dalam semua jadwal kegiatan pelaksanaannya yang dimulai dari tahap perencanaan hingga pada evaluasi karena koordinasi sendiri merupakan dasar dari struktur organisasi. Dengan kata lain, kontinuitas koordinasi terhadap pengendalian kegiatan pembangunan secara eksternal atau antara SKPD dan Intansi vertikal seperti BPN dengan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten bulungan masih belum terlaksana dengan baik.

Lebih lanjut, Pamudji dalam moekijat (1994 : 38) juga menerangkan secara sederhana bahwa koordinasi itu adalah tahapan yang berkelanjutan (*continue*) sehingga dapat memberikan kejelasan mengenai proses sampai pada tercapainya tujuan yang direncanakan. Oleh karena itu, berdasarkan konsep tersebut, dapat ditarik kesimpulan pendukung bahwa kontinuitas koordinasi eksternal Bagian

Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan yang telah ada belum terlaksana secara berkelanjutan. Kesimpulan tersebut juga didukung dari data yang disajikan pada tabel 1.3 tentang pelaksanaan rapat koordinasi pengendalian kegiatan pembangunan (Rakoldal) tahun anggaran 2014-2015 yang menunjukkan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan hanya melaksanakan Rakoldal sebanyak 2 kali yang seharusnya 4 kali dalam setahun. Pelaksanaan Rakoldal 1 dan rakoldal 2 hanya dihadiri sekitar 34,69% atau hanya 17 kepala SKPD dari 49 SKPD pada Rakoldal 1 tahun 2015 dan sekitar 48,98% atau 24 kepala SKPD yang hadir pada Rakoldal 2 di tahun 2014. Angka tersebut mengindikasikan bahwa keterlibatan para pimpinan SKPD-SKPD terkait dalam pelaksanaan koordinasi yang berkelanjutan masih minim karena masih di bawah 50% tingkat kehadiran pada Rakoldal-Rakoldal yang dilaksanakan. Mengingat Rakoldal merupakan bentuk koordinasi yang dilaksanakan secara berkelanjutan dan untuk mengetahui serta menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi, maka untuk pelaksanaan koordinasi eksternal ditinjau dari kontinuitasnya masih dikatakan belum efektif. Temuan ini terlihat mempunyai pertentangan dengan konsep koordinasi efektif melalui kontinuitas yang dikemukakan oleh Terry dalam Hasibuan (2014:85) yang menerangkan bahwa koordinasi yang berkelanjutan adalah koordinasi yang mengandung usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan melibatkan seluruh bagian atau pelaksana untuk menghasilkan tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Berdasarkan analisis terhadap wawancara yang dilakukan serta merujuk pada konsep dan temuan terdahulu, penelitian ini memberikan simpulan terkait

interpretasi hasil bahwa pelaksanaan koordinasi eksternal antara Bagian Pembangunan SETDA Kab. Bulungan dengan SKPD atau instansi vertikal terkait ditinjau dari kontinuitasnya masih belum terlaksana secara efektif. Kesimpulan ini juga berdasarkan data mengenai pelaksanaan rakordal yang masing tergolong jarang sehingga koordinasi eksternal yang berkelanjutan (kontinu) terhadap aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan masih belum terlaksana dengan efektif.

c. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas

Berkaitan dengan pemahaman mengenai pentingnya koordinasi eksternal yang diterapkan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan melalui perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, peneliti melakukan wawancara dengan Kabag Pembangunan untuk mengetahui pelaksanaan perumusan wewenang dan tanggung jawab dalam Pengendalian Kegiatan Pembangunan. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Untuk wewenang dan tanggung jawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan tentunya masing-masing SKPD juga harus mangacu kepada Perbup baik tentang SOTK maupun Pedoman Pelaksanaan APBD, Koordinasi terkait pelaksanaan pembangunan melalui Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dan Laporan realisasi fisik dan keuangan harus di serahkan tiap bulan per tanggal 5 untuk dilaporkan kepada Bupati. Jadi selama menjalankan tupoksi ya sebenarnya semua akan berjalan dengan baik.

Selanjutnya, pertanyaan diberikan untuk mengetahui apakah terdapat kendala yang terjadi dalam perumusan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan. Berikut jawaban yang diperoleh:

“Kendala yang terjadi itu seperti belum adanya kesadaran dari instansi - instansi dalam meyerahkan laporan realisasi fisik dan keuangan dan respon yang lambat terhadap permintaan data yang dibutuhkan karena informasi

yang dibutuhkan Bagian pembangunan merupakan kebutuhan informasi yang dibutuhkan Bupati selaku Kepala Daerah, kami ini hanya mengadmitsitrasikan pelaksanaan kegiatan saja.

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Selanjutnya peneliti melakukan pendalaman wawancara tentang kejelasan perumusan wewenang dan tanggung jawab pelaksanaan koordinasi pengendalian kegiatan pembangunan kepada Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan menyatakan bahwa:

“Semua SKPD sudah mengetahui tupoksinya masing-masing sehingga tinggal kesadaran dan komitmennya saja dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya, pertanyaan diberikan untuk mengetahui apakah terdapat kendala yang terjadi dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan. Berikut jawaban yang diperoleh:

“Kendalanya tidak semua Instansi memahami tugas dan wewengnya masing-masing, salah satu contoh ya masih saja terlambat menyerahkan laporan realisasi fisik dan keuangan, tidak adanya laporan terkait permasalahan yang terjadi dilapangan sehingga kegiatan pembangunan menjadi terlambat dan terkadang laporan dari SKPD tidak sesuai real dilapangan, seperti progres laporan diatas kertas lebih besar dari real dilapangan”

(Hasil wawancara tanggal 26 April 2017)

Selanjutnya, untuk mendalami konsep perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada koordinasi eksternal untuk pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan, peneliti melakukan wawancara kepada Sekretaris Bappeda dan Litabang Kabupaten Bulungan. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Tentu, sudah diatur dalam pedoman pelaksanaan APBD dan SK Tim Pengendalian dimana Bappeda dan bagian Pembangunan sama-sama melakukan aktivitas monitoring dan evaluasi pembangun daerah. Itu kan merupakan perumusan tanggung jawab yang jelas bahkan melalui sebuah aturan yang memiliki kekuatan hukum.”

Selanjutnya, pertanyaan diberikan untuk mengetahui apakah terdapat kendala yang terjadi dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan. Berikut jawaban yang diperoleh:

“Kendalanya sih secara tim tidak ada, masing-masing sudah mengerti tugas dan wewenangnya masing-masing sesuai aturan dan SK yang berlaku.”
(Hasil wawancara tanggal 27 April 2017)

Wawancara selanjutnya sebagai bentuk pendalaman konsep perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada koordinasi eksternal untuk pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan, peneliti melakukan wawancara kepada Pelaksana Tugas Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Ya, Perumusan wewenang dan tanggung jawab sudah sesuai karena aturannya jelas yaitu berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 33 Tahun 2016 yang baru itu. Jadinya yah dalam melaksanakan tugas tentunya sudah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.”

Selanjutnya, pertanyaan diberikan untuk mengetahui apakah terdapat kendala yang terjadi dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan. Berikut jawaban yang diperoleh:

“Sejauh ini kendala yang dirasakan belum ada yang terjadi dan pelaksanaan pengendalian tetap berjalan sesuai tanggung jawab masing-masing
(Hasil wawancara tanggal 27 April 2017)

Untuk memperdalam analisis, peneliti mewawancarai Kasubbid pengukuran dan pemetaan BPN Kabupaten Bulungan terkait perumusan wewenang dan tanggung jawab. Adapun diperoleh jawaban sebagai berikut :

Ya, Perumusan wewenang dan tanggung jawab masing-masing saya rasa sudah ada aturannya, kami BPN tentunya tugas dan wewenangnya hanya

sebatas membantu dalam penyelesaian permasalahan status kepemilikan lahan. Biasanya permasalahan di pemda ini adminstrasinya tidak lengkap dan tidak akurat sehingga kami agak susah untuk menyelesaikannya dengan cepat ditambah pergantian personil yang mengurus..

Pertanyaan selanjutnya yang diberikan adalah terkait kendala-kendala yang dihadapi dalam perumusan wewenang dan tanggung jawab tersebut. Adapun jawaban yang diperoleh adalah sebagai berikut:

“Sejauh ini kendalanya lebih kepada SKPD pelaksana, yang memang sangat lambat dan belum memahami tugasnya, seperti pengurusan status lahan yang berlarut-larut. dan kadang kita selalu mengingatkan dan mengarahkan sudah kita berikan catatan apa saja yang harus dilengkapi, namun masih juga kurang.

(Hasil wawancara tanggal 25 Juli 2017)

Berdasarkan hasil wawancara informan dalam perumusan wewenang dan tanggung jawab dalam Pengendalian kegiatan pembangunan yang dilakukan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan masing-masing bagian berpedoman sesuai dengan tupoksi yang tertuang dalam Peraturan Bupati Bulungan Nomor 33 tahun 2016 tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan, Peraturan Bupati Nomor 9 Tahun 2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Belanja dan Pendapatan Daerah.

Menurut Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:40), salah satu faktor yang memudahkan koordinasi adalah definisi wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing individu dan bagian. Wewenang yang jelas tidak hanya mengurangi pertentangan diantara pegawai-pegawai yang berlainan, tetapi juga membantu mereka dalam pelaksanaan pekerjaan dengan kesatuan tujuan. Selanjutnya, wewenang yang jelas membantu manajer dalam memelihara orang-orang bawahan bertanggung jawab atas pelanggaran pembatasan-pembatasan.

Berdasarkan konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan tugas pengendalian dilaksanakan dengan bekerjasama dengan instansi lain yaitu Bappeda & Litbang kabupaten Bulungan yang didasarkan pada Perbub nomor 09 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Belanja dan Pendapatan Daerah dan Surat Keputusan Bupati tentang Tim Monitoring dan Evaluasi. Namun secara teknis pelaksanaannya lebih kepada Bagian pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan namun tentunya komunikasi yang dibangun antar dua instansi ini sudah berjalan baik dikarenakan ada saling ketergantungan. Hal ini sejalan dengan pendapat Thomson dalam Handoko (1995:196), kebutuhan akan koordinasi dikarenakan adanya saling ketergantungan antara SKPD dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Namun dari aspek SKPD lainnya masih terdapat kendala yaitu masih kurangnya tanggung jawab dari SKPD dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga mempengaruhi kinerja Bagian pembangunan.

Berkaitan dengan konsep koordinasi sendiri, perumusan wewenang dan tanggung jawab untuk pengendalian kegiatan pembangunan antara Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dengan SKPD terkait sudah sangat jelas karena telah diatur dalam Peraturan Bupati dan SK yang berlaku. Keterdukungan hasil ini juga kesesuaiannya dengan konsep kemudahan dalam koordinasi yang diungkapkan oleh Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:39) bahwa kemudahan koordinasi dapat terealisasi dengan adanya definisi wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk masing-masing individu dan bagian untuk mencapai kesatuan tindakan.

Kejelasan koordinasi dalam perumusan tanggung jawab dan wewenang yang dilaksanakan pada Bagian Pembangunan untuk tugas pengendalian kegiatan

pembangunan juga sudah sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Handyaningrat dalam Abidin (2016:126) yang menyebutkan bahwa ciri koordinasi yang baik adalah adanya pengaturan secara teratur terhadap tugas dan fungsi suatu kelompok karena koordinasi merupakan tindakan suatu kelompok bukan individu sehingga nantinya dapat menghasilkan suatu usaha bersama untuk mencapai efektivitas kegiatan organisasi. Hal senada juga diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan yang menyebutkan bahwa Peraturan Bupati No. 33 tahun 2016 merupakan sebuah perumusan tanggung jawab dan wewenang yang jelas dalam hal koordinasi pada aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan di Kabupaten Bulungan walaupun masih terdapat kendala-kendala dalam pelaksanaan tanggung jawab SKPD terutama dalam hal laporan realisasi fisik dan keuangan sehingga mempengaruhi kinerja Bagian pembangunan. (Hasil wawancara 26 April 2017).

Interpretasi dalam penelitian ini tentang pelaksanaan tugas pengendalian terhadap kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan serta SKPD atau instansi terkait dapat dikatakan sudah dilaksanakan berdasarkan koordinasi melalui perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini diperkuat teori dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2010) yang juga menemukan hasil bahwa koordinasi efektif adalah koordinasi yang saling memberikan informasi mengenai kejelasan tugas dan fungsi tiap-tiap bagian serta melibatkan semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Secara teoritis, perumusan wewenang dan tanggung jawab pada Bagian Pembangunan dan Perangkat daerah lainnya terkait dengan aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan sudah ada pedoman dan peraturan yang berlaku sehingga tidak terjadi tumpang tindih kegiatan.

d. Kepemimpinan dan Supervisi yang efektif

Berkaitan dengan pemahaman mengenai pentingnya koordinasi eksternal yang diterapkan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan melalui kepemimpinan dan supervisi yang efektif, peneliti melakukan wawancara dengan Kabag Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan dan supervisi dengan SKPD lain. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Ya, Klo untuk memonitoring ya melalui laporan yang diserahkan oleh SKPD saja. kita selalu mengingatkan apabila ada SKPD yang belum menyerahkan atau *progres* kegiatannya masih kecil bisa melalui telpon atau melalui surat resmi.

Selanjutnya, pertanyaan dalam wawancara yang diberikan mengenai kendala-kendala yang dihadapi dan memperoleh jawaban sebagai berikut

“Kendala utama adalah mungkin tingkat eselon yang rendah dari Pimpinan SKPD, sehingga kan tentunya masih ada rasa segan, Namun saya biasanya lebih sering berkomunikasi dengan Sekertaris atau kabid yang membidangi biar lebih enak dan lebih cepat juga. Banyaknya kegiatan dan SKPD yang ada tentunya lebih mempersulit pengawasan.

