

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ASET
PEMERINTAH DAERAH PADA DINAS PENDAPATAN, PENGELOLA
KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA BAU BAU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

LA SAELI

NIM: 015541297

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**

ABSTRACT

(Effectiveness of Revenue, Finance and Local Asset Management Service in the Asset Management of Baubau City Government)

Thesis by La Saeli, Open University PPs Students

Supervisor:

e-mail : Lasaeli@yahoo.co.id

Asset management is actually an integral part of management / financial management and generally associated with regional development administration especially those related to asset value, asset utilization, recording the value of assets on the balance sheet, as well as in the preparation of priority in development. While asset management in the future is intended to ensure sustainable capacity development of local government, then demanded to be able to develop or optimize the utilization of regional assets in order to increase / boost source revenue. In the city of Baubau, a government agency authorized to manage the assets of the Local Government is Revenue, Finance and Local Asset Management Service.

This research was conducted to obtain information about the effectiveness of Revenue, Finance and Local Asset Management Service in the management of government assets Baubau City. The research design used in this research is a qualitative descriptive design format, and analysis technique used is the SWOT analysis.

Conclusion obtained from this study is that the Revenue, Finance and Local Asset Management Service has not been effective in the management of government assets Baubau City. This can be seen from the ability to adjust (adaptability), which is still lacking, low productivity and job satisfaction are also relatively low.

Based on the analysis, there are some things that priority needs to be done to improve the effectiveness of the Department of Revenue, Finance and Asset Management Region: first, the need for preparation of a database / inventory of assets – potentially productive assets through asset management information system with the use of advanced technology, based on the determination of target accompanied by a certain target of the evaluation process of asset management on a regular basis. Second, increase productivity through improvement of management / asset management primarily on the mechanisms used in the process of planning programs a priority, setting targets based on actual and potential asset utilization reference / experts to conduct a study in providing productive solutions for improving the effectiveness of Baubau City government's asset. And third, improve employee satisfaction by providing incentives based on workload and employee achievement.

Keywords: Effectiveness, organizational effectiveness, asset management, productivity, adaptability, job satisfaction.

ABSTRAK

(Analisis Efektivitas Pengelolaan Aset Pemerintah Daerah pada Dinas Pendapatan
Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau)
Tesis oleh La Saeli, Mahasiswa PPs Universitas Terbuka
e-mail : Lasaeli@yahoo.co.id

Pengelolaan aset merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen/pengelolaan keuangan dan secara umum terkait dengan administrasi pembangunan daerah khususnya yang berkaitan dengan nilai aset, pemanfaatan aset, pencatatan nilai aset dalam neraca, maupun dalam penyusunan prioritas dalam pembangunan. Sedangkan pengelolaan aset ke depan lebih ditujukan untuk menjamin pengembangan kapasitas yang berkelanjutan dari pemerintahan daerah, maka dituntut agar dapat mengembangkan atau mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah guna meningkatkan/mendongkrak Pendapatan Asli Daerah. Di Kota Baubau, instansi yang diberi kewenangan untuk mengelola aset pemerintah Kota Baubau adalah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam pengelolaan aset pemerintah Kota Baubau. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah format desain deskriptif kualitatif, dan teknik analisa yang digunakan adalah analisis SWOT.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini yaitu bahwa Dinas Pendapatan, Keuangan dan Pengelolaan Aset Daerah belum efektif dalam pengelolaan aset pemerintah Kota Baubau. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan menyesuaikan diri (*adaptabilitas*) yang masih kurang, produktivitas yang rendah dan kepuasan kerja yang juga relatif rendah.

Berdasarkan hasil analisis, ada beberapa hal prioritas yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektivitas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah yaitu sebagai berikut Pertama, perlu adanya penyusunan database/inventarisasi aset – aset potensial yang produktif melalui sistem informasi manajemen aset dengan penggunaan teknologi mutakhir, berdasarkan penentuan target yang jelas disertai dengan proses evaluasi target pengelolaan aset secara berkala. Kedua, meningkatkan produktivitas melalui pembenahan manajemen / pengelolaan aset utamanya terhadap mekanisme yang digunakan dalam proses perencanaan program-program prioritas, penetapan target berdasarkan potensi aset yang sebenarnya dan pemanfaatan referensi/para pakar untuk melakukan kajian dalam memberikan solusi produktif bagi peningkatan efektivitas pengelolaan aset Pemerintah Kota Bau-Bau. Dan yang Ketiga, meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memberikan insentif berdasarkan beban kerja dan prestasi pegawai.

Kata Kunci: Efektivitas, efektivitas organisasi, pengelolaan aset, produktivitas, adaptabilitas, kepuasan kerja.



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Efektivitas Pengelolaan Aset Pemerintah Daerah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau 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.

Kendari,
Yang Menyatakan

2011

METERAI
TEMPEL
PADA KEMAHFUS BUKU
TGL. 20

FE77EAAF552949694

TAM KIRU RUPIAH
6000



DJP

La Sacli

NIM. 015541297

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : ANALISIS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN
ASET PEMERINTAH DAERAH PADA DINAS
PENDAPATAN PENGELOLA KEUANGAN
DAN ASET DAERAH KOTA BAUBAU

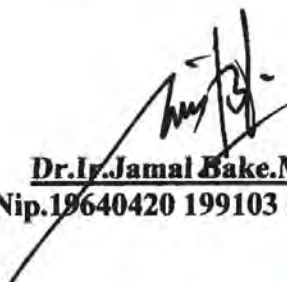
NAMA : L A S A E L I

NIM : 015541297

PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui :

Pembimbing I


Dr. Ir. Jamal Bake, M.Si
Nip.19640420 199103 1 015

Pembimbing II


Suciati, M.Sc.Ph.D
Nip.19520213 198503 2 001

Mengetahui :

Ketua Bidang ISIP


Dra Susanti, M.Si
Nip.19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana




Suciati, M.Sc.Ph.D
Nip.19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA.
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : **La Saeli**
NIM : **015541297**
Judul TAPM : **Analisis Efektivitas Pengelolaan Aset Pemerintah Daerah
Pada Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset
Daerah Kota Baubau**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : **Kamis, 19 Mei 2011**

Waktu : **14.30 – 16.30 WITA**

Dan telah dinyatakan **LULUS**

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji
Nama : **Dr. Daryono**

Penguji Ahli
Nama : **Prof. Dr. Aries Djaenuri, MA**

Pembimbing I
Nama : **Dr.Ir. Jamal Bake, M.Si**

Pembimbing II
Nama : **Suciati, M.Sc.,Ph.D**





KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah, dengan izin Allah SWT, meskipun banyak tantangan dan hambatan, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis dengan *Judul Analisis Efektivitas Aset Pemerintah Daerah Pada Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau*.

Penelitian ini dilatarbelakangi, atas rasa prihatin atas konflik aset yang berkepanjangan yang terjadi di Kota Baubau dari pengamatan yang dilakukan. Sejak awal, penulis berasumsi bahwa terjadinya konflik aset tersebut disebabkan oleh manajemen aset daerah yang belum optimal, utamanya karena tidak jelasnya data aset yang diserahkan ketika terjadi pemekaran. Dari beberapa variabel manajemen aset, penulis memilih proses inventarisasi karena merupakan hal paling mendasar yang harus disiapkan sebelum aset-aset daerah tersebut dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya inventarisasi aset yang baik diharapkan proses manajemen aset selanjutnya pun lebih baik dan konflik-konflik aset yang terjadi bisa dihindari semaksimal mungkin.

Atas selesainya penyusunan tesis ini, penulis tidak lupa untuk mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT dan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis selama ini yaitu :

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof.Dr.Tian Belawati, M.Ed.Ph.D.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Suciati, M.Sc. Ph.D.
3. Kepala UPBJJ-UT Kendari selaku penyelenggara Program Pascasarja.
4. Bapak Dr.Ir.Jamal Bake, M.Si sebagai Pembimbing I dan Ibu Suciati, M.Sc. Ph.D sebagai Pembimbing II yang banyak memberikan masukan dan menyediakan waktu dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.

5. Kepala Bidang ISIP selaku Penanggung Jawab Program Magister Administrasi Publik
6. Kepala Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau yang memberikan data dan membantu Penulis dalam penyelesaian Tesis ini.
7. Yang saya banggakan dan saya cintai kepada Isteri dan anak-anak saya dan Kedua Orang Tua saya dan saudara-saudara saya yang telah memberikan dorongan baik moril dan material selama Penulis menjalani Kuliah di Universitas Terbuka.
8. Serta pihak-pihak lain yang turut memberikan supportnya kepada Penulis.

Akhirnya Penulis berharap semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan hidayahNya dalam aktivitas keseharian kita. Amin.

Kendari,

2011

Penulis,

La Saeli



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRACT	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KANTAR PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 8
A. Kajian Teoritik	8
1. Konsep Kinerja	8
2. Konsep Efektivitas	13
3. Konsep Organisasi	22
4. Konsep Pengelolaan Aset	30
B. Kerangka Berpikir	40
C. Definisi Konsep dan Operasional	42
 BAB III METODEODOLOGI PENELITIAN	 44
A. Desain Penelitian	44
B. Populasi dan Sampel	44
C. Instrumen Penelitian	45
D. Prosedur Pengumpulan Data	46
E. Metode Analisis Data	49
F. Lokasi dan Jadwal Penelitian	52
 BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	 53
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	53
B. Gambaran Umum Pemerintah Daerah Kota Baubau	66
C. Gambaran Organisasi Dinas PPKAD Kota Baubau	67
1. Sekretariat	69
2. Bidang Pajak	71
3. Bidang Retrebusi dan Pendapatan lain-lain	72
4. Bidang Anggaran	74
5. Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi	75
6. Bidang Akuntansi dan Pelaporan	76
7. Bidang Pengelolaan Aset Daerah	77
8. Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)	79
9. Kelompok Jabatan Fungsional	79

10. Jenis Aset yang ada Dinas PPKAD	79
D. Susunan Kepegawaian	80
E. Rencana Kerja Dinas PPKAD Kota Baubau	82
1. Arah kebijakan Dinas PPKAD Tahun 2010	82
2. Program Prioritas Pembangunan Dinas PPKAD Tahun 2010	83
F. Efektivitas Organisasi Dinas PPKAD Kota Baubau	85
G. Pengukuran Efektivitas Organisasi Dinas PPKAD	92
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	123
A. Kesimpulan	123
B. Saran – Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN	130

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1	Perkembangan Manajemen Aset	31
Gambar	2.2.	Tugas, Wewenang dan Fungsi dalam Pengelolaan Aset Daerah	35
Gambar	2.3.	Alur Manajeme Aset	36
Gambar	2.4.	Kerangka Pikir.....	41
Gambar	3.1.	Diagram Analisis SWOT	49
Gambar	4.1.	Struktur Organisasi Dinas PPKAD Kota Bau-Bau.....	68
Gambar	4.2.	Peta SWOT Internal dan Eksternal.....	115

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Matriks Kebutuhan Informasi	48
Tabel 3.2. Lokasi dan Jadwal Penelitian	52
Tabel 4.1. Jumlah dan Rata-Rata Laju Pertumbuhan Penduduk Kota Baubau menurut Kecamatan 1990, 2000, 2007.....	57
Tabel 4.2. Sumber Daya Manusia Aparatur Dinas PPKAD Kota Baubau Berdasarkan Jenjang Pendidikan 2008.....	81
Tabel 4.3. Pendapatan Asli Daerah Kota Baubau 2005-2009.....	101
Tabel 4.4. Target dan Realisasi Pendapatan dari Pengelolaan Aset Pemerintah Kota Baubau 2005-2009.....	102
Tabel 4.5. Kontribusi/Produktivitas Dinas PPKAD Kota Baubau Tahun 2005 – 2009	103
Tabel 4.6. Faktor Strategi Internal.....	112
Tabel 4.7. Faktor Strategi Eksternal.....	114
Tabel 4.8. SWOT Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Aset Dinas PPKAD Kota Baubau	118

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara.....	130
2. Matriks Kebutuhan Informasi.....	134

UNIVERSITAS TERBUKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tata kelola penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang baik merupakan kebutuhan yang wajib dilaksanakan oleh suatu daerah pada saat ini. Hal tersebut harus dilaksanakan agar kemajuan dan kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan utama pembangunan daerah bisa terwujud, salah satunya di bidang penyelenggaraan pengelolaan keuangan termasuk di dalamnya pengelolaan aset (ICMA dan RTI, 2008:4).

Setelah diberlakukannya UU Nomor 32 Tahun 2004, telah terjadi perubahan paradigma yang sangat signifikan dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah, yang semula lebih berorientasi sentralistik menjadi desentralistik. Salah satu aspek penting kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi yang paling menonjol adalah peningkatan pelayanan umum dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat, dan meningkatkan daya saing daerah. Berdasarkan pengalaman penyelenggaraan pemerintahan di banyak negara, salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan otonomi daerah adalah kapasitas atau kemampuan daerah dalam berbagai bidang yang relevan. Dengan demikian, dalam rangka penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan daya saing daerah diperlukan kemampuan atau kapasitas Pemerintah Daerah yang memadai.

Pengelolaan aset sebetulnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen/pengelolaan keuangan dan secara umum terkait dengan administrasi

pembangunan daerah khususnya yang berkaitan dengan nilai aset, pemanfaatan aset, pencatatan nilai aset dalam neraca, maupun dalam penyusunan prioritas dalam pembangunan. Sedangkan pengelolaan aset ke depan lebih ditujukan untuk menjamin pengembangan kapasitas yang berkelanjutan dari pemerintahan daerah, maka dituntut agar dapat mengembangkan atau mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah guna meningkatkan/mendongkrak Pendapatan Asli Daerah, yang akan digunakan untuk membiayai kegiatan guna mencapai pemenuhan persyaratan optimal bagi pelayanan tugas dan fungsi instansinya terhadap masyarakat.

Menurut Siregar (2004:517), bahwa pengelolaan aset merupakan salah satu profesi atau keahlian yang belum sepenuhnya berkembang dan populer di lingkungan pemerintahan maupun di satuan kerja atau instansi. Pengelolaan aset itu sendiri ke depannya/selanjutnya sebenarnya terdiri dari 5 (lima) tahapan kerja yang satu sama lainnya saling berhubungan dan terintegrasi yaitu: 1. Inventarisasi Aset, 2. Legal Audit, 3. Penilaian Aset, 4. Optimalisasi Aset dan, 5. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMA), dalam Pengawasan dan Pengendalian Aset.

Aset merupakan sumber daya yang mutlak diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Aset merupakan sumber daya ekonomi yang dimiliki dan/atau dikuasai oleh pemerintah sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, baik oleh pemerintah maupun masyarakat, serta dapat diukur dalam satuan uang, termasuk sumber daya non-keuangan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya.

Pengelolaan aset daerah merupakan salah satu kunci dari keberhasilan pengelolaan ekonomi daerah. Pentingnya pengelolaan aset secara tepat dan berdayaguna, dengan didasari prinsip pengelolaan yang efisien dan efektif, diharapkan akan memberi kekuatan terhadap kemampuan pemerintah daerah Kota Baubau dalam membiayai pembangunan daerahnya yang tercermin dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Salah satu elemen penting agar pengelolaan keuangan pemerintah daerah berjalan secara efektif dan efisien adalah pengelolaan aset daerah. Aset yang berada dalam pengelolaan pemerintah daerah tidak hanya yang dimiliki oleh pemerintah daerah saja, tetapi juga termasuk aset pihak lain yang dikuasai pemerintah daerah dalam rangka pelayanan ataupun pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah daerah.

Pengelolaan aset daerah harus ditangani dengan baik agar aset tersebut dapat menjadi modal awal bagi pemerintah daerah untuk melakukan pengembangan kemampuan keuangannya. Namun jika tidak dikelola dengan semestinya, aset tersebut justru menjadi beban biaya karena sebagian dari aset membutuhkan biaya perawatan atau pemeliharaan dan juga turun nilainya (terdepresiasi) seiring waktu. Tantangan bagi pengelolaan setiap jenis aset akan berbeda, bergantung kepada karakter dari aset tersebut. Dan sistem pengelolaan yang diterapkan haruslah merupakan prosedur yang disepakati bersama, antar pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta pihak-pihak yang terkait lainnya. Karena itu pengelolaan aset daerah harus dilandasi oleh kebijakan dan regulasi yang secara lengkap mencakup aspek penting dari pengelolaan finansial yang bijaksana, namun tetap memberikan peluang

bagi daerah untuk berkreasi menemukan pola yang paling sesuai dengan kondisi dan budaya lokal sehingga memberikan kemaslahatan bagi masyarakat.

Pada saat ini fungsi pengelolaan barang milik daerah dilaksanakan oleh organisasi yang terpisah dengan organisasi pengelolaan keuangan daerah (ICMA dan RTI, 2008:5). Di Kota Baubau, fungsi pengelolaan barang milik daerah dilaksanakan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah melalui Bidang Pengelolaan Aset. Tugas pokok Bidang Pengelolaan Aset meliputi kegiatan perencanaan kebutuhan dan penganggaran barang daerah, pengadaan, penerimaan dan penyaluran, penatausahaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penghapusan serta pembinaan, pengendalian dan pengawasan dalam pengelolaan barang daerah (Pasal 30 Peraturan Walikota Baubau Nomor 22 Tahun 2008).

Kondisi faktual yang terjadi di Kota Baubau saat ini, banyak aset pemerintah daerah yang tidak diketahui posisinya di lapangan, karena data yang dimasukkan dalam daftar inventaris tidak menyebutkan letak titik geografisnya secara tepat. Selain itu, proses pengendalian dan pemanfaatan aset pun belum dilaksanakan secara tepat, dimana banyak aset yang tidak terkontrol penggunaannya. Hal ini menyebabkan aset-aset yang dimiliki Pemerintah Kota Baubau tersebut belum dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Sementara itu dari hasil observasi awal di lapangan ditemukan beberapa aset tanah dan bangunan yang belum dapat dikelola karena tidak masuk dalam daftar inventaris yang statusnya masih dalam sengketa atau pun karena belum bersertifikat,

Aset-aset yang dimaksud adalah meliputi : Gedung DPRD Kabupaten Buton, Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Buton, Rumah Jabatan Bupati Buton, Gedung DPRD Lama/Dekranas Kabupaten Buton, Kantor PDAM Kabupaten Buton, Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Buton, Rumah Dinas Sekda Kabupaten Buton, Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Buton, Kantor KPU Kabupaten Buton (Eks Kantor Dinas Perindustrian), Kantor Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Buton, Kantor Dinas Nakertrans Kabupaten Buton, Kantor Dinas Perkebunan Kabupaten Buton, Kantor Dinas Peternakan Kabupaten Buton, Kantor Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Buton, Kantor Bappeda Kabupaten Buton, Kantor Bapedalda Kabupaten Buton, Kantor Bawasda Kabupaten Buton, Kantor Kesbang Kabupaten Buton, Kantor BPM Kabupaten Buton, Kantor Sat Pol-PP Kabupaten Buton, Kantor Informasi Penyuluh Pertanian Kabupaten Buton, Kantor SKB Wolio, Kantor Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Buton, Kantor HMHD Dinkes Kabupaten Buton (Rumah Dinas Dokter RSUD), Kantor PMI Kabupaten Buton, Kantor Dinas Tata Ruang Kabupaten Buton, Gedung Pancasila Kabupaten Buton dan Gedung Wa Ode Wau Kabupaten Buton (Surat Keputusan Bupati Buton Nomor 028/2348 Tahun 2002)

Selanjutnya Aset yang berupa tanah dan bangunan yang tidak digunakan antara lain : Kantor Bupati Buton (Jalan Sultan Hasanuddin), Rumah Jabatan Wakil Bupati Buton (Jalan Balai Kota), Gedung Eks Kantor Dinas PU (Jalan Dayanu Ikhsanuddin), Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Buton, Kantor Inkom (Jalan Betoambari), Kantor Kependudukan dan Capil Kabupaten Buton, Kantor

Kesejahteraan Sosial Kabupaten Buton (Eks Kantor Depsos) Jalan Betoambari, Kantor SKB Wolio, Gedung Kantor Dinas Pendidikan (Jalan Betoambari), Eks Kantor Kehutanan Jalan R.A. Kartini dan Gedung Eks Dekaranas Kabupaten Buton di jalan R.A.Kartini (Surat Keputusan Bupati No.028/2348 Tahun 2002)

Kemudian Aset yang lain berupa tanah kosong yang belum bersertifikat, yaitu : Tanah di Kelurahan Katobengke 3 (tiga) kapling, Tanah di Kelurahan Lipu 2 (dua) kapling, Tanah yang dihibahkan masyarakat Lowu-Lowu untuk Lokasi Stadio, dan Tanah yang dihibahkan oleh masyarakat Tampuna untuk Lokasi Kantor Lurah Tampunan Kecamatan Lealea.

Beberapa asset yang tersebut di atas merupakan asset yang cukup potensial namun belum dikelola dengan baik karena berbagai alasan. Hal ini menggambarkan bagaimana pengelolaan asset yang belum optimal. Jika Pemerintah Daerah tidak efektif dalam melaksanakan pengelolaan aset maka tentunya akan berdampak kurang baik terhadap investasi yang sudah pasti akan berpengaruh negatif terhadap upaya pengembangan Kota Baubau maupun daerah sekitarnya di masa yang akan datang, oleh karena itu dibutuhkan suatu sistem manajemen/pengelolaan aset yang lebih baik.

Berdasarkan argumen bahwa pengelolaan barang/aset milik daerah merupakan salah satu elemen penting terhadap penilaian kinerja keuangan pemerintah daerah dengan penerapan prinsip pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien, maka hal ini menjadi pertimbangan utama perlunya dilakukan penelitian terhadap efektivitas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam pengelolaan Masalah aset Pemerintah Daerah di Kota Baubau.

B. Perumusan

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah *Bagaimanakah Efektivitas Pengelolaan Aset Pemerintah Daerah Kota Baubau di tinjau dari dimensi kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas dan kepuasan kerja.*

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengelolaan Aset pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Pemerintah Kota Baubau ditinjau dari 3 (tiga) dimensi, kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, dan kepuasan kerja pegawai.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritik:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam ilmu administrasi publik

2. Kegunaan Aplikatif:

- a. Sebagai masukan bagi Pemerintah Kota Baubau, khususnya pejabat pengelola aset, dalam rangka penyempurnaan kebijakan operasional organisasi pengelolaan aset yang lebih efektif dan efisien.
- b. Sebagai bahan perbandingan, referensi/acuan bagi penelitian lain yang relevan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritik

1. Konsep Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi (Wibowo, 2010:1). Media massa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja dengan kata "*performance*". *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, dalam Sembel, 2002:14).

Menurut Peter Jennergren dalam Nystrom dan Starbuck (1981:43), makna dari *Performance* (Kinerja) adalah "Pelaksanaan tugas-tugas secara *actual*". Sedangkan Osborn dalam John Willey dan Sons (1980:77) menyebutnya sebagai "Tingkat pencapaian misi organisasi". Dengan demikian dapatlah disimpulkan yang mana *performance* (kinerja) itu merupakan "Suatu keadaan yang bisa dilihat sebagai gambaran dari hasil sejauh mana pelaksanaan tugas dapat dilakukan berikut misi organisasi". *Performance* juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*The degree of accomplishment*" (Rue and Byars, 1981:375).

