

---

## PENATAAN KELEMBAGAAN DALAM MEWUJUDKAN *GOOD GOVERNANCE* PADA SKB KABUPATEN BONE BOLANGO

Sarfjan Tabo<sup>1</sup>, Andi Agustang<sup>2</sup>, Andi Muhammad Idkhan<sup>3</sup>, Rifdan<sup>4</sup>  
Muhammad Ardiansyah Makmur<sup>5</sup>

<sup>12345</sup>Universitas Negeri Makassar

[sarfandjtabo@gmail.com](mailto:sarfandjtabo@gmail.com)<sup>1</sup>, [andiagust63@gmail.com](mailto:andiagust63@gmail.com)<sup>2</sup>, [amuhidkhan@unm.ac.id](mailto:amuhidkhan@unm.ac.id)<sup>3</sup>,  
[rifdanunm@gmail.com](mailto:rifdanunm@gmail.com)<sup>4</sup>, [ardiansyahmakmur93@gmail.com](mailto:ardiansyahmakmur93@gmail.com)<sup>5</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan secara kualitatif penataan kelembagaan dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap upaya mewujudkan *Good Governance* pada SKB Kabupaten Bone Bolango. Metode dalam penelitian adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini. Lokasi penelitian di Penelitian ini dilakukan di Kantor SKB Kabupaten Bone Bolango, dengan objek penelitiannya adalah kinerja aparat SKB Kabupaten Bone Bolango. Hasil penelitian yang dilakukan ternyata Kinerja SKB Kabupaten Bone Bolango bila dilihat dari tugas dan fungsi secara aktual yang dilaksanakannya sehari-hari dalam era otonomi sekarang ini masih rendah dan belum optimal, masih banyak hanya sekedar ide belaka dan belum ditindaklanjuti secara nyata. Rendahnya kinerja SKB Kabupaten Bone Bolango dipengaruhi oleh faktor profesionalisme dan faktor struktur. Rendahnya kesungguhan pegawai dalam bekerja sehari-hari, yang ditandai dengan kurang disiplin. Kemampuan bertugas yang rendah, karena tidak didukung pendidikan, latihan serta kursus dalam bidangnya masing-masing, kemudian rendahnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kontribusi dan manfaat yang dapat dipetik dari penelitian ini adalah berupa pengembangan ilmu pengetahuan serta dapat dijadikan bahan rujukan bagi pengembangan model penataan kelembagaan yang sesuai dengan prinsip dasar *good governance*.

Kata Kunci: **Kinerja, Penataan, Kelembagaan, *Good Governance***

### ABSTRACT

*This study aims to explain qualitatively the institutional arrangement and the factors that influence efforts to realize Good Governance in the SKB Bone Bolango Regency. The method in this research is descriptive with a qualitative approach. Sources of data obtained through observation, interviews, and documentation related to this research. The research location in this study was conducted at the SKB Office of Bone Bolango Regency, with the object of the research being the performance of the SKB officials in Bone Bolango Regency. The results of the research carried out show that the performance of the SKB Bone Bolango Regency when viewed from the actual tasks and functions that it carries out daily in the current autonomy era is still low and not optimal, many are just ideas and have not been followed up in real terms. The low performance of the SKB in Bone Bolango Regency is influenced by professionalism and structural factors. The low seriousness of employees in daily work, which is characterized by a lack of discipline. Low ability to work, because it is not supported by education, training and courses in their respective fields, then low responsibility in carrying out their duties and functions. The contribution and benefits that can be drawn from this research are in the form of scientific development and can be used as reference material for the development of an institutional arrangement model that is in accordance with the basic principles of good governance.*

**Keywords: Performance, Organization, Institutional, *Good Governance***

---

### PENDAHULUAN

Situasi problematik yang terjadi di daerah adalah bagaimana menghasilkan Penataan Kelembagaan di Daerah yang sekaligus diharapkan mampu menciptakan efisiensi dan efektifitas yang tinggi, tidak hanya menganut filosofi miskin struktur kaya fungsi, akan tetapi juga memperhatikan/berfokus pada hasil (output berupa

pelayanan yang maksimal), sesuai dengan mandatnya sebagai Penyelenggaraan Pemerintahan di Daerah, apapun urusan dan kewenangannya sebagai Aparatur Daerah. (Sholikin, 2018; Sinaga, 2020)