Wawancara selanjutnya dengan Kasubbag Monitoring dan Evaluasi untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan dan supervisi yang dilakukan Kabag Pembangunan dengan SKPD lain. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Saya melihat selama ini pimpinan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sebagai seorang pimpinan. koordinasi dengan kepala SKPD pun berjalan baik sehingga segala sesuatunya yang berkaitan dengan administrasi pembangunan tersampaikan dengan baik.”

(Hasil wawancara tanggal 27 April 2017)

Selanjutnya peneliti melakukan pendalaman wawancara Sekertaris Bappeda & Litabang dengan pertanyaan yang serupa bagaimana kepemimpinan Kabag pambangunan. Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan :

“cukup baik dan dapat bekerja sama.”

Untuk mengetahui bagaimana dampak supervisi yang dilaksanakan, selanjutnya diberikan pertanyaan mengenai hal tersebut dan memperoleh jawaban sebagai berikut:

“Untuk saat ini mungkin lebih ditingkatkan lagi karena beberapa tahun ini kita terkendala dengan serapan anggaran yang rendah yang dikarenakan masih ada beberapa kegiatan fisik yang mengalami keterlambatan dan melebihi tahun anggaran sehingga tentunya berpengaruh terhadap keuangan daerah.”

(Hasil wawancara tanggal 28 April 2017)

Selanjutnya peneliti melakukan pendalaman wawancara Pelaksana Tugas Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang dengan pertanyaan yang serupa. Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan:

“Saya rasa sudah baik kepemimpinan yang dijalankan. Karena dapat bekerjasama dan memahami apa yang menjadi tugasnya sehingga sangat membantu kami dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.”

Untuk mengetahui bagaimana dampak supervisi yang dilaksanakan, selanjutnya diberikan pertanyaan mengenai hal tersebut dan memperoleh jawaban sebagai berikut:

“supervisi yang dilakukan terkait laporan realisasi fisik dan keuangan sudah baik melalui staf admin sebagai penghubung dalam menyampaikan laporan, namun untuk monitoring lapangan selama ini kami tidak dilibatkan atau paling tidak ada pemberitahuan sehingga kondisi dilapangan dapat sama-sama diketahui secara pasti dan terkadang permasalahan yang kami sampaikan melalui surat pun responnya juga lambat. Bukannya kami tidak mau menyelesaikan sendiri namun tentunya Bagian Pembangunan sebagai fungsi koordinasi dan sebagai tangan kanan kepala daerah di bidang pembangunan harus lebih pro aktif dalam merespon permasalahan dinas-dinas. Paling tidak sering mengadakan rapat koordinasi baik itu kegiatan parsial atau multiyears dan tidak harus menunggu terjadi masalah, baru diadakan rapat.

(Hasil wawancara tanggal 28 April 2017)

Untuk memperdalam analisis, peneliti mewawancarai Kasubbid pengukuran dan pemetaan BPN Kabupaten bulungan dengan pertanyaan serupa.

Adapun diperoleh jawaban sebagai berikut :

“Saya rasa sudah baik kepemimpinan yang dijalankan sudah baik, karena Bagian Pembangunan memang sebagai pegrhubung SKPD dengan instansi vertikal terkait pelaksanaan pembangunan untuk urusan status lahan.”

Untuk mengetahui bagaimana dampak supervisi yang dilaksanakan, selanjutnya diberikan pertanyaan mengenai hal tersebut dan memperoleh jawaban sebagai berikut:

“suvervisi perlu ditingkatkan, terutama dari segi perencanaan, masih ada kegiatan yang sudah berjalan namun status lahannya masih belum *clear n clean*, ini menjadi catatan dan evaluasi kedepan agar kegiatan yang dilaksanakan tidak terhambat oleh status lahan yang tentunya apabila tidak diperhatikan akan berbenturan dengan masyarakat.”

(Hasil wawancara tanggal 25 Juli 2017)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, rata-rata informan sudah memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan sebenarnya sudah cukup baik dari namun belum efektif. Hal ini dapat dilihat dari beberapa jawaban informan yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala Bagian pembangunan SETDA kabupaten Bulungan sudah baik dalam memberikan pemahaman dan dapat bekerjasama dengan SKPD terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Namun dalam hal suvervisi masih belum dapat mengkoordinir secara menyeluruh dan belum pro aktif terhadap permasalahan pelaksanaan pembnagunan yang dihadapi oleh diknas teknis terkait. Hal ini bertentangan dengan konsep kepemimpinan dan supervise efektif dalam koordinasi yang dikemukakan oleh Moekijat (1994:41) bahwa kepemimpinan dan

supervise yang baik adalah terjaminnya koordinasi kegiatan individu baik dalam tingkat perencanaan maupun pada tingkat pelaksanaan.

Secara lebih lanjut, merujuk pada konsep kepemimpinan dan supervisi yang dikemukakan oleh Kartono (2004:93) yang menjelaskan fungsi kepemimpinan adalah untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan waktu dan perencanaan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan supervisi yang terlaksana pada pengendalian kegiatan pembangunan pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten bulungan belum berjalan secara efektif karena belum mencerminkan kesesuaian dengan konsep yang dijabarkan oleh Kartono (2004:93).

Secara konseptual, berdasarkan hasil analisis wawancara dan penjelasan mengenai konsep dan teori fungsi kepemimpinan dan supervisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan supervisi secara eksternal belum berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dimana fungsi kepemimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak eksternal baik pada Bagian Pembangunan SETDA kabupaten Bulungan maupun SKPD terkait tidak berjalan dengan baik (Hasil wawancara 28 April 2017).

Ditinjau dari segi konsep koordinasi, hasil analisis wawancara mengenai kepemimpinan dan supervisi tugas pengendalian juga belum sesuai. Menurut Torang (2014:182), koordinasi yang baik adalah koordinasi yang dilaksanakan berdasarkan fungsi *organizing* dan *actuating* yang mana keduanya merupakan

fungsi manajerial yang harus dimiliki dalam pelaksanaan kepemimpinan dan supervisi. Hal serupa juga dijabarkan oleh Handoko (1995:25) yang mengungkapkan bahwa pengarahan yang baik terhadap kelompok akan menciptakan budaya gairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan yang melibatkan kepemimpinan, komunikasi, motivasi dan disiplin sehingga hasil dari penelitian ini belum sesuai bahwa kepemimpinan dan supervisi yang dilaksanakan sebagai bentuk koordinasi dalam tugas pengendalian kegiatan pembangunan antara Bagian Pembangunan SETDA Bulungan dengan Instansi terkait belum termasuk pelaksanaan yang efektif.

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara serta berpedoman pada konsep koordinasi yang dikemukakan sebelumnya, penelitian ini memberikan interpretasi bahwa pelaksanaan kepemimpinan dan supervisi untuk koordinasi pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan secara eksternal belum berjalan dengan efektif. Oleh karena itu, kegiatan pengendalian pembangunan belum berjalan dengan baik sesuai dengan fungsi kepemimpinan dan supervisi masing-masing Bagian serta SKPD-SKPD yang terlibat dalam koordinasi untuk melakukan pengendalian pada kegiatan pembangunan di Kabupaten Bulungan.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 4 syarat untuk mencapai Koordinasi yang efektif pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan perangkat daerah lainnya dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan Koordinasi belum berjalan dengan efektif baik dari segi komunikasi antar instansi, kontinuitas, dan kepemimpinan dan supervisi walaupun perumusan wewenang dan tanggung jawab terkait pengendalian pembangunan sudah jelas. Banyak faktor yang harus dibenahi agar Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dapat

meningkatkan kinerja melalui koordinasi yang efektif dengan perangkat daerah lainnya.

3. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam pelaksanaan koordinasi pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dalam lingkup Pengendalian kegiatan pembangunan

a. Faktor Pendukung dan Penghambat Koordinasi Internal

Bedasarkan hasil wawancara yang dilakukan, yang teridentifikasi sebagai faktor pendukung dalam pelaksanaan koordinasi secara internal di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam melaksanakan tugas pengendalian kegiatan pembangunan adalah adanya rasa kekeluargaan yang tercipta antar atasan dan bawahan. Faktor pendukung tersebut kemudian menjadi penunjang terbentuknya komunikasi yang efektif yang juga menunjang terciptanya sebuah koordinasi yang efektif. Hal ini sejalan dengan syarat koordinasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014:88) bahwa koordinasi yang baik/efektif adalah koordinasi yang tercipta dari *sense of cooperation* atau perasaan untuk bekerjasama (kekeluargaan). Selain itu, faktor pendukung lain yang teridentifikasi pada pelaksanaan koordinasi internal di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan lebih yaitu adanya koordinasi yang fleksibel baik secara terstruktur maupun tidak sehingga menciptakan rasa kekeluargaan dan saling membutuhkan. Faktor tersebut merupakan faktor yang sesuai dengan sifat koordinasi yang disebutkan oleh Handayani dalam Abidin (2016:126) bahwa salah satu sifat koordinasi adalah memiliki tujuan bersama dan kerjasama.

Adapun faktor penghambat pelaksanaan koordinasi internal pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dalam melaksanakan tugas

pengendalian kegiatan pembangunan adalah kurangnya jumlah SDM atau pegawai baik dari segi kuantitas maupun ditinjau dari segi kualitas yang juga belum memadai sehingga sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pada Bagian Pembangunan. Menurut Griffin dalam Moekijat (1994:134), koordinasi yang baik adalah koordinasi yang terintegrasi untuk tiap bagian. Konsep tersebut menyaratkan bahwa untuk tercapainya sebuah koordinasi yang terintegrasi dengan baik dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan personel atau jumlah individu yang proporsional.

Oleh karena itu, berdasarkan identifikasi terhadap faktor pendukung dan penghambat koordinasi internal Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan, dapat diinterpretasikan bahwa dalam melakukan pengendalian kegiatan pembangunan, koordinasi internal yang terjadi sudah mendukung pelaksanaan tugas tersebut. Koordinasi internal yang terlaksana didukung dengan adanya rasa kekeluargaan dan kerjasama antar personel (atasan ke bawahan) dan pelaksanaannya sudah terstruktur dengan baik. Meskipun masih terdapat kendala kurangnya individu atau tidak proporsionalnya jumlah pegawai yang melaksanakan koordinasi, namun adanya kesatuan tujuan membuat koordinasi internal sudah tergolong efektif pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan.

b. Faktor Pendukung dan Penghambat Koordinasi Eksternal

Identifikasi terhadap faktor pendukung dalam pelaksanaan koordinasi eksternal untuk tugas pengendalian kegiatan pembangunan menunjukkan bahwa adanya penghubung yang dapat meneruskan informasi-informasi yang ada yaitu melalui staf penghubung yang ada di Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan serta di SKPD terkait. Hal ini juga sangat menunjang koordinasi

eksternal mengingat peran dan fungsi penghubung yang sangat penting agar tercipta koordinasi eksternal yang efektif. Griffiin dalam Moekijat (1994:134) mengemukakan bahwa teknik pelaksanaan koordinasi yang efektif adalah dengan membuat peranan penghubung dalam pelaksanaan koordinasi. Individu yang terlibat dalam koordinasi harus memiliki peran penghubung antara dua atau lebih unit yang saling berketergantungan antara satu dengan yang lainnya untuk meneruskan informasi-informasi yang dibutuhkan dalam koordinasi melaksanakan tugas masing-masing.

Selain faktor pendukung, terdapat juga faktor penghambat yang teridentifikasi dalam pelaksanaan koordinasi eksternal antara Bagian Pembangunan dengan perangkat daerah lainnya terkait dengan pengendalian kegiatan pembangunan. Adapun faktor penghambatnya adalah sebagai berikut :

1. Tidak adanya sistem informasi yang berbasis teknologi yang dapat mempermudah terlaksananya koordinasi yang efektif. Sugandha (1991 : 47- 48), salah satu prinsip koordinasi adalah adanya saling tukar informasi dari semua pihak yang bekerja sama mengenai kegiatan dan hasilnya pada suatu saat tertentu, termasuk masalah-masalah yang dihadapi masing-masing, sehingga dengan adanya sistem informasi berbasis teknologi dapat mempermudah antar perangkat daerah untuk saling memberikan informasi ditengah kesibukan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing.

2. Adanya ego sektoral masing-masing perangkat daerah yang ada di Kabupaten Bulungan, Hal ini ditandai dengan kurangnya rasa kesadaran dalam hal tugas dan tanggung jawab dari pimpinan Instansi sehingga masih menganggap bahwa instansi terkait tidak memiliki kepentingan yang relevan dengan Bagian

Pembangunan dan belum adanya saling ketergantungan antar perangkat daerah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pamudji dalam Moekijat (1994:38) mengatakan bahwa jika koordinasi yang dilaksanakan masih terdapat perbedaan-perbedaan dalam pandangan dan kurangnya rasa kesadaran akan hal tersebut maka dapat menghambat tercapainya pelaksanaan koordinasi yang efektif. Selanjutnya Handoko (1995: 196), menyatakan urgensi akan pentingnya kebutuhan koordinasi bagi aktifitas unit organisasi berbeda dalam hal sejauhmana aktivitas itu perlu dipadukan dengan aktivitas unit lainnya. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Selanjutnya Syafrudin (1976,70), dalam bukunya menegaskan permasalahan ini dengan tulisannya :

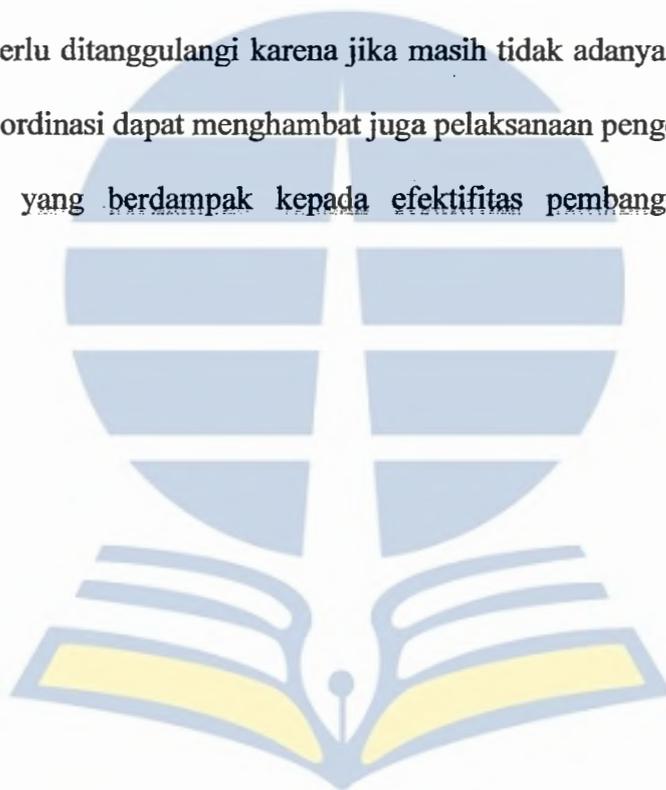
“Jika sikap pejabat atau petugas yang bersangkutan masabodoh terhadap tugas kewajiban, wewenang serta peranan pejabat atau petugas lain padahal ada sangkut paut dengan tugas dia sendiri, ini akan merupakan persaingan yang negatif, maka jika itu terjadi, berarti bahwa pembinaan masyarakat ada kesimpangsiuran, hambatan-hambatan antara kegiatan yang sama dengan yang lain, pemborosan waktu, tenaga dan biaya serta lebih jauh akan timbul bentrok-bentrok psycologies antara pejabat dan masyarakat menjadi segan untuk memilih mana yang sebetulnya harus ditaati perintahnya atau mana yang harus didahulukan jika semuanya harus ditaati. Ini merupakan ciri tidak adanya atau lemahnya koordinasi.”