Banyak pendapat para pakar dengan menggunakan indikator dan konsep, seperti efektivitas, efisiensi dan juga produktivitas untuk menentukan sejauh mana

kinerja atau kemampuan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Namun konsep dan indikator yang dikemukakan selalu saja hanya tepat digunakan bagi organisasi swasta yang berorientasi keuntungan belaka, hal ini tentunya berbeda dengan organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat banyak tanpa mengejar keuntungan materi, namun berorientasi untuk pelayanan publik bagi kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat menuju suatu pemerintahan yang *good governance*.

Miner (1985:36) mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas. Banyak faktor yang dapat berperan menciptakan kinerja organisasi, diantaranya visi-misi, struktur organisasi, prosedur kerja, sistem intensif, disiplin, kerja sama, kepemimpinan dan lain-lain.

Menurut Zauhar (1996:9) :

“... peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari keterampilannya, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, keleluasaan pengalamannya, sikap dan prilakunya, kebajikannya, kreativitasnya, moralitasnya dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dan lain-lain”.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh banyak hal, terutama adalah kecakapan serta pengetahuan seseorang, sedangkan kinerja kelompok juga sangat kompleks, dan yang mempengaruhinya adalah aspek kerjasama dan disiplin dalam melaksanakan

tugasnya. Dengan demikian maka tentunya dibutuhkan sikap profesionalisme dalam bekerja.

Menurut Robins (2001:273), bahwa :

“Sejumlah faktor struktural menunjukkan suatu hubungan ke kinerja. Di antara faktor yang lebih menonjol adalah persepsi peran, norma, inekuitas status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas kelompok, dan kekohesifan”.

Berdasarkan Pendapat Robins tersebut menjelaskan bahwa banyak hal yang mempengaruhi kinerja organisasi termasuk faktor struktur dalam setiap organisasi.

Selanjutnya menurut Katz (1969:100)

“pelaksanaan tugas atau tujuan organisasi memerlukan dukungan struktur organisasi, seperti dasar hukum, tata kerja, fasilitas dan lain-lain. Kemampuan struktur organisasi merupakan kemampuan administrasi, yakni kemampuan organisasi untuk mencapai atau menyelesaikan tugas-tugas yang didukung oleh struktur organisasi di samping lingkungannya. Seberapa jauh kemampuan organisasi melaksanakan fungsi sangat tergantung pada tersedianya tenaga terlatih, *resources* dan tingkat kewenangan”

Pandangan Katz diatas menunjukkan bahwa tujuan organisasi pada dasarnya sangat tergantung dari sumber daya manusia yang berkualitas dengan tingkat kewenangan yang jelas.

Wright dkk (1996 : 188) , berpendapat bahwa :

“Struktur Organisasi adalah sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggung jawab dialokasikan kepada individu, di mana individu tersebut dikelompokkan ke dalam kantor, departemen dan divisi. Struktur Organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat”.

Menurut Manurung, (2010:143), bersifat multidimensional karena itu pengetahuan kinerja harus memperhatikan bentuk aspek yang terkait dengan konsep organisasi. Hal ini senada dengan pengukuran kinerja tidak hanya berdasarkan pada akuntansi (Bharadwaj et. Al (1993). Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995:9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu : 1. Produktivitas, 2. Kualitas Layanan, 3, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas.

Penilaian kinerja selain dapat dipakai untuk mengukur kegiatan-kegiatan perusahaan/organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan untuk perbaikan di masa depan. Menurut Atmosudirdjo (1997:11) kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan di mana tujuan organisasi ingin dicapai.

Kumorotomo (1996:278) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut : 1. Efisiensi, 2. Efektivitas dan Keadilan.

Sementara itu, Salim dan Woodward (1992:418) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektifitas dan persamaan pelayanan. Dalam konteks ini, *aspek ekonomi* diartikan sebagai strategi untuk menggunakan

sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. *Efisiensi kinerja* pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*proporsional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan. Demikian pula, *aspek efektivitas* kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. *Prinsip keadilan* dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Thor dalam Armstrong dan Baron (1998:270) mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu:

- a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
- c. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil prioritas strategis, memberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian Armstrong berpendapat dalam Wibowo (2010: 232-233) bahwa tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut. Namun focus dan isi ukuran kinerja bervariasi di antara berbagai pekerjaan.

Menyimpulkan dari berbagai pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif agar tercipta suatu keadaan untuk mempercepat proses kerja yang cepat maka dibutuhkan struktur organisasi yang bisa memenuhi kebutuhan publik dalam era otonomi sekarang ini. Dengan demikian maka sudah sangat jelas bahwa profesionalisme pegawai dan struktur organisasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam kinerja suatu organisasi.

2. Konsep Efektivitas

Menurut Gibson et. Al (1996:30) pengertian efektivitas adalah : Penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka. Berdasarkan pengertian tersebut dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis yaitu: (1) individu, (2) kelompok, (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok dan organisasi.

Menurut Arens dan Loebbecke (2002:817) menyebutkan bahwa Efektivitas adalah derajat dimana tujuan organisasi telah dicapai, sedangkan menurut Devas, dkk. (1989), pengertian efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan dan prosedur dari organisasi. Efektivitas juga berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan

pelayanan masyarakat yang merupakan sasaran yang telah ditentukan. Selanjutnya menurut Devas, dkk, (1989 : 279-280) adalah hasil guna kegiatan pemerintah dalam mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah dengan biaya serendah-rendahnya dan dalam waktu secepat-sepatnya.

Etzioni (1982:54) mengemukakan bahwa “efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran.” Komaruddin (1994:294) juga mengungkapkan “efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

Dirjaharta (2001:19) mengemukakan bahwa untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu dicapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya.

Untuk menilai apakah organisasi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga

penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah kriteria *flexibility*, *productivity* dan *satisfaction*.

Dengan melihat organisasi sebagai sistem, usaha membahas efektivitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit melihat atau mempersamakan efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya sering sekali ada tekanan dari keadaan sekeliling. Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan. Indrawijaya. (2000:227).

Indrawijaya (2000:227) berpendapat bahwa dengan melihat organisasi sebagai sistem, usaha membahas efektivitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit melihat atau mempersamakan efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya sering sekali ada tekanan dari keadaan sekeliling, Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat dicapai secara keseluruhan.

Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan “Efektivitas”. Bagaimana pun definisi efektivitas berkaitan dengan pendekatan umum. Bila ditelusuri efektivitas berasal dari kata dasar efektif yang artinya :

1. Ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya) seperti :
manjur:mujarab:mempan
2. Penggunaan metode/cara, saran/alat dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal)

Selanjutnya Dirjaharta (2001:19) mengungkapkan bahwa menurut teori ini sesuatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Akhir-akhir ini berkembang suatu teori atau pandangan yang lebih komprehensif dan paling umum dipergunakan dalam membahas persoalan efektivitas organisasi adalah *criteria/flexibility, productivity dan satisfaction*.

Menurut Jones (1994) dalam Dirjaharta (2001:19) pencapaian hasil (efektivitas) yang dilakukan oleh suatu organisasi terdiri dari tiga tahap, yakni *input, conversion, dan output* atau masukan, perubahan dan hasil. Input meliputi semua sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap input, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap *conversion* ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen

dan penggunaan teknologi agar dapat menghasilkan nilai. Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktifitasnya. Sedangkan dalam tahap output, pelayanan yang diberikan SDM. Organisasi yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dapat meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan pelayanan dengan memuaskan kebutuhan pelanggan. Stoner (1982:27) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi

Dalam melakukan analisa terhadap efektivitas organisasi di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau, digunakan kriteria dari Steers yang terdiri dari 5 (lima) kriteria efektivitas yaitu : 1. Kemampuan menyesuaikan diri (adaptability), 2. Produktivitas, 3. Kepuasan Kerja, 4. Kemampuan berlaba, dan 5. Pencarian dan Pemanfaatan sumber daya manusia.

Dari kelima kriteria tersebut, dalam tesis ini akan dipilih 3 (tiga) kriteria yaitu Kemampuan menyesuaikan diri, Produktivitas dan Kepuasan kerja. Penelitian ini tidak menggunakan kriteria kemampuan berlaba karena organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah adalah organisasi publik yaitu Instansi Pemerintah yang memungut pajak dan sebagainya yang memberi pelayanan dan sebagainya yang orientasinya non profit dalam arti tidak menawarkan langsung hasil produksinya secara take and give kepada konsumen tetapi organisasi ini berupaya menggali dan meningkatkan pendapatan daerah yang telah diatur melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pula halnya dengan kriteria pencarian

dan pemanfaatan sumber daya manusia, juga tidak digunakan oleh penulis karena dalam masalah pengaturan Sumber daya manusia bukan domain dari Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

a. Kemampuan menyesuaikan diri (*Adaptability*)

Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan. Hesselbein, Goldsmith dan Beekherd (1998) dalam Dirjaharta (2001:29) menjelaskan bahwa suatu organisasi harus bergerak cepat, menyesuaikan diri dan melakukan berbagai perubahan di dalam lingkungan agar tetap bertahan (*exist*) dan berhasil melangsungkan kehidupannya (*survive*). Perubahan lingkungan bukan merupakan ancaman bagi organisasi dimana harus bersifat seperti bunglon. Tingkat keluwesan yang tinggi sangat diperlukan guna mengantisipasi segala peluang dan ancaman yang *exist* di dalam lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal oleh Pearce dan Robinson (1997) dalam Dirjaharta (2001:29) akan mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perubahan, dan akhirnya, suatu struktur organisasi dan proses internalnya.

Hal-hal yang harus diperhatikan antara lain adalah unsure PEST, yakni:

- a. Unsur Politik (P)
- b. Unsur Ekonomi (E)
- c. Unsur Sosial (S)
- d. Unsur Teknologi (T)

Perubahan yang menyangkut PEST akan mempengaruhi organisasi secara intern dimana struktur, strategi dan sistem akan terkena akibatnya. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang selalu dinamis, organisasi harus selalu mengambil langkah-langkah strategis yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan tetap survive di dalam lingkungan yang penuh persaingan. Hesselbein, Golsmith dan Beekhard menjelaskan bahwa perubahan lingkungan harus diantisipasi dengan pengambilan berbagai langkah-langkah strategis, yakni:

- Peningkatan terhadap kinerja kerja organisasi
- Peningkatan terhadap manajemen keuangan
- Peningkatan terhadap proses pelayanan, mutu dan penanaman modal

Pendapat lain, yakni Jones (1994) dalam Diriaharta (2001:30) mengemukakan bahwa dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, organisasi harus melakukan penelitian dan pengembangan, *market research* dan perencanaan jangka panjang.

b. Produktivitas

Definisi produktivitas menurut Siagian (2000:130) yaitu:

“ Produktivitas ialah terdapatnya korelasi “terbaik” antara masukan dan luaran. Artinya, suatu sistem dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan luaran yang semakin besar. Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem kerja yang efisien sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama implikasi biaya. Agar produktif, organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien, yaitu modal, tenaga kerja, gedung, sarana dan informasi.”

Tingkat produktivitas dipilih sebagai indikator pengukuran efektivitas organisasi, sebab organisasi sebagai suatu wadah usaha kelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditentukannya, tujuan tersebut dapat dicapai dengan menggunakan sumberdaya yang ada dalam organisasi. Pemanfaatan sumberdaya sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi. Untuk itu produktivitas yang sering diartikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumberdaya yang ada disertakan dan dipadukan untuk mencapai suatu hasil tertentu merupakan hal yang dapat dijadikan factor tolak ukur efektivitas organisasi. Karena pada dasarnya efektivitas organisasi merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Seperti yang diuraikan sebelumnya, produktivitas merupakan ratio antara masukan dan keluaran, sedangkan pada organisasi publik produktivitas dapat diartikan sampai sejauh mana target yang ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik. Untuk organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, produktivitas dapat dilihat sampai sejauh mana target pengelolaan aset daerah yang diperoleh langsung oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah yang direalisasikan dan seberapa besar kontribusi setiap pendapatan tersebut terhadap Pendapatan Asli Daerah. Adapun kategori tingkat efektivitasnya adalah:

- Rendah, apabila kontribusi pengelolaan aset daerah terhadap PAD, rata-rata antara 0 % - 50 %.

- Sedang, apabila kontribusi pengelolaan aset daerah terhadap PAD, rata-rata antara 51 % - 75 %.
- Tinggi, apabila kontribusi pengelolaan aset daerah terhadap PAD, rata-rata antara 76 % - 100 %.

c. Kepuasan kerja

Handoko (2000:193-194) mengemukakan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang pekerja mengenai pekerjaannya. Jadi kepuasan kerja sepenuhnya menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungan kerjanya, kondisi psikologi ini akan termanifestasi pada sikap kerja individu yang selanjutnya akan berpengaruh pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja menurut Blum and Naylor dalam Aniek (2005) dan Umam (2010:184) adalah kondisi kerja, pengawasan atasan, kerja sama dari teman sekerja, keamanan, kesempatan untuk maju, fasilitas kerja dan gaji. Sedangkan aspek-aspek yang mendukung sikap kerja menurut Osada (2000) dalam Umam (2010: 185) yaitu pemilahan, penataan, pembersihan, pemantapan dan pembiasaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Apabila prestasi kerja pegawai menurun, maka produktivitas organisasi akan rendah yang akhirnya akan berpengaruh pada efektivitas organisasi. Handoko (2000:93) berpendapat bahwa karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya.

Tingkat kepuasan kerja pegawai perlu diperhatikan karena berpengaruh langsung pada efektivitas organisasi. Imbalan dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi, dan dorongan pemilihan organisasi sebagai tempat kerja (Koming Ardana, *et. al.*, 2000:148). Namun demikian, kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya dengan diberikan imbalan atau insentif akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan peluang untuk berkreasi. Menurut teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland dalam bahwa kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan kekuasaan.

3. Konsep Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *Organon*, yang berarti alat. Kata ini masuk ke bahasa Latin menjadi *organization* dan kemudian ke bahasa Prancis pada abad ke – 14 menjadi *organisation*. Pengertian awalnya tidak merujuk pada benda atau proses, melainkan tubuh manusia atau makhluk biologis lainnya. Tidak

sama dengan alat mekanis, *organon* terdiri atas bagian-bagian yang tersusun dan terkoordinasi hingga mampu menjalankan fungsi tertentu secara dinamis. Jadi organon merujuk pada keteraturan atau susunan tertentu yang memungkinkan suatu fungsi dijalankan oleh tubuh atau makhluk hidup (Kusdi, 2009:4).

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari polanaktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Gitosudarmo, 1997). Parson (1960) mendefinisikan organisasi sebagai unit social yang dibentuk semata-mata untuk mencapai tujuan yang spesifik. Agar pencapaian tujuan bisa dilakukan secara efektif dan efisien, koordinasi kegiatan membutuhkan struktur yang rasional dimana ada pihak yang memberi otoritas dan ada yang menjalankan perintah. Karakteristik utama organisasi dapat diringkas sebagai 3-P, yaitu: *Purposes*, *People* dan *Plan* (Gerloff, 1985:6). Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (*purposes*), anggota (*people*), dan rencana (*plan*). Dalam aspek “rencana” terkandung semua ciri lainnya seperti system, struktur, desain, strategi dan proses, yang seluruhnya dirancang untuk menggerakkan unsure manusia (*people*) dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan.

Mills dan Mills (200:58) mendefinisikan organisasi sebagai: “*specific collectives of people whose activities are coordinated and controlled in and for the achievement of defined goals*”. Organisasi adalah kolektivitas khusus manusia yang aktivitas-aktivitasnya terkoordinasi dan terkontrol dalam dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Siagian (1997: 138-141) mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“ Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan.”

Scheldon dalam Sutarto (2006:22) mendefinisikan organisasi sebagai proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemaknaan yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.

Sementara itu, Dessler (1985:116) mengemukakan pendapatnya bahwa:

“Organisasi dapat diartikan sebagai pengaturan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah tersusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personal yang terlibat di dalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab, yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama”.

Uraian pengertian atau definisi organisasi dari beberapa ahli organisasi tersebut di atas selanjutnya dapat digunakan sebagai acuan untuk mendefinisikan organisasi secara sederhana, sebagai berikut :

“Organisasi adalah kesatuan susunan yang terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien melalui tindakan yang dilakukan secara bersama, dimana dalam melakukan tindakan itu ada pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab bagi tiap-tiap personal yang terlibat di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.”

Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam industri atau dunia kerja lainnya terlihat apabila diingat bahwa bergerak tidaknya suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan sangat tergantung pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi itu ke arah tujuan yang telah ditentukan. Dengan organisasi tercipta keterpaduan pikiran, konsepsi, tindakan dan ketrampilan yang dimiliki oleh tiap-tiap personel yang terlibat di dalamnya untuk berhimpun menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Weber dalam Gudono (2009) sebagai asal usul birokrasi, organisasi adalah suatu bentuk hubungan. Hal ini senada dengan pendapat Marx dalam Casey (2001) yang mengatakan bahwa *'Beraucracy is a rational instrument of domination that the ruling class exercises over other social classes'*.

Organisasi dapat ditinjau dari beberapa sudut pandangan, antara lain:

1). **Organisasi Sebagai Wadah**

Organisasi dipandang sebagai wadah mencerminkan bahwa organisasi merupakan tempat dijalankannya aktivitas administrasi dan manajemen. Organisasi sebagai wadah bersifat relatif statis. Istilah relatif statis digunakan oleh Siagian (1997:138-141) untuk menjelaskan organisasi sebagai wadah, karena menurut Siagian, tidak ada organisasi yang dapat berkembang, tumbuh, dan maju, dalam keadaan absolut statis.

Jika organisasi dipandang sebagai wadah aktivitas, maka pola dasar organisasi dan struktur organisasi harus dibuat atas dasar landasan yang kuat dan pemikiran yang matang. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan tujuan,

perubahan aktivitas, pergantian pimpinan, beralihnya tugas-tugas, yang menuntut adanya perubahan pola dasar dan struktur organisasi tidak harus selalu ikut berubah kalau disusun atas dasar konsepsi yang matang yang mendasarkan pada perspektif perkembangan organisasi. Wadahnya tetap, tetapi tujuan, pimpinan, dan tugas-tugasnya dapat berubah sesuai dengan tuntutan situasi, kondisi, dan perkembangan organisasi. Inilah yang dimaksud organisasi dipandang sebagai wadah.

2). Organisasi Sebagai Proses

Organisasi dipandang sebagai proses mencerminkan kedinamisan aktivitas kerja dalam organisasi. Organisasi sebagai proses menyoroti kedinamisan interaksi antara pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi itu. Interaksi ini terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, bahkan antar organisasi. Sudarso (1988:37) menyatakan bahwa bila memandang organisasi sebagai proses, maka di dalamnya terdapat pembahasan tentang dua macam hubungan yang terjadi dalam organisasi. Hubungan tersebut adalah : *pertama*, hubungan-hubungan formal yang menimbulkan formal organization, dan *kedua*, hubungan-hubungan informal dalam organisasi yang menimbulkan informal organization.

Hubungan-hubungan formal dalam organisasi telah diatur melalui pola dasar dan struktur organisasi, pembagian tugas dan wewenang, hirarki kedudukan pejabat yang ada dalam organisasi itu. Hubungan ini menimbulkan kedinamisan kerja antar personel di dalamnya. Hubungan ini juga dapat menghasilkan karya kerja yang dapat dipertanggungjawabkan secara organisatoris. Sebaliknya hubungan informal dalam

organisasi tidak diatur dalam pola dasar maupun dalam dasar pendirian organisasi. Hubungan informal ini juga tidak terlihat dalam struktur organisasi. Namun demikian, hubungan informal dalam organisasi ini dapat dilihat dengan jelas pada lobby personel dalam mencapai tujuan yang dikehendaki, atau lobby-lobby lainnya. Dasar-dasar hubungan yang bersifat informal ini menurut Sudarso (1988 : 38) adalah: (1) hubungan-hubungan pribadi, (2) kesamaan keahlian antar anggota organisasi, (3) kesamaan kepentingan, dan (4) kesamaan kepentingan di dalam kegiatan-kegiatan di luar organisasi, misalnya kesamaan hobby bermain golf, main tennis, dan kesamaan lainnya yang dapat dijadikan sebagai tempat atau sarana untuk lobby.

3). Organisasi Sebagai Suatu Sistem Perilaku

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem perilaku apabila organisasi tersebut lebih dinamis bila dibandingkan dengan organisasi sebagai proses atau pun sebagai wadah. Organisasi sebagai suatu sistem perilaku, di dalamnya tercakup input, proses, dan output. Inputnya dapat berupa sekumpulan orang, sarana, dan atau prasarana organisasi yang dapat dijadikan sebagai masukan untuk proses selanjutnya. Prosesnya dapat berupa interaksi masing-masing atau antar personel yang terlibat dalam organisasi tersebut. Tiap-tiap personel atau kelompok kerja mempunyai tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang harus dijalankan dan dipertanggungjawabkan secara organisatoris dalam rangka mencapai tujuan. keluarannya berupa hasil kerja sama dalam melaksanakan sesuatu untuk mencapai tujuan yang sama. Keluaran ini senantiasa dievaluasi setiap periode tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi ini dapat menjadi umpan balik untuk pengembangan

organisasi selanjutnya. Pendapat Louis Allen dalam Gie (1974:61) memandang organisasi sebagai suatu sistem perilaku kerja sama. Ia mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

“Organisasi adalah suatu sistem mengenai pekerjaan-pekerjaan yang dirumuskan dengan baik, dan masing-masing pekerjaan itu mengandung sejumlah tugas, wewenang, dan tanggung jawab tertentu, keseluruhannya disusun secara sadar agar orang-orang dari badan usaha itu dapat bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan mereka”.

Berdasarkan definisi organisasi tersebut jelaslah bahwa Allen menekankan tentang pentingnya organisasi sebagai suatu sistem perilaku kerjasama yang mengandung unsur kerja, wewenang, tugas dan tanggung jawab, untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa organisasi juga merupakan suatu sistem yang terdiri dari unsur-unsur yang saling berhubungan. Unsur-unsur tersebut adalah sekelompok orang, kerja sama, dan tujuan tertentu.

Sutarto (1980:265-266) membagi organisasi dari sudut pandang sistem menjadi dua, yaitu: organisasi dalam sistem terbuka dan organisasi dalam sistem tertutup. Organisasi dalam sistem terbuka adalah organisasi yang memiliki hubungan saling mempengaruhi dengan lingkungannya.