Namun demikian, menentukan ukuran dan besarnya organisasi penyelenggara pemerintahan di Daerah bukanlah hal yang mudah, hal ini terlihat melalui adanya perdebatan yang sengit sekaligus alot yang terjadi di DPRD di sebelum ditetapkan berdirinya SKB Bone Bolango berdasarkan Surat Keputusan Bupati Bone Bolango Nomor 43 Tahun 2003 tentang Pembentukan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) sebagai unit pelaksana teknis di lingkungan Dinas Pendidikan Kab. Bone Bolango.. Hal tersebut dikarenakan untuk menjaga agar Organisasi yang mewadahi aparatur yang ada tidak semakin besar dan semakin birokratis. (Choirinnisa, 2011; Dwiyanto, 2018a)

Ukuran dan besarnya Organisasi saat ini yang sebelumnya ditentukan Pusat secara seragam kemudian diserahkan pada Daerah, tentunya merupakan hal yang sulit, apalagi tanpa kriteria pembobotan yang jelas bahwa suatu urusan/kegiatan tertentu layak untuk diwadahi dalam lembaga setingkat Badan/Dinas atau hanya setingkat Kantor. (Choirinnisa, 2011; Hariyoko & Puspaningtyas, 2017)

Bertitik tolak dari kondisi tersebut diatas, maka penulis menganggap perlunya dilakukan suatu penelitian mengenai evaluasi penataan kelembagaan, melalui evaluasi tersebut akan dapat membantu pengambil kebijakan sesuai dengan tahapan-tahapan yang ada, sehingga tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah telah terselesaikan, tetapi juga akan memberikan kontribusi pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari kebijakan, sekaligus akan memudahkan dalam penyesuaian dan perumusan kembali masalah-masalah, sebagaimana yang dikemukakan oleh (Dunn, 2017) di Daerah sebagai akibat dari pelaksanaan Otonomi Daerah dalam rangka mewujudkan good governance.

Maka pada hakikatnya lembaga (organisasi) merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuannya. Ia juga adalah bentuk perserikatan untuk mencapai tujuan bersama. Oleh sebab itu pula, lembaga (organisasi) setidaknya memiliki tiga unsur penting di dalamnya, yaitu adanya sekelompok orang, adanya hubungan dan pembagian kerja serta adanya tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian lembaga (organisasi) dapat juga dipahami dalam berbagai arti penting seperti: (1) Lembaga (organisasi) dalam arti badan. (2) Lembaga (organisasi) dalam arti bagan. (3) Lembaga (organisasi) dalam arti dinamis. (Dwiyanto, 2021a; Enceng, 2008)

Penataan kelembagaan hendaknya juga diikuti kebijakan pengurangan besaran organisasi/jabatan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Karena selama ini besaran organisasi/jabatan di lingkungan lembaga pemerintah

cenderung menganut pola maksimal. Pimpinan puncak organisasi harus berani membuat keputusan tidak populer untuk mewujudkan organisasi yang efektif, efisien, memperpendek rentang kendali (*spin of control*) dan tidak terlalu membebani anggaran. Untuk itu beberapa urusan yang dihapus dilebur ke dalam jabatan lain, sehingga fungsi-fungsinya tidak hilang. Dari kata profesional tersebut melahirkan arti *profesional quality, status, etc* yang secara komprehensif memiliki arti lapangan kerja tertentu yang diduduki oleh orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu pula (Kusuma, 2015)

Demikian juga dengan apa yang dikatakan oleh Korten & Alfonso, 1981 dalam (Dwiyanto, 2021a) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah : Kecocokan (*fitness*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi (*bureaucratic-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task-requirement*). Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan aparatur dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi berupaya untuk memberikan pelayanan publik secara prima maka organisasi tersebut mendasarkan profesionalisme terhadap tujuan yang ingin dicapai. (Andhika, 2018; Masdar et al., 2009)

Dalam pandangan (Dwiyanto, 2018a) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah sebagai berikut : Kemampuan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur, dan mempunyai etos kerja tinggi. Pandangan lain seperti (Duha, 2018) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah : Keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan. Terbentuknya aparatur profesional menurut pendapat di atas memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pematangan. Dengan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh aparat memungkinkannya untuk menjalankan tugas dan menyelenggarakan pelayanan publik dengan mutu tinggi, tepat waktu, dan prosedur yang sederhana. Terbentuknya kemampuan dan keahlian juga harus diikuti dengan perubahan iklim dalam dunia birokrasi yang cenderung bersifat kaku dan tidak fleksibel. (Andhika, 2018; Masdar et al., 2009)

Setelah mencermati dan memahami berbagai pendapat dan pandangan para pakar tentang konsep profesionalisme, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa profesionalisme tidak hanya berbicara tentang soal kecocokan antara keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang saja tetapi juga menyangkut kemampuan dalam mengantisipasi segala perubahan lingkungan

termasuk kemampuan dalam merespon aspirasi publik dan melakukan inovasi yang pada akhirnya membuat pekerjaan menjadi mudah dan sederhana.