Sejalan dengan pendapat diatas, Hasibuan (2014:88), ego sektoral dapat diredam melalui *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerjasama), *Team spirit* (saling menghargai) , *Esprit de corps* (bagian-bagian yang diikuti sertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat)

Sehingga dari pendapat para ahli diatas tentunya ego sektoral yang menjadi hambatan koordinasi harus ditiadakan atau diredam mengingat tidak ada organisasi yang dapat bekerja secara efektif dan efeisen tanpa adanya bantuan dari organisasi-organisasi terkait lainnya dan tentunya semua organisasi yang ada juga memiliki

tujuan yang sama yaitu untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Untuk meredam ego sektoral dibutuhkan pemimpin -pemimpin yang dapat merangkul dan memiliki etika yang baik akan mudah untuk membangun koordinasi antar sektor.

Konsep dan identifikasi di atas kemudian memberikan referensi untuk menginterpretasikan bahwa pelaksanaan koordinasi eksternal yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan dengan perangkat daerah lainnya yang terkait masih perlu diperbaiki kerana tergolong belum terlaksana secara efektif. Faktor penghambat yang terjadi perlu ditanggulangi karena jika masih tidak adanya kesadaran akan pentingnya koordinasi dapat menghambat juga pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan yang berdampak kepada efektifitas pembangunan Kabupaten Bulungan.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas koordinasi internal dan eksternal serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan koordinasi pada Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan terkait pengendalian kegiatan pembangunan. Melalui analisis terhadap wawancara yang dilakukan, penelitian ini ingin melihat sejauh mana efektivitas koordinasi (baik internal maupun eksternal) yang telah dilaksanakan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan hasil analisis yang dilakukan:

1. Efektivitas Pelaksanaan Koordinasi Internal

Secara garis besar efektivitas koordinasi dalam lingkup internal Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan telah terealisasi dengan baik dilihat dari syarat-syarat koordinasi yang efektif menurut ahli yaitu Komunikasi yang efektif, Hal ini dapat dilihat dari keterlibatan semua unsur yang dapat berkerja sama dalam melaksanakan tugas yang diberikan atasan dan lebih mengutamakan pertemuan tatap muka. Oleh karena itu, dalam lingkungan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan lebih terjalin rasa kekeluargaan dan kebersamaan.

Pelaksanaan kontinuitas koordinasi dalam pengendalian kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan selama ini secara internal juga sudah berjalan efektif walaupun masih terdapat kendala karena masih adanya jadwal pelaksanaan monitoring yang sering tertunda sehingga tentunya

mempengaruhi pelaksanaannya monitoring itu sendiri. Namun secara esensi tidak mempengaruhi koordinasi itu sendiri.

Sedangkan dari syarat perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas juga sudah sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai dan berpedoman pada perturan Bupati, Hal ini dapat dilihat dari segala tugas dan fungsi dapat terlaksana dengan baik mempermudah proses dari aktivitas pengendalian terhadap kegiatan pembangunan yang akan, sedang dan telah dilaksanakan meskipun masih mendapatkan beberapa kendala dalam pelaksanaannya seperti kuantitas sumber daya manusia yang tergolong sedikit untuk melaksanakan tugas pengendalian kegiatan pembangunan khususnya yang harus terjun ke lapangan untuk melakukan monitoring. Selain itu, terbenturnya jadwal monitoring yang telah ditetapkan dengan tugas-tugas lainnya sehingga menyebabkan terbatasnya substansi pengendalian yang dilaksanakan oleh Bagian Pembangunan.

Berkaitan dengan pelaksanaan koordinasi dalam bentuk kepemimpinan dan supervisi internal yang efektif, Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan telah melaksanakannya secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis yang menyatakan bahwa Kepala Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan Sebagai pimpinan di instansinya dapat berperan sebagai komunikator yang efektif dan dapat mengarahkan, membimbing dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 4 syarat untuk mencapai Koordinasi yang efektif pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dapat disimpulkan bahwa Koordinasi secara internal sudah berjalan dengan efektif baik dari segi komunikasi antar pegawai, kontinuitas, perumusan wewenang dan

tanggung jawab serta kepemimpinan dan supervisi. Walaupun terdapat beberapa kendala namun masih dalam tahap yang wajar dan tidak mempengaruhi esensi dari pelaksanaan koordinasi itu sendiri

2. Efektivitas Pelaksanaan Koordinasi Eksternal

Berbeda dengan hasil yang ditunjukkan dari analisis pada pelaksanaan koordinasi internal, untuk efektivitas pelaksanaan koordinasi melalui komunikasi dalam lingkup eksternal sampai dengan saat ini masih tergolong belum berjalan secara efektif. Kesimpulan ini ditunjukkan dari hasil analisis wawancara yang menyimpulkan bahwa kerjasama dan koordinasi yang terjalin dengan pihak eksternal masih mengutamakan dan mengedepankan “ego” sektoral yaitu seperti SKPD yang hanya akan merespon koordinasi yang diberikan dalam bentuk apapun apabila melalui pengantar surat resmi. Beberapa hasil wawancara menunjukkan bahwa jika selalu harus menggunakan surat resmi dapat menyebabkan keterlambatan laporan pengendalian serta menghambat fungsi pengendalian kegiatan pembangunan karena terindikasi memakan waktu yang cukup lama.

Sama halnya dalam pelaksanaan kontinuitas koordinasi secara eksternal yang selama ini juga belum berjalan optimal, dimana masih terjadi kendala-kendala dengan tidak adanya kalender koordinasi yang pasti dengan SKPD dan tingkat kepedulian atau komitmen masing-masing instansi yang terkait masih kurang.

Berkaitan tentang pelaksanaan tugas pengendalian kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan serta SKPD atau instansi terkait dapat dikatakan sudah berdasarkan perumusan wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Peraturan yang ada sudah mengatur

tentang tugas dan fungsi masing-masing perangkat daerah sehingga tidak terjadi tumpang tindih kegiatan.

Sedangkan pelaksanaan koordinasi melalui kepemimpinan dan supervisi yang efektif secara eksternal juga masih belum efektif dimana fungsi pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi-organisasi yang terkait dengan aktivitas pengendalian kegiatan pembangunan belum terealisasi dengan baik dikarenakan masih belum melibatkan SKPD terkait dalam kegiatan pengendalian dan belum dapat memotivasi SKPD untuk disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 4 syarat untuk mencapai Koordinasi yang efektif pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan dengan perangkat daerah lainnya dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan Koordinasi belum berjalan dengan efektif baik dari segi komunikasi antar instansi, kontinuitas, dan kepemimpinan dan supervisi walaupun perumusan wewenang dan tanggung jawab terkait pengendalian pembangunan sudah jelas. Banyak faktor yang harus dibenahi agar Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan dapat meningkatkan kinerja melalui koordinasi yang efektif dengan perangkat daerah lainnya.

3. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Efektivitas Koordinasi

Mengenai faktor-faktor sesuai dengan hasil analisis dari wawancara yang dapat mendukung dalam pelaksanaan koordinasi internal dalam pelaksanaan tugas pengendalian pembangunan adalah rasa kekeluargaan yang tercipta pada lingkungan Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan sehingga

memupuk kerjasama yang baik serta komunikasi yang dibangun dapat berjalan efektif. Begitu juga dengan pelaksanaan koordinasi secara eksternal sudah dianggap perlu dan terealisasi dengan baik adanya penghubung untuk tujuan berbagi mengenai informasi-informasi yaitu melalui staf penghubung.

Sedangkan faktor yang menjadi penghambat koordinasi secara internal adalah kurangnya jumlah sumber daya manusia atau pegawai baik dari segi kuantitas maupun secara kualitas sehingga tentunya berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas. Sama halnya dengan pelaksanaan koordinasi eksternal yang mendapat hambatan dimana tidak adanya sistem informasi yang berbasis teknologi dan adanya ego sektoral antar perangkat daerah yang ada di Kabupaten Bulungan.

B. Saran

Berdasarkan analisis pada pembahasan hasil penelitian serta kesimpulan yang dikemukakan sebelumnya, penelitian ini kemudian memberikan rekomendasi melalui saran-saran yang dapat digunakan sebagai pedoman atau dasar evaluasi efektivitas koordinasi bagi berbagai pihak yang dapat ditinjau dari dua jenis saran sebagai berikut:

1. Saran Teoritis

- a. Melihat ruang lingkup dan cakupan penelitian ini yang masih sebatas pada konsep efektivitas koordinasi yang ditinjau dari empat aspek yaitu komunikasi, kontinuitas, pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab, dan kepemimpinan dan supervisi, maka sangat disarankan untuk pengembangan penelitian selanjutnya dapat mencakup aspek atau syarat koordinasi secara menyeluruh atau sesuai dengan 9 (Sembilan) syarat koordinasi yang diungkapkan oleh Tripathi dan Reddy dalam Moekijat (1994:39)

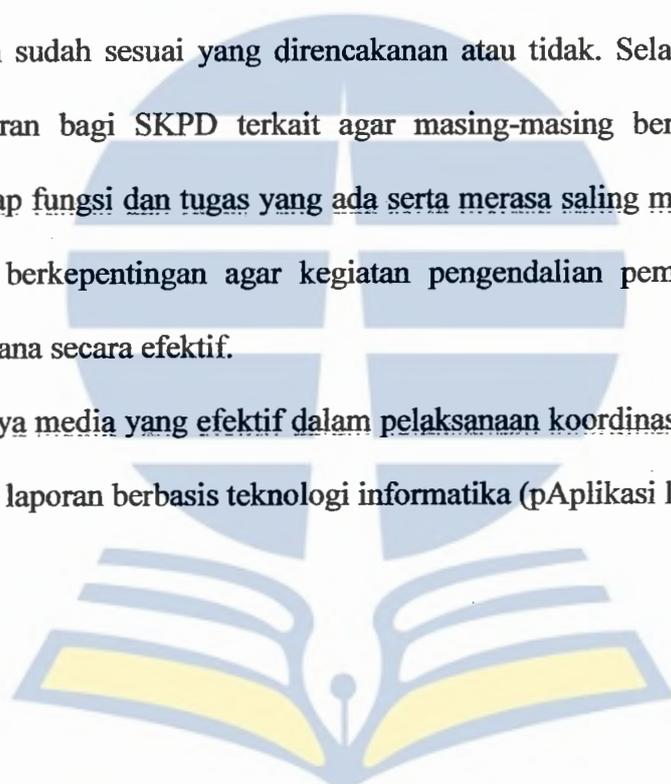
- b. Untuk memperluas cakupan bukti empiris mengenai hasil penelitian, perlu dilakukan penelitian sejenis dengan menggunakan obyek penelitian yang berbeda seperti meneliti di Bagian Pembangunan yang ada di daerah lain atau instansi pemerintahan yang berbeda dan menjalankan fungsi administrasi public.

2. Saran Praktis

- a. Perlunya dibuat sebuah sistem yang terintegrasi dan berperan sebagai wadah penghubung jalur koordinasi antar SKPD-SKPD yang terkait dengan tugas pengendalian kegiatan pembangunan. Sistem yang dibuat harus dapat terlaksana secara rutin minimal sebulan sekali dan terkoordinasi langsung oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Bulungan
- b. Bagi Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan kedepannya perlu ada upaya dalam peningkatan kuantitas sumber daya manusia (pegawai) agar koordinasi yang dilakukan dapat terealisasi dengan relevan baik secara internal maupun eksternal. Misalnya saja di tahun 2015 (berdasarkan sumber dari Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan) terdapat 243 paket pembangunan khusus di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang yang tersebar di 10 Kecamatan, maka perlu pegawai penghubung untuk masing-masing memonitor kegiatan pembangunan yakni sebanyak 30 pegawai dengan asumsi 3 orang masing-masing kecamatan dikarenakan letak geografis yang jauh. Selain penambahan jumlah, perlu juga diperhatikan pelatihan atau diklat untuk meningkatkan kualifikasi pegawai dan menambahkan dengan menyesuaikan bidang-bidang yang relevan terhadap fungsi pengendalian kegiatan pembangunan. Misalnya saja yang

mampu melaksanakan tugas dibidang pelaporan realisasi fisik dan keuangan karena masalah yang sering terjadi adalah laporan yang diberikan oleh SKPD tidak sesuai dengan kondisi kegiatan dilapangan dan mengalami keterlambatan.