Dalam konteks ini ada input, proses, output, dan masukan balik atau feedback. Feedback dalam satu kesatuan sistem sangat diperlukan oleh organisasi untuk menjaga kelangsungan proses, untuk perbaikan rencana program, dan untuk pengembangan organisasi lebih lanjut. Ada feedback yang positif ada juga yang negatif. Feedback yang perlu mendapat perhatian informasi yang berharga yang dapat

menunjukkan kemungkinan adanya penyimpangan dalam proses sehingga outputnya tidak sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

4). Organisasi Sebagai Alat untuk Mencapai Tujuan

Organisasi dapat dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan. Para organisator menyadari bahwa tujuan individu yang besar dan berat tidak dapat tercapai bila hanya dipikul sendiri. Oleh karena itu, mereka membentuk satu kesatuan kelompok kerja dalam organisasi. Organisasi disini sebagai alat untuk meringankan, mengefektifkan, mengefisienkan, dan mengoptimalkan, pencapaian tujuan yang hendak dicapai bersama dengan cara kerja bersama-sama. Dengan demikian, maka tujuan yang tidak dapat dicapai secara individu, dengan organisasi tujuan tersebut kemungkinan besar dapat tercapai. Hal ini dapat berjalan efektif apabila tiap-tiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut sadar akan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diembannya untuk mencapai tujuan yang sama yang telah dirumuskan melalui musyawarah. Organisasi dapat menjadi alat yang efektif untuk mencapai tujuan, sekaligus juga dapat menjadi bumerang manakala orang-orang yang terlibat di dalamnya tidak tau-menahu tentang organisasi.

Menurut perspektif kelembagaan (Robbins, (1990) dalam Heene *et.al.* (2010:2)), organisasi dapat didefinisikan sebagai entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, diikuti perbatasan-perbatasan yang secara relatif berkesinambungan dengan pengidentifikasian rambu-rambunya secara jelas serta senantiasa berupaya meraih pencapaian tujuan atau sekumpulan tujuannya secara bersama-sama.

4. Konsep Pengelolaan Aset

Menurut Slamet Susanto dan Christina Ningsih (2008), secara umum pengelolaan aset didefinisikan sebagai berikut:

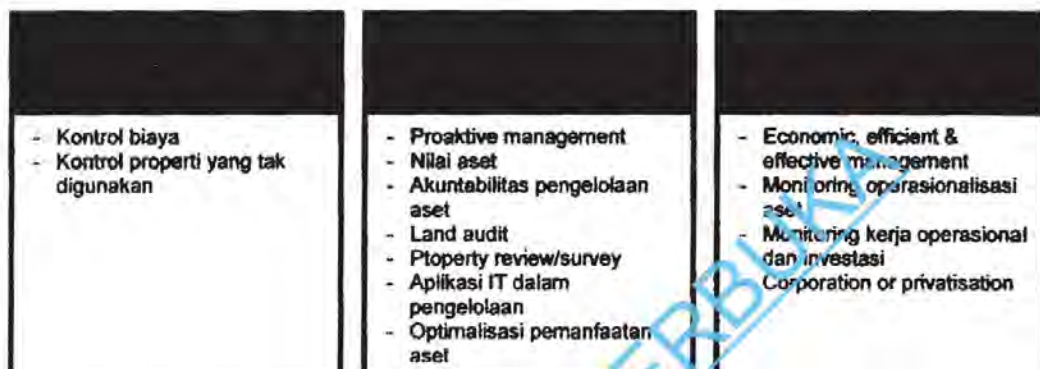
Manajemen Aset merupakan serangkaian aktivitas yang dikaitkan dengan mengidentifikasi aset apa yang diperlukan, bagaimana cara mendapatkannya, cara mendukung dan memeliharanya, serta cara membuang atau memperbaruinya sehingga aset tersebut secara efektif dan efisien dapat mewujudkan sasaran/obyektif. Sedangkan secara khusus manajemen aset didefinisikan sebagai serangkaian disiplin, metode, prosedur dan *tools* untuk mengoptimalkan dampak bisnis keseluruhan atas biaya, kinerja dan paparan risiko (terkait dengan ketersediaan, efisiensi, umur pakai, dan regulasi/keselamatan/kepatuhan pada aturan lingkungan hidup) dari aset fisik perusahaan.

Manajemen aset merupakan suatu pendekatan yang dapat memberikan semua informasi dan alat analisa yang diperlukan untuk mengelola aset yang ada agar menjadi lebih efektif dan dapat memenuhi kebutuhan saat ini dan masa mendatang yang tidak terlepas dari peristiwa yang mungkin terjadi dan dapat menghambat pencapaian tujuan/sasaran.

Manajemen aset sangat diperlukan untuk mencapai level layanan yang dibutuhkan dengan cara yang paling efisien dalam biaya dengan pengadaan, akuisisi, maintenance, operasi, rehabilitasi dan pemberhentian aset-aset untuk konsumen saat ini dan di masa yang akan datang. Menurut Britton, Connellan dan Croft (1989) dalam Khaeruddin (2006:19) mengatakan bahwa *Asset Management* adalah “*define good asset management in terms of measuring the value of properties (assets) in monetary terms and employing the minimum amount of expenditure on its management*”.

Menurut Mark Deakin dalam Siregar (2004:517), perkembangan manajemen aset bermula dengan orientasi yang statis, kemudian berkembang menjadi dinamis, inisiatif dan strategis. Berikut tampilan mengenai perkembangan manajemen aset.

Gambar 2.1. Perkembangan Manajemen Aset



Sumber: *The Development of Local Authority Management, RICS, 1998 dalam Doli D. Siregar (2004:517)*

Berdasarkan gambar tersebut memberikan penjelasan proses perkembangan manajemen aset dalam perspektif substansial. Siregar (2004:517), menjelaskan bahwa manajemen aset memiliki ruang lingkup utama untuk mengontrol biaya pemanfaatan ataupun penggunaan aset dalam mendukung operasionalisasi pemerintah daerah.

Menurut Siregar (2004:562), bahwa Pengelolaan Aset merupakan salah satu profesi atau keahlian yang belum sepenuhnya berkembang dan populer di lingkungan pemerintahan maupun di satuan kerja atau instansi. Pengelolaan aset itu sendiri pada dasarnya terdiri dari 5 (lima) tahapan kerja yang satu sama lainnya saling berhubungan dan terintegrasi yaitu: 1. Inventarisasi Aset, 2. Legal Audit, 3. Penilaian

Aset, 4. Optimalisasi Aset dan, 5. Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMA), dalam Pengawasan dan Pengendalian Aset.

Selain itu, menurut Siregar (2004:518), ada pula upaya untuk melakukan inventarisasi aset-aset pemda yang tidak digunakan. Namun dalam perkembangan ke depan, ruang lingkup manajemen aset lebih berkembang dengan memasukkan aspek nilai aset, akuntabilitas pengelolaan aset, *land audit* yaitu audit atas pemanfaatan tanah, *property survey* dalam kaitan memonitor perkembangan pasar properti, aplikasi sistem informasi pengelolaan aset dan optimalisasi pemanfaatan aset. Selanjutnya perkembangan yang terbaru, manajemen aset bertambah ruang lingkungannya hingga mampu memantau kinerja operasionalisasi aset dan juga investasi untuk optimalisasi aset. Selanjutnya dikemukakan bahwa jika perkembangan tersebut dicoba untuk ditelaah dalam konteks pengelolaan aset oleh pemerintah daerah di Indonesia, memang belum sepenuhnya dipahami oleh para pengelola daerah.

Manajemen aset merupakan salah satu profesi atau keahlian yang belum sepenuhnya berkembang dan populer di masyarakat. Dilihat dari konteks regulasi pemerintah, berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 152 Tahun 2004 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Daerah dan Barang Daerah yang dipisahkan, disebutkan bahwa:

1. Barang daerah atau aset daerah adalah semua kekayaan daerah baik yang dimiliki maupun yang dikuasai yang berwujud, baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak beserta bagian – bagiannya ataupun merupakan satuan tertentu yang dapat dinilai, dihit ung, diukur atau ditimbang termasuk hewan dan tumbuh-tumbuhan dan surat-surat berharga lainnya;
2. Pengelolaan barang daerah adalah rangkaian kegiatan dan tindakan terhadap barang daerah yang meliputi perencanaan, penentuan kebutuhan, penganggaran,

standarisasi barang dan harga, pengadaan, penyimpanan, penyaluran, inventarisasi, pengendalian, pemeliharaan, pengamanan, pemanfaatan, perubahan status hukum serta penatausahaannya.

Menurut Siregar (2004:561) salah satu masalah utama dalam pengelolaan aset daerah adalah ketidaktertiban dalam pengelolaan data barang (aset), hal tersebut menyebabkan pemerintah daerah kesulitan untuk mengetahui secara pasti aset yang dikuasai/dikelolanya, sehingga aset-aset yang dikelola pemerintah daerah cenderung tidak optimal dalam penggunaannya, serta di sisi lain pemerintah daerah akan mengalami kesulitan untuk mengembangkan pemanfaatan aset pada masa yang akan datang.

Implikasi pemanfaatan dan pengelolaan aset yang tidak optimal adalah tidak diperolehnya nilai kemanfaatan yang seimbang dengan nilai intrinsik dan potensi yang terkandung dalam aset itu sendiri. Misalnya dari aspek ekonomis adalah tidak diperolehnya *revenue* yang sepadan dengan besaran nilai aset yang dimiliki, yang merupakan salah satu sumber pendapatan nasional buat pemerintah daerah, atau dengan kata lain *return of asset* (ROA)-nya rendah (Siregar, 2004:561).

Sistem pengelolaan aset yang baik sangat diperlukan untuk mencapai tujuan pengelolaan aset/barang daerah secara efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan manajemen aset diyakini cukup memberikan dampak positif terhadap nilai aset (*asset value*) melalui peningkatan nilai tambah (*value added*) dan *value in used* (Hendry Faisal, 2004:14).

Siregar (2004:563) menguraikan bahwa pengelolaan aset akan melibatkan rangkaian kegiatan penting sebagai berikut :

1. Perencanaan, pada tahap ini dilakukan kegiatan identifikasi dan inventarisasi aset, *legal audit*, penilaian serta studi potensi ekonomi dan optimalisasi aset;
2. Pemanfaatan, yang digunakan untuk kepentingan langsung operasional pemerintah daerah dan untuk dikerjasamakan (diguna-usahakan) dengan pihak ketiga;
3. Evaluasi dan monitoring, yang meliputi kegiatan penilaian kinerja aset berdasarkan kemanfaatan ekonomis aset, pembaruan data aset, penambahan atau penjualan aset, perawatan (perbaikan) aset dan penyelesaian seluruh kewajiban yang berhubungan dengan keberadaan aset.

Sistem pengelolaan aset tidak berdiri sendiri, tetapi mempunyai keterkaitan dengan sistem-sistem lain dalam implementasinya. Misalnya Sistem pengadaan, merupakan salah satu pendukung dan bagian integral dalam sistem pengelolaan aset. Pengelolaan aset tidak hanya merupakan aktifitas bidang keuangan saja tetapi juga menyangkut aktifitas operasional. Data dari sistem pengelolaan aset disalurkan ke sistem operasional. *Asset data warehouse* yang berisikan data tentang pengelolaan aset, bersama-sama dengan data operasional dapat digunakan sebagai informasi untuk pembuatan keputusan pengadaan dan keputusan lainnya.

Menurut Kusumastuti dalam Azmi (2007:31), Tugas, wewenang dan fungsi dalam pengelolaan aset daerah adalah seperti yang digambarkan berikut:

Gambar 2.2. Tugas, Wewenang dan Fungsi dalam Pengelolaan Aset Daerah

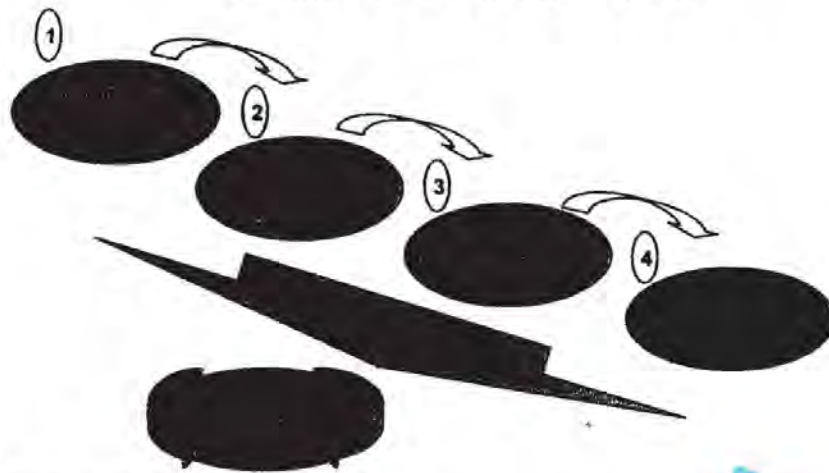
Sumber : Dyah Kusumastuti dalam Azmi (2007:31)

Selanjutnya Siregar (2004:518) mengemukakan bahwa pada prinsipnya manajemen aset dapat dibagi dalam lima tahapan kerja, yaitu:

1. Inventarisasi aset,
2. *Legal audit*,
3. Penilaian aset,
4. Optimalisasi aset dan
5. Pengembangan SIMA (sistem informasi manajemen aset).

Tahapan tersebut dapat dilihat dalam bentuk gambar sebagai berikut:

Gambar 2.3. Alur Manajemen Aset



Sumber: Doli D. Siregar (2004:518)

Proses pengelolaan aset ini tidak terlepas dari siklus pengelolaan aset yang dimulai dari perencanaan sampai penghapusan barang tersebut. Berdasarkan Modul 1 Diklat Teknis Manajemen Aset Daerah (2007:5), pengelolaan aset jika diurut meliputi 9 (sembilan) kegiatan sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*); meliputi penentuan kebutuhan (*requirement*) Dan penganggarnya (*budgetting*).
2. Pengadaan (*Proccurement*); meliputi cara pelaksanaannya, standard barang dan harga atau penyusunan spesifikasi dan sebagainya.
3. Penyimpanan dan penyaluran (*Storage and distribution*).
4. Pengendalian (*Controlling*).
5. Pemeliharaan (*Maintainance*).
6. Pengamanan (*Safety*).
7. Pemanfaatan penggunaan (*Utilities*).
8. Penghapusan (*Disposal*).
9. Inventarisasi (*Inventarization*).

Berdasarkan Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 Pasal 4 ayat 2 menyatakan bahwa pengelolaan barang daerah meliputi:

1. Perencanaan kebutuhan dan penganggaran
2. Pengadaan

3. Penerimaan, penyimpanan dan penyaluran
4. Penggunaan
5. Penatausahaan
6. Pemanfaatan
7. Pengamanan dan pemeliharaan
8. Penilaian
9. Penghapusan
10. Pemindahtanganan
11. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian
12. Pembiayaan, dan
13. Tuntutan ganti rugi.

Berdasarkan Permendagri tersebut, diuraikan batasan masing-masing proses pengelolaan aset tersebut sebagai berikut:

- 1) Perencanaan kebutuhan adalah kegiatan merumuskan rincian kebutuhan barang milik daerah untuk menghubungkan pengadaan barang yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan tindakan pemenuhan kebutuhan yang akan datang. Perencanaan kebutuhan dan pemeliharaan barang milik daerah tersebut berpedoman pada standarisasi sarana dan prasarana kerja pemerintahan daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah dan standar harga yang ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah.
- 2) Pengadaan adalah kegiatan untuk melakukan pemenuhan kebutuhan barang daerah dan jasa.
- 3) Penyaluran adalah kegiatan untuk menyalurkan/pengiriman barang milik daerah dari gudang ke unit kerja pemakai.

- 4) Pemeliharaan adalah kegiatan atau tindakan yang dilakukan agar semua barang milik daerah selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna.
- 5) Pengamanan adalah kegiatan tindakan pengendalian dalam pengurusan barang milik daerah dalam bentuk fisik, administratif dan tindakan upaya hukum.
- 6) Penilaian barang merupakan kegiatan penetapan nilai barang milik daerah dilakukan dalam rangka penyusunan neraca Pemerintah Daerah (SAP). pemanfaatan dan pemindahtanganan barang milik daerah, yang dilakukan dengan berpedoman pada Standar Akuntansi Pemerintahan. Penilaian barang milik daerah tersebut dilaksanakan oleh tim yang ditetapkan oleh Kepala Daerah dan dapat melibatkan penilai independen yang bersertifikat dibidang penilaian aset.
- 7) Penggunaan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengguna/kuasa pengguna dalam mengelola dan menata usaha kan barang milik daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bersangkutan.
- 8) Pemanfaatan adalah pendayagunaan barang milik daerah yang tidak dipergunakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam bentuk sewa, pinjam pakai, kerjasama pemanfaatan, bangun guna serah dan bangun serah guna dengan tidak mengubah status kepemilikan.

- 9) Penghapusan adalah tindakan menghapus barang milik daerah dari daftar barang dengan menerbitkan surat keputusan dari pejabat yang berwenang untuk membebaskan pengguna dan/atau kuasa pengguna dan/atau pengelola dari tanggung jawab administrasi dan fisik atas barang yang berada dalam penguasaannya.
- 10) Pemindahtanganan adalah pengalihan kepemilikan barang milik daerah sebagai tindak lanjut dari penghapusan dengan cara dijual, dipertukarkan, dihibahkan atau disertakan sebagai modal Pemerintah Daerah.
- 11) Penatausahaan adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembukuan, inventarisasi dan pelaporan barang milik daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Budisusilo (2005) mengemukakan bahwa untuk mengoptimalkan pengelolaan aset pemerintah, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengelompokan aset berdasarkan klasifikasi yang terdiri dari empat bagian, yaitu:

1. Aset operasional, terdiri dari : tanah yang termasuk spesial properti, rumah tinggal dinas, bangunan kantor, sekolah, perpustakaan, gedung olahraga, mess, museum dan *galery*, bengkel, tempat parkir, peralatan, kendaraan, komputer dan peralatan kantor;
2. Aset *non* operasional : tanah yang akan dibangun, properti komersial, aset berlebih (*surplus* aset);
3. Aset infrastruktur : jalan raya, pelabuhan/dermaga, jembatan, jalan permanen, saluran air;

Aset *community* : halaman dan taman, bangunan bersejarah, bangunan kesenian, museum, kuburan (hanya tanah).

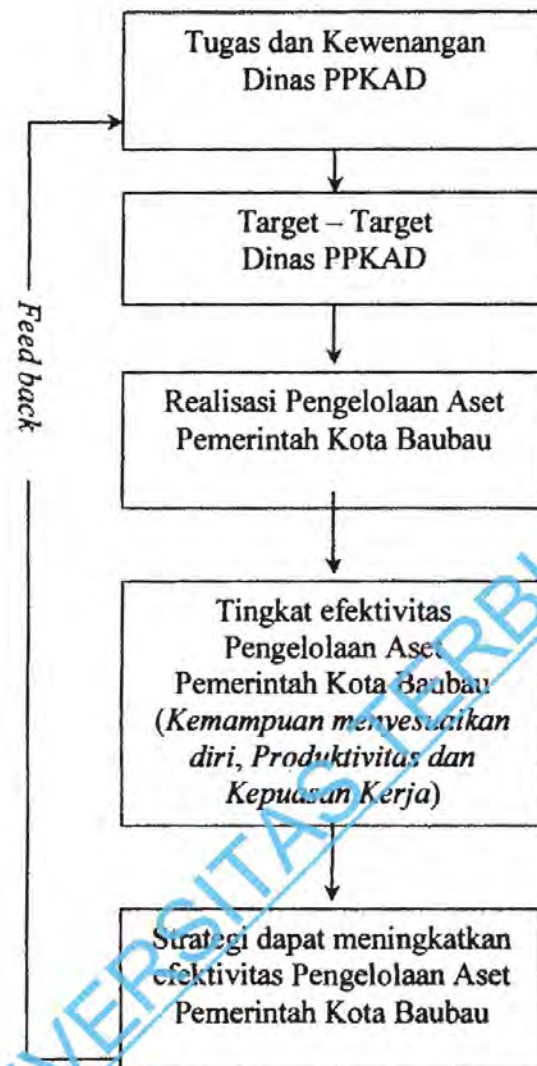
Barang milik daerah sebagai salah satu unsur penting dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat harus dikelola dengan baik dan benar, yang pada gilirannya dapat mewujudkan pengelolaan barang milik daerah dengan memperhatikan azas-azas sebagai berikut (Permendagri Nomor 17 Tahun 2007):

- a. Azas fungsional, yaitu pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dibidang pengelolaan barang milik daerah yang dilaksanakan oleh kuasa pengguna barang, pengguna barang, pengelola barang dan Kepala Daerah sesuai fungsi, wewenangdan tanggungjawab masing-masing;
- b. Azas kepastian hukum, yaitu pengelolaan barang milik daerah harus dilaksanakan berdasarkan hukum dan peraturan perundang-undangan;
- c. Azas transparansi, yaitu penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah harus transparan terhadap hak masyarakat dalam memperoleh informasi yang benar;
- d. Azas efisiensi, yaitu pengelolaan barang milik daerah diarahkan agar barang milik daerah digunakan sesuai batasan-batasan standar kebutuhan yang diperlukan dalam rangka menunjang penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi pemerintahan secara optimal;
- e. Azas akuntabilitas, yaitu setiap kegiatan pengelolaan barang milik daerah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat;
- f. Azas kepastian nilai, yaitu pengelolaan barang milik daerah harus didukung oleh adanya ketepatan jumlah dan nilai barang dalam rangka optimalisasi pemanfaatan dan pemindahtanganan barang milik daerah serta penyusunan neraca Pemerintah Daerah.

B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka teoritik di atas, maka penulis menjabarkan kerangka berpikir penelitian ini seperti dalam gambar berikut:

Gambar 2.4. Kerangka Pikir



C. Definisi Konsep dan Operasional

Definisi konsep adalah abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu. Definisi konsep dan operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan dan prosedur dari organisasi.

- 1). Efektivitas Organisasi didefinisikan sebagai optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset daerah dalam melakukan kegiatan, sehingga tujuan atau target yang telah ditetapkan dapat tercapai/direalisasikan secara maksimal dengan menggunakan alat atau sumber daya yang tersedia secara optimal.
- 2). Pengelolaan Aset didefinisikan sebagai kegiatan merencanakan, mengadakan, menyimpan dan menyalurkan, mengendalikan, memelihara, mengamankan, memanfaatkan, menghapus serta menginventarisasi aset daerah.
- 3). Pengelolaan aset meliputi kegiatan berikut:
 - a. Perencanaan (*Planning*); meliputi penentuan kebutuhan (*requirement*) Dan penganggarnya (*budgetting*).
 - b. Pengadaan (*Proccurement*): meliputi cara pelaksanaannya, standard barang dan harga atau penyusunan spesifikasi dan sebagainya.
 - c. Penyimpanan dan penyaluran (*Storage and distribution*).
 - d. Pengendalian (*Controlling*).
 - e. Pemeliharaan (*Maintainance*).
 - f. Pengamanan (*Safety*).
 - g. Pemanfaatan penggunaan (*Utilities*).

- h. Penghapusan (*Disposal*).
- i. Inventarisasi (*Inventarization*).