### **Pengukuran Profesionalisme**

Upaya untuk mencari paradigma baru dalam meningkatkan profesionalisme aparatur yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi bukanlah pekerjaan mudah maka kemampuan aparatur untuk beradaptasi dengan fenomena yang terjadi merupakan jawaban bagi permasalahan tersebut. Pentingnya kemampuan aparatur dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi dijadikan tolak-ukur dalam melihat profesionalisme birokrasi. Menurut (Kusuma, 2015) dijelaskan tentang pengukuran profesionalisme sebagai berikut; *Kemampuan beradaptasi*, Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan fenomena global dan fenomena nasional; Mengacu kepada misi dan nilai (*mission & values-driven professionalism*), Birokrasi memposisikan diri sebagai pemberi pelayanan kepada publik dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang berorientasi kepada hasil yang ingin dicapai organisasi. Profesionalisme dalam pandangan (Dwiyanto, 2018a) diukur melalui *keahlian* yang dimiliki oleh seseorang yang sesuai dengan *kebutuhan tugas* yang dibebankan organisasi kepada seseorang. Alasan pentingnya kecocokan antara disiplin ilmu atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang karena jika keahlian yang dimiliki seseorang tidak sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya akan berdampak kepada inefektifitas organisasi.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profesionalisme**

Salah satu faktor yang menghambat kelancaran dan efektifitas birokrasi publik adalah tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik dalam menjalankan fungsi dan tugas. Tidak profesionalnya aparatur birokrasi publik Indonesia dapat dilihat dari banyaknya temuan para pakar dan pengalaman pribadi masyarakat di lapangan tentang pelayanan publik yang diselenggarakan birokrasi. Lambannya birokrasi dalam merespon aspirasi publik serta pelayanan yang terlalu prosedural (*red tape*) merupakan sedikit contoh diantara sekian banyak ketidakberesan dalam dunia birokrasi publik Indonesia.

Menurut (Dwiyanto, 2021b) faktor-faktor yang menghambat terciptanya aparatur yang profesional antara lain lebih disebabkan : Profesionalisme aparatur sering terbentur dengan tidak adanya iklim yang kondusif dalam dunia birokrasi untuk menanggapi aspirasi masyarakat dan tidak adanya kesediaan pemimpin untuk memberdayakan bawahan. Pendapat tersebut meyakini bahwa sistem kerja birokrasi publik yang berdasarkan *juklak* dan *juknis* membuat aparat menjadi tidak responsif serta juga karena tidak berperannya pemimpin sebagai pengarah (*katalisator*) dan pemberdaya bagi bawahan. Menurut (Kusuma, 2015) menyatakan bahwa : Profesionalisme tidak hanya cukup dibentuk dan dipengaruhi

oleh keahlian dan pengetahuan agar aparat dapat menjalankan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien, akan tetapi juga turut dipengaruhi oleh filsafat-birokrasi, tata-nilai, struktur, dan prosedur-kerja dalam birokrasi (Dwiyanto, 2013)

Untuk mewujudkan aparat yang profesional diperlukan *political will* dari pemerintah untuk melakukan perubahan besar dalam organisasi birokrasi publik agar dapat bekerja secara profesional dan responsif terhadap aspirasi dan kebutuhan publik. Perubahan tersebut meliputi perubahan dalam filsafat atau cara pandang organisasi dalam mencapai tujuan yang dimulai dengan merumuskan visi dan misi yang ingin dicapai dan dijalankan oleh organisasi, membangun struktur yang *flat* dan tidak terlalu hirarkis serta prosedur kerja yang tidak terlalu terikat kepada aturan formal. (Enceng, 2008; Haryadi, 2009)