- c. Perlu adanya sebuah evaluasi internal seperti melakukan rapat laporan progress pengendalian secara rutin dan pendampingan langsung di lapangan bagi staf-staf pelaksana pengendalian agar dapat dikontrol pelaksanaannya apakah sudah sesuai yang direncanakan atau tidak. Selain itu, perlu ada kesadaran bagi SKPD terkait agar masing-masing bertanggung jawab terhadap fungsi dan tugas yang ada serta merasa saling membutuhkan dan saling berkepentingan agar kegiatan pengendalian pembangunan dapat terlaksana secara efektif.
- d. Perlunya media yang efektif dalam pelaksanaan koordinasi seperti aplikasi seperti laporan berbasis teknologi informatika (pAplikasi laporan).



DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU -BUKU :

- Abidin, Yusuf Zainal.(2016). *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Ardianto, Elvinaro dan Sumirat, Soleh. (2004). *Pengawasan Dan Pengendalian. Cetakan Ketiga*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- De Vito, Joseph A. (2011). *Komunikasi Antar Manusia. Edisi Kelima*. Jakarta : Karisma Publishing Group.
- Effendy, Onong Uchjana. (2009). *Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handyaningrat, Soewarno. (1985). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. Cetakan Lima Belas*. Jakarta : PT.Gunung Agung.
- Handoko, T. Hani. (1995). *Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta : BPFE.
- , (2003). *Manajemen Edisi Kedua*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. (2004). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT.Raja Grafindo.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Edisi Ke-2.
- Moekijat. (1994). *Koordinasi Sebagai Tinjauan Teoritis*. Bandung : Mandar Maju
- Ndraha, Taliziduhu. (2015). *Kybernology : Ilmu Pemerintahan Baru 1*. Jakarta : Rineka Cipta. Edisi -2.
- Nuhui, Muspida. (2005). *Penerapan Komunikasi dan Bentuk-bentuk Komunikasi Efektif*. Surabaya : Dian Sarana.
- Pace, Don R. Wane, dan Faules, F. (2001). *Communication Organization*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja. Cetakan Kedua*. Jakarta: CV Mandar Maju.
- Siagian, Sondang.P. (1990). *Filsafat Adminsitrasi*. Jakarta : CV. Haji Masagung.

- , (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Steers, M.Richard. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Sugandha, Dann. (1991). *Koordinasi, Alat Pemersatu gerak Adminsitration. Cetakan Kedua*. Jakarta : Intermedia.
- Sugioyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, CV. Alfabeta.
- Sundarso, Retno, Susi, Aufaru, Dewi dan Fatrurrohman. (2014). *Teori Administrasi, Tangerang Selatan : Universitas Terbuka*.
- Syafrudin, Ateng. (1976). *Pengaturan Koordinasi Pemerintahan Di Daerah*. Bandung : Tarsito.
- The Liang Gie. (1979). *Unsus-unsur administrasi*. Yogyakarta : Karya Kencana.
- Torang, Syamsir. (2014). *Organisasi & Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Umam, Khaerul. (2014). *Manajemen Perkantoran*. Bandung : Pustaka Setia.

B. PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*
- Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang *Tata Cara Pengendalian Dan Evaluasi Rencana Pembangunan*
- Peraturan Bupati Nomor 13 Tahun 2008 tentang *Rincian tugas, fungsi dan tata kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan*

C. JURNAL DAN ARTIKEL

- Frandy Alvando Rantung (2015), *Peranan Koordinasi Camat Dalam Menunjang Keberhasilan Pembangunan Di Wilayah Kecamatan Langowan Barat*, Diambil dari situs web <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/8021>
- Masril (2010), *Analisis Pengaruh Fungsi Koordinasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Dakwah (Studi Kasus Kantor Departemen Agama Kabupaten Pelawan)*, Dimbil dari situs web <http://megaslides.top/doc/286627/analisis-pengaruh-fungsi-koordinasi-terhadap>

Nazarudin (2014), *Pengaruh koordinasi dan pengawasan terhadap efektivitas organisasi di lingkungan pemerintahan kabupaten cianjur (studi pada sekretariat-sekretariat, lembaga teknis daerah dan dinas-dinas di lingkungan pemerintahan kabupaen cianjur)*, Dimbil dari situs web [http://repository.unpas.ac.id/3686/1/Jurnal%20\(Artikel\)%20Nazarudin%20\(079213015\).pdf](http://repository.unpas.ac.id/3686/1/Jurnal%20(Artikel)%20Nazarudin%20(079213015).pdf)

Rahmadeni Lubis (2010), *Pengaruh Koordinasi Terhadap Efektivitas Kerja Di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara*, Dimbil dari situs web <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/22163>,

Saepudin (2011), *Konsep-konsep Dasar Pemerintahan Daerah*” Dimbil dari situs web <http://www.saepudin.wordpress.com>



**PEDOMAN WAWANCARA
EFEKTIFITAS KOORDINASI PADA BAGIAN PEMBANGUNAN
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BULUNGAN**

PERTANYAAN	INFORMAN
A. Fokus bentuk-bentuk Koordinasi	
1. Bagaimana jenis-jenis koordinasi dan kegiatan apa saja yang dikoordinasikan dengan Perangkat daerah lainnya terkait pengendalian administrasi pembangunan?	1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan
B. Komunikasi	
Komunikasi (Internal)	
1. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bapak, diharuskan untuk berkomunikasi dgn pihak lain, bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi yang dilakukan di Bagian Pembangunan Setda kab.Bulungan ?	1. Asisten Perekonomian Dan Pembangunan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 3. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi 4. Staf Pelaksana
2. Bagaimana perintah/intruksi yang bapak berikan kepada bawahan dapat dijalankan dan apakah ada umpan baliknya ?	1. Asisten Perekonomian Dan Pembangunan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan
3. Apakah bapak sudah merasa komunikasi yang dilakukan telah efektif ? (ya/tidak) Berikan alasan	1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 3. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi 4. Staf Pelaksana
4. Kendala apa saja yg dihadapi dalam melakukan komunikasi secara internal?	1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 3. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 4. Staf Pelaksana

Lampiran 1

Komunikasi (Eksternal)	
5. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bapak, diharuskan untuk berkomunikasi dgn pihak lain, bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi yang dilakukan dengan SKPD lainnya ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi
6. Apakah bapak sudah merasa komunikasi yang dilakukan telah efektif ? (ya/tidak) Berikan alasan ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi
7. Kendala apa saja yg dihadapi dalam melakukan komunikasi dengan SKPD lain?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan
8. Bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode yang dilakukan dengan Bagian Pembangunan terkait pengendalian pembangunan?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan 2. Plt Kepala Dinas PU & PR 3. Kassubid Pengukuran & pemertaan BPN Kab.bulungan
9. Adakah hambatan/kendala yang bapak, hadapi ketika melakukan komunikasi dgn Bagian pembangunan? Jika ada, tolong dijelaskan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan 2. Plt Kepala Dinas PU & PR 3. Kassubid Pengukuran & pemertaan BPN Kab.Bulungan
C. Kontinuitas	
Kontinuitas (Internal)	
1. Apakah koordinasi internal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 3. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 4. Staf Pelaksana
2. Apakah ada kalender koordinasi (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan?(ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 3. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 4. Staf Pelaksana

Lampiran 1

<p>3. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 3. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 4. Staf Pelaksana
<p>Kontinuitas (Eksternal)</p>	
<p>4. Apakah koordinasi eksternal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 3. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan 4. Plt. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan 5. Kassubid Pengukuran & pemertaan BPN Kab.Bulungan
<p>5. Apakah ada kalender koordinasi eksternal (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan? (ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 3. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan 4. Plt. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan
<p>6. Jika terdapat permasalahan dalam pelaksanaan program (laporan realisasi fisik dan keuangan, kegiatan pembangunan yang terlambat, masalah sosial, dsb), apa langkah bapak dalam menyikapinya?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan
<p>7. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 3. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan 4. Plt. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan 5. Kassubid Pengukuran & pemertaan BPN Kab.Bulungan

Lampiran 1

D. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab	
Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab (Internal)	
1. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab, apakah sudah perumusannya tentang Tupoksi? (ya/tidak) berikan penjelasan?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 3. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 4. Staf Pelaksana
2. Apakah menurut bapak, masing2 individu yang dilimpahi wewenang dan tanggungjawab tersebut, sudah melakukan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya masing2?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan
3. Pernah kah ada pelimpahan tugas dan tanggungjawab dari atasan ke bawahan yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi pokok bawahan tersebut?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan
4. Apa kendala dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asisten Perekonomian dan Pembangunan Kabupaten Bulungan 2. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 3. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 4. Staf Pelaksana
Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab (Eksternal)	
5. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan, apakah perangkat daerah lainnya sudah sesuai dengan peraturan yang ada?(ya/tidak) berikan penjelasan?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 3. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan 4. Plt. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan 5. Kassubid Pengukuran & pemertaan BPN Kab.bulungan
6. Apa kendala dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan 2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan 3. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan

Lampiran 1

	<p>4. Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan</p> <p>5. Kassubid Pengukuran & pemertaaan BPN Kab.Bulungan</p>
E. Kepemimpinan dan Supervisi	
Kepemimpinan dan Supervisi (Internal)	
1. Apakah menurut bapak, kepemimpinan atasan bapak dalam berkoordinasi dengan bawahan di Bagian pembangunan sekerteriat daerah ini telah berjalan dengan baik?	1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan
2. Bagaimana cara bapak mengkoordinir bawahan agar masing2 bagian dapat menampilkan kinerja yang terbaik?	1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan
3. Apakah bapak selalu menerapkan sistem monitoring / supervisi terhadap pekerjaan yg dilakukan bawahan?	1. Kabag Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan
4. Apakah kepemimpinan atasan anda sudah efektif ? (Ya/tidak) seperti apa kepemimpinannya ?	<p>1. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan</p> <p>2. Staf Pelaksana</p>
5. Apakah Pimpinan bapak selalu menerapkan sistem monitoring/supervisi terhadap pekerjaan bahawannya?	<p>1. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Pembangunan</p> <p>2. Staf Pelaksana</p>
Kepemimpinan dan Supervisi (Eksternal)	
6. Apakah bapak selalu menerapkan sistem monitoring / supervisi terhadap pekerjaan yg dilakukan SKPD ? dan apa kendalanya?	<p>1. Kabag Pembangunan Setda kabupaten Bulungan.</p> <p>2. Kasubbag Monitoring dan Evaluasi pembangunan</p>
7. Apakah menurut bapak, Bagaimana kepemimpinan kabag pembangunan selama ini?	<p>1. Plt. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan</p> <p>2. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan</p> <p>3. Kassubid Pengukuran & pemertaaan BPN Kab.bulungan</p>
8. Bagaimana supervisi dalam pengendalian pembangunan yang dikordinir oleh Bagian pembangunan selama ini dan apa dampaknya ?	<p>1. Plt. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bulungan</p> <p>2. Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan</p> <p>3. Kassubid Pengukuran & pemertaaan BPN Kab.Bulungan</p>

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Judul : Efektifitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan
 Informan : Kepala Bagian Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan

A. Pertanyaan : Fokus bentuk-bentuk Koordinasi

1. Jika dikaji dasar hukum sebagai legalitas pelaksanaan koordinasi diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan seperti UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Permendagri No.33 Tahun 2008 tentang Pedoman Hubungan Kerja Organisasi Perangkat Daerah Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Bagaimana Jenis-jenis koordinasi dan kegiatan apa saja yang dikoordinasikan dengan Perangkat daerah lainnya terkait pengendalian administrasi pembangunan?

Jawaban :

“Beberapa kegiatan yang harus dilaksanakan dan menjadi tupoksi Bagian Pembangunan SETDA Kabupaten Bulungan antara lain: 1) Agenda Penyusunan rekapitulasi laporan realisasi program/kegiatan pembangunan seluruh SKPD setiap bulan 2) Monitoring dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan pembangunan daerah yang ada pada SKPD secara berkala di setiap tahun anggaran berjalan 3) Rapat koordinasi pengendalian kegiatan pembangunan (Rakoldal) secara berkala yaitu 3 bulan sekali.”

B. Komunikasi Yang Efektif

Internal

1. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bapak, diharuskan untuk berkomunikasi dgn pihak lain, bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi yang dilakukan di Bagian Pembangunan Setda kab.Bulungan ?

Jawaban :

“Saya sebagai Kabag tentunya dalam melaksanakan tugas dan fungsi harus selalu mengkomunikasikan informasi-informasi, perintah dan hasil pelaksanaan tugas baik secara formal maupun non formal. Baik itu kepada atasan saya (Sekda dan Asisten) maupun kepada bawahan saya. Mekanismenya jelas, sesuai strukturnya, seperti saya dapat perintah dari Sekda secara langsung atau melalui Asisten dan kemudian saya teruskan ke bawahan saya karena tidak mungkin dalam melaksanakan tugas saya berjalan sendiri. Metodenya sendiri biasanya langsung ketemu (tatap muka), kadang juga lewat telepon atau disposisi. Dengan Asisten sih sangat tergantung, beliau memiliki kesibukan yang tinggi dan jadwal yang padat sehingga disesuaikan lagi komunikasinya dengan situasi dan kondisi, jika sama-sama di tempat ya bisa tatap muka langsung, jika sangat mendesak dan gak lagi di tempat, seringnya lewat telepon atau pesan singkat”

“Lain halnya dengan bawahan saya, komunikasi yang berjalan lebih fleksibel. Biasanya Saya melakukan diskusi dengan Kasubbag / staf yang membidangi untuk menjelaskan tugas yang akan diberikan. Misalnya membuat surat terkait percepatan pembangunan atau membuat surat balasan

Lampiran 2

SKPD atau menyiapkan data yang diminta oleh SKPD melalui dispo dari Pimpinan. Apabila terkait dalam tim diadakan rapat staf untuk membahas bersama-sama bagaimana pelaksanaannya misal pelaksanaan Rakoldal, siapa tau ada ide-ide atau inovasi yang lebih baik dalam pelaksanaannya. Upaya ini saya harapkan pada masing-masing Kasubbag untuk selalu berkomunikasi dan memberikan umpan balik, baik sesama kasubbag maupun kepada bawahannya masing-masing untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan dapat saling bekerja sama.”