- 4). Efektivitas pengelolaan aset pemerintah Kota Baubau yang dimaksud adalah sejauhmana realisasi hasil pengelolaan aset yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset daerah yang telah dicapai berdasarkan target yang telah ditentukan.
- 5). Pengukuran efektivitas Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dilakukan berdasarkan tingkat kemampuan menyesuaikan diri (*Adaptability*), produktivitas dan kepuasan kerja.
- 6). Kemampuan menyesuaikan diri merupakan dari suatu organisasi untuk mengikuti, mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam suatu lingkungan.
- 7). Produktivitas merupakan yang terbaik antara masukan dan luaran, artinya suatu sistem dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan luaran yang semakin. Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem kerja yang efisien sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya terutama implikasi biaya. Agar produktif, organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien, yaitu tenaga kerja, gudang, sarana dan informasi.
- 8). Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang pekerja mengenai pekerjaannya.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah format desain deskriptif kualitatif. Alasan mengapa penelitian ini didesain dalam bentuk kualitatif karena hanya meneliti satu variabel mandiri yakni efektivitas pengelolaan aset. Penelitian ini dilakukan untuk menguraikan secara gamblang efektivitas pengelolaan aset tanpa membuat perbandingan dengan variabel lainnya. Seperti yang dikemukakan Sugiyono (1998:11) bahwa penelitian kualitatif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri tanpa membuat perbandingan atau menghubungkannya dengan variabel yang lain.

Menurut Bungin, (2008:68), metode kualitatif pada dasarnya digunakan untuk menemukan gambaran, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial masyarakat yang menjadi obyek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi ataupun fenomena tertentu.

B. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2000:57) menyatakan bahwa pengertian populasi adalah "suatu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil

kesimpulannya". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

Selanjutnya untuk menentukan besaran sampel secara umum tidak ada batasan langsung mengenai jumlah/besar sampel yang baik untuk suatu penelitian. Oleh karena informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini ditujukan pada orang-orang tertentu dengan tujuan tertentu saja maka metode penentuan sampelnya digunakan teknik *purposive sampling*, seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2005) yaitu bahwa teknik *purposive sampling* adalah "Teknik penentuan sampel untuk tujuan tertentu saja".

Sampel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebanyak 7 (tujuh) orang, terdiri dari 4 (empat) orang pejabat Struktural dan 1 (satu) orang staf Bidang Pengelolaan Aset pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. Selain itu, sebagai informasi tambahan, unit sampel yang ditambahkan dari penentu kebijakan daerah sebanyak 2 (dua) orang yaitu Walikota Baubau dan Kepala Bappeda & Penanaman Modal Kota Baubau.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan data yang *valid* dan *reliable*. Peneliti secara langsung melakukan wawancara dengan informan dan melakukan pencatatan/perekaman serta pengumpulan data-data atau dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan aset pemerintah Kota Baubau.

D. Prodesur Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data untuk bahan analisis dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1). Wawancara/*interview*, dilakukan dengan pihak-pihak yang dapat memberikan informasi tentang pengelolaan aset, khususnya mengenai inventarisasi dan legal audit aset pemerintah daerah Kota Baubau. Selain itu, jika memungkinkan akan dilakukan survey pengalaman (Sukandarrumidi, 2006:104), dimaksudkan mencari informasi dari orang yang ahli atau berpengalaman dalam bidang manajemen aset).
- 2). Penelitian/Observasi (pengamatan) lapangan (*Field Research*). Pengamatan langsung dilakukan di lapangan yang berupa pencatatan yang sistematis dalam rangka penelusuran data dan melengkapi data yang tidak diperoleh dalam wawancara.

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Wiratha (2005:35), data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber data penelitian, sedangkan sumber data primer disebut sebagai informan. Sumber data berikutnya adalah data sekunder, berupa data yang diperoleh dari dokumen, publikasi, artinya sudah dalam bentuk jadi (Wiratha, 2005:35).

Data primer dalam penelitian ini berupa hasil observasi dan wawancara dengan beberapa informan yang berkaitan dengan proses pengelolaan aset Pemerintah Kota Baubau, sedangkan data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa

dokumen-dokumen yang berkenaan dengan pengelolaan aset pemerintah Kota Baubau, baik yang ada di Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, maupun dokumen lain yang berada di Instansi lain yang terkait.

Pengumpulan data dalam penelitian ini akan dilakukan pada instansi pemerintah daerah yang berkaitan dalam pengelolaan aset daerah yaitu:

1. Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah,
2. Bagian Pemerintahan Setda Kota Baubau.
3. BAPPEDA dan Penanaman Modal Kota Baubau.

Informan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah para pejabat dan staf/pegawai pada instansi yang tersebut di atas, serta pihak-pihak yang berkaitan dengan pengelolaan aset Pemerintah Kota Baubau.

Tabel berikut adalah matriks kebutuhan informasi dalam penelitian ini, meliputi jenis data, sumber data, metode pengumpulan data serta informasi yang akan dibutuhkan untuk menilai efektivitas pengelolaan aset Pemerintah Kota Baubau.

Tabel 3. 1. Matriks Kebutuhan Informasi

Jenis Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Informasi yang dibutuhkan
Primer	Walikota Baubau Kepala Dinas PPKAD Kepala Bidang, Pengelolaan Aset Kepala Seksi dan Staf Dinas PPKAD	Wawancara	- Tingkat adaptabilitas pemerintah daerah dan instansi pengelola aset daerah, - Tingkat Produktifitas dan kepuasan kerja pejabat dan staf dinas PPKAD
Sekunder	Perda yang relevan, Laporan pelaksanaan kebijakan/ pengelolaan aset Kota Baubau, Profil Kota Baubau, Profil Pengelolaan Aset, Buku Induk Inventaris, Neraca daerah dan dokumen lain yang relevan. Buku, Makalah, Tulisan Ilmiah dan hasil penelitian yang relevan	Studi Dokumentasi Penelitian Kepustakaan	- Visi dan Misi Kebijakan Pengelolaan Aset - Target Pengelolaan Aset Daerah - Realisasi Pengelolaan Aset Daerah. - Sumber daya yang digunakan dalam pengelolaan aset, - Peraturan yang digunakan sebagai pedoman pengelolaan aset daerah. - Informasi aset Kota Baubau, Neraca Daerah. - Target Pengelolaan Aset Daerah - Realisasi Pengelolaan Aset Daerah. - Teori – teori/ konsep strategi peningkatan efektivitas pengelolaan aset daerah.

Sumber: Peneliti, 2010

E. Metode Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, Untuk menjawab rumusan permasalahan, penulis menggunakan analisis SWOT dalam menyusun informasi merumuskan strategi. Rangkuti (2006:18) mengatakan bahwa :

“Analisis SWOT yaitu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (organisasi). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threaths*)”.

Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT



Sumber : Bungin (2008 : 243)

Penjelasan diagram tersebut sebagaimana ditulis Rangkuti (2006 : 20) adalah sebagai berikut :

- Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan (organisasi) memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan (organisasi) masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran 3: Perusahaan (organisasi) menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan. Fokus strategi perusahaan (organisasi) adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.
- Kuadran 4: Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan (organisasi) menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT dengan pemberian skor, diawali dengan identifikasi faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan hanya dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan sasaran-sasaran dan perumusan strategi peningkatan efektivitas pengelolaan aset Pemerintah Kota Baubau.

Formulasi strategi disusun berdasarkan analisa yang diperoleh dari penerapan model SWOT, tahapan kegiatannya adalah (Rangkuti, 2000:148-149).

1. Menentukan faktor-faktor strategis internal dan faktor-faktor strategis eksternal.
2. Menyusun di dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10) kekuatan dan kelemahan untuk faktor strategis internal serta peluang dan ancaman untuk faktor strategis eksternal.
3. Memberi bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
4. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (dibawah rata-rata), berdasarkan pengaruh faktor terhadap organisasi. Nilai rating peluang dan ancaman selalu bertolak belakang, kalau faktor peluangnya lebih besar diberi nilai 4 sedangkan apabila faktor ancamannya lebih besar diberi nilai -4. Begitu pula pemberian nilai untuk kekuatan dan kelemahan.
5. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4.
6. Menggunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
7. Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan.
8. Menentukan letak kuadran berdasarkan jumlah skor pembobotan.

F. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau dengan jadwal seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Jadwal Penelitian

NO	Kegiatan	Bulan					
		3	4	5	6	7	8
1	Bimbingan Usulan Penelitian						
2	Seminar Usulan Penelitian						
3	Penelitian Pengumpulan, Pengolahan dan Analisis Data						
5	Seminar Hasil dan Perbaikan						
6	Ujian Akhir Tesis						

Sumber : Peneliti, 2010



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kota Baubau secara geografis berada di bagian Selatan Garis Katulistiwa dan Propinsi Sulawesi Tenggara yaitu terletak pada $05^{\circ}21'$ - $05^{\circ}30'$ Lintang Selatan dan diantara $122^{\circ}30'$ - $122^{\circ}45'$ Bujur Timur dengan luas wilayah sekitar 221Km^2 (BPS Kota Baubau, 2008).

Ditinjau dari segi administrasi pemerintah Kota Baubau terdiri dari 7 (tujuh) Kecamatan yaitu :

1. Kecamatan Betoambari
2. Kecamatan Murhum
3. Kecamatan Wolio
4. Kecamatan Kokalukuna
5. Kecamatan Sorawolio
6. Kecamatan Bungi.
7. Kecamatan Lea Lea

Secara fisik Kota Baubau terletak pada Selat Buton yang mempunyai aktifitas kelautan yang sangat tinggi dan dikelilingi oleh kecamatan-kecamatan dari Kabupaten Buton. Adapun batas-batas administrasi Kota Baubau adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Kapontori Kabupaten Buton,
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Pasarwajo Kabupaten Buton,
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Batauga Kabupaten Buton, dan
- Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Buton.

Kondisi topografi wilayah Kota Baubau relatif bervariasi, umumnya memiliki permukaan yang bergunung, bergelombang, berbukit dengan ciri trap bertingkat. Di antara gunung dan bukit terbentang dataran yang cukup luas dan dapat dijadikan sebagai lahan pertanian dan permukiman. Kawasan yang mempunyai kemiringan lahan 0-8% adalah kawasan yang berada di bagian Utara dan Barat wilayah Kota Baubau, semakin ke Timur kemiringan semakin besar dan merupakan perbukitan yang membentang dari Utara ke Selatan.

Kondisi fisik wilayah Kota Baubau di bagian Utara memiliki karakteristik wilayah pesisir. Morfologi perkembangan Kota Baubau tumbuh pada dataran rendah di sepanjang pinggir pantai dengan limitasi perkembangan berupa kondisi topografi wilayah yang berbukit ke arah dalam. Ketinggian tempat tertinggi sebagian besar berada di Kecamatan Sorawolio. Topografi wilayah datar berada pada tempat-tempat yang saat ini merupakan pusat-pusat permukiman di Kecamatan Betoambari, Murhum, Wolio dan Kokalukuna.

Sementara itu, tinjauan geomorfologi/bentang alam merupakan elemen penting dalam penentuan kesesuaian pemanfaatan lahan atau kemampuan daya dukung lahan. Kota Baubau dikelilingi oleh *hinterland* (daerah belakang) berupa

dataran yang termasuk dalam kelas kelerengan agak curam yaitu berkisar antara 15% sampai dengan 40% dan kelerengan sebagian tempat di atas 40% serta beberapa bagian wilayah dengan kelerengan antara 2% hingga 15% yang terdapat di Kecamatan Betoambari dan Kecamatan Bung. Kelerengan yang cukup tinggi merupakan limitasi dalam pengembangan pusat-pusat permukiman Kota Baubau terutama ke arah Selatan, pada wilayah-wilayah dengan kelerengan di atas 15 % dimanfaatkan untuk perkebunan dan hutan.

Kondisi hidrologi yang teramati meliputi air permukaan dan air tanah yang terdapat dalam wilayah Kota Baubau. Sumber air permukaan di Kota Baubau berasal dari aliran air Sungai Baubau yang melintas dalam wilayah Kota Baubau membagi wilayah Kecamatan Wolio dan Betoambari dan sungai ini bermuara di Selat Buton. Disamping itu juga terdapat sumber air bersih PDAM yang menggunakan sumber air baku dari Sungai Bung dan mata air dari Kaongke-ongkea. Hal yang penting diketahui adalah bahwa pada musim kemarau di mana debit air sungai sangat kurang, maka debit air baku yang dapat diolah oleh Instalasi Pengelolaan Air (IPA) saat ini kapasitasnya semakin berkurang.

Kota Baubau yang beriklim tropis basah pada umumnya mempunyai musim yang hampir sama di seluruh Sulawesi, yaitu adanya musim kemarau dan musim penghujan. Musim kemarau biasanya terjadi pada bulan Mei sampai dengan Oktober, sedangkan musim penghujan terjadi pada bulan Nopember sampai dengan bulan April. Pada bulan tersebut angin Barat yang bertiup dari Asia dan Samudera Pasifik mengandung banyak uap air. Keadaan ini terus berlangsung setiap tahun yang

diselingi dengan musim peralihan pada bulan-bulan tertentu. Curah hujan hampir merata sepanjang tahun. Berdasarkan catatan Stasiun Klimatologi Kelas III Betoambari, temperatur udara rata-rata di Kota Baubau sepanjang Tahun 2002 berkisar antara 27,17 °C. Variasi temperatur antara musim hujan dan musim kemarau relatif kecil. Namun dalam tahun-tahun terakhir, keadaan musim di Kota Baubau kadang tidak menentu. Pada bulan-bulan dimana seharusnya turun hujan dalam kenyataan tidak ada hujan sama sekali, atau sebaliknya pada bulan kemarau bahkan terjadi hujan berkepanjangan. Hal ini dimungkinkan berkaitan dengan berhembusnya angin *alnino* dan pemanasan global akibat kebakaran dan perambahan hutan yang cukup luas terjadi di beberapa provinsi.

a. Penduduk

Penduduk Kota Baubau menurut hasil Sensus Penduduk (SP) tahun 1990 berjumlah 77.224 Jiwa dan pada Sensus Penduduk tahun 2000 bertambah menjadi 106.092 jiwa. Kemudian pada Tahun 2007 dari hasil proyeksi Penduduk yang dilakukan BPS (SUPAS 05) jumlah penduduk Kota Baubau berjumlah 124.609 jiwa. Laju pertumbuhan jumlah penduduk Kota Baubau menurut Kecamatan dari Tahun 1990, 2000 dan 2007 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1.

Jumlah dan Rata-Rata Laju Pertumbuhan Penduduk Kota Baubau
menurut Kecamatan Tahun 1990, 2000, 2007

NO	KECAMATAN	Penduduk (Jiwa)				Laju Pertumbuhan (%)	
		1990	2000	2006	2007	1990-2000	2006-2007
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Betoambari	33.722	49.039	13.648	13.901	3,82	1,85
2	Murhum	-	-	42.075	42.830	-	1,79
3	Wolio	30.766	40.985	32.406	33.028	2,91	1,92
4	Kokalukuna	-	-	15.101	15.378	-	1,83
5	Sorawolio	4.366	5.618	6.502	6.624	2,55	1,88
6	Bungi	8.370	10.450	12.607	12.848	2,44	1,91
Kota Baubau		77.224	106.092	122.339	124.609	3,23	1,86

Sumber: Baubau dalam Angka 2008

b. Pendidikan

Pembangunan di bidang pendidikan yang dilakukan pemerintah maupun pihak swasta telah menunjukkan kemajuan yang sangat positif. Fasilitas pendidikan yang ada sekarang dapat dikatakan lengkap, dilihat dari adanya fasilitas pendidikan tingkat STK, SD, SLTP, SMU dan Perguruan Tinggi.

Konsentrasi distribusi fasilitas pendidikan terbanyak untuk jenjang STK, SD, SLTP, SMU di Kota Baubau terdapat di Kecamatan Betoambari, Murhum dan

Kecamatan Wolio, sedangkan yang paling sedikit terdapat Sorawolio, Kokalukuna dan Kecamatan Bungi.

Pada tahun 2007/2008 jumlah Sekolah Taman Kanak-Kanak mencapai 62 unit dengan jumlah murid sebanyak 2.487 orang. Jumlah Sekolah Dasar sebanyak 71 unit dengan jumlah murid 18.114 orang, jumlah Sekolah Menengah Pertama sebanyak 26 unit dengan jumlah murid sebanyak 7.970 orang. Jumlah Sekolah Menengah Atas sebanyak 22 unit dengan jumlah murid sebanyak 9.707 orang dan untuk tingkat Perguruan Tinggi sampai tahun 2008 berjumlah 7 unit dengan jumlah mahasiswa sebanyak 8.496 orang (Kota Baubau dalam Angka 2008:90).

c. Kesehatan

Pembangunan di bidang kesehatan di Kota Baubau diarahkan pada peningkatan derajat kesehatan dengan memberikan prioritas pada upaya peningkatan kesehatan masyarakat, melalui pemberantasan berbagai macam penyakit, perbaikan gizi masyarakat serta pelayanan kesehatan ibu dan anak. Untuk mendukung kegiatan tersebut, di Kota Baubau telah didirikan berbagai macam fasilitas kesehatan seperti Rumah Sakit sebanyak 2 unit, Puskesmas 13 unit, Pustu 12 unit, Puskesmas Keliling 12 unit, dan Puskesmas Plus 1 unit serta posyandu di 2-4 unit di setiap kelurahan. Namun demikian, jumlah tenaga kesehatan di kota Baubau masih relatif kurang memadai yaitu Dokter Spesialis sebanyak 6 orang, Dokter Umum sebanyak 17 orang, Apoteker 5 orang, Sarjana Kesehatan Masyarakat sebanyak 15 orang dan perawat sebanyak 129 orang.

d. Pertanian, Perkebunan, Peternakan dan Perikanan

Kota Baubau memiliki lahan sawah seluas 1.010 hektar, tegal/kebun seluas 2.855 hektar, ladang/huma seluas 1.431 hektar, perkebunan rakyat seluas 1.876 hektar, tambak/kolam/empang seluas 65 hektar dan hutan negara seluas 9.889 hektar.

Produksi tanaman padi sawah kota Baubau pada Tahun 2007 sebesar 9.821 ton, produksi tanaman padi ladang mencapai 2.362 ton. Untuk produksi tanaman buah-buahan hanya mencapai 20 kuintal, sedangkan produksi tanaman sayuran mencapai 126,25 kuintal. Hasil produksi komoditas kelapa Kota Baubau tahun 2007 sebesar 18 ton, kapuk 21,55 ton dan jambu mete sebesar 42 13 ton. Untuk populasi ternak Kota Baubau diperoleh data sebagai berikut, ternak sapi sebanyak 1.671 ekor, kambing 1.244 ekor, ayam kampung 126.724 ekor, ayam ras 147.500 ekor dan itik/bebek sebanyak 5.311 ekor. Sedangkan dari produksi perikanan laut diperoleh data 8.979 ton.

e. Industri

Sektor industri merupakan salah satu sektor yang mendorong berputarnya roda perekonomian suatu daerah, karena cukup menyumbang dalam PDRB, begitu juga di Kota Baubau. Sejak tahun 2004 hingga tahun 2007 perusahaan industri besar di Baubau terdapat 1 buah dengan tenaga kerja sebanyak 180 orang. Industri sedang sebanyak 4 buah dengan tenaga kerja sebanyak 400 orang dan industri kecil dan ruma tangga sebanyak 69 buah dengan jumlah tenaga kerja 315 orang.

f. Listrik

Keseluruhan kebutuhan listrik di Kota Baubau dipenuhi oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN). Perkembangan daya terpasang listrik PLN dari tahun ke tahun menunjukkan adanya peningkatan. Demikian juga jumlah pelanggan, jumlah listrik terjual dan nilai penjualan mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya namun dari produksi listrik tahun 2007 mengalami penurunan, sehingga sering terjadi pemadaman bergilir.

Daya terpasang tahun 2006 sebanyak 15.967.720 Kw, sedangkan pada tahun 2007 mencapai 17.539.020 Kw atau meningkat 9,85%. Jumlah pelanggan pada tahun 2007 sebanyak 16.642 dengan nilai penjualan listrik sebesar 16.822.233.857 rupiah.

g. Air Minum

Pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap air minum di Daerah Kota Baubau baru sebagian kecil yang terlayani oleh perusahaan air minum utamanya yang berdomisili di pusat kota. Sedangkan bagi masyarakat yang berdomisili di pinggiran kota umumnya masih menggunakan air sumur dan mata air. Untuk itu, kegiatan pembangunan air minum dewasa ini mulai diarahkan kepada perluasan jaringan air minum ke seluruh wilayah.

Jumlah pelanggan air minum tahun 2006 sebanyak 7.965 sambungan dan meningkat sebesar 8.053 sambungan pada tahun 2007 atau meningkat sebesar 1,1 %. Sedangkan volume air mengalami peningkatan sebesar 3,67 % yaitu dari 2.330.124 M³ menjadi 2.415.667 M³.

h. Perdagangan

Komoditi-komoditi potensial yang diperdagangkan antar pulau melalui pelabuhan Baubau secara kuantitatif antara lain adalah hasil pertanian tanaman pangan, perkebunan, perikanan, peternakan, hasil hutan dan industri. Total volume komoditi yang diperdagangkan pada tahun 2007 adalah sebesar 13.624,71 ton, dengan nilai total sebesar 82.199.186.000 rupiah. Komoditi yang paling banyak diperdagangkan adalah hasil perkebunan dengan nilai perdagangan sebesar 42.403.240.000 rupiah.

i. Transportasi dan Komunikasi

Jalan merupakan salah satu prasarana angkutan darat yang sangat penting untuk memperlancar roda kegiatan ekonomi. Kondisi jalan yang baik akan memudahkan mobilitas penduduk dalam mengadakan hubungan perekonomian dan kegiatan sosial lainnya.

Berdasarkan data statistik diperoleh informasi mengenai panjang jalan yang ada di Kota Baubau sampai tahun 2007 secara keseluruhan mencapai 228.869 km, yang terdiri dari jalan beraspal sepanjang 158.254 km (69,15 %), pengeransan/kerikil 65,665 km (28,69 %) dan selebihnya jalan tanah sepanjang 4.950 km (2,16%).

Sarana angkutan darat seperti kendaraan bermotor disamping dapat digunakan oleh masyarakat sebagai angkutan penumpang, juga dapat digunakan sebagai angkutan barang. Jenis sarana angkutan darat yang ada di Kota Baubau meliputi

mobil penumpang 180 unit, mobil barang sebanyak 629 unit, Bus 620 unit dan sepeda motor sebanyak 12.965 unit.

Berdasarkan data statistik, kondisi sektor perhubungan laut Kota Baubau pada tahun 2007 terdapat sebanyak 6.831 kunjungan kapal dengan jumlah penumpang naik sebanyak 450.591 orang dan penumpang turun sebanyak 346.613 orang. Volume bongkar muat barang mencapai 235.162,604 ton dan muat sebanyak 286.447,168 ton, sedangkan penyeberangan dengan menggunakan Kapal Verry, pada tahun 2007 tercatat sebanyak 2.122 kunjungan dengan jumlah penumpang naik mencapai 128.141 orang dan turun 113.539 orang.

Sarana perhubungan udara di Kota Baubau yang ada yaitu Bandar Udara Betoambari yang dapat menghubungkan Baubau dan Makassar sebagai pelabuhan udara transit. Namun demikian volume penerbangan di daerah ini masih kecil. Pada tahun 2007, tercatat 47 kali kunjungan pesawat udara dengan total jumlah penumpang datang sebanyak 1.322 orang dan 1.095 orang yang berangkat.