Kegiatan penataan kelembagaan berkaitan dengan masalah desain organisasi yang menurut (Hadi, 2010) dirumuskan sebagai suatu “Kegiatan membagi-bagi tugas organisasi kedalam group kerja atau departemen, kemudian mengkoordinasikan group-group terpisah tersebut dengan tujuan untuk mencapai efektifitas organisasi secara keseluruhan. Sasaran kegiatan tersebut merupakan bagian dari konsep organisasi secara umum yang mencakup strategi atau sasaran pengambilan keputusan dan mekanisme pengintegrasian setiap anggota kedalam organisasi”. Dengan demikian penataan organisasi diarahkan untuk mencapai efektifitas, yang menurut (Kasim, 2013) dinyatakan bahwa, “Kriteria efisiensi mengharuskan adanya pilihan antar alternatif-alternatif yang menghasilkan hasil terbesar dalam penggunaan sumber-sumber daya dalam jumlah tertentu”. Efisiensi berarti mencapai hasil terbesar dari sumber-sumber daya yang langka, guna mencapai tujuan apapun juga yang ingin di raih oleh organisasi yang bersangkutan. Disisi lain efektifitas berkaitan erat dengan produktifitas, sehingga penataan organisasi juga harus merupakan apa yang dinamakan”productivity movement” yang berhubungan dengan perbaikan produktifitas serta perbaikan kinerja organisasi tersebut.

Selanjutnya berdasarkan dimensi tujuan, (Dwiyanto, 2018a; Hadi, 2010; Hariyoko & Puspaningtyas, 2017) mengatakan bahwa kelembagaan adalah suatu konsep penilaian utama dalam dalam model pembangunan lembaga dengan tiga indikator antara lain : (1) Kemampuan organisasi mempertahankan hidupnya (yang lebih penting adalah sampai dimana tujuan-tujuan pembaharuannya dapat dipertahankan). (2) Sampai sejauh mana organisasi itu oleh lingkungannya dianggap memiliki nilai intrinsik (mungkin lebih ditentukan oleh tingkat otonomi dan pengaruhnya). (3) Luas pengaruhnya (sejauh mana hubungan-hubungan khas dan pola-pola kegiatan yang ada dalam organisasi itu menjadi normatif (mengikat) bagi kesatuan masyarakat lainnya.

Kemudian menurut (Prieto & Easterby-Smith, 2006; Simon et al., 2017) Tujuan-tujuan organisasi dalam konsep-konsep yang merupakan pedoman awal, dikenali dalam doktrin, diberikan definisi “penegasan nilai-nilai, sasaran-sasaran, dan metode operasional yang mendasari kegiatan sosial”, yang tercermin sebagai rangkaian tema-tema dalam organisasi itu sendiri maupun dilingkungan luar organisasi, berupa sekumpulan cita-cita dan harapan-harapan mengenai tujuan-tujuan lembaga dan gaya-gaya kegiatan.

Seterusnya desain organisasi akan mengacu pada struktur serta corak organisasi yang berbeda dimana dengan bentuk apapun yang dipilih akan sangat bergantung pada karakteristik lingkungan dimana organisasi tersebut berada, namun demikian dari sisi yang utama mengenai bentuk dan struktur organisasi haruslah berfokus pada kebutuhan akan spesialisasi serta kebutuhan akan koordinasi tugas-tugas yang berbeda dalam satu kesatuan. (Koteen, 1997)

#### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2021) Hal itu sejalan dengan definisi yang diberikan oleh (Miles et al., 2014) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif berkaitan dengan arti, konsep, definisi, karakteristik, perumpamaan, simbol dan deskripsi dari suatu hal. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang lebih menekankan pada pengungkapan makna dan proses dari berbagai faktor yang berhubungan dengan perubahan struktur organisasi, tipologi organisasi birokrasi.

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam sebuah organisasi hal yang tak bisa dihindari adalah adanya kendala dan hambatan yang mempengaruhi pengembangan karir maupun tingkat keahlian. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut antara lain:

##### **Profesionalisme**

Sesuai dengan pengamatan penulis bahwa pegawai yang ada sudah melaksanakan tugasnya dengan baik serta sudah mampu memahami tugasnya dengan baik. Dalam hal ini kemampuan pegawai dalam menggunakan peralatan seperti computer sudah lumayan, sehingga sebagian besar pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih cepat. Namun dalam rangka peningkatan profesionalisme pegawai pemerintah Kabupaten Bone Bolango diharapkan lebih proaktif dalam hal mengikutsertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan pelatihan misalnya : Diklat PAUD, Diklat Kesetaraan, Diklat Paket A, Paket B, dan Paket C. Sehingga apa yang diharapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik akan dapat diwujudkan dengan adanya aparat pemerintah yang mampu serta profesional dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.