2. Bagaimana perintah/intruksi yang bapak berikan kepada bawahan dapat dijalankan dan apakah ada umpan baliknya ?

Jawaban :

“Ketika ada tugas yang diberikan kepada bawahan, saya biasanya memanggil langsung kasubbag/staf yang membidangi sehingga tujuan atau maksud tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Ada, biasanya bawahan bertanya ketika tidak memahami dan juga meberikan masukan.

3. Apakah bapak sudah merasa komunikasi yang dilakukan telah efektif ? (ya/tidak) Berikan alasan ?

Jawaban :

“Sudah bisa dibilang efektif, karena komunikasi yang kami jalankan sudah sesuai dengan aturan yaitu secara struktural dan tidak terputus, belum lagi komunikasi yang terlaksana selalu membawa informasi yang tepat guna dan dilaksanakan sesuai arahan perintah yang dikomunikasikan, itu berarti sudah berjalan efektif komunikasi internal kami.”

4. Kendala apa saja yg dihadapi dalam melakukan komunikasi secara internal?

Jawaban :

“Kendala yang terjadi mungkin apabila Kasubbag berhalangan hadir/dinas luar dan HP-nya non aktif atau sudah dihubungi sehingga agak sulit melakukan komunikasi. Namun secara keseluruhan komunikasi yang dilakukan di Bagian Pembangunan sejauh ini berjalan lancar dan instruksi yang saya berikan juga selalu dilaksanakan. Hal ini dibuktikan dengan laporan-laporan oleh kasubbag terkait pelaksanaan kegiatan baik secara lisan maupun tulisan.”

Eksternal

5. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bapak, diharuskan untuk berkomunikasi dgn pihak lain, bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi yang dilakukan dengan SKPD lainnya ?

Jawaban :

“Menurut saya, komunikasi yang baik sangat perlu dibangun antara kami dengan SKPD lainnya yang terkait dan secara fungsi sama-sama melakukan pengendalian terhadap kegiatan pembangunan daerah. Hal ini karena saya anggap dengan komunikasi yang baik tentunya membantu meningkatkan kinerja Bagian Pembangunan selaku Koordinator laporan dalam pengendalian kegiatan pembangunan yang ada di Kabupaten Bulungan.

Lampiran 2

Untuk metodenya sendiri ya bisa tatap muka, surat resmi, telpon, sms atau WA.”

6. Apakah bapak sudah merasa komunikasi yang dilakukan dengan SKPD lain telah efektif ? (ya/tidak) Berikan alasan ?

Jawaban :

“Soal efektifnya komunikasi dengan SKPD terkait, saya rasa masih mengalami hambatan untuk dikatakan efektif. Dilihat dari segi waktu, misalnya saja kami membutuhkan data dari SKPD terkait, biasanya perlu ada semacam surat pengantar/permohonan resmi yang harus ditandatangani oleh Sekda atau Asisten. Bayangkan jika Sekda dan Asisten sedang berada di tempat lain atau dinas luar, tentunya akan molor terpenuhinya data yang kami butuhkan.”

7. Kendala apa saja yg dihadapi dalam melakukan komunikasi secara eksternal?

Jawaban :

“Kendalanya sih, misalnya kita tidak menggunakan surat resmi, SKPD cenderung kurang tanggap atau tidak cepat respon dibandingkan dengan menggunakan surat resmi. Itu termasuk salah satu kendala yang dihadapi dalam komunikasi dengan pihak eksternal. Yang lainnya mungkin kendala-kendala umum seperti kesibukan masing-masing instansi sehingga tidak berada di tempat, nomor kontak yang jarang aktif atau selalu berganti, dan seringnya diwakilkan oleh pihak yang bukan bidangnya dalam urusan pengendalian kegiatan pembangunan.”

C. Kontinuitas

Internal

1. Apakah koordinasi internal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?

Jawaban :

“ya, Koordinasi yang dilakukan sudah pasti sesuai pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan, dilakukan mulai dari menyusun pedoman pengendalian, jadwal pelaksanaan monitoring hingga pada evaluasi hasil pelaksanaan pengendalian tersebut.”

2. Apakah ada kalender koordinasi (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan?(ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“Ada, rapat internal kita jadwalkan setiap bulan sesuai aturan yang ada, dalam pelaksanaannya dimulai pada awal untuk membahas semua rencana apa aja yang mau dikerjakan, baik itu pedoman, jadwal pelaksanaan pengendalian dan sekaligus evaluasi pelaksanaan tahun sebelumnya. upaya ini untuk menumbuhkan semangat atau motivasi dalam bekerja sehingga pelaksanaannya bisa terarah. saya harus berkoordinasi secara terus menerus karena saya yang bertanggung jawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan tersebut. Jadi sewaktu-waktu saya adakan rapat staf sebagai bahan evaluasi tidak harus sebulan sekali

Lampiran 2

3. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.

Jawaban :

“Kendalanya ya biasanya jadwal monitoring yang sudah ditentukan sering tertunda untuk dilaksanakan, karena ada tugas mendadak yang juga tidak bisa ditinggal misal undangan-undangan kerja di luar daerah atau perintah pak SEKDA yang harus segera dilaksanakan.”

Eksternal

4. Apakah koordinasi eksternal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?

Jawaban :

“ya, koordinasi dengan SKPD selalu dilakukan terkait pelaksanaan tugas Pengendalian kegiatan pembangunan. Karena memang kami sangat tergantung kepada SKPD, Misalnya Laporan Realisasi tidak dapat kami rekap apabila SKPD belum menyerahkan sehingga salah satu bentuk kerjasama dengan SKPD setiap tahun kami adakan pelatihan untuk admin pelaporan seluruh SKPD yang nantinya dibutuhkan.”

5. Apakah ada kalender koordinasi (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan? (ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“jadwal koordinasi dengan SKPD lain biasaya melalui RAKOLDAL yang dijadwalkan setiap triwulan dan dipimpin langsung oleh Bupati, untuk mengetahui progres fisik dan keuangan serta permasalahan yang dihadapi oleh SKPD dalam melaksanakan program dan kegiatan yang telah ditetapkan di dalam DPA.

6. Jika terdapat permasalahan dalam pelaksanaan tugas pengendalian adminstrasi pembangunan seperti laporan realisasi fisik dan keuangan, kegiatan pembangunan yang terlambat, masalah sosial, dsb), apa langkah bapak dalam menyikapinya?

Jawaban :

“Untuk permasalahan yang terjadi di lapangan biasanya kami hanya menginventarisir dan menyampaikan ke pada pimpinan dan dirapatkan melalui RAKOLDAL saja.”

7. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan..

Jawaban :

“Kendalanya ada dan biasa terjadi, Untuk rakoldal ini terkadang mengalami hambatan, biasanya rakoldal ini atas keinginan Bupati untuk melakukan evaluasi, jadi tergantung jadwal bupati, sebagai contoh rakoldal sudah kita agendakan setiap triwulan minggu kedua, namun terkadang batal yang diakibatkan kesibukan Bupati.”

D. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas Internal

1. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab, apakah sudah perumusannya tentang Tupoksi? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Ya, Kita bekerja tentu harus ada pedoman dan dalam pelaksanaannya masing-masing bidang memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya sesuai Tupoksi yang ada dalam Perbub.”

2. Apakah menurut bapak, masing2 individu yang dilimpahi wewenang dan tanggungjawab tersebut, sudah melakukan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya masing2?

Jawaban :

“sudah.”

3. Pernah kah ada pelimpahan tugas dan tanggungjawab dari atasan ke bawahan yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi pokok bawahan tersebut?

Jawaban :

“Salah pelimpahan atau pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing sih belum pernah terjadi karena masing-masing sudah sadar dengan tupoksi sesuai aturan bupati.”

4. Apakah kendala terbesar dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?

Jawaban :

“Kendala pelaksanaan tugas dan wewenang yaitu kurangnya jumlah dan kualitas SDM yang ada di Bagian pembangunan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas, ditambah dengan beban kerja yang tinggi dan diharuskan dapat menyelesaikan semua dengan cepat dan tepat sehingga memang semua kerjaan dibutuhkan kerjasama dan saling mengisi terkadang dengan sistem keroyokan. Ketika ada kasubbag yang satu berhalangan hadir, kasubbag yang lain dapat menggantikan apa yang dikerjakan oleh kasubbag yang berhalangan hadir.. Namun masing-masing kasubbag harus tetap focus dan tanggung jawab sesuai tupoksinya.”jadi sifatnya saling membantu.”

Eksternal

5. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan, apakah perangkat daerah lainnya sudah sesuai dengan peraturan yang ada? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Untuk wewenang dan tanggung jawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan tentunya masing-masing SKPD juga harus mangacu kepada Perbup baik tentang SOTK maupun Pedoman Pelaksanaan APBD, Koordinasi terkait pelaksanaan pembangunan melalui Bagian Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan dan Laporan realisasi fisik dan keuangan harus di serahkan tiap bulan per tanggal 5 untuk dilaporkan

kepada Bupati. Jadi selama menjalankan tupoksi ya sebenarnya semua akan berjalan dengan baik.

6. Apa kendala dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?

Jawaban :

“Kendala yang terjadi itu seperti belum adanya kesadaran dari instansi - instansi dalam meyerahkan laporan relosiasi fisik dan keuangan dan respon yang lambat terhadap permintaan data yang dibutuhkan karena informasi yang dibutuhkan Bagian pembangunan merupakan kebutuhan informasi yang dibutuhkan Bupati selaku Kepala Daerah, kami ini hanya mengadminsitrasikan pelaksanaan kegiatan saja.”

E. Kepemimpinan dan Supervisi Yang Efektif Internal

1. Apakah menurut bapak, kepemimpinan atasan bapak dalam berkoordinasi dengan bawahan di Bagian pembangunan sekerteriat daerah ini telah berjalan dengan baik?

Jawaban :

“Pimpinan saya (Sekda dan Asisten) sudah baik dalam melakukan koordinasi karena yang mereka sampaikan sangat jelas dan terstruktur. Soal pengendalian kegiatan pembangunan pun sudah sesuai dengan harapan saya. Mengingat saya memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan pengendalian khususnya terkait pelaporan adminsitrasasi pembangunan, jadi saya harus memperoleh koordinasi yang jelas dari pimpinan.”

2. Bagaimana cara bapak mengkoordinir bawahan agar masing2 bagian dapat menampilkan kinerja yang terbaik?

Jawaban :

“Saya disini menanamkan sistem kekeluargaan dan kebersamaan karena dengan jumlah pegawai yang minim tentu harus dimaksimalkan sebaik mungkin, dengan cara komunikasi yang instensif dalam melaksanakan tugas-tugas melalui pertemuan baik secara personal maupun dalam rapat staf untuk mengetahui sejaumana progress penyelesaian pekerjaan. dan masing-masing sudah dibagi tugas sehingga bertanggung jawab terhadap tugas yang saya berikan. Tentunya kembali lagi komunikasi sering dilakukan dalam melaksanakan tupoksi.”

3. Apakah bapak selalu menerapkan sistem monitoring / suvervisi terhadap pekerjaan yg dilakukan bawahan?

Jawaban :

“Pasti, karena saya juga dimonitor oleh asisten bidang perekonomian dan pembangunan, sebagai pimpinan dibagian pambangunan tentunya juga harus memonitor semua yang dilakukan bawahan sebagai bahan evaluasi kedepan dan apabila terjadi masalah dalam pekerjaan cepat dapat diselesaikan.

Ekternal

4. Apakah bapak selalu menerapkan sistem monitoring / supervisi terhadap pekerjaan yg dilakukan SKPD ? dan apa kendalanya?

Jawaban :

“Ya, Klo untuk memonitoring ya melalui laporan yang diserahkan oleh SKPD saja.kita selalu mengingatkan apabila ada SKPD yang belum menyerahkan atau *progres* kegiatannya masih kecil bisa melalui telpon atau melalui surat resmi. Banyaknya kegiatan dan SKPD yang ada tentunya lebih mempersulit pengawasan.

“Kendala utama adalah mungkin tingkat eselon yang rendah dari Pimpinan SKPD, sehingga kan tentunya masih ada rasa segan, Namun saya biasanya lebih sering berkomunikasi dengan Sekertaris atau kbid yang membidangi biar lebih enak dan lebih cepat juga.



TRANSKRIP WAWANCARA

Judul : Efektifitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Informan : Asisiten Perekonomian Dan Pembangunan Setda Kabupaten Bulungan

A. Komunikasi Yang Efektif

1. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bapak, diharuskan untuk berkomunikasi dgn pihak lain, bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi yang dilakukan di Bagian Pembangunan Setda kab.Bulungan ?

Jawaban :

“Komunikasi yang dijalankan dalam melaksanakan tugas dan fungsi saya tentunya secara formal dan sesuai dengan struktur organisasi kami, dimulai dari adanya instruksi yang diberikan oleh Sekda kepada asisten, dilanjutkan dari asisten kepada kepala bagian dan seterusnya hingga pada pelaksana baik. Jenis komunikasinya juga variatif, kadang secara lisan, tulisan, dan bias juga melalui disposisi. Tetapi tidak menutup kemungkinan dalam kondisi tertentu komunikasi yang terjadi tidak terlaksana secara formal, biasanya komunikasi seperti itu terjadi pada saat saya tidak berada ditempat atau ada urusan lain dan saat yang sama Sekda memberikan instruksi dan membutuhkan tanggapan yang cepat sehingga langsung memberi perintah ke Kabag. Namun, Kabag di bawah saya tetap melaporkan secara formal kepada saya jadi tidak informasi yang ada tidak terputus. Ya difleksibelkan saja dalm kondisi-kondisi tertentu selama itu untuk kepentingan dan tujuan bersama.”