Kondisi di sektor pos dan telekomunikasi, sampai tahun 2007 di kota Baubau baru terdapat 1 unit Kantor Pos, 2 unit kantor pos pembantu, 2 rumah pos, 2 pos keliling dan 7 buah Dis surat. Untuk sambungan telepon induk telah mencapai 5.426 sambungan, sedangkan untuk telekomunikasi seluler baru tercatat 2 *provider* yaitu telkomsel dan indosat.

j. Hotel dan Pariwisata

Pembangunan kepariwisataan di Kota Baubau diarahkan pada peningkatan peran pariwisata dalam kegiatan ekonomi yang dapat menciptakan lapangan kerja serta kesempatan berusaha dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat serta penerimaan devisa. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah adalah melalui pengembangan dan pendayagunaan berbagai potensi kepariwisataan daerah. Salah satunya adalah dengan membuat even yang dapat menarik minat wisatawan seperti yang dilakukan pada bulan Juli tahun 2008 dengan dilaksanakannya even pariwisata berskala Internasional yaitu Festival Perairan Pulau Makassar. Festival ini dirancang khusus dengan menampilkan berbagai atraksi budaya, dan dikemas dalam promosi yang menarik minat para wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Festival ini akan dilaksanakan pada bulan Juli setiap tahunnya dengan harapan selain merupakan kegiatan yang dapat melestarikan budaya daerah juga memiliki *multiplier effect* bagi pembangunan masyarakat.

Sarana untuk mendukung kegiatan pariwisata di Kota Baubau, sampai tahun 2007 berupa fasilitas Hotel yang tersedia berjumlah 33 buah, sedangkan obyek wisata budaya yang menjadi andalan adalah Benteng Keraton Buton yang merupakan benteng keraton terluas di dunia yang memiliki keunikan tersendiri, di samping karena di dalamnya penuh dengan situs-situs peninggalan sejarah kesultanan Buton juga karena sampai saat ini di dalam benteng tersebut masih dihuni oleh masyarakat yang tetap memegang teguh nilai-nilai adat dan budaya leluhurnya.

Kota Baubau juga memiliki beberapa obyek wisata alam yang beraneka ragam seperti Gua Lakasa yang di dalamnya terdapat pelataran dan kolam air, Pantai Nirwana dan Pantai Lakeba yang berpasir putih, Bukit Kolema/Wantiro dengan viewnya yang indah, Pantai Kokalukuna yang bersejarah, Permandian Air Jatuh dan Air Terjun Samparona yang mempesona serta wisata bawah laut yang menyenangkan. Bagi wisatawan lokal, Kantor Walikota yang terletak di atas bukit juga menjadi sasaran kunjungan karena selain bisa melewati Benteng Keraton Buton, di lokasi ini dapat melihat sunset setiap hari. Setiap hari kunjungan wisatawan lokal bisa mencapai puluhan orang karena selain bisa menjadi tempat santai juga disediakan *hotspot* yang bisa dinikmati secara gratis.

k. Keuangan

Kelancaran pemerintahan dan pembangunan daerah sangat tergantung dari tersedianya sumber-sumber pendapatan daerah. Sehubungan dengan itu maka pemerintah Kota Baubau membiayai kegiatannya selama tahun 2007 dengan memanfaatkan 4 (empat) sumber yakni sisa lebih perhitungan tahun lalu, Pendapatan Asli Daerah, Dana Perimbangan dan pendapatan lainnya yang sah.

Menurut catatan statistik, realisasi pendapatan Kota Baubau mencapai angka 350.501,32 juta rupiah, meningkat 0,37% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini disebabkan adanya peningkatan dari bagian Pendapatan Asli daerah sebesar 16,15% dan bagian dari dana perimbangan sebesar 2,87%.

1. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)

PDRB merupakan salah satu indikator untuk mengetahui keadaan ekonomi suatu daerah dalam suatu periode tertentu. Nilai PDRB Kota Baubau berdasarkan harga berlaku pada tahun 2006 sebesar 1.058.543,48 juta rupiah, sedangkan berdasarkan harga konstan sebesar 543.827,41 juta rupiah dengan tahun dasar 2000.

m. Perkembangan ekonomi sektoral dan peranannya

Penyajian PDRB menurut lapangan usaha dibagi menjadi sembilan sektor dengan perkembangan setiap sektor sebagai berikut, sektor pertanian pada tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 2,97% dengan kontribusi sebesar 17,89% terhadap total PDRB Kota Baubau. Sektor pertambangan juga meningkat 7,86 % walaupun hanya memberikan kontribusi 0,5% terhadap PDRB. Demikian juga halnya dengan sektor industri pengolahan meningkat 6,26 % dengan kontribusi 2,52%. Untuk Listrik, gas dan air bersih mengalami pertumbuhan sebesar 9,34% dengan kontribusi sektoral sebesar 0,96%. Kontribusi sektor konstruksi/bangunan juga mengalami pertumbuhan sebesar 9,74% dengan kontribusi 14,72% sementara perdagangan, hotel dan restoran secara keseluruhan mengalami pertumbuhan sebesar 3,57% dan kontribusi 23,46 % merupakan sektor yang sangat besar memberikan kontribusi terhadap PDRB Kota Baubau pada tahun 2006.

Kondisi sektor pengangkutan dan komunikasi Kota Baubau mengalami pertumbuhan sebesar 8,32% dengan kontribusi sebesar 10,7 %. Selanjutnya untuk sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan mengalami peningkatan sampai

22,79% dengan kontribusi sebesar 6,22%. Untuk sektor jasa lainnya, peningkatannya mencapai 6,57% dengan kontribusi sebesar 23,02% terhadap PDRB Kota Baubau.

B. Gambaran Umum Pemerintah Daerah Kota Baubau

Kota Baubau menjadi Kota otonom sejak tahun 2001 berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Baubau. Sebelumnya, Kota Baubau merupakan ibukota Kabupaten Buton dengan status Kota Administratif. Pada saat itu Kotif Baubau hanya mencakup 2 (dua) kecamatan yakni kecamatan Wolio dan kecamatan Betoambari. Kemudian, setelah pemekaran dan terpisah dari kabupaten Buton sebagai kabupaten induk, Kota Baubau ditetapkan menjadi kota otonom dengan wilayah administrasi yang meliputi 4 (empat) wilayah kecamatan yaitu Kecamatan Wolio, Kecamatan Betoambari, Kecamatan Bungi dan Kecamatan Sorawolio.

Pada tahun 2006, dilakukan pemekaran lagi untuk meningkatkan dan mendekatkan pelayanan serta mengurangi beban pemerintahan di wilayah kecamatan, maka melalui pengkajian dan musyawarah antara eksekutif, legislatif dan peran serta masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, Kota Baubau berkembang menjadi 6 (enam) wilayah kecamatan, dimana kecamatan Wolio dimekarkan menjadi 2 (dua) kecamatan yakni kecamatan Wolio sebagai induk dan kecamatan Kokalukuna sebagai kecamatan yang baru. Selanjutnya, kecamatan Betoambari juga dimekarkan menjadi 2 (dua) kecamatan yakni kecamatan

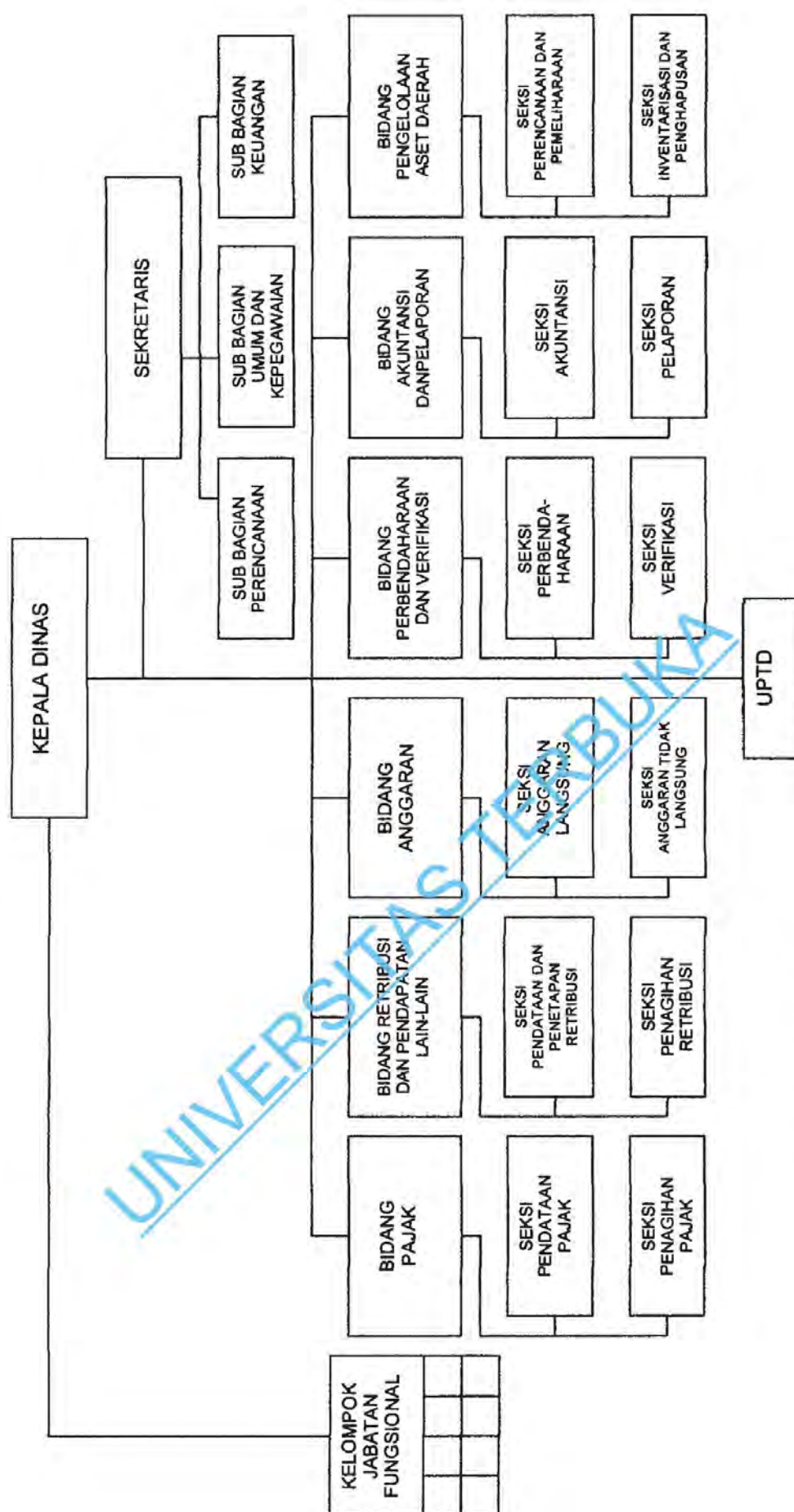
Betoambari sebagai kecamatan induk dan kecamatan Murhum sebagai kecamatan hasil pemekaran. Selanjutnya pada Tahun 2008 diadakan pemekaran pula yang dilakukan terhadap Kecamatan Bungi yang melahirkan satu kecamatan baru yaitu Kecamatan Lea-Lea, dengan demikian maka sampai saat ini Kota Baubau telah memiliki 7 (tujuh) wilayah kecamatan.

Dalam hal struktur organisasi perangkat daerah, pemerintahan Kota Baubau juga mengikuti perkembangan seperti daerah lainnya di Indonesia. Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, Pemerintah Daerah bersama DPRD Kota Baubau menindaklanjutinya dengan menetapkan Peraturan Daerah Kota Baubau Nomor 2 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Baubau. Dengan adanya Perda tersebut kemudian Pemerintah Kota Baubau melalui Peraturan Walikota menetapkan tugas pokok dan fungsi masing – masing Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD).

C. Gambaran Organisasi Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (PPKAD) Kota Baubau

Dengan berlakunya PP No. 41 Tahun 2007 tentang Struktur Organisasi Perangkat Daerah maka terjadi perubahan yang cukup signifikan terhadap organisasi pengelola aset di Kota Baubau. Sebelumnya pengelolaan aset Pemda dikelola oleh Bagian Perlengkapan Setda Kota Baubau, saat ini pengelolaan aset telah menjadi salah satu tugas dan fungsi Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset (PPKAD) seperti yang diuraikan dalam Peraturan Walikota Nomor 22 Tahun 2008.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Kota Baubau



Sumber: Dinas PPKAD Kota Baubau, 2010

Berdasarkan Peraturan Walikota Baubau Nomor 22 Tahun 2008, tugas pokok dan fungsi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Kota Baubau dimuat dalam pasal 3 dan 4 yaitu:

Pasal 3: Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah mempunyai tugas membantu Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah.

Pasal 4: Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah mempunyai fungsi :

- a. Perumusan kebijakan Teknis di bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah;
- b. Sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Daerah;
- c. Pemberian Perizinan, pelayanan dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;
- d. Pembinaan terhadap UPTD dan kelompok jabatan fungsional;
- e. Pengelolaan barang milik / kekayaan daerah yang menjadi tanggung jawabnya;
- f. Pengelolaan ketatausahaan Dinas;
- g. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
- h. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Walikota;
- i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota.

Sebagai upaya untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi pokok Dinas PPKAD tersebut, kemudian didistribusikan pada Sekretariat Dinas, Bidang, Unit Pelaksana Teknis Dinas dan Kelompok Jabatan Fungsional.

1. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas dalam pelayanan administrasi dan ketatausahaan kepada semua satuan kerja dilingkungan Dinas yang meliputi urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, umum dan

perlengkapan, serta urusan pendidikan dan pelatihan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. Pengkoordinasian perumusan perencanaan program dinas;
- b. Pelaksanaan urusan keuangan, perbendaharaan dan penyusunan anggaran;
- c. Pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian, ketatalaksanaan dan hukum serta pendidikan dan pelatihan;
- d. Pelaksanaan urusan umum, persuratan dan arsip, perlengkapan dan rumah tangga serta humas dan protokol;
- e. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan;
- f. Pelaksanaan tugas lain yang di berikan oleh atasan.

Sekretariat, terdiri atas 3 (tiga) Sub Bagian, yaitu

1. Sub Bagian Perencanaan;
2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
3. Sub Bagian Keuangan.

Adapun tugas pokok dan fungsi ketiga Sub Bagian yang ada dalam Sekretariat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sub Bagian Perencanaan mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman petunjuk teknis penyusunan rencana dan program dinas, melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan perencanaan dan program dinas serta melakukan pemantauan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan;
2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan surat menyurat dan arsip, perlengkapan dan rumah tangga, serta urusan kehumasan dan protokol, pengelolaan administrasi kepegawaian dan

ketatalaksanaan, mengumpulkan bahan petunjuk teknis perumusan rancangan peraturan dan produk hukum serta melaksanakan urusan pendidikan dan pelatihan;

3. Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman petunjuk teknis, melakukan pengelolaan administrasi keuangan, perbendaharaan dan penyusunan anggaran dinas.

2. Bidang Pajak

Bidang Pajak mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di bidang pajak. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Pajak mempunyai fungsi:

- a. Pengkajian dan pengembangan di bidang pajak daerah;
- b. Pelaksanaan pendataan dan pendaftaran pajak daerah;
- c. Pelaksanaan perhitungan, penetapan dan penagihan pajak daerah;
- d. Pelaksanaan tugas pembantuan bidang pajak;
- e. Pendokumentasian dan pengolahan data wajib pajak ;
- f. Pengkoordinasian pengelolaan dan proses penghitungan jumlah pajak daerah serta wajib pajak;
- g. Pelaksanaan penerbitan keputusan ketetapan pajak;
- h. Pelaksanaan pelayanan terhadap keberatan dan permohonan banding menyangkut materi penetapan pajak;
- i. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Bidang Pajak, terdiri atas 2 (dua) Seksi, yaitu:

1. Seksi Pendataan dan Penetapan Pajak;
2. Seksi Penagihan.

Adapun tugas pokok dan fungsi kedua Seksi yang ada dalam Bidang Pajak tersebut adalah sebagai berikut:

1. Seksi Pendataan dan Penetapan Pajak mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, pendataan obyek pajak, menghimpun, mengelola dan mencatat data obyek pajak, memeriksa dan melaporkan kondisi yang ada di lapangan dan mendata kembali formulir pajak daerah yang belum dikembalikan, melaksanakan perhitungan dan penetapan jumlah pajak daerah, menerbitkan keputusan ketetapan pajak daerah serta melakukan proses penyelesaian dan pengelolaan surat angsuran pajak daerah, pelaksanaan terhadap keberatan dan permohonan banding menyangkut materi penetapan pajak;
2. Seksi Penagihan Pajak mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, menyiapkan bahan penagihan dan mendistribusi surat-surat/dokumentasi yang berhubungan dengan penagihan pajak daerah.

3. Bidang Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain

Bidang Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang retribusi dan pendapatan lain-lain. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain mempunyai fungsi:

- a. Pengkajian dan pengembangan di bidang retribusi dan pendapatan lain-lain daerah;

- b. Pelaksanaan pendataan dan pendaftaran retribusi dan pendapatan lain-lain daerah;
- c. Pelaksanaan perhitungan, penetapan dan penagihan retribusi daerah ;
- d. Pendokumentasian dan pengolahan data wajib retribusi;
- e. Pengkoordinasian pengelolaan dan proses penghitungan jumlah pajak daerah serta retribusi pajak;
- f. Pelaksanaan penerbitan keputusan ketetapan retribusi;
- g. Pelaksanaan pelayanan terhadap keberatan dan permohonan banding menyangkut materi penetapan retribusi;
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Bidang Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain, terdiri atas 2 (dua) Seksi, yaitu:

- 1. Seksi Pendataan dan Penetapan Retribusi;
- 2. Seksi Penagihan Retribusi.

Adapun tugas pokok dan fungsi kedua Seksi yang ada dalam Bidang Retribusi dan Pendapatan Lain-Lain tersebut adalah sebagai berikut:

- 1. Seksi Pendataan dan Penetapan Retribusi mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis pendataan obyek retribusi, menghimpun, mengelola dan mencatat data obyek retribusi, memeriksa dan melaporkan kondisi yang ada di lapangan dan mendata kembali formulir retribusi daerah yang belum dikembalikan, melaksanakan perhitungan dan penetapan jumlah retribusi daerah, menerbitkan keputusan ketetapan retribusi daerah serta melakukan proses penyelesaian dan pengelolaan surat angsuran retribusi daerah;
- 2. Seksi Penagihan Retribusi mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, menyiapkan bahan penagihan dan mendistribusi surat-surat/dokumentasi

yang berhubungan dengan penagihan retribusi daerah, menyiapkan bahan petunjuk teknis, mengolah data pendapatan yang termasuk dalam kelompok sumber pendapatan lain-lain diluar pajak dan retribusi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4. Bidang Anggaran

Bidang Anggaran mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas di bidang anggaran. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Anggaran mempunyai fungsi:

- a. Penyiapan bahan pedoman petunjuk teknis penyusunan, perubahan dan Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;
 - b. Pelaksanaan koordinasi Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan penyusunan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (PPAS);
 - c. Penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD);
 - d. Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Perubahan (APBD-P);
 - e. Penyusunan Nota Keuangan;
 - f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan
- Bidang Anggaran, terdiri atas 2 (dua) Seksi, yaitu:
1. Seksi Anggaran Langsung;
 2. Seksi Anggaran Tidak Langsung.

Adapun tugas pokok dan fungsi kedua Seksi yang ada dalam Bidang Anggaran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Seksi Anggaran Langsung mempunyai tugas melaksanakan pengkordinasian dan penyiapan bahan, pedoman dan petunjuk teknis penyusunan, perubahan dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang berasal dari anggaran Langsung;
2. Seksi Anggaran Tidak Langsung mempunyai tugas melaksanakan pengkordinasian dan penyiapan bahan, pedoman dan petunjuk teknis penyusunan, perubahan dan perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang berasal dari anggaran tidak Langsung.

5. Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi

Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dinas dibidang perbendaharaan dan verifikasi. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi mempunyai fungsi:

- a. Pengumpulan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi keuangan;
- b. Pengelolaan administrasi keuangan dan perbendaharaan;
- c. Pelaksanaan pengujian kebenaran penagihan dan penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) pelaksanaan pemeriksaan/penelitian administrasi keuangan serta pembinaan bendaharawan;
- d. Pelaksanaan penyusunan anggaran kas dan Surat Penyediaan Dana (SPD);
- e. Pelaksanaan pemeriksaan/penelitian terhadap realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;

- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Bidang Perbendaharaan dan Verifikasi, terdiri atas 2 (dua) Seksi, yaitu:

1. Seksi Perbendaharaan;
2. Seksi Verifikasi.

Adapun tugas pokok dan fungsi kedua Seksi yang ada dalam Bidang Ekonomi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Seksi Perbendaharaan mempunyai tugas mengumpulkan bahan petunjuk teknis, pelaksanaan perbendaharaan, membantu pimpinan menerbitkan SP2D, menyusun anggaran kas dan SPD, menguji kebenaran penagihan tata usaha keuangan, penyelesaian masalah perbendaharaan dan ganti rugi keuangan daerah serta pembinaan perbendaharaan;
2. Seksi Verifikasi mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan penelitian atas realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah serta pemeriksaan/penelitian terhadap pelaksanaan dan pengeluaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

6. Bidang Akuntansi dan Pelaporan

Bidang Akuntansi dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas dibidang akuntansi dan pelaporan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Akuntansi dan Pelaporan mempunyai fungsi:

- a. Pembuatan pembukuan pendapatan dan belanja daerah;
- b. Pembuatan pembukuan/inventarisasi benda berharga yang menjadi pendukung penerimaan daerah;

- c. Pelaksanaan evaluasi/pelaporan realisasi pendapatan dan belanja daerah;
- d. Pelaksanaan penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Bidang Akuntansi dan Pelaporan, terdiri atas 2 (dua) Seksi, yaitu:

- 1. Seksi Akuntansi;
- 2. Seksi Pelaporan.