Orang-orang yang bekerja dalam organisasi diharapkan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan peraturan yang berlaku dan secara profesional. Tenaga pegawai yang profesional dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi SKB Kabupaten Bone Bolango Sekretariat Kabupaten sangatlah dibutuhkan agar tercipta penyelenggaraan pemerintahan yang baik sesuai dengan tuntutan pelayanan yang prima kepada masyarakat (Hariyoko & Puspaningtyas, 2017; Masdar et al., 2009). Profesional bagi Organisasi seperti SKB adalah merupakan kemampuan pegawai untuk bisa bekerja dengan baik dibutuhkan kesungguhan dalam bekerja agar mampu melaksanakannya dengan baik dan bertanggungjawab.

### **1. Kesungguhan Bekerja Pegawai**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehari-hari dibutuhkan kesungguhan dalam melakukan pekerjaan agar hasil pekerjaan sesuai dengan harapan yang menjadi tujuan organisasi. Sesuai dengan pengamatan penulis pada Pegawai SKB Kabupaten Bone Bolango dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari masih terlihat adanya kesan kurang sungguh-sungguh dalam menghadapi pekerjaan. Hal tersebut nampak dari keterlambatan pegawai masuk kantor, hal tersebut bukan saja menyangkut masalah apel pagi atau siang, namun lebih kelihatan pada saat jam kerja yang mana seharusnya para pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan serius dan bersungguh-sungguh, akan tetapi lebih banyak menonton televisi. Bila memasuki ruangan hanya sebentar saja. Ada yang bekerja hanya bertahan satu jam saja.

Menanggapi keadaan demikian pihak SKB telah melakukan pembinaan melalui sosialisasi Surat Edaran yang berkenaan dengan (PP Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Disiplin Pegawai, 1980) lebih bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada waktu berikutnya para pegawai masih juga belum melaksanakan pekerjaannya secara sungguh-sungguh. Keadaan tersebut dapat dilihat dari pekerjaan yang dihasilkan selalu tidak sesuai dengan yang diharapkan pimpinan.

### **2. Kemampuan Bekerja Pegawai**

Berdasarkan pengamatan dan data yang penulis peroleh, dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehari-hari pegawai SKB Kabupaten Bone Bolango selalu diarahkan dari Kepala SKB sebagai atasan. Pekerjaan yang dilakukan pegawai lebih banyak dilakukan berdasarkan ide Kepala SKB. Dengan demikian inisiatif lebih kreatif dalam bekerja sangat rendah pada diri pegawai SKB Kabupaten Bone Bolango. Dari Kemampuan dan mengkonsep berbagai surat lebih banyak dilakukan Kepala SKB. Hanya sebagian kecil pegawai yang mampu menafsirkan apa yang dikehendaki Kepala SKB dalam menanggapi surat-surat yang hendak diolah.

Dari hasil pengamatan dan wawancara di dapat diketahui kemampuan bekerja Pegawai SKB Kabupaten Bone Bolango masih rendah hal tersebut disebabkan tidak didukung oleh kursus, latihan yang menunjang dalam pelaksanaan tugasnya. (Andhika, 2018; Sholikin, 2018)

### **3. Tanggung Jawab dalam Melaksanakan Tugas**

Porsi tugas yang harus dilaksanakan oleh staf menurut pembagian tugas yang diberikan oleh Kepala SKB. Dari seluruh pegawai di SKB Kabupaten Bone Bolango, ada beberapa tiga orang staf tersebut bertugas sebagai operator komputer. Satu orang sebagai distributor surat, dua orang lagi bertugas sebagai staf administrasi dan registrasi surat. Para staf bekerja berdasarkan perintah dari para Pokja. Hasil pekerjaan para staf disampaikan terlebih dahulu kepada Koordinator. Apabila telah diperiksa dan disetujui dengan paraf Koordinator, surat yang diolah sudah layak untuk dikirimkan. Bila ada kesalahan dalam isi, format dan prosedur pekerjaan Koordinator lebih banyak menyalahkan staf, dengan demikian Koordinator mengelak dari rasa tanggung jawab. Setelah dicermati tanggung jawab Pegawai SKB Kabupaten Bone Bolango dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masih rendah. (Dwiyanto, 2021a; Masdar et al., 2009)