2. Bagaimana perintah/intruksi yang bapak berikan kepada bawahan dapat dijalankan dan apakah ada umpan baliknya ?

Jawaban :

“Biasanya instruksi atau perintah yang saya berikan atau teruskan ke bawah (Kabag) berupa instruksi langsung melalui tatap muka. Harapannya dengan begitu esensi dari instruksi yang saya berikan dapat secara keseluruhan dipahami. Tapi terkadang juga lewat telepon misalkan saya atau Kabag di bawah saya sedang tidak di tempat, bahkan dalam kondisi tertentu saya sampaikan lewat disposisi sesuai struktur yang ada. Umpan balik tentunya ada dan terlaksana dengan baik dan sedikit banyak sudah sesuai dengan instruksi yang saya berikan”

3. Apakah bapak sudah merasa komunikasi yang dilakukan telah efektif ? (ya/tidak) Berikan alasan

Jawaban :

“Soal komunikasi efektif di internal sih bisa dibilang sudah berjalan secara efektif, saya dengan bawahan saya (Kabag) sudah menjalin komunikasi struktural yang sesuai, jadi informasi yang ada selalu tepat maksud dan tujuan.

Lampiran 2

4. Kendala apa saja yg dihadapi dalam melakukan komunikasi secara internal?

Jawaban :

“Kendalanya yang terjadi dalam komunikasi internal kami sih biasanya susahya berkomunikasi langsung tatap muka, itu kadang karena masing-masing dari kita (saya dan Kabag) memiliki kesibukan sehingga tidak memungkinkan untuk ketemu langsung secara rutin.”

B. Kontinuitas

1. Apakah koordinasi internal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?

Jawaban :

“Ya, dalam pelaksanaan pengendalian terhadap kegiatan pembangunan harus dilakukan koordinasi secara terus-menerus, karena hasil pengendalian kegiatan yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan nanti digunakan sebagai bahan laporan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah”.

2. Apakah ada kalender koordinasi (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan?(ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“Jadwal rapat koordinasi atau Rakoldal sudah diatur dalam perbup yaitu setiap bulan untuk masing-masing SKPD dan setiap triwulan untuk seluruh SKPD, secara internal mungkin saya serahkan masing-masing Kepala Bagian saya hanya monitor saja.”

3. Ada kah kendala yang dihadapi dalam melaksanakan pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.

Jawaban :

“Kendala juga pastinya ada di lapangan, seperti pelaksanaan lelang yang terlambat sehingga mempengaruhi serapan anggaran karena mulai kegiatan pembangunan juga akan lambat. Selain itu, kurangnya SDM juga menjadi masalah, belum *clear and clean* lokasi pelaksanaan pembangunan serta keadaan iklim yang tak terhindarkan”

C. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas

1. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab, apakah sudah perumusannya tentang Tupoksi? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Tentu, sudah sesuai dengan Peraturan Bupati No. 33 tahun 2016 tentang SOTK Sekretariat Daerah. Jadi pemisahan tugas dan kewajiban sudah sangat jelas. Konsepnya sendiri juga berdasarkan pelaksanaan pemisahan tugas yang diatur dalam peraturan tersebut dan diterapkan dalam pengendalian kegiatan pembangunan.”

2. Apakah menurut bapak, masing2 individu yang dilimpahi wewenang dan tanggungjawab tersebut, sudah melakukan kewajibannya sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya masing2?

Jawaban :

Lampiran 2

“Sudah sesuai, masing-masing bidang yang dilimpahkan tugas dan tanggung jawab sudah melaksanakan tupoksi masing-masing berkaitan dengan pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan. Misalnya Kabag Pembangunan yang mendapat tanggung jawab penuh untuk pengendalian pembangunan, dia langsung melaksanakan koordinasi yang cukup dengan bawahan untuk pelaksanaannya.”

3. Pernah kah ada pelimpahan tugas dan tanggungjawab dari atasan ke bawahan yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi pokok bawahan tersebut?

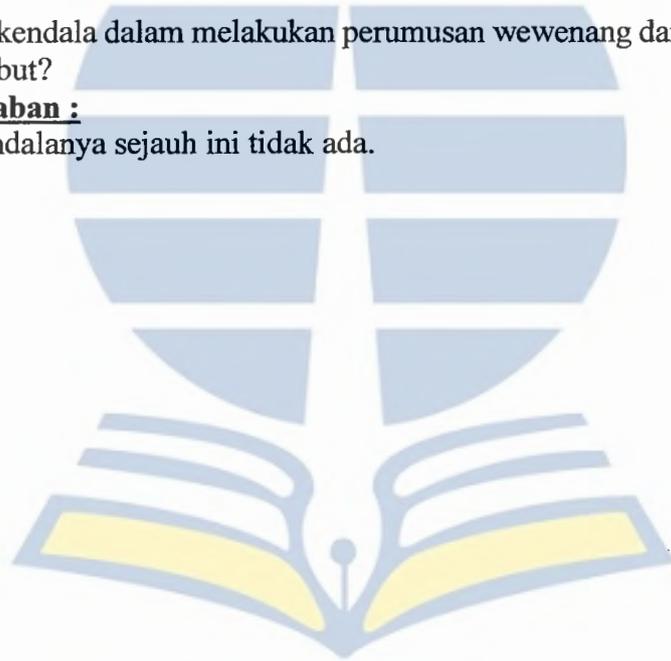
Jawaban :

“pelimpahan wewenang dan tanggung jawab sejauh yang saya tau sih tidak ada, namun klo membantu yang lain ya ada saja. Misalnya mengahdiri rapat-rapat koordinasi yang bukan bidang saya namun tentu atas perintah atasan yaitu SEKDA, kita harus siap dan melaporkan hasilnya namun sifatnya hanya membantu Asisten lain yang kebertulan tidak ada ditempat.”

4. Apa kendala dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?

Jawaban :

“Kendalanya sejauh ini tidak ada.



TRANSKRIP WAWANCARA

Judul : Efektifitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Informan : Kasubbag Monitoring dan Evaluasi Setda Kabupaten Bulungan

A. Pertanyaan : Fokus bentuk-bentuk Koordinasi

1. Jika dikaji dasar hukum sebagai legalitas pelaksanaan koordinasi diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan seperti UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Permendagri No.33 Tahun 2008 tentang Pedoman Hubungan Kerja Organisasi Perangkat Daerah Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, serta Perbub tentang Tupoksi Bagaimana Jenis-jenis koordinasi dan kegiatan apa saja yang dikoordinasikan dengan Perangkat daerah lainnya terkait pengendalian administrasi pembangunan?

Jawaban :

“Kami dalam penyusunan laporan realisasi fisik dan keuangan seluruh SKPD se Kabupaten Bulungan tentunya hanya menunggu laporan yang diserahkan oleh masing-masing SKPD dan merekap hasil yang ada, sehingga keakuratan dan ketepatan waktu laporan juga tergantung SKPD tersebut, semakin cepat ya kita juga cepat.”

“Sedangkan untuk monitoring lebih kepada peninjauan kegiatan proyek secara langsung apakah sudah sesuai dengan progres yang disampaikan ke kami atau belum, terkadang laporan yang disampaikan kepada kami progres kegiatan semua bagus ternyata dilapangan belum dikerjakan. Ini menjadi kendala juga.karena kita melaporkan kepada Bupati tentunya tidak boleh salah dan monitring terkait permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan pembangunan.

Untuk rapat koordinasi memang sudah menjadi agenda rutin yang diadakan setiap 3 bulan sekali sebagai bahan evaluasi pelaksanaan kegiatan pembangunan yang ada sesuai dengan perbub tentang Pedoman pelaksanaan APBD”, namun tidak menutup kemungkinan rapat koordinasi biasa dilakukan secara fleksibel ketika terjadi permasalahan dilapangan. Biasanya SKPD pelaksana menyurati ke Bupati melalui Bagian Pembangunan terkait permasalahan yang dihadapi misalnya status lahan yang bermasalah dsb.sehingga dilakukan rapat koordinasi dengan pihak-pihak terkait. dan Bagian Pembangunan sebagai pelaksana rapatnya.”

B. Komunikasi Yang Efektif

Internal

1. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bapak, diharuskan untuk berkomunikasi dgn pihak lain, bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi yang dilakukan di Bagian Pembangunan Setda kab.Bulungan ?

Jawaban :

“Pelaksanaan komunikasi lebih mengutamakan rasa kebersamaan dan kekeluargaan karena jumlah pegawai sedikit dan tentunya saya harus bekerjasama dengan seluruh pegawai baik itu dari segi kebutuhan data maupun dalam pelaksanaannya. Misalnya kegiatan monitoring ke lapangan, saya membutuhkan data Alokasi Kegiatan Per Kecamatan yang dikelola kasubbag penyusunan dan pengendalian program dan Data Pemenang Lelang dari Kasubbag Layanan Pengadaan sebagai pedoman melakukan monitoring dan dalam pelaksanaannya kami lakukan secara bersama-sama dengan membagi tim ke 10 kecamatan. Jadi pada intinya semua terlibat dan saling bekerja sama.”

“Komunikasinya biasa pakai metode diskusi baik dengan atasan, bawahan atau Kasubbag yang lain. Klo lewat telpon biasanya jika ada suatu yang mendesak dan membutuhkan umpan balik langsung dan yang bersangkutan sedang tidak di tempat atau lagi dinas luar. Soal apakah komunikasinya efektif, ya menurut saya sudah berjalan secara efektif karena segala hal yang dikomunikasikan sudah jelas dan dapat langsung dilaksanakan. Kendala yang terjadi dalam komunikasi apabila kesibukan dari beberapa anggota terkait urusan kantor dalam waktu yang sama, jadi agak susah untuk bertemu.”

2. Apakah bapak sudah merasa komunikasi yang dilakukan telah efektif ? (ya/tidak) Berikan alasan Internal :

Jawaban :

“efektif, karena komunikasi di bagian pembangunan lebih fleksibel dan tidak kaku.”

3. Kendala apa saja yg dihadapi dalam melakukan komunikasi secara internal?

Jawaban :

“Kendalanya sih tidak ada, selama ini sudah berjalan dengan baik.”

Eksternal

4. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bapak, diharuskan untuk berkomunikasi dgn pihak lain, bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi yang dilakukan dengan SKPD lainnya ?

Jawaban :

“Komunikasi tentang pelaporan realisasi fisik dan pelaporan keuangan dengan SKDP lain saya lakukan melalui staf administrasi pelaporan masing-masing SKPD yang telah ditugaskan berdasarkan SK Bupati Bulungan. Sedangkan untuk data serta informasi untuk monitoring seperti kontrak, gambar kerja saya biasanya mengkomunikasikan dengan Kabid yang membidangi atau PPTKnya.”

“ Untuk metodenya, jika komunikasi dengan admin pelaporan atau PPTK biasanya saya lakukan melalui telepon saja ketika dalam kondisi tertentu seperti terjadinya keterlambatan penyampaian laporan dan kebutuhan data untuk monitoring.”

Lampiran 2

5. Apakah bapak sudah merasa komunikasi yang dilakukan telah efektif ? (ya/tidak) Berikan alasan ?

Jawaban :

“Menurut saya masih belum efektif, karena ketika kami membutuhkan data cepat ke SKPD masih mengalami hambatan dan responnya lambat.

6. Kendala apa saja yg dihadapi dalam melakukan komunikasi dengan SKPD lain?

Jawaban :

“Kendala yang terjadi sih biasa di SKPD yang bersangkutan, ada saja alasan masing-masing SKPD yang terlambat menyampaikan laporan dan kebutuhan data untuk monitoring karena masing-masing bidang juga terlambat menyampaikan.”

C. Kontinuitas**Internal**

1. Apakah koordinasi eksternal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?

Jawaban :

“Ya, karena sebelum melaksanakan monitoring ke lapangan terlebih dahulu dibahas secara bersama-sama mengenai panduan monitoring melalui formulir yang telah dibuat untuk kebutuhan data monitoring ke lapangan dan jadwal pelaksanaan serta pembagian tim. Sehingga lebih memudahkan dalam melaksanakan tugas tersebut.

2. Apakah ada kalender koordinasi eksternal (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan?(ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“Sesuai perturan sih ada setiap bulan sebagai bahan evaluasi, namun disini untuk rapat staf fleksibel bisa sewaktu-waktu bahkan sering kita lakukan koordinasi untuk membahas pelaksanaan tugas. Rutinnya setiap awal tahun tentunya sebagai persiapan dalam melaksanakan kegiatan agar semua yang terlibat dapat melaksanakan tugasnya sedangkan dalam pelaksanaan koordinasi disini terus dilakukan baik dengan atasan bawahan dan kasubbag yang lain.”

3. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.

Jawaban :

“Biasanya kendala yang sering terjadi itu soal jadwal monitoring saja yang tertunda, karena disini ada ketentuan bahwa perjalanan dinas harus didampingi oleh kasubbag tidak boleh staf yang melakukan perjalanan sendiri, sehingga harus menyesuaikan jadwal kasubbag-kasubbag yang bersangkutan.”

Eksternal

4. Apakah koordinasi eksternal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?

Jawaban :

“ya, Soal kontinuitas sih kami lihat dari laporan realisasi fisik dan keuangan kita yang melibatkan SKPD terkait melalui admin peloporan yang di SK kan di Bagian Pembangunan sedangkan untuk monitoring ke lapangan selama ini kita berjalan sendiri dengan data yang ada karena terkadang klo harus menghubungi SKPD yang bersangkutan untuk monitoring bersama agak repot dan terkendala jadwal.”

5. Apakah ada kalender koordinasi (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan? (ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“Sampai saat ini belum ada kalender khusus, tapi bisa saya berikan satu contoh yaitu idealnya pelaksanaan RAKORDAL dilaksanakan secara bertahap setiap triwulan namun realnya pelaksanaan RAKORDAL juga mengalami hambatan sehingga tidak terlaksana sesuai jadwal tersebut sehingga tidak berjalan secara terus menerus.”

6. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.

Jawaban :

“Kendala yang terjadi sih ada, seperti tingkat kepedulian atau komitmen masing-masing instansi yang terkait masih kurang sehingga koordinasi tidak berjalan secara maksimal.”

D. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas**Internal**

1. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab, apakah sudah perumusannya tentang Tupoksi? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Ya, Peraturan Bupati tentunya mengatur tugas dan fungsi masing- masing jabatan sehingga tidak terjadi tumpang tindih kerjaan, sebenarnya tinggal melaksanakan saja sesuai yang diatur didalamnya. Memang kegiatan pengendalian seperti pelaporan realisasi fisik/keuangan, monitoring ke lapangan menjadi tupoksi saya, namun dalam hal pelaksanaannya dikerjakan secara Tim yang di SK kan. Semua dapat bagian dalam hal pengendalian administrasi pembangunan, yaitu menghimpun data Alokasi Kegiatan Masing-masing Instansi, Menghimpun data Monitoring Kegiatan, Merekaptulasi Laporan Kegiatan SKPD setiap bulannya.”

2. Apa kendala dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?

Jawaban :

“Kendala pelaksanaan tugas dan wewenang yang sering ditemui itu jumlah pegawai yang sedikit yaitu hanya 9 orang pegawai ASN, masing-masing

kasubbag membawahi 2 orang pegawai. Dengan jumlah pegawai yang minim harus mengendalikan ratusan kegiatan yang tersebar di 10 kecamatan, tentunya sangat merepotkan ditambah jumlah pegawai wanita lebih banyak dari laki-laki sehingga terkadang monitoring yang dihasilkan jauh dari memuaskan, terkadang jadwal monitoring terbentur tugas dadakan diluar tupoksi sehingga jadwal monitoring diundur. tapi kami berusaha bekerja secara maksimal ditengah keterbatasan.

Eksternal

3. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan, apakah perangkat daerah lainnya sudah sesuai dengan peraturan yang ada? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Semua SKPD sudah mengetahui tupoksinya masing-masing sehingga tinggal kesadaran dan komitmennya saja dalam melaksanakan tugas.”

4. Apa kendala dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?

Jawaban :

“Kendalanya tidak semua Instansi memahami tugas dan wewengnya masing-masing, salah satu contoh ya masih saja terlambat menyerahkan laporan realisasi fisik dan keuangan, tidak adanya laporan terkait permasalahan yang terjadi dilapangan sehingga kegiatan pembangunan menjadi terlambat dan terkadang laporan dari SKPD tidak sesuai real dilapangan, seperti progres laporan diatas kertas lebih besar dari real dilapangan”

E. Kepemimpinan dan Supervisi

Internal

1. Apakah kepemimpinan atasan anda sudah efektif ? (Ya/tidak) seperti apa kepemimpinannya ?

Jawaban :

“Saya rasa efektif, Kabag selaku atasan saya dalam menjalankan tugas dan wewengnya telah melaksanakannya dengan baik, semua pekerjaan dikoordinasikan kepada bawahan dengan jelas serta memberikan arahan dan memberikan solusi untuk permasalahan yang dihadapi. Selain itu, atasan juga memberikan pemahaman serta mau menerima saran dan ide dari bawahan.

2. Apakah Pimpinan bapak selalu menerapkan sistem monitoring/suervisi terhadap pekerjaan bawasanya?

Jawaban :

“Monitoring yang dilakukan atasan dilakukan secara fleksibel, jika ada pekerjaan yang pada saat itu perlu arahnya, atasan secara langsung menyampaikan kepada bawahan.”

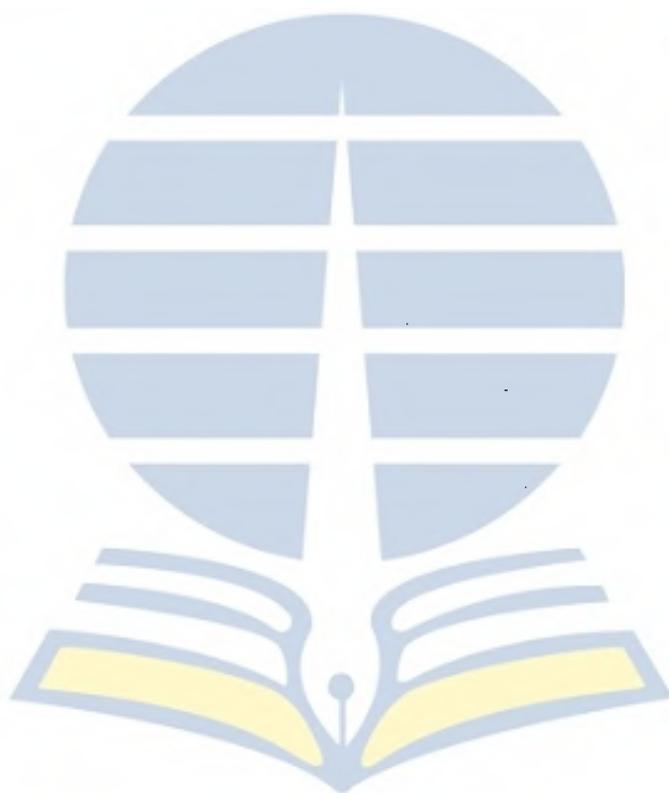
Lampiran 2

Eksternal

3. Apakah bapak selalu menerapkan sistem monitoring / supervisi terhadap pekerjaan yg dilakukan SKPD ? dan apa kendalanya?

Jawaban :

“Saya melihat selama ini pimpinan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sebagai seorang pimpinan. koordinasi dengan kepala SKPD pun berjalan baik sehingga segala sesuatunya yang berkaitan dengan administrasi pembangunan tersampaikan dengan baik.”



TRANSKRIP WAWANCARA

Judul : Efektifitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Informan : Staf Pelaksana Bagian Monitoring dan Evaluasi Setda Kabupaten Bulungan

A. Komunikasi Yang Efektif

1. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bapak, diharuskan untuk berkomunikasi dgn pihak lain, bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode komunikasi yang dilakukan di Bagian Pembangunan Setda kab.Bulungan ?

Jawaban :

“Jalinan komunikasi yang dilakukan sih fleksibel saja dan tidak terlalu kaku, Kabag atau Kasubbag secara terstruktur memberikan instruksi atau perintah dengan jelas dan sering melakukan diskusi dengan kami sebagai bawahan mereka. Kabag dalam berkomunikasi lebih santai dan bersahabat. Soal perintah sih, cara penyampaiannya juga cukup jelas jadi kami mudah untuk melaksanakannya.”

“Metode komunikasinya sering terjadi sih bertemu langsung atau tatap muka. Dengan begitu diskusi bisa berjalan dengan baik, ditambah lagi diskusi yang sifatnya santai dan kekeluargaan.”

2. Apakah bapak sudah merasa komunikasi yang dilakukan telah efektif ?

Jawaban :

(ya/tidak) Berikan alasan

“Sudah efektif, karena komunikasi yang dilakukan fleksibel dan santai sehingga bekerja lebih tenang.

3. Kendala apa saja yg dihadapi dalam melakukan komunikasi secara internal?

Jawaban :

“Untuk kendala tidak ada yang signifikan atau yang dapat menghambat komunikasi.”

B. Kontinuitas

1. Apakah koordinasi internal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan

Jawaban :

“Iya, disini setiap awal tahun Kabag Pembangunan mengadakan rapat staf untuk menjelaskan pelaksanaan kegiatan yang akan dikerjakan, jadi ada rencananya, sehingga kami disini menyiapkan bahan dan tau tugas masing-masing mulai perencanaan sampai pada evaluasi nantinya.”

2. Apakah ada kalender koordinasi (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan?(ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“Jadwal koordinasi terkait pengendalian kegiatan pembangunan mungkin pada rapat staf awal tahun ada, untuk pelaksanaannya biasanya Kabag langsung berkoordinasi kepada masing-masing kasubbag atau staf yang membidangi.”

3. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.

Jawaban :

“Lumrah sih kendala yang terjadi, seperti jadwal monitoring yang sering berubah-ubah, dan kadang ngikuti jadwal atasan sehingga terhambat dari segi waktu pelaksanaan.”

C. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas

1. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab, apakah sudah perumusannya tentang Tupoksi? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Ya, kami sudah dibagi tugasnya masing-masing dan tentunya dilaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan. Soal pelaksanaannya juga memperhatikan tatanan administrasi untuk pengendalian kegiatan pembangunan.”

2. Apa kendala dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?

Jawaban :

“Kendalanya jumlah pegawai yang minim jadi disini tugas rangkap-rangkap, saya kadang -kadang diminta membantu kasubbag lain. tapi sebenarnya bagus juga kita lebih tau semua kerjaan. Misalnya kegiatan Rakoldal semua pegawai terlibat dan bekerja sama, Pembuatan data alokasi perkecamatan dikeroyok bersama padahal bukan tugas saya karena untuk data monitoring ke lapangan.”

D. Kepemimpinan dan Supervisi Yang Efektif

1. Apakah kepemimpinan atasan anda sudah efektif ? (Ya/tidak) seperti apa kepemimpinannya ?

Jawaban :

“Ya, Kabag selama ini selalu berkoordinasi dengan baik dengan semua pegawai, apabila ada tugas yang diberikan biasanya dengan penjelasan cara mengerjakannya dan memang kabag ini maunya semua pegawai dapat melaksanakan tugas yang diberikan.

2. Apakah Pimpinan bapak selalu menerapkan sistem monitoring/suervisi terhadap pekerjaan bawasanya

Jawaban :

“Beliau ini orangnya memiliki tingkat disiplin yang tinggi. Apabila memberikan tugas pasti nanti ditanya sampai dimana hasilnya, bagaimana prosesnya, dan sejauh mana keberhasilan dari pelaksanaan tugas yang diberikan. Hal ini membuat kami dituntut untuk lebih disiplin dalam menjalankan tugas yang diberikan.”

TRANSKRIP WAWANCARA

Judul : Efektifitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan
Informan : Sekertaris Bappeda & Litbang Kabupaten Bulungan

A. Komunikasi Yang Efektif

1. Bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode yang dilakukan dengan Bagian Pembangunan terkait pengendalian pembangunan?

Jawaban :

“Komunikasi dengan Bagian Pembangunan secara garis besar sudah baik karena memang sama-sama membutuhkan data dan informasi, salah satu contoh kami membutuhkan data realisasasi fisik dan keuangan kegiatan pembangunan dan data hasil lelang yang dibutuhkan untuk laporan TEPRRA begitu juga sebaliknya Bagian Pembangunan membutuhkan laporan kegiatan yang bersumber dari DAK yang dikelola oleh Bappeda untuk keperluan monitoring. Jadi sama-sama membutuhkan.” Untuk cara komunikasinya biasa langsung bertatap muka, kadang juga melalui surat resmi, rapat koordinasi antar staf, bisa juga lewat telepon. Semua tergantung dari kondisi yang berlaku saja, namun seringnya sih langsung ketemu disertai dengan surat resmi.”

2. Adakah hambatan/kendala yang bapak, hadapi ketika melakukan komunikasi dgn Bagian pembangunan? Jika ada, tolong dijelaskan.

Jawaban :

“. Kendala yang terjadi sejauh ini masih taraf wajar karena hanya berkaitan dengan ketepatan waktu untuk menjalin komunikasi.”

B. Kontinuitas

1. Apakah koordinasi eksternal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?

Jawaban :

“Ya, selama ini Bappeda dan Bagian Pembangunan selalu berkoordinasi karena sama-sama memiliki tugas dan tentunya masuk dalam SK yang sama dalam Tim pengendalian.

2. Apakah ada kalender koordinasi eksternal (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan? (ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“ada, sesuai kalender memang dilakukan setiap triwulan namun belum berjalan secara maksimal karena beberapa tahun ini Rakoldal hanya dilakukan 2 atau 3 kali dalam setahun yang idealnya minimal 4 kali dalam setahun bahkan tiap bulan jauh lebih baik, jadi harus ada evaluasi terkait pelaksanaan kegiatan secara berkala sehingga terjadi kesinambungan, permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan secara bersama-sama dan tentunya tepat waktu.”

3. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.

Jawaban :

“ada saja, masalah klasik tentunya masih banyak kepala SKPD yang tidak pro aktif dalam rapat-rapat koordinasi yang dilaksanakan dengan berbagai alasan dan terkadang diwakilkan kepada staf atau perwakilan yang tidak sesuai bidang sehingga tentunya tidak dapat memberikan keputusan, dll.

C. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas

1. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan, apakah perangkat daerah lainnya sudah sesuai dengan peraturan yang ada? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Tentu, sudah diatur dalam pedoman pelaksanaan APBD dan SK Tim Pengendalian dimana Bappeda dan bagian Pembangunan sama-sama melakukan aktivitas monitoring dan evaluasi pembangun daerah. Itu kan merupakan perumusan tanggung jawab yang jelas bahkan melalui sebuah aturan yang memiliki kekuatan hukum.”

2. Apa kendala dalam melakukan perumusan wewenang dan tanggungjawab tersebut?

Jawaban :

“Kendalanya sih secara tim tidak ada, masing-masing sudah mengerti tugas dan wewenang nya masing-masing sesuai aturan dan SK yang berlaku.”

D. Kepemimpinan dan Supervisi Yang Efektif

1. Apakah menurut bapak, Bagaimana kepemimpinan kabag pembangunan selama ini?

Jawaban :

“cukup baik, dan dapat bekerja sama.”

2. Bagaimana supervisi dalam pengendalian pembangunan yang dikoordinir oleh Bagian pembangunan selama ini dan apa dampaknya ?

Jawaban :

“Monitoring khususnya monitoring dilapangan yang dilakukan saat ini hanya sekedar formalitas untuk penyusunan laporan saja, harus lebih ditingkatkan lagi karena beberapa tahun ini kita terkendala dengan serapan anggaran yang rendah yang dikarenakan masih ada beberapa kegiatan fisik yang mengalami keterlambatan dan melebihi tahun anggaran sehingga tentunya berpengaruh terhadap keuangan daerah dan dengan pengendalian secara teknis yang baik tentunya dapat meningkatkan serapan anggaran.