Adapun tugas pokok dan fungsi kedua Seksi yang ada dalam Bidang Akuntansi dan Pelaporan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1. Seksi Akuntansi mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman petunjuk teknis, melakukan penerimaan dan pencatatan terhadap semua SKP, SKR, surat-surat ketetapan pajak lainnya dan SPPT, PBB yang telah dibayar lunas maupun tunggakan serta mencatat hasil penerimaan penyetoran PBB, menghitung tunggakannya dan pencatatan realisasi APBD;
- 2. Seksi Pelaporan mempunyai tugas menyiapkan bahan, pedoman, petunjuk teknis pelaporan, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

7. Bidang Pengelolaan Aset Daerah

Bidang Pengelolaan Aset Daerah mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dibidang perencanaan kebutuhan dan penganggaran barang daerah, pengadaan, penerimaan dan penyaluran, penatausahaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penghapusan serta pembinaan, pengendalian dan pengawasan dalam

pengelolaan barang daerah. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Bidang Pengelolaan Asset Daerah mempunyai fungsi:

- a. Pelaksanaan penyusunan perencanaan kebutuhan pengadaan dan pemeliharaan barang;
- b. Pelaksanaan penyusunan penganggaran pengadaan barang daerah;
- c. Pelaksanaan pembinaan administrasi pengadaan barang daerah;
- d. Pelaksanaan administrasi pengelolaan barang daerah.
- e. Pelaksanaan Penerimaan dan penyaluran barang daerah;
- f. Pelaksanaan pembinaan dan penyelenggaraan penatausahaan barang;
- g. Pelaksanaan pengamanan dan pemeliharaan barang daerah;
- h. Pelaksanaan penilaian barang daerah;
- i. Pelaksanaan penghapusan barang milik daerah;
- j. Pelaksanaan pembinaan, pengendalian dan pengawasan dalam penyelenggaraan pengelolaan barang daerah;
- k. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Bidang Pengelolaan Asset Daerah, terdiri atas 2 (dua) Seksi, yaitu:

1. Seksi Perencanaan dan Pemeliharaan
2. Seksi Inventarisasi dan Penghapusan

Adapun tugas pokok dan fungsi kedua Seksi yang ada dalam Bidang Pengelolaan Asset Daerah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Seksi Perencanaan dan Pemeliharaan mempunyai tugas mengumpulkan bahan, pedoman dan petunjuk teknis perencanaan dan pemeliharaan barang milik daerah;

2. Seksi Inventarisasi dan Penghapusan mempunyai tugas mengumpulkan bahan pedoman dan petunjuk teknis inventarisasi dan penghapusan barang milik daerah.

8. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)

Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) PPKAD mempunyai tugas dan kedudukan sebagai unsur teknis operasional dinas. UPTD dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas PPKAD dan secara operasional dikoordinasikan oleh Camat.

9. Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional di Lingkungan Dinas PPKAD mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pemerintah daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk, berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas PPKAD.

10. Jenis – Jenis Aset yang ada di Dinas PPKAD

Adapun jenis-jenis Aset yang dikelola oleh Bidang Pengelolaan Aset di lingkup Dinas PPKAD Kota Baubau yang merupakan tugas Pemerintah Daerah sesuai dengan tugas kesehariannya yaitu : Aset operasional yang terdiri dari tanah, bangunan kantor, sekolah, perpustakaan, gedung olahraga, mess, tempat parkir, kendaraan roda 4 (empat) dan roda 2 (dua) komputer dan peralatan kantor. Sedangkan Aset Infrastruktur terdiri dari jalan raya, pelabuhan/dermaga, jembatan, jalan permanen, saluran air (irigasi)

D. Susunan Kepegawaian

Jumlah sumber daya manusia aparatur atau tenaga staf di lingkungan Dinas PPKAD Kota Baubau sampai akhir tahun 2008 sebanyak 126 orang (termasuk Kepala Dinas) yang terdiri 81 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 25 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT) atau Tenaga Honorer dan 20 orang magang non PTT. Berdasarkan jenjang jabatan, 1 (satu) orang eselon II/b, 1 (satu) orang eselon III/a, 6 (enam) orang eselon III/b, 15 (lima belas) orang eselon IV/a (Tabel 3.1).

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.2.
Sumber Daya Manusia Aparatur Dinas PPKAD Kota Baubau
Berdasarkan Jenjang Pendidikan, 2008

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Uraian	Keterangan
1.	Doktoral (S-3)	-	-	-
2.	Pascasarjana (S-2)	6	2 orang S2-Perencanaan Kota 1 orang S2-Kuangan Daerah 1 orang S2-Akuntansi 1 orang S2-Administrasi Pemerintahan 1 orang S2-IESP	Semuanya adalah PNS
3.	Sarjana (S-1)	31	3 orang S1-Ilmu Pemerintahan 18 orang S1-Ekonomi 1 orang S1-Teknologi Pertanian 1 orang S1-Teknik Industri 1 orang S1-Teknik Perkapalan 1 orang S1-Perikanan 3 orang S1-Administrasi Negara 1 orang S1-Sosiologi 1 orang S1-Hukum 1 orang S1-Pertanian	19 orang PNS, 2 orang adalah PTT dan 10 Magang Non PTT
4.	Sarjana Muda/D-III	7	3 orang D-III Akuntansi/Kuangan 1 orang Sarjana Muda Hukum 2 orang D-III 1 orang Sarjana Muda (BA)	Semuanya adalah PNS
5.	SMA ke bawah	83	82 orang SMA/SMEA 1 orang SD	53 orang PNS, 18 orang PTT, 11 orang Magang Non PTT dan 1 orang SD

Sumber: Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset daerah Kota Baubau, Februari 2009, diolah.

Lebih lanjut, berdasarkan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), dari 81 sumber daya manusia aparatur Dinas PPKAD yang berstatus PNS, yang telah ikut Diklatpim III sebanyak 6 (enam) orang dan Diklatpim IV sebanyak 16 (enam belas) orang.

E. Rencana Kerja Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah

1. Arah Kebijakan Dinas PPKAD Tahun 2010

Berdasarkan misi, permasalahan dan tantangan yang diperkirakan akan dihadapi pada tahun 2010 sebagaimana, maka arah kebijakan yang akan diambil pada tahun 2010 oleh Dinas PPKAD adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kemandirian keuangan Kota Baubau melalui upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas pemungutan pajak dan retribusi daerah;
2. Peningkatan kualitas dan percepatan penyusunan APBD berdasarkan kalender perencanaan dan penganggaran;
3. Penyediaan Sistem Informasi Manajemen Perbendaharaan dan Sistem Informasi Manajemen Asset;
4. Peningkatan kualitas SDM aparatur Dinas PPKAD melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) atau Bimbingan Teknis (Bimtek) atau pelatihan lainnya yang berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran, perberndaharaan, pengelolaan asset, akuntansi dan pelaporan maupun dalam penggalian sumber-sumber pendapatan asli daerah;
5. Penyediaan sarana dan prasarana pendukung kerja yang memadai.

2. Program Prioritas Pembangunan Dinas PPKAD Kota Baubau Tahun 2010

Berdasarkan 8 (delapan) program prioritas tersebut, maka kegiatan prioritas Dinas PPKAD pada tahun 2010 adalah sebagai berikut:

- a. Sosialisasi pajak dan retribusi daerah;
- b. Penyusunan tinjauan umum APBD;
- c. Penyusunan KUA dan PPAS dengan memperhatikan keterkaitannya dengan RKPD;
- d. Percepatan penyusunan rancangan Perda tentang APBD dan rancangan Peraturan KDH tentang Penjabaran APBD dan rancangan Perda tentang Perubahan APBD dan rancangan Peraturan KDH tentang Penjabaran Perubahan APBD;
- e. Pengadaan Sistem Informasi Manajemen Perbendaharaan dan Sistem Informasi Manajemen Asset;
- f. Peningkatan kualitas SDM aparatur dalam perhitungan potensi pajak dan retribusi, akuntansi dan pelaporan serta pengelolaan asset;
- g. Pendidikan dan pelatihan bagi SKPD dalam penyusunan RKA-SKPD dan DPA-SKPD yang berbasis kinerja.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran dari program tersebut, maka kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan standar satuan harga;
- b. Penyusunan Perubahan Kebijakan Umum Anggaran (P-KUA) Kota Baubau Tahun 2010 dan Perubahan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (P-PPAS) Kota Baubau Tahun 2010;

- c. Penyusunan Kebijakan Umum Anggaran (KUA) Kota Baubau Tahun 2011;
- d. Penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) Kota Baubau Tahun 2011;
- e. Penyusunan rancangan Peraturan Daerah tentang APBD Tahun Anggaran 2011;
- f. Penyusunan rancangan Peraturan KDH tentang Penjabaran APBD Tahun Anggaran 2011;
- g. Penyusunan rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan APBD Tahun Anggaran 2010;
- h. Penyusunan rancangan Peraturan KDH tentang Penjabaran Perubahan APBD Tahun Anggaran 2010;
- i. Penyusunan rancangan Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2009;
- j. Penyusunan rancangan Peraturan KDH tentang Penjabaran Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2009;
- k. Pengadaan Sistem Informasi Manajemen Perbendaharaan dan Sistem Informasi Manajemen Asset;
- l. Pelatihan bagi SKPD dalam penyusunan RKA-SKPD dan DPA-SKDP yang berbasis kinerja;
- m. Sosialisasi pajak dan retribusi daerah;
- n. Peningkatan manajemen aset/barang daerah;

- o. Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah;
- p. Intensifikasi dan ekstensifikasi retribusi daerah;
- q. Penyusunan tinjauan umum APBD Kota Baubau 2009.

F. Efektivitas Organisasi Dinas PPKAD Kota Baubau

Organisasi dikatakan efektif atau tidak ditentukan oleh tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Dalam hubungannya dengan pengelolaan aset di daerah, maka organisasi yang relevan untuk dikaji efektivitasnya sesuai dengan tugas dan fungsinya yaitu Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

Sebagai sebuah organisasi maka Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau yang bertanggung jawab melaksanakan fungsi sebagai pengelola aset daerah untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semua kekuatan internal yang dimiliki yakni berupa sumber daya aparatur, sarana dan prasarana harus dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Di samping itu, yang tidak kalah pentingnya adalah penerapan manajemen yang baik, sebab bila tiap anggota organisasi secara terkoordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik, efektivitas organisasi dapat terlaksana dengan baik.

Pengukuran efektivitas organisasi dapat menjelaskan secara konkrit sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat memanfaatkan kemampuannya secara optimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh tingkat efektivitas organisasi Dinas

Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau adalah kemampuannya menyesuaikan diri (*adaptability*), produktivitas dan kepuasan kerja. Dalam memahami efektivitas organisasi, diperlukan sebuah kerangka kerja analisa untuk menentukan variable-variabel yang berhubungan dengan efektivitas organisasi. Kerangka kerja yang memiliki pengaruh yang paling kuat adalah ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja serta kebijakan dan praktik manajemen.

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana karena efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang dan cenderung tergantung pada siapa yang menilainya. Menurut Steers (1985:1):

“ Bagi seorang manajer produksi, efektivitas seringkali berarti kuantitas atau kualitas (*out put*) barang dan jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset efektivitas dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan atau produksi baru dari suatu organisasi. Bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektivitas sering ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja. Singkatnya efektivitas organisasi mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang bergantung pada kerangka acuan yang dipakainya.”

Berdasarkan perspektif efektivitas di atas, terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan ukuran melihat efektivitas suatu organisasi, namun beberapa analisa organisasi berusaha mengidentifikasi segi-segi yang dipandang paling berhubungan dengan konsep efektivitas. Organisasi dikatakan efektif apabila telah memenuhi beberapa indikator, antara lain dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara optimal (*produktivitas*), mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan internal maupun eksternalnya, serta adanya kepuasan para pegawainya.

Berdasarkan indikator di atas, maka suatu organisasi dikatakan efektif jika organisasi telah dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara optimal, sementara tingkat kemampuan dari organisasi itu dalam menyesuaikan diri dengan

lingkungan internal maupun eksternal selalu berubah-ubah. Organisasi sebagai sistem terbuka sangat tergantung kepada kemampuannya menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sebab setiap organisasi mendapat masukan (*input*) dari lingkungannya, baik berupa bahan mentah, peralatan, sumber dana, tenaga manusia, informasi dan teknologi, organisasi juga memberikan keluaran (*out put*) untuk kepentingan lingkungannya.

Begitu pula halnya dengan kepuasan kerja para pegawainya. Kepuasan kerja para pegawai mempunyai peranan yang cukup besar dalam produktivitas dan efektivitas organisasi, sebab organisasi merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok, selain itu yang mengelola rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan dalam organisasi itu adalah orang-orang atau manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi bersangkutan, padahal manusia adalah makhluk hidup yang mempunyai perilaku, maka dengan sendirinya efektivitas organisasi itu banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Jadi bila tiap anggota organisasi secara terkoordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik, efektivitas organisasi secara keseluruhan akan timbul.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa dalam memahami topik tentang efektivitas organisasi, terdapat empat variabel yang sangat mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu: 1. Ciri Organisasi, 2. Ciri Lingkungan, 3. Ciri Pekerja dan 5. Kebijakan dan Praktik Manajemen.

Keempat variabel ini sangat mempengaruhi efektivitas organisasi dan berhubungan satu sama lainnya. Ciri organisasi akan dapat mempengaruhi efektivitas organisasi apabila struktur organisasi yang ada, tidak sesuai dengan kebutuhan dan fungsi yang diemban oleh organisasi tersebut, sehingga struktur organisasi itu cenderung menjadi besar. Organisasi yang memiliki struktur organisasi yang besar tentunya akan menambah rentang kendali yang harus diawasi dan menambah hierarchi daripada organisasi itu. Selain itu organisasi tersebut tidak akan efektif karena pembagian kewenangan yang tidak seimbang, sehingga akan menimbulkan kecemburuan diantara para pekerja. Prinsip organisasi yang baik adalah organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi, prinsip ini harus diutamakan dalam penyusunan struktur organisasi, dengan prinsip organisasi ini akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi itu sendiri, namun demikian suatu organisasi yang ramping dan telah sesuai dengan fungsinya serta didukung oleh teknologi yang mutakhir sekalipun tanpa didukung oleh lingkungan yang kondusif dalam artian bahwa organisasi yang kita kenal sebagai organisasi sistem terbuka, tentunya akan menerima input dari luar organisasi dan memberikan out put bagi kepentingan organisasinya, karena itu organisasi itu harus dapat memperhatikan tingkat pendidikan masyarakat dilingkungannya, tingkat pendapatan masyarakat, sehingga organisasi tersebut tanggap dalam merespon setiap perubahan yang terjadi, begitu juga halnya dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada dalam organisasinya harus dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal, sehingga sedikit banyak akan dapat meningkatkan efektivitas daripada organisasi tersebut. Ciri organisasi dan ciri lingkungan ini tidak akan dapat meningkatkan efektivitas organisasi itu tanpa

memperhatikan ciri pekerja yang ada yang merupakan faktor internal dari organisasi, apalah artinya kedua ciri tersebut apabila organisasi itu tidak didukung oleh kemampuan pekerja yang ada dalam organisasi tersebut. Kemampuan pekerja disini dimaksudkan baik dari segi kuantitas yakni jumlah ideal pegawai yang harus ada, maupun dari segi kualitas yakni pendidikan formal dan pendidikan teknis yang dipersyaratkan oleh organisasi itu. Disamping itu yang tak kalah pentingnya adalah pemanfaatan staf yang ada secara optimal. Suatu organisasi yang didukung oleh pegawai yang memiliki tingkat pendidikan formal yang tinggi, pendidikan teknis yang memadai tanpa penempatan yang sesuai dengan kemampuannya tidak akan berarti apa-apa.

Disamping ketiga hal tersebut yang paling penting pula adalah kebijakan dan praktik manajemen yang diterapkan, sebab meskipun organisasi itu didukung oleh struktur yang sesuai dengan prinsip organisasi, kemudian didukung pula oleh para pekerja yang telah sesuai dengan tingkat pendidikan formal maupun pendidikan teknisnya serta dibarengi dengan penempatan yang sesuai dengan keahliannya, begitu pula dengan dukungan lingkungan yang kondusif, namun jika semua ini tidak didukung oleh kebijakan dan praktik manajemen yang baik dan tepat maka secara keseluruhan hal itu akan sangat mempengaruhi tingkat efektivitas dari organisasi itu. Pada akhirnya pimpinan instansilah yang memegang peranan akan tindakan-tindakan yang mempengaruhi kesanggupan orang mencapai tujuannya dalam perjalanan organisasi tersebut. Dengan demikian ciri organisasi, ciri lingkungan, ciri pekerja, kebijakan dan praktik manajemen secara bersama-sama mempengaruhi keberhasilan akhir efektivitas suatu organisasi.

Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan di Kota Baubau, diketahui bahwa ciri organisasi yang ada saat ini yakni pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah tidak menggambarkan suatu prinsip organisasi yang miskin struktur tapi kaya fungsi, struktur organisasi yang besar bila dibandingkan dengan fungsi yang ada, akan mengakibatkan rentang kendali yang panjang dan menambah hirarki, selain itu banyak pejabat struktural yang tidak mempunyai fungsi dalam artian tugas-tugasnya hanya insidental saja, hal ini sedikit banyak sangat mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi itu, disamping juga akan mempengaruhi ketidakefektifan pekerja yang lain yang mempunyai pekerjaan yang banyak dan rutin, sebab hal ini berkaitan dengan jumlah insentif yang diterima, yakni jumlahnya sama berdasarkan jabatan yang diembannya bukan atas prestasi atau pekerjaannya. Begitu pula halnya dengan ciri lingkungan yang ada dimana tingkat pendidikan masyarakat masih rendah yakni sebagian besar adalah tidak tamat sekolah dasar dan tingkat pendapatan masyarakat juga rendah, sedangkan faktor internal terlihat bahwa penempatan pegawai belum sesuai dengan tingkat pendidikan formal dan pendidikan teknis yang dipersyaratkan bagi organisasi seperti Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

Kesemua ini sangat mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah itu sendiri, namun demikian faktor yang paling penting adalah kebijakan dan praktik manajemen. Pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah kebijakan-kebijakan dan sistem pengambilan keputusan masih bersifat sentralistis, semua tergantung pimpinan, seharusnya sebagai organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat mendelegasikan sebagian urusan kepada staf pimpinan menengahnya sehingga

prosedur pelayanan dan pengambilan kebijakan menjadi lancar. Kesemua ini secara bersama-sama sangat mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah itu sendiri karena Ciri organisasi yang ada berupa struktur organisasinya cukup besar dan organisasi itu sendiri tanpa didukung oleh staf yang memiliki pendidikan formal maupun pendidikan teknis yang memadai, selain itu penggunaan teknologi berupa komputer penggunaannya baru sebatas hanya untuk memperlancar pengetikan saja, disamping itu ciri lingkungan yang ada dimana organisasi itu berada tidak mendukung dan kondisi ini tidak mampu direspon oleh organisasi itu karena kemampuan stafnya yang tidak mendukung dalam membuat perencanaan-perencanaan dan akhirnya semua ini tergantung dari kebijakan dan praktik manajemen yang juga tidak mendukung terciptanya efektivitas organisasi itu.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan di antara keempat variabel tersebut, satu dengan lainnya saling terkait, hal ini terlihat secara jelas bahwa efektivitas organisasi tidak akan terwujud bila tidak didukung oleh ciri organisasi yang baik, ciri lingkungan yang kondusif, ciri pekerja, kebijakan dan praktik manajemen yang modern, apabila salah satu dari variabel itu ada yang tidak mendukung terciptanya efektivitas organisasi maka dapat dipastikan efektivitas organisasi secara optimal tidak akan terwujud.

G. Pengukuran Efektivitas Organisasi Dinas PPKAD

Sebuah organisasi dikatakan efektif jika organisasi itu dapat mencapai tujuannya secara optimal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan mampu memberikan kepuasan kerja kepada para pegawainya. Dalam penelitian ini, untuk mengukur Efektivitas organisasi digunakan oleh Steers yaitu Kemampuan menyesuaikan diri, Produktivitas dan Kepuasan Kerja. Meskipun dalam proses pencapaiannya organisasi telah mampu memanfaatkan sumber daya yang ada, baik berupa tenaga kerja maupun potensi sumber daya *eksisting*, namun organisasi itu belum dapat dikatakan telah dapat mencapai efektivitasnya secara optimal, karena suatu organisasi itu baru dapat dikatakan efektif jika organisasi itu mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Kemampuan menyesuaikan diri akan berpengaruh pada tingkat pencapaian tujuan organisasi secara optimal, sebab bila suatu organisasi tidak mampu menyesuaikan diri baik dengan perubahan eksternal berupa perubahan politik (perubahan kebijakan), perubahan teknologi, perubahan ekonomi serta perubahan sosial masyarakat. maka dapat dipastikan organisasi itu tidak akan bertahan dan tidak mampu melanjutkan kegiatannya. Kemudian ditinjau dari aspek kondisi internal dari organisasi itu, maka organisasi harus tanggap dan segera merespon setiap perubahan yang terjadi di luar organisasi, karena bila organisasi itu tidak mampu merespon setiap perubahan yang terjadi dengan menyesuaikan diri maka akan mempengaruhi tingkat produktivitas organisasi. dan selanjutnya tingkat produktivitas organisasi ini tidak akan tercapai. Selain hal tersebut, faktor yang juga sangat menentukan

efektivitas suatu organisasi itu adalah kepuasan para pekerjanya apabila suatu organisasi yang didukung oleh para pekerja yang tingkat kepuasannya terhadap pekerjaannya rendah yang dikarenakan oleh lingkungan kerjanya yang tidak mendukung, sistem pembagian kerja yang tidak proporsional dan sistem pembagian insentif yang dirasa tidak adil serta kurangnya motivasi dari pimpinan maka dapatlah dipastikan organisasi itu tidak akan efektif, sebab organisasi itu tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Berkaitan dengan obyek penelitian maka dapat digambarkan bahwa organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah belum dapat dikatakan efektif sebab organisasi ini belum dapat mencapai tujuannya secara optimal karena dalam proses pencapaian tujuannya terutama dalam penetapan target pengelolaan aset tidak didasarkan pada potensi riil yang senyatanya, atau belum dapat memanfaatkan sumberdaya yang senyatanya, selain dari itu kemampuan menyesuaikan diri masih rendah, hal ini dilihat dari belum mempunyai merespon setiap perubahan yang terjadi, baik perubahan politik (kebijakan), ekonomi, sosial masyarakat dan perkembangan teknologi ditambah lagi kesemua faktor ini tidak didukung oleh kepuasan para pegawai, dari hasil penelitian ditemukan bahwa para pegawai masih belum merasa puas dengan sistem pembagian insentif yang ada saat ini karena pembagiannya tidak didasarkan atas proporsi pekerjaan yang diembannya disamping itu juga kurangnya motivasi pimpinan. Dari uraian tersebut dapatlah diketahui bahwa efektivitas suatu organisasi sangatlah diperlukan untuk mengetahui bahwa suatu organisasi itu telah melaksanakan fungsinya secara optimal atau belum, dan juga akan dapat diketahui bahwa organisasi itu masih exist apa tidak. Bagi organisasi seperti Dinas Pendapatan,

Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sangatlah penting artinya untuk mengetahui tingkat efektivitas organisasi, apalagi di era otonomi saat ini, hal ini dapat di lihat dari peningkatan pendapatan asli daerah guna pembiayaan anggaran pembangunan daerah. Untuk itulah maka dilakukan pengukuran sampai sejauh mana tingkat efektivitas dari organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau(Kepala Bidang Aset) sebagai berikut :

1). Kemampuan Menyesuaikan Diri (*Adaptabilitas*)

Organisasi harus dapat mempertahankan keberadaannya agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Ini merupakan hal yang sangat mendasar bagi organisasi. Perubahan zaman yang cukup pesat mendorong organisasi untuk selalu berkembang lebih maju. Organisasi harus mampu bertahan hidup dalam lingkungan yang selalu berubah-ubah, oleh karena itu dibutuhkan organisasi yang cepat tanggap dalam merespon setiap perubahan lingkungan yang terjadi baik yang datang dari luar lingkungan organisasi maupun dari dalam organisasi itu sendiri.