### **4. Interpretasi**

Dari analisis terhadap kesungguhan bekerja Pegawai SKB Kabupaten Bone Bolango masih rendah hal ini dapat dilihat dari kurang disiplinnya para pegawai dalam pelaksanaan tugas, sedangkan kemampuan bekerjanya juga rendah, karena kemampuan pegawainya tidak didukung oleh pendidikan, kursus dan latihan dalam bidang tugasnya sehari-hari. Hal tersebut juga terlihat dari rendahnya rasa tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa faktor profesionalisme pegawai SKB Kabupaten Bone Bolango masih rendah. (Dwiyanto, 2018b; Raymond et al., 2015)

### **Struktur**

Berdasarkan hasil penelitian penulis dapat dipaparkan analisa tentang struktur organisasi pada SKB Kabupaten Bone Bolango sebagai berikut:

#### **1. Kejelasan Pembagian Tugas**

Dari hasil wawancara Penulis dengan segala unsur pegawai yang ada pada SKB Kabupaten Bone Bolango di atas dapatlah diketahui bahwa pembagian tugas yang ada belum jelas, walaupun ada dalam uraian tugas, namun belum dimengerti pegawai dengan jelas, sedangkan pekerjaan didistribusikan acapkali tidak pada job yang telah ditentukan dengan peraturan perundangan.

#### **2. Kejelasan Penyerahan dan Pendelegasian Kewenangan**

Dari hasil pengamatan langsung dan data yang diperoleh di lapangan serta hasil wawancara dengan Kepala SKB, Koordinator serta staf SKB Kabupaten



Bone Bolango tersebut di atas dapat dilihat, bahwa wewenang yang diberikan atasan kepada bawahannya sangat terbatas sekali, tidak kewenangan yang bersifat leluasa untuk memberi keputusan atas apa yang telah diberi kewenangannya. Segala sesuatunya harus terlebih dahulu menunggu dari pimpinan, termasuk juga bila hendak memberi keputusan yang mendesak. Hal ini akan memberi kesan lamban dalam bekerja dan terkesan hanya terfokus pada aturan berlaku, bukanlah berorientasi kepada hasil.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa aspek dari kewenangan yang diberikan kepada bawahan pada SKB Kabupaten Bone Bolango masih berdasarkan aturan bukan berorientasi kepentingan pada hasil yang ingin dicapai, sehingga dapat dikatakan bahwa aspek kewenangan yang diberikan tidaklah jelas dan masih rendah. (Dwiyanto, 2018a)

### **3. Tingkat Koordinasi**

Adapun koordinasi yang ada pada SKB Kabupaten Bone Bolango meliputi koordinasi vertikal, yaitu koordinasi dari atasan berupa koordinasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bone Bolango sebagai dukungan atas pelaksanaan tugas SKB Kabupaten Bone Bolango sehari-hari. Selanjutnya Koordinasi yang dilakukan oleh Kepala SKB Kabupaten Bone Bolango terhadap para Koordinator yang ada dalam SKB Kabupaten Bone Bolango.

Sedangkan koordinasi Horizontal berupa koordinasi antara Koordinator yang ada dalam SKB Kabupaten Bone Bolango berupa Koordinator Pamong Belajar, Koordinator Tata Usaha dan Koordinator Program.

Dari berbagai hasil wawancara tersebut dapat diketahui koordinasi yang ada antar Koordinator belum baik, yang mana usaha koordinasi dari salah satu Koordinator tidak begitu disambut baik oleh Koordinator lainnya. Begitu pula koordinasi terhadap staf bawahannya masih minim, apa yang ada adalah pekerjaan langsung diperintahkan oleh Kepala SKB kepada staf. Jadi koordinasi antar Koordinator dan koordinasi dari atas ke bawah pada SKB Kabupaten Bone Bolango masih rendah. (Haryadi, 2009)