TRANSKRIP WAWANCARA

Judul : Efektifitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Informan : Plt Kepala Dinas Pekerjaan umum & Penataan Ruang Kabupaten Bulungan

A. Komunikasi Yang Efektif

1. Bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode yang dilakukan dengan Bagian Pembangunan terkait pengendalian pembangunan?

Jawaban :

“Komunikasi dengan Bagian Pembangunan untuk informasi data ya biasanya kita melaporkan realisasi dan kegiatan setiap bulan Kepada Bupati melalui Bagian Pembangunan yang memang menjadi tugas kami. dan kami selalu memberikan informasi sesuai permintaan Bagian Pembangunan baik melalui surat resmi atau lewat telpon tergantung kebutuhan data yang diperlukan, ya disesuaikan gitu lah maksudnya.” Metode komunikasinya bisa melalui surat resmi, rapat koordinasi dan telepon tergantung situasi dan kondisi saja. Karena biasanya memang berjalan sesuai dengan fungsinya

2. Adakah hambatan/kendala yang bapak, hadapi ketika melakukan komunikasi dgn Bagian pembangunan? Jika ada, tolong dijelaskan.

Jawaban :

“Soal kendala sih misalnya Bagian Pembangunan meminta data secara cepat dan kami ini kan banyak kegiatan tentunya informasi di lapangan harus menghubungi kabidnya dan kabidnya menghubungi PPTKnya jadi berjenjang. Selain itu, tidak adanya sistem pelaporan yang berbasis teknologi tentunya tidak mempermudah dalam berkomunikasi.”

B. Kontinuitas

1. Apakah koordinasi eksternal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?.

Jawaban :

“Untuk kegiatan pengendalian terkait pelaporan realisasi fisik dan keuangan memang ada admin kami yang ditugaskan dan di SK kan di bagian pembangunan, sedangkan untuk monitoring ke lapangan, kami tidak pernah dilibatkan dan kami pun tidak tau klo mereka mau ke lapangan untuk monitoring yang idealnya dalam melakukan monitoring ini dilakukan secara bersama-sama jadi hasilnya pun dapat dipertanggung jawabkan dan tidak satu arah saja. Jadi untuk koordinasi yang terus-menerus belum terpenuhi lah.”

2. Apakah ada kalender koordinasi eksternal (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan? (ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“yang jelas koordinasi terkait pengendalian pembangunan ya melalui rakordal, Cuma memang ga jelas waktunya dan terkadang mendadak. Dan terkait permasalahan dilapangan memang biasanya kami menyurati Bupati

melalui Bagian Pembangunan dan terkadang memang tidak ada tindak lanjutnya.”

3. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.

Jawaban :

“Yah kendala yang ada sih Cuma masalah di komunikasi saja yang terhambat. Seperti contoh rakoldal yang mendadak dan ketika monitoring seharusnya kami dari dinas teknis dilibatkan, paling tidak laporan terkait pelaksanaan dilapangan berimbang lah”

C. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas

1. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan, apakah perangkat daerah lainnya sudah sesuai dengan peraturan yang ada? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Ya, Perumusan wewenang dan tanggung jawab sudah sesuai karena aturannya jelas yaitu berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 33 Tahun 2016 yang baru itu. Jadinya yah dalam melaksanakan tugas tentunya sudah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.”

2. Apakah kendala terbesar dalam pelaksanaan pengendalian yang dilaksanakan oleh bagian pembangunan dengan Instansi yang Bapak pimpin selama ini ?

Jawaban :

“Sejauh ini kendala yang dirasakan belum ada yang terjadi dan pelaksanaan pengendalian tetap berjalan sesuai tanggung jawab masing-masing

D. Kepemimpinan dan Supervisi Yang Efektif

1. Apakah menurut bapak, Bagaimana kepemimpinan kabag pembangunan selama ini?

Jawaban :

“Saya rasa sudah baik kepemimpinan yang dijalankan. Karena dapat bekerjasama dan memahami apa yang menjadi tugasnya sehingga sangat membantu kami dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.”

2. Bagaimana supervisi dalam pengendalian pembangunan yang dikoordinir oleh Bagian pembangunan selama ini dan apa dampaknya ?

Jawaban :

“supervisi yang dilakukan terkait laporan realisasi fisik dan keuangan sudah baik melalui staf admin sebagai penghubung dalam menyampaikan laporan, namun untuk monitoring lapangan selama ini kami tidak dilibatkan atau paling tidak ada pemberitahuan sehingga kondisi dilapangan dapat sama-sama diketahui secara pasti dan terkadang permasalahan yang kami sampaikan melalui surat pun responnya juga lambat. Bukannya kami tidak mau menyelesaikan sendiri namun tentunya Bagian Pembangunan sebagai fungsi koordinasi dan sebagai tangan kanan kepala daerah di bidang

pembangunan harus lebih pro aktif dalam merespon permasalahan dinas-dinas. Paling tidak sering mengadakan rapat koordinasi baik itu kegiatan parsial atau multiyears dan tidak harus menunggu terjadi masalah, baru diadakan rapat.



TRANSKRIP WAWANCARA

Judul : Efektifitas Koordinasi Pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan

Informan : Kasubbid Pengukuran dan Pemetaan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Bulungan

A. Komunikasi Yang Efektif

1. Bagaimana pelaksanaan komunikasi dan metode yang dilakukan dengan Bagian Pembangunan terkait pengendalian pembangunan?

Jawaban :

“Komunikasi secara personal dan kedinasan sih bagus aja, mungkin karena banyak kenal di Pemda jadi memang lebih mudah koordinasinya. Untuk metode nya lebih kepada telpon karena sudah kenal dan memang saya yang sering berueusan dengan Pemda terkait status perijinan lahan pemda.

2. Adakah hambatan/kendala yang bapak, hadapi ketika melakukan komunikasi dgn Bagian pembangunan? Jika ada, tolong dijelaskan.

Jawaban :

“admistrasi yang tidak lengkap, misal kadang surat resmi tidak ada, memang sepele tapi secara kedinasan pun dianggap tidak ada. soalnya data klo tidak secara resmi memang sulit untuk diakomodir karena secara prosedural seperti itu.

B. Kontinuitas

1. Apakah koordinasi eksternal terkait pelaksanaan pengendalian kegiatan pembangunan telah berjalan secara berkesinambungan ? (Ya/tidak), alasan?.

Jawaban :

“belum maksimal, kaitannya dengan BPN sih biasanya terkait masalah status lahan untuk proyek, ya selama ini dilibatkan terkait perijinan atau pengurusan status lahan biasanya bangunan gedung pemerintah yang memang menjadi kendala dalam pelaksanaan pembangunan.

2. Apakah ada kalender koordinasi eksternal (jadwal koordinasi) terkait pengendalian pembangunan? (ya/tidak) bagaimana pelaksanaannya ?

Jawaban :

“untuk jadwal sih fleksibel ya, terkait permasalahan tentunya kami ya libatkan. sebagai masukan saja permasalahan yang terjadi harus sampai tuntas jadi tidak putus koordinasinya yang terkadang berlarut-larut dan tentunya berkas-berkas lama akhirnya kadang tercecer dan muncul berkas baru dengan permasalahan yang sama.

3. Ada kah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan koordinasi pengendalian pembangunan? Jika ada, tolong jelaskan.

Jawaban :

“koordinasi sebatas permasalahan yang terjadi, ini menjadi kelemahan biasanya permasalahan tidak sampai tuntas, kita BPN sebagai pelayanan

publik bidang perijinan sertifikat sih sifatnya membantu, namun memang pemda melalui SKPD terkait tidak bekerja secara tuntas, setengah-setengah contohnya kelengkapan adminstrasi yang lambat tentunya berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan.

C. Perumusan Wewenang dan Tanggungjawab Yang Jelas

1. Dalam melakukan tugas dan tanggungjawab terkait pengendalian kegiatan pembangunan, apakah perangkat daerah lainnya sudah sesuai dengan peraturan yang ada? (ya/tidak) berikan penjelasan?

Jawaban :

“Ya, Perumusan wewenang dan tanggung jawab masing-masing saya rasa sudah ada aturannya, kami BPN tentunya tugas dan wewngannya hanya sebatas membantu dalam penyelesaian permasalahan status kepemilikan lahan. Biasanya permasalahan di pemda ini adminstrasinya tidak lengkap dan tidak akurat sehingga kami agak susah untuk mneyelesaikannya dengan cepat ditambah pergantian personil yang mengurus.

2. Apakah kendala terbesar dalam pelaksanaan pengendalian yang dilaksanakan oleh bagian pembangunan dengan Instansi yang Bapak pimpin selama ini ?

Jawaban :

“Sejauh ini kendalanya lebih kepada SKPD pelaksana, yang memang sangat lambat dan belum memahami tugasnya, seperti pengurusan status lahan yang berlarut-larut.dan kadang kita selalu mengingatkan dan mengarahkan sudah kita berikan catatan apa saja yang harus dilengkapi, namun masih juga kurang.

D. Kepemimpinan dan Supervisi Yang Efektif

1. Apakah menurut bapak, Bagaimana kepemimpinan kabag pembangunan selama ini?

Jawaban :

“Saya rasa sudah baik kepemimpinan yang dijalankan sudah baik, karena Bagian Pembangunan memang sebagai pegrhubung SKPD dengan instansi vertikal terkait pelaksanaan pembangunan untuk urusan status lahan.

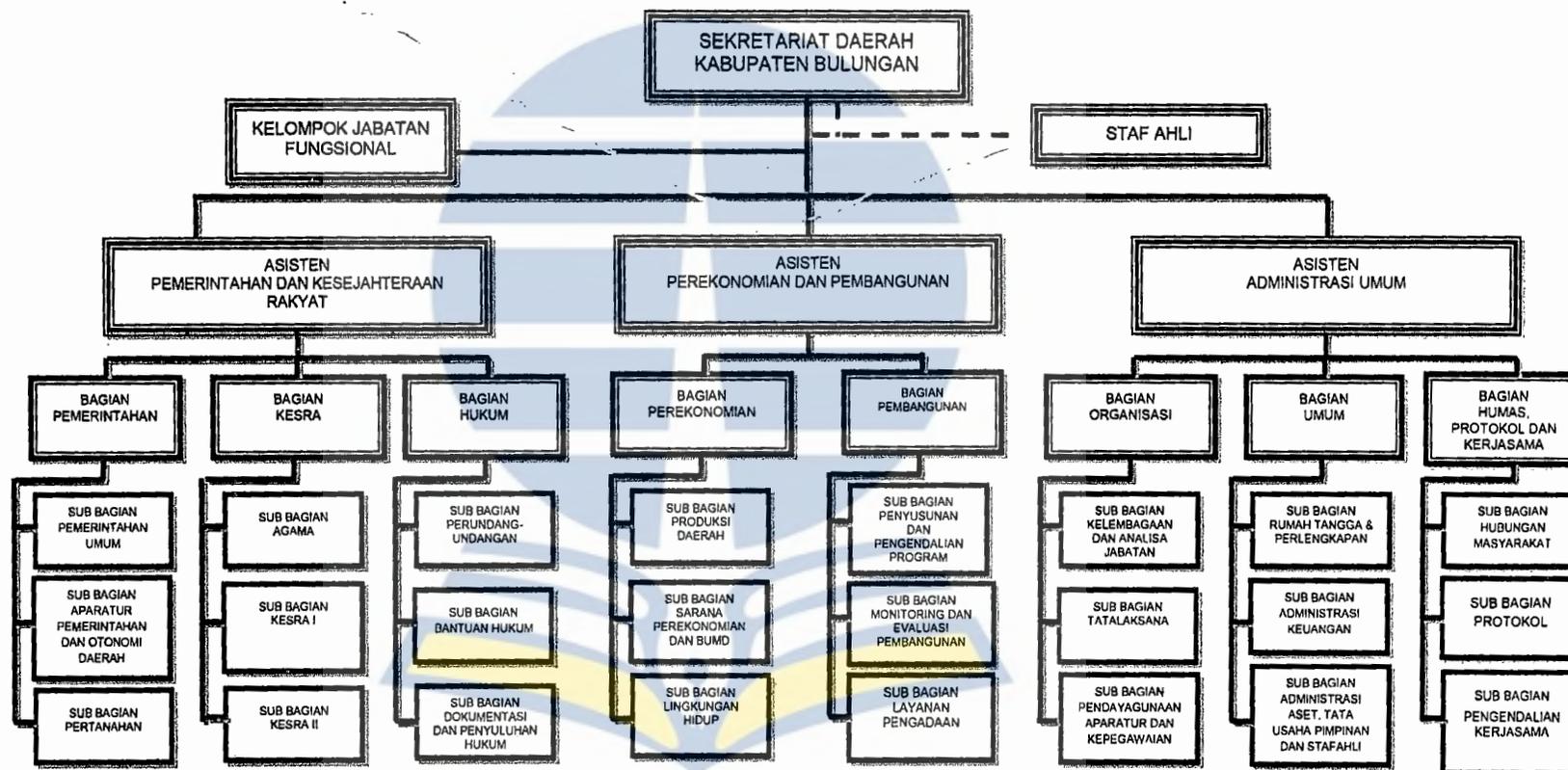
2. Bagaimana supervisi dalam pengendalian pembangunan yang dikoordinir oleh Bagian pembangunan selama ini dan apa dampaknya ?

Jawaban :

“suvervisi perlu ditingkatkan, terutama dari segi perencanaan, masih ada kegiatan yang sudah berjalan namun status lahannya masih belum *clear n clean*, ini menjadi catatan dan evaluasi kedepan agar kegiatan yang dilaksanakan tidak terhambat oleh status lahan yang tentunya apabila tidak diperhatikan akan berbenturan dengan masyarakat.

LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI BULUNGAN NOMOR : 33 TAHUN 2016
TENTANG : KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI, TUGAS DAN FUNGSI SERTA TATA KERJA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BULUNGAN



Salinan Sesuai dengan aslinya,
Plt.Kepala Bagian Hukum

HAMRAN, SH
Penata TK.I / IIIId

BUPATI BULUNGAN,

Ttd

SUDJATI