Meningkatnya perhatian akan pentingnya peranan faktor lingkungan tersebut didukung pula oleh berkembangnya pandangan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka. Sebagai sistem yang terbuka, setiap organisasi mendapat masukan berupa informasi perkembangan teknologi, arah perkembangan ekonomi dan politik. Seiring dengan perkembangan elemen lainnya dalam sistem tersebut, organisasi juga menghasilkan *output* (keluaran) untuk kepentingan lingkungannya baik berupa barang ataupun jasa yang menjadi *feedback* (umpan balik). Terhadap keluaran tersebut, organisasi harus memberikan perhatian karena akan memberikan

akibat langsung bagi kegiatan evaluasi organisasi tersebut. Oleh karena itulah diperlukan fleksibilitas yang tinggi untuk mengantisipasi segala perubahan lingkungan eksternal yang terjadi, agar organisasi itu tetap berfungsi dengan baik.

Organisasi sering mengalami kendala dalam menghadapi perubahan yang terjadi, hal ini biasanya disebabkan oleh tradisi dan budaya organisasi yang sudah melekat yang menjadi resistensi untuk melakukan perubahan-perubahan atau melakukan inovasi baru. Hal tersebut kemudian tidak mempunyai pengaruh terhadap prestasi suatu organisasi. Hal ini juga tidak terlepas dari struktur yang sentralistik. Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau, sebagai pengelola aset Daerah, dituntut untuk selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi, baik di lingkungan internalnya maupun terhadap lingkungan eksternal. Apabila organisasi ini tidak tanggap dan mampu merespon perubahan lingkungan yang terjadi, maka organisasi ini tidak akan *survive* (bertahan hidup) dalam pengelolaan aset sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan asli daerah, yang akhirnya berdampak pada daerah yang akan selalu bergantung dari pembiayaan yang berasal dari pemerintah pusat.

Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau, bahwa organisasi ini masih belum tanggap dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Hal ini dapat dilihat bahwa selama ini Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah tidak melakukan inovasi-inovasi dalam pengelolaan aset karena hanya berorientasi proyek-proyek pengadaan barang inventaris yang tidak memiliki nilai tambah langsung bagi peningkatan sumber-sumber pembiayaan daerah. Sistem pengolahan data aset masih

dilakukan secara manual. Sementara teknologi yang dapat digunakan untuk membangun sistem pengelolaan aset telah tersedia. Berdasarkan wawancara dengan salah satu informan diketahui bahwa :

“ Dinas PPKAD belum menggunakan teknologi yang sudah ada untuk proses pengelolaan aset, meskipun dinas sudah memiliki beberapa unit komputer namun belum dipakai untuk membuat sistem informasi aset seperti yang diamanatkan dalam peraturan pengelolaan barang daerah. Input data aset saja masih digunakan secara manual.”

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa meskipun menggunakan komputer, namun sistem yang digunakan tetap masih sistem manual, dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa organisasi belum efektif dalam sistem pengelolaan aset, sehingga akan berpengaruh pada efektivitas organisasi itu sendiri. Seharusnya Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sudah menggunakan sistem informasi, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan bahwa :

“ Sampai saat ini kami telah memiliki peralatan-peralatan berupa beberapa unit komputer PC dan Notebook yang sangat mendukung kelancaran tugas-tugas kami, tetapi sayangnya setiap unit tidak terkoneksi dalam sebuah sistem jaringan network, dalam artian masing-masing berdiri sendiri, sehingga untuk mengakses atau memperoleh informasi mengenai data aset masih menggunakan perangkat tambahan berupa *flashdisk*.”

Hal serupa juga dikemukakan oleh salah seorang informan yang menjadi pejabat eselon IV pada Dinas PPKAD sebagai berikut:

“ Sampai saat ini, kami telah menggunakan komputer untuk menginput data-data aset, namun belum dibangun dalam sebuah sistem informasi seperti SIMBADA atau SIMA. Meskipun sudah pernah dilakukan pelatihan namun karena SDM yang ada belum mampu mengoperasionalkan keahliannya di bidang sistem informasi maka tetap dilakukan pemrosesan data secara manual.”

Berdasarkan beberapa hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa sebenarnya pada Dinas PPKAD telah memiliki perangkat dari teknologi yang dapat mendukung untuk membangun sebuah sistem informasi, namun belum digunakan secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh SDM aparat yang belum memiliki keahlian di bidang tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, uraian tugas jabatan struktural dan non struktural Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau dibentuk berdasarkan Peraturan Walikota Baubau Nomor 30 Tahun 2009, merupakan respon terhadap diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005, dan Permendagri Nomor 59 tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Respon terhadap perubahan ini dapat dikatakan relatif terlambat karena berselang ± 4 tahun setelah keluarnya Peraturan Pemerintah baru diterbitkan Peraturan Walikota tersebut. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh salah satu informan bahwa:

“Setelah keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005, kami melakukan penyesuaian dengan membuat rencana kerja dinas melalui keputusan Kepala Dinas pada akhir tahun 2009 berdasarkan Perwalikota Baubau Nomor 30 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural dan Non Struktural. Mungkin agak terlambat namun kami telah melakukan upaya penyesuaian ini semampu kami.”

Dengan adanya Peraturan Walikota Baubau Nomor 30 Tahun 2009, telah ditetapkan kewenangan pengelolaan aset daerah pada Bidang Pengelolaan aset, dari sisi kelembagaan, perhatian pemerintah daerah telah ada namun pada tingkat operasionalisasi belum maksimal. Sampai saat ini pun belum ada Peraturan Daerah ataupun Peraturan Walikota yang mengatur mengenai pengelolaan aset yang optimal

sebagai sumber pembiayaan baru agar tidak terlalu bergantung dari dana pemerintah pusat (Kepala Bidang Aset Dinas PPKAD Kota Baubau)

Lemahnya kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal seperti yang dikemukakan di atas terutama sekali dalam penggunaan teknologi terlihat dari sistem data base aset yang masih dilakukan secara manual atau belum menggunakan sistem informasi yang canggih merupakan tantangan yang harus dijawab oleh pemerintah daerah. Hal ini telah menunjukkan belum berhasilnya Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam mengelola aset secara maksimal, yang tentunya berpengaruh pula pada efektivitas organisasi itu sendiri. Seharusnya Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sudah merencanakan sistem informasi aset yang sudah digunakan oleh pemerintah daerah lainnya di Indonesia dan terbukti efektif dalam pengelolaan aset, seperti penggunaan Sistem Informasi Manajemen Barang Daerah (SIMBADA) dan Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMA).

Pengelolaan aset dengan penggunaan sistem informasi sebagai respon terhadap kemajuan lingkungan eksternal nampaknya belum bisa dilaksanakan, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan bahwa :

“ Dinas PPKAD sudah memikirkan langkah-langkah ke depan namun belum dapat dilaksanakan karena terbatasnya sumber daya manusia dan anggaran, untuk menggunakan sistem informasi aset dengan teknologi tinggi diperlukan dana yang besar karena harus ada pelatihan dan menggunakan konsultan yang biaya juga cukup besar.”

Terkait dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat di Kota Baubau dimana perkembangannya meningkat dengan sangat pesat, maka faktor sosial ekonomi

masyarakat ini akan sangat mempengaruhi efektivitas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah itu sendiri. Melihat kondisi yang demikian ini seharusnya Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah cepat tanggap terhadap kondisi sosial masyarakat tersebut, dengan mengambil langkah-langkah strategis dengan membentuk Perusahaan Daerah yang bisa mengelola aset untuk memperoleh sumber pendapatan daerah yang lebih banyak, atau dengan membangun Sistem Informasi dan pengelolaan aset yang profesional tetapi hal ini belum dapat dilakukan sebagaimana informasi yang didapat dari hasil wawancara dengan informan bahwa :

“ Setahun yang lalu memang pernah ada pengajuan usulan untuk membentuk Perusahaan Daerah termasuk penyusunan RKA untuk mengadakan bintek dan pembuatan sistem SIMA dan SIMBADA, namun belum disetujui dan sampai sekarang tidak diusulkan lagi”.

Berdasarkan gambaran tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau, kemampuannya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya masih rendah dan mempengaruhi produktivitas organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada efektivitas organisasi.

2). Produktivitas

Secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan (Wibowo, 2010:109). Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu (Belcher, 1987:3). Suatu organisasi dapat dikatakan efektif atau tidak, pada dasarnya juga ditentukan oleh apakah tujuan/target organisasi

itu tercapai dengan baik atau sebaliknya, namun pada kenyataan/kondisi sekarang ini, sangat sulit untuk menilai efektivitas organisasi hanya semata-mata berdasarkan pada tingkat keberhasilan organisasi tersebut dalam pencapaian tujuannya. Hal ini disebabkan oleh karena selalu ada proses penyesuaian dalam tujuan/target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya seringkali ada pengaruh tekanan dari keadaan lingkungan sekitar, selain itu bisa juga disebabkan oleh penetapan target yang tidak didasarkan atas kondisi faktual dan potensi yang sebenarnya. Dengan proses penyesuaian yang sedemikian itu maka tentunya target-target tidak dapat tercapai dengan sempurna karena pergeseran-pergeseran yang terjadi justru semakin menjauhkan dari target awal yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penentuan target pendapatan dari hasil pengelolaan aset belum didasarkan pada semua aset potensial yang ada. Target yang tercatat mengenai pengelolaan aset Kota Baubau hanya berupa target dan realisasi APBD Dinas PPKAD pada 5 (lima) komponen. Hal ini terungkap hasil wawancara dengan informan yang menyatakan bahwa:

“ Dinas PPKAD tidak akan menetapkan penjadwalan bagi petugas/karyawan yang akan melaksanakan penagihan setiap bulannya sehingga sewa gedung mess yang ada di Kendari, alat berat yang ada di Dinas Pekerjaan Umum, sewa gedung Rumah Sakit Umum Daerah, sewa gedung pabrik es di TPI Wameo dan sewa gedung ruang rapat Dinas Kesehatan sehingga tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan setiap tahunnya. (Kepala Seksi Bidang Aset Dinas PPKAD).”

Kelima komponen aset yang dikelola tersebut jika ditinjau dari konteks target peningkatan manajemen asset/barang daerah, yang dapat direalisasikan hanya sebesar 90,67 %. Sementara itu, dari aspek pendapatan asli daerah dalam 5 tahun terakhir

(2005 – 2009) tercatat sebesar Rp. 57.976.193.553, hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3.
Pendapatan Asli Daerah Kota Baubau
Tahun 2005 - 2009

No	Tahun	Jumlah PAD (Rp)
1.	2005	7.088.900.860
2	2006	8.068.166.000
3	2007	11.406.674.100
4	2008	14.166.551.839
5	2009	17.245.900.754
Jumlah		57.976.193.553

Sumber : Dinas PPKAD Kota Baubau. Tahun 2010

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, diketahui bahwa dari tahun ke tahun telah terjadi peningkatan jumlah pendapatan asli daerah kota Baubau, dari tahun 2005 sampai 2009 terjadi peningkatan pendapatan asli daerah sehingga kontribusi dari pengelolaan aset daerah sebesar Rp. 10.156.999.894 , namun peningkatan pendapatan tersebut tidak berbanding lurus dengan realisasi peningkatan pendapatan yang bersumber dari hasil pengelolaan aset daerah seperti yang disajikan pada tabel 4.4

Tabel 4.4.
Target dan Realisasi Pendapatan dari hasil Pengelolaan Aset
Pemerintah Kota Baubau
Tahun 2005 – 2009

No	Tahun	Target	Realisasi	%
1	2005	660.000.000	837.220.000	126,85
2	2006	697.898.100	585.396.473	83,88
3	2007	876.498.100	716.178.421	81,71
4	2008	876.498.100	816.358.440	93,14
5	2009	1.317.898.100	879.888.566	66,76
Total Jumlah		4.428.792.400	3.835.041.900	86,59

Sumber : Dinas PPKAD Kota Baubau, Tahun 2010

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa hanya pada tahun 2005 terjadi pencapaian target yang baik dengan selisih sebesar Rp. 177.220.000 atau terjadi realisasi sebesar 127 %. Namun pada tahun-tahun selanjutnya target yang ditentukan tidak tercapai secara maksimal, bahkan pada tahun 2009 selisih target dan realisasi sangat besar yakni mencapai Rp. 438,009,534 atau realisasi pencapaian target hanya sekitar 66,7%. Berdasarkan tabel tersebut pula dapat diketahui bahwa jumlah realisasi pendapatan yang bersumber dari hasil pengelolaan aset dari tahun 2005 sampai tahun 2009 hanya sekitar Rp. 3.835.041.900 atau sebesar 86,59 % dari jumlah pendapatan asli daerah secara keseluruhan. Berikut ini disajikan kontribusi/produktivitas Dinas PPKAD dalam pengelolaan aset dari tahun 2005 – 2009:

Tabel 4.5.
Kontribusi/Produktivitas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset
Daerah Kota Baubau
Tahun 2005 - 2009
(Dalam %)

No	Kontribusi Hasil Pengelolaan Aset Terhadap PAD	Tahun Anggaran					Rata-Rata
		2005	2006	2007	2008	2009	
1.	Realisasi Kontribusi Pengelolaan Aset terhadap PAD.	11,81	7,26	6,27	5,10	6,61	8,56

Sumber : Hasil diolah , 2010

Berdasarkan tabel 4.5 di atas maka dapat dikatakan bahwa target pengelolaan aset Kota Baubau yang dilakukan oleh Dinas PPKAD belum efektif karena kontribusinya yang sangat kecil masih banyak aset lainnya yang berpotensi sebagai sumber pendapatan asli daerah yang tidak dikelola dengan optimal. Rendahnya produktivitas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau dalam pengelolaan aset daerah, dapat dilihat pada kontribusi pendapatan dari pengelolaan aset daerah yang diperoleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah tersebut terhadap pendapatan asli daerah, rata-rata 8,56 % dalam lima tahun terakhir (Tabel 4.5). Berdasarkan realisasi penerimaan dari lima komponen/jenis aset yang dikelola, rata-rata hampir memenuhi dari target yang telah ditetapkan setiap tahunnya, akan tetapi tidak terlihat seberapa besar potensi aset keseluruhan yang sebenarnya. Artinya bahwa jika seluruh aset yang berpotensi sebagai sumber pendapatan dikelola dengan baik, maka tingkat pendapatan dari sektor ini akan semakin besar. Hal ini disebabkan oleh karena cara penentuan target setiap tahunnya tidak berdasarkan pada data potensi aset yang akurat dan sebenarnya, tetapi hanya berdasarkan pada lima komponen aset yang disebutkan di atas.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara, didapat informasi bahwa tidak tersusunnya target sesuai potensi yang sebenarnya dikarenakan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau, sampai saat ini belum memiliki data base yang akurat dikarenakan pengelolaannya masih secara manual, belum pernah dilakukannya penghitungan potensi aset daerah sehingga tidak dapat diketahui berapa potensi aset yang sebenarnya. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan informan yang menyatakan bahwa :

“ Tidak adanya data hasil pengelolaan aset daerah disebabkan oleh karena belum pernah dilakukannya inventarisasi aset-aset produktif secara maksimal. Saat ini kami baru mulai menghimpun data barang, bangunan dan tanah milik pemkot untuk keperluan inventarisasi saja, inipun masih ada kendala dalam pengolahan data karena terbatasnya tenaga yang mampu mengelola data-data tersebut dalam sistem komputer.”

Proses inventarisasi yang dilakukan saat ini di lingkungan Pemerintah Kota Baubau memang hanya berupa proses penghimpunan data yang diinput dalam program-program *office* dasar. Hal tersebut dilakukan hanya untuk keperluan bagaimana mengetahui seberapa besar jumlah dan distribusi barang-barang inventaris kantor / milik pemerintah kota Baubau. Belum ada upaya untuk bagaimana meningkatkan *added value* dari aset yang ada tersebut, dalam hal ini, aset-aset yang dimiliki oleh pemerintah kota Baubau masih berupa *idle asset* (aset yang berpotensi untuk menjadi sumber pendapatan tetapi tidak dikelola dengan baik sehingga tidak menghasilkan apa-apa) dan bahkan cenderung konsumtif. Hal ini lebih banyak dipengaruhi oleh kekakuan birokrasi dan belum adanya upaya kreatif untuk melakukan langkah-langkah pengelolaan aset dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Jika hal ini dianalisa berdasarkan produktivitas sebagai suatu kemampuan dari suatu organisasi dalam memanfaatkan sumberdaya yang dimilikinya secara efisien untuk menghasilkan nilai ekonomis dalam hal ini penerimaan pendapatan asli daerah yang besar sebagai salah satu sumber pembiayaan pengeluaran daerah, maka produktivitas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau masih belum optimal. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen, kemajuan teknologi dan struktur atau sistem organisasi yang efisien. Penggunaan teknologi, manajemen dan struktur yang efisien harus dilakukan secara bertahap dimana harus ada proses perencanaan, perumusan dan pemantauan dalam setiap perubahan yang terjadi. Selain itu sumberdaya yang ada harus dimanfaatkan secara optimal dan efisien agar peningkatan kekuatan internal dapat mengarah kepada pencapaian hasil yang optimal pula.

Pada saat ini, kemajuan yang dimiliki oleh Dinas PPKAD dalam mengelola aset daerah Kota Baubau, belum dapat dikatakan baik sehingga dibutuhkan langkah-langkah khusus dalam peningkatan kualitas pengelolaan aset tersebut. Dalam rencana kerja Dinas PPKAD, dijelaskan salah satu arah kebijakan dinas PPKAD tahun 2011 adalah peningkatan kualitas pengelolaan aset daerah yang termuat dalam misi ke dua dengan tiga prioritas program yaitu:

Penyusunan rancangan Perda tentang APBD dan Peraturan KDH tentang Penjabaran APBD dengan memperhatikan keterkaitannya dengan dokumen perencanaan (RKPD);

- a. Pengadaan Sistem Informasi Perbendaharaan, Akuntansi dan Pelaporan serta Manajemen Asset;
- b. Peningkatan dan penambahan sarana dan prasarana Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah;

- c. Penyusunan *data base* dan inventarisasi asset daerah;
- d. Pelatihan dan bimbingan teknis pengelolaan keuangan dan asset daerah bagi SKPD.

Berdasarkan program-program prioritas di atas, mencerminkan bahwa upaya peningkatan produktivitas belum secara kongkrit terakomodasi dalam program-program yang direncanakan oleh Dinas DPKKAD, dan hal ini disebabkan oleh lemahnya kemampuan manajemen dan visi ke depan, walaupun tentu akan dilaksanakan namun terkesan sangat terlambat karena baru direncanakan untuk dilaksanakan pada tahun 2011. Di samping itu, belum terlihat adanya program peningkatan produktivitas pengelolaan asset, sehingga sudah pasti dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2011 pun, tidak akan diperoleh tingkat produktivitas pengelolaan aset yang signifikan sebagai salah satu sumber pendaratan asil daerah. Dan dengan demikian maka dari aspek produktivitas, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau belum efektif.

3). Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja dideskripsikan sebagai perasaan senang dan puas dari para anggota organisasi dengan diakuinya hasil kerja mereka sebagai bagian dari anggota organisasi, yang telah berupaya semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing. Kepuasan kerja ini dapat dilihat dari sejauh mana para karyawan termotivasi untuk berprestasi.

Kepuasan kerja juga menjadi sangat penting didalam suatu organisasi, karena ketika setiap anggota organisasi secara terkoordinasi melakukan tugas dan pekerjaannya masing-masing dengan baik dan mereka merasakan kepuasan di dalam

bekerja, maka efektivitas organisasi secara keseluruhan akan terjadi, demikian pula sebaliknya, setiap anggota organisasi akan kehilangan semangat dalam bekerja jika merasa tidak puas karena hal-hal tertentu.

Selain gaji, dalam pengukuran kepuasan kerja dilakukan dengan melihat sistim pembagian insentif atau uang perangsang yang diberikan kepada pegawai pada instansi yang mengelola aset daerah dan unit-unit kerja terkait, ada atau tidaknya prestasi kerja karyawan. Pemberian insentif atau uang perangsang pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau belum diatur dalam ketentuan apapun, baik dalam bentuk Perda maupun Surat Keputusan Walikota atau Kepala Dinas PPKAD.

Berdasarkan hasil penelitian baik melalui observasi langsung pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau maupun hasil wawancara, menunjukkan bahwa sistim pembagian insentif atau uang perangsang yang diberikan baik kepada pegawai negeri maupun pegawai magang/tidak tetap, belum ada kejelasan ukuran dan besarnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh salah satu informan sebagai berikut:

“ Saya pikir di Dinas PPKAD ini, khususnya di Bidang Pengelolaan Aset, memang ada pemberian insentif tetapi belum ada pemberian insentif yang jelas secara teratur diterima. Seharusnya setiap bulan atau setiap tri wulan kami diberikan, tapi sampai sekarang saya biasanya hanya mendapatkan sedikit insentif yang tidak tau dari mana asalnya dan untuk tujuan apa. Kadang saya merasa capek sendiri karena sudah bekerja sekuat tenaga tapi tidak ada insentif yang layak. Padahal saya berharap ada insentif bulanan, paling tidak menambah semangat kami dalam bekerja.”(Kepala Bidang Aset Dinas PPKAD Kota Baubau)

Artinya bahwa tidak ada sistem pemberian insentif yang telah ditentukan secara berkala, semisal tiap bulan atau tiap tahun. Insentif yang diberikan hanya tergantung dari atasan masing-masing, kadang ada kadang tidak ada. Sehingga karyawan tidak termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Setiap karyawan hanya mendapatkan gaji pokok dan tunjangan berdasarkan golongan/pangkat/jabatannya saja. Tidak ada tambahan lain selain itu, kecuali jika ada pekerjaan lembur yang nilainya sangat sedikit. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan para pegawai yang mempunyai beban pekerjaan yang banyak. Ketidak puasan terhadap sistem pembagian insentif ini menjadikan para karyawan tidak termotivasi untuk bekerja, karena merasa hasil kerjanya tidak mendapat penghargaan, sehingga banyak para karyawan bersikap acuh tak acuh dan kadang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan diperoleh informasi sebagai berikut:

“ Selama ini belum pernah diberikan imbalan atau hadiah sebagai penghargaan terhadap apa yang kami kerjakan. Kami hanya mengharapkan gaji dan lembur yang tidak seberapa sehingga saya bekerja seadanya saja, karena kadang ada ketidak adilan. Kalaupun ada pemberian yang dari atasan, bukan merupakan insentif yang layak, karena tidak jelas ukuran dan besarnya. Saya tidak tahu apakah pemberian itu untuk memberikan motivasi atau hanya karena kasihan. Tapi jumlahnya tidak besar.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, sangat jelas bahwa selama ini pimpinan belum memberikan insentif sebagai motivasi kepada para karyawan, agar hasil kerja mereka merasa dihargai. Hal ini diakui oleh beberapa bidang, seksi serta staf bahwa pimpinan mereka selama ini kurang memberikan motivasi kepada para karyawannya.

Hal ini menyebabkan para karyawan menjadi sangat tidak peduli dan apatis, karena dalam hal ini para pegawai tidak saja mengharapkan insentif semata-mata, akan tetapi juga mengharapkan pengakuan dari pimpinan atas hasil pekerjaannya.