### **KESIMPULAN**

Kinerja SKB Kabupaten Bone Bolango bila dilihat dari tugas dan fungsi secara aktual yang dilaksanakannya sehari-hari dalam era otonomi sekarang ini masih rendah dan belum optimal, masih banyak hanya sekedar ide belaka dan belum ditindaklanjuti secara nyata. Rendahnya kinerja SKB Kabupaten Bone Bolango dipengaruhi oleh faktor profesionalisme dan faktor struktur. Hal tersebut dapat dilihat dari: a. Rendahnya kesungguhan pegawai dalam bekerja sehari-hari, yang ditandai dengan kurang disiplin. Kemampuan bertugas yang rendah, karena tidak didukung pendidikan, latihan serta kursus dalam bidangnya masing-masing, kemudian rendahnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;

b. Hal tersebut dibuktikan juga dari hasil penelitian aspek pembagian tugas yang belum jelas dan masih terdapat tumpang tindih pekerjaan, begitu pula dari aspek kewenangan yang belum sepenuhnya diserahkan kepada pegawai sesuai dengan kedudukan dan jabatan yang ada. Kemudian dilihat dari aspek koordinasi antar Koordinator masih belum terjalin dengan baik; c. Untuk perbaikan kinerja SKB Bone Bolongo, harus berupaya meningkatkan kompetensi pegawai dengan melakukan pelatihan secara berkala; d. Dalam pendelegasian tugas sebaiknya SKB Bone bolongo menerapkan konsep pemanfaatan orang atau individu sesuai dengan skil atau keahlian yang dimiliki oleh pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andhika, L. R. (2018). Elemen dan Faktor Governansi Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 6(03), 207–222.
- Choirinnisa, S. (2011). Evaluasi Pendahuluan terhadap Aspek Fisik dan Kelembagaan Program Pengembangan Destinasi Percandian Muaro Jambi. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 17(2).
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Dunn, W. N. (2017). *Public policy analysis: An integrated approach*. Routledge.
- Dwiyanto, A. (2013). *Mengembalikan kepercayaan publik melalui reformasi birokrasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, A. (2018a). *Administrasi Publik: Desentralisasi Kelembagaan Dan Aparatur Sipil Negara*. UGM PRESS.
- Dwiyanto, A. (2018b). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif Dan Kolaborasi*. UGM PRESS.
- Dwiyanto, A. (2021a). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. UGM PRESS.
- Dwiyanto, A. (2021b). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. UGM PRESS.
- Enceng, E. (2008). Meningkatkan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah Dalam Mewujudkan Good Governance. *Civil Service Journal*, 2(1 Juni).
- Hadi, A. P. (2010). Konsep pemberdayaan, partisipasi dan kelembagaan dalam pembangunan. *Yayasan Agribisnis/Pusat Pengembangan Masyarakat Agrikarya (PPMA)*.
- Hariyoko, Y., & Puspaningtyas, A. (2017). PENATAAN KELEMBAGAAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN SAMPANG. *Seminar IQRA*, 1(01).
- Haryadi, H. (2009). *Administrasi Perkantoran untuk Manajer & Staf*. VisiMedia.
- Kasim, A. (2013). Bureaucratic Reform and Dynamic Goernance for Combating Corruption: The Challenge for Indonesia. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 20(1).
- Koteen, J. (1997). *Strategic management in public and nonprofit organizations:*

*Managing public concerns in an era of limits*. Greenwood Publishing Group.

- Kusuma, B. M. A. (2015). Urgensi Dynamic Governance dalam Meningkatkan Profesionalisme Manajemen Penyelenggaraan Haji. *Dakwah Annual Conference*.
- Masdar, S., Asmorowati, S., & Irianto, J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Pelayanan Publik*. Airlangga University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- PP Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin pegawai, (1980).
- Prieto, I. M., & Easterby-Smith, M. (2006). Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration. *European Journal of Information Systems*, 15(5), 500–510.
- Raymond, C. P., Hatane, S., & Hutabarat, J. (2015). Analisis Kualitas Sumber Daya Manusia, Kualitas Pelayanan, Kinerja Organisasi, Kepercayaan Masyarakat Dan Kepuasan Masyarakat (Studi Kasus: Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Nabire). *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri*, 1(1), 1–8.
- Sholikin, M. N. (2018). Penataan Kelembagaan Untuk Menjalankan Reformasi Regulasi Di Indonesia. *Jurnal Hukum & Pasar Modal*. Vol. VIII. Ed, 79.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (2017). Public administration. In *Public Administration*.  
<https://doi.org/10.4324/9781315127705>
- Sinaga, J. B. B. (2020). EVALUASI KELEMBAGAAN PERANGKAT DAERAH KABUPATEN KUNINGAN. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 83–105.