Ketidakpuasan pegawai selain dari sistim pembagian insentif yang tidak jelas, juga karena tidak didasarkan dari sistim penilaian prestasi kerja. Dimana berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan dan wawancara dapat diketahui bahwa pegawai yang mempunyai kinerja yang baik tidak pernah diberikan penghargaan maupun pengakuan atas prestasi kerjanya. Penghargaan yang dimaksud yaitu memberikan peluang dan kesempatan para pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya dan hal ini nampak dari kurangnya upaya dari pimpinan untuk mengikut sertakan stafnya yang berprestasi mengikuti pendidikan teknis maupun fungsional. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai hanya dilakukan atas usaha dari pegawai itu sendiri. Selain itu juga untuk mempromosikan pegawai yang berprestasi nampaknya masih kurang, penempatan pegawai belum berdasarkan kualifikasi yang seharusnya, tetapi berdasarkan kedekatan belaka. Hal ini mengakibatkan banyak pegawai yang kecewa, apatis dan masa bodoh dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Tentunya hal ini sangat wajar mengingat bahwa para pegawai kurang termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, oleh karena pegawai tersebut beranggapan bahwa dia rajin ataupun malas tidak akan mempengaruhi insentif yang diberikan atau posisi yang akan didapatkan. Kondisi ini mengakibatkan kebutuhan akan berprestasi bagi pegawai berkurang dan hal ini berpengaruh pada produktivitas dan efektivitas organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sangat

rendah. Rendahnya tingkat kepuasan ini disebabkan oleh tidak jelasnya ukuran dan besaran atau sistim pembagian insentif kepada para pegawai. Insentif atau pemberian yang diberikan tidak didasarkan atas beban pekerjaan yang ada pada masing-masing bidang atau seksi. Ketidakpuasan ini juga disebabkan oleh karena kurangnya motivasi dan penghargaan dari pimpinan atas prestasi pekerjaan yang dicapai oleh para pegawai. Dan semuanya itu akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah, atau dengan kata lain, ketidakpuasan pegawai Dinas PPKAD menyebabkan tidak efektifnya dinas dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai organisasi yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan aset daerah Kota Baubau.

Berdasarkan analisis SWOT, dalam efektivitas pengelolaan aset yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Kota Baubau ditemukan hal-hal berikut:

A. Faktor Strategis Internal

1. Kekuatan (*strength*) adalah faktor intern yang positif dan dapat mendukung proses pencapaian tujuan. Hasil identifikasi yang menjadi faktor kekuatan adalah sebagai berikut.
 - a. Peralatan / Teknologi yang memadai.
 - b. Sumber Daya Manusia yang cukup.
 - c. Ketersediaan aset yang cukup besar.
 - d. Tingkat pendidikan pegawai yang cukup memadai.

2. Kelemahan (*weaknesses*) adalah faktor internal yang negatif yang menghambat/merugikan proses pencapaian tujuan. Faktor kelemahan tersebut adalah sebagai berikut.
- a. Belum ada penetapan target yang jelas.
 - b. Pegawai belum melaksanakan tugas sebagaimana mestinya.
 - c. Kapasitas pengelola aset masih dipertanyakan.
 - d. Belum ada peningkatan keterampilan dan keahlian yang memadai (Manajemen SDM yang kurang memadai)
 - e. Belum adanya insentif yang diberikan secara berkala.
 - f. Belum ada *data base* potensi aset produktif.

Bobot dan skor faktor strategis internal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.6.
Faktor Strategis Internal

No.	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	2	3	4	5	6
1	Kekuatan				
1.1	Peralatan/teknologi yang memadai	0,10	4	0,60	
1.2	Sumber daya manusia yang cukup	0,10	3	0,30	
1.3	Ketersediaan aset yang cukup besar	0,15	4	0,60	
1.4	Tingkat pendidikan pegawai yang cukup memadai	0,10	3	0,30	
2	Kelemahan				
2.1	Belum ada penetapan target yang jelas	0,15	-4	-0,60	
2.2	Pegawai belum melaksanakan tugas sebagaimana mestinya	0,05	-2	-0,10	
2.3	Kapasitas pengelola aset masih dipertanyakan	0,15	-4	-0,60	
2.4	Belum ada peningkatan keterampilan dan keahlian yang memadai (Manajemen SDM yang kurang memadai)	0,10	-2	-0,20	
2.5	Belum adanya insentif yang diberikan secara berkala.	0,05	-3	-0,15	
2.6	Belum ada data base potensi aset produktif	0,05	-2	-0,10	
	Jumlah	1,00		0,05	

Sumber : Hasil Analisa, 2010

Berdasarkan tabel 4.6 di atas diperoleh jumlah skor faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) adalah sebesar 0,05.

B. Faktor Strategis Eksternal

1. Peluang (*opportunity*) adalah kesempatan yang diperoleh dari eksternal yang bersifat menguntungkan bagi proses pencapaian tujuan. Faktor peluang tersebut sebagai berikut.
 - a. Perkembangan ekonomi Kota Baubau yang semakin baik
 - b. Kemauan politik dari Pemerintah Kota Baubau untuk memberikan kewenangan lebih besar kepada Dinas PPKAD untuk mengelola aset secara mandiri.
 - c. Adanya peraturan perundangan yang mendukung adanya pengelolaan aset daerah.
 - d. Banyak referensi dan pakar yang sudah berpengalaman dalam hal pengelolaan aset daerah.
2. Tantangan (*Treathment*) yaitu faktor penghambat yang secara ekstern bersifat merugikan proses pencapaian tujuan yang diinginkan. Faktor tantangan tersebut adalah sebagai berikut.
 - a. Daya saing swasta yang meningkat dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.
 - b. Beban pelayanan yang dirasakan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah semakin meningkat.
 - c. Tuntutan masyarakat untuk peningkatan kinerja Dinas PPKAD dalam pengelolaan aset.
 - d. Konflik aset dengan pemerintah Kabupaten Buton.

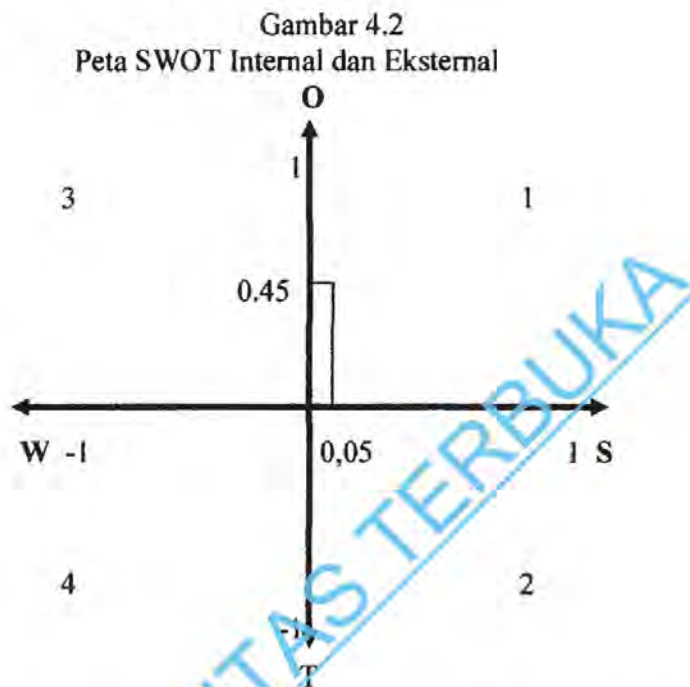
Selanjutnya untuk mengetahui jumlah skor faktor strategis eksternal dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7.
Faktor Strategis Eksternal

No.	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	2	3	4	5	6
1	Peluang				
1.1	Perkembangan ekonomi Kota Baubau yang semakin baik	0,15	4	0,60	
1.2	Kemauan politik dari Pemerintah Kota Baubau untuk memberikan kewenangan lebih besar kepada Dinas PPKAD untuk mengelola aset secara mandiri.	0,15	3	0,45	
1.3	Adanya peraturan perundangan yang mendukung adanya pengelolaan aset daerah.	0,15	4	0,60	
1.4	Banyak referensi dan pakar yang sudah berpengalaman dalam hal pengelolaan aset daerah.	0,10	3	0,30	
2	Tantangan				
2.1	Daya saing swasta yang meningkat dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.	0,15	-4	-0,60	
2.2	Beban pelayanan yang dirasakan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah semakin meningkat.	0,05	-2	-0,10	
2.3	Tuntutan masyarakat untuk peningkatan kinerja Dinas PPKAD dalam pengelolaan aset.	0,15	-4	-0,60	
2.4	Konflik aset dengan pemerintah Kabupaten Buton.	0,10	-2	-0,20	
	Jumlah	1,00		0,45	

Sumber : Hasil Analisa, 2010

Berdasarkan tabel 4.7 diperoleh jumlah skor faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman) adalah sebesar 0,45. Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan pada tabel 4.6 dan tabel 4.7, maka peta SWOT dapat digambarkan sebagai berikut.



Berdasarkan peta SWOT tersebut di atas dapat dilihat bahwa posisi SWOT berada pada kuadran 1, Fokus strategi yang harus dilakukan adalah mengoptimalkan kekuatan dan peluang.

Berdasarkan 4 (empat) aspek dalam analisis SWOT di atas dapat ditentukan beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan yaitu:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

- Optimalkan penggunaan teknologi dan peralatan yang dimiliki.
- Optimalkan penggunaan Sumber Daya Manusia yang ada/peningkatan produktifitas SDM.

- Optimalkan Pengelolaan Aset yang ada melalui peningkatan kualitas SDM dan penmbangunan Sistem Informasi Manajemen Aset.

2. Strategi ST (*Strength-Threatment*)

- Penetapan target yang jelas berdasarkan sumber daya yang ada
- Peningkatan kapasitas kelembagaan melalui peningkatan keahlian dan keterampilan pegawai.
- Pemberian insentif yang berkala dan peningkatan motivasi kerja pegawai.
- Peningkatan kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunity*)

- Penentuan dan Evaluasi target pengelolaan aset secara berkala.
- Manfaatkan referensi dan para pakar untuk melakukan kajian dan memberikan solusi produktif bagi peningkatan efektivitas pengelolaan aset Pemda Kota Baubau.
- Pemberian insentif terhadap pegawai yang berprestasi
- Manajemen / pengelolaan aset diperbaiki utamanya dalam mekanisme yang digunakan dalam proses perencanaan program-program prioritas.
- Penyusunan data base/inventarisasi potensi aset produktif

4. Strategi WT (*Weaknesses – Threatment*)

- Lebih menjalin komunikasi yang baik antara pegawai dan pimpinan.
- Penempatan pegawai berdasarkan keahliannya.
- Peningkatan kinerja Dinas PPKAD dalam meningkatkan produktifitas pengelolaan aset agar bisa menjadi sumber pendapatan daerah.

- Melakukan pembenahan organisasi agar pengelolaan aset pemda Kota Baubau tidak menjadi beban.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.8.

SWOT Strategi Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Aset Dinas PPKAD Kota Baubau

INTERNAL Dinas PPKAD	EKSTERNAL Kebudayaan Masyarakat	SWOT	
		OPPORTUNITY	THREAT
INTERNAL Dinas PPKAD	EKSTERNAL Kebudayaan Masyarakat	1. Perkembangan ekonomi Kota Baubau yang semakin baik 2. Kemauan politik dari Pemerintah Kota Baubau untuk memberikan kewenangan lebih besar kepada Dinas PPKAD untuk mengelola aset secara mandiri. 3. Adanya peraturan perundangan yang mendukung adanya pengelolaan aset daerah. 4. Banyak referensi dan pakar yang sudah berpengalaman dalam hal pengelolaan aset daerah.	1. Daya saing swasta yang meningkat dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. 2. Beban pelayanan yang dirasakan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah semakin meningkat. 3. Tuntutan masyarakat untuk peningkatan kinerja Dinas PPKAD dalam pengelolaan aset. 4. Konflik Aset dengan pemerintah Kabupaten Buton.
		SO: 1. Optimalkan penggunaan teknologi dan peralatan yang dimiliki. 2. Optimalkan penggunaan Sumber Daya Manusia yang ada/peningkatan produktifitas SDM. 3. Optimalkan Pengelolaan Aset yang ada melalui peningkatan kualitas SDM dan penumbanguna Sistem Informasi Manajemen Aset.	ST 1. Penetapan target yang jelas berdasarkan sumber daya yang ada 2. Peningkatan kapasitas kelembagaan melalui peningkatan keahlian dan keterampilan pegawai. 3. Pemberian insentif yang berkala dan peningkatan motivasi kerja pegawai. 4. Peningkatan kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia.
WEAKNESSES	EKSTERNAL Kebudayaan Masyarakat	WO 1. Penentuan dan evaluasi target pengelolaan aset secara berkala 2. Manfaatkan referensi dan para pakar untuk melakukan kajian dan memberikan solusi produktif bagi peningkatan efektivitas pengelolaan aset Pemda Kota Baubau. 3. Pemberian insentif terhadap pegawai yang berprestasi 4. Manajemen / pengelolaan aset diprioritaskan dalam mekanisme yang digunakan dalam proses perencanaan program-program prioritas. 5. Penyusunan data base/inventarisasi potensi aset produktif	WT. 1. Lebih menjalin komunikasi yang baik antara pegawai dan pimpinan. 2. Penempatan pegawai berdasarkan keahliannya. 3. Peningkatan kinerja Dinas PPKAD dalam meningkatkan produktifitas pengelolaan aset agar bisa menjadi sumber pendapatan daerah. 4. Melakukan pembenahan organisasi agar pengelolaan aset pemda Kota Baubau tidak menjadi beban.
		1. Belum ada penetapan target yang jelas. 2. Pegawai belum melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. 3. Kapasitas pengelola aset masih dipertanyakan. 4. Belum ada peningkatan keterampilan dan keahlian yang memadai (Manajemen SDM yang kurang memadai) 5. Belum adanya insentif yang diberikan secara berkala. 6. Belum ada data base potensi aset produktif	

Berdasarkan hasil analisis dan peta SWOT tersebut di atas dapat dilihat bahwa fokus strategi yang harus dilakukan adalah mengoptimalkan kekuatan dan peluang/Strategi SO (*Strength-Opportunity*) berupa:

1. Optimalisasi penggunaan teknologi dan peralatan yang dimiliki.
2. Optimalisasi penggunaan Sumber Daya Manusia yang ada/peningkatan produktifitas SDM.
3. Optimalisasi pengelolaan Aset yang ada melalui peningkatan kualitas SDM dan pembangunan Sistem Informasi Manajemen Aset.

Berdasarkan perspektif efektivitas menurut Steers, terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan ukuran melihat efektivitas suatu organisasi, namun beberapa analisa organisasi berusaha mengidentifikasi segi-segi yang dipandang paling berhubungan dengan konsep efektivitas. Organisasi dikatakan efektif apabila telah memenuhi beberapa indikator antara lain dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara optimal (*produktivitas*), mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan internal maupun ekstemanya, serta adanya kepuasan para pegawainya.

Berdasarkan indikator di atas, maka suatu organisasi dikatakan efektif jika organisasi telah dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan secara optimal, sementara tingkat kemampuan dari organisasi itu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan internal maupun eksternal selalu berubah-ubah. Organisasi sebagai sistem terbuka sangat tergantung kepada kemampuannya menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sebab setiap organisasi mendapat masukan (*input*) dari lingkungannya, baik berupa bahan mentah, peralatan, sumber dana, tenaga manusia,

informasi dan teknologi, organisasi juga memberikan keluaran (*out put*) untuk kepentingan lingkungannya.

Seperti yang dikemukakan oleh Jones dalam Dirjaharta (2001:19) bahwa pencapaian efektivitas yang dilakukan oleh suatu organisasi terdiri dari tiga tahap, yakni *input*, *conversion* dan *output* atau masukan, perubahan dan hasil. Penggunaan teknologi dan peralatan dalam hal ini termasuk dalam tahap *conversion*, dimana tahap ini ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, termasuk manajemen dan penggunaan teknologi, agar dapat menghasilkan nilai. Optimalisasi penggunaan teknologi dan peralatan yang dimiliki oleh Dinas PPKAD ke depan akan menjadikan organisasi ini lebih produktif dan akan meningkatkan efektivitasnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Seperti yang dikemukakan oleh Stoner (1982:27) bahwa menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Optimalisasi penggunaan Sumber daya manusia merupakan suatu hal penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Jones bahwa pada tahap *conversion*, tingkat keahlian SDM sangat menentukan tingkat produktivitasnya. Dengan demikian maka optimalisasi penggunaan Sumber daya manusia merupakan hal mendasar yang harus dilakukan jika ingin meningkatkan produktivitas yang juga merupakan komponen penting dalam peningkatan efektivitas Dinas PPKAD dalam pengelolaan aset. Dinas PPKAD dapat memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efisien dengan meningkatkan kemampuannya untuk meningkatkan pelayanan dan

memuaskan kebutuhan pelanggan. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia ini dapat dilakukan dengan berbagai cara sesuai kebutuhan Dinas PPKAD.

Produktivitas ialah terdapatnya korelasi “terbaik” antara masukan dan luaran. Artinya, suatu sistem dapat dikatakan produktif apabila masukan yang diproses semakin sedikit untuk menghasilkan luaran yang semakin besar. Produktivitas sering pula dikaitkan dengan cara dan sistem kerja yang efisien sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama implikasi biaya. Agar produktif, organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien, yaitu modal, tenaga kerja, gedung, sarana dan informasi.”

Menurut Dessler (1985:116) bahwa: “Organisasi dapat diartikan sebagai pengaturan sumber daya dalam suatu kegiatan kerja, dimana tiap-tiap kegiatan tersebut telah tersusun secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada organisasi tersebut masing-masing personal yang terlibat di dalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab, yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama”. Efektivitas Dinas PPKAD dalam pengelolaan aset tidak akan tercapai jika tanpa adanya upaya optimalisasi melalui peningkatan kualitas SDM baik secara personal maupun secara kelompok. Menurut Siregar (2004), bahwa Pengelolaan Aset merupakan salah satu profesi atau keahlian yang belum sepenuhnya berkembang dan populer di lingkungan pemerintahan maupun di satuan kerja atau instansi, sehingga merupakan suatu keharusan jika kemudian peningkatan kualitas sumber daya manusia Dinas PPKAD

harus menjadi prioritas, oleh karena dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka fungsi-fungsi manajemen dapat dijalankan dengan baik, keahlian dibidang pengelolaan asset akan dimiliki oleh setiap orang yang bekerja di bidang pengelolaan asset. Terkait dengan penggunaan system informasi manajemen asset, tentunya hanya dapat dijalankan jika sumber daya manusia aparat Dinas PPKAD telah memiliki kemampuan/keahlian/keterampilan di bidang itu.

Implikasi pemanfaatan dan pengelolaan aset yang tidak optimal adalah tidak diperolehnya nilai kemanfaatan yang seimbang dengan nilai intrinsik dan potensi yang terkandung dalam aset itu sendiri. Sistem pengelolaan aset yang baik sangat diperlukan untuk mencapai tujuan pengelolaan aset/barang daerah secara efektif dan efisien, sehingga dengan efektifitas Dinas PPKAD dalam mengelola asset pemerintah Kota Baubau diharapkan memiliki nilai tambah yang bermanfaat untuk masyarakat secara luas



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah belum efektif dalam pengelolaan asset Pemerintah Kota Baubau, hal ini dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu:

1. Kemampuan menyesuaikan diri (*adaptability*) belum optimal, utamanya terhadap kemampuan penggunaan teknologi. Dimana perkembangan aktivitas ekonomi kota Baubau yang semakin meningkat belum mampu diimbangi dengan kemampuan pengelolaan aset yang memadai. Hal ini dapat dilihat bahwa selama ini Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah tidak melakukan inovasi-inovasi dalam pengelolaan aset karena hanya berorientasi pada proyek-proyek pengadaan barang inventaris yang tidak memiliki nilai tambah langsung bagi peningkatan sumber-sumber pembiayaan daerah. Sistem pengolahan data aset masih dilakukan secara manual, tidak menggunakan teknologi informasi yang telah tersedia.
2. Produktivitas yang rendah dimana kontribusi hasil pengelolaan aset Pemerintah Kota Baubau terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam 5 (lima) tahun terakhir (2005 – 2009) masih sangat minim, yakni rata-rata hanya sebesar 8,56 % dari Pendapatan Asli Daerah. Hal ini disebabkan oleh karena target pengelolaan aset belum diformulasi/ditetapkan secara jelas berdasarkan potensi aset yang sesungguhnya dimiliki, tetapi hanya berdasarkan 5 (lima) jenis aset saja.

3. Kepuasan kerja pegawai Dinas PPKAD sebagai instansi yang memiliki kewenangan pengelolaan aset daerah masih sangat rendah, dimana tidak ada penghargaan yang layak dalam bentuk insentif yang reguler diperoleh pegawai berdasarkan prestasi/kinerjanya, sehingga mempengaruhi rendahnya efektivitas Dinas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengelola aset daerah.

B. Saran - saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa hal yang dapat disarankan untuk meningkatkan efektivitas Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau dalam pengelolaan aset yaitu :

1. Perlu adanya penyusunan database/inventarisasi aset – aset potensial yang produktif dengan penggunaan teknologi mutakhir, berdasarkan penentuan target yang jelas disertai dengan proses evaluasi target pengelolaan aset secara berkala. Penyusunan database aset potensial ini dapat dilakukan dengan mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMA) dan Sistem Informasi Manajemen Barang Daerah (SIMBADA).
2. Perlu peningkatan produktivitas melalui pembenahan manajemen / pengelolaan aset utamanya terhadap mekanisme yang digunakan dalam proses perencanaan program-program prioritas, penetapan target berdasarkan potensi aset yang sebenarnya dan pemanfaatan referensi/para pakar untuk melakukan kajian dalam memberikan solusi produktif bagi peningkatan efektivitas pengelolaan aset Pemda Kota Baubau. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya secara

efisien, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan (Diklat) manajemen aset.

3. Perlu memberikan insentif terhadap pegawai berdasarkan beban kerja dan prestasinya, sebagai bentuk penghargaan atasan, untuk meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai bersangkutan serta menjadi motivasi bagi pegawai lainnya.
4. Perlu penelitian lebih lanjut mengenai motivasi kerja pegawai ditinjau dari aspek struktur organisasi dan kepemimpinan dalam pengelolaan aset daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA



DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, Anak Agung Ayu Sriathi, (2008), *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Arens, Alvin A. dan James L. Loebbecke, (2002), *Auditing Pendekatan Terpadu*, Jakarta : Buku Dua. Edisi Indonesia. Adaptasi oleh Amir Abadi Yusuf, Salemba Empat.
- Armstrong, Michael dan Angela Baron, (1998), *Performance Management*, London : Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, Michael (2004), *Performance Management*, Yogyakarta : (Alih Bahasa: Tony Setiawan), Tugu.
- Atmosudirdjo, P. (1997). *Membangun Visi dan Orientasi Kinerja Aparatur Daerah, Menjawab Tantangan Masyarakat Indonesia Baru dalam Manajemen Pembangunan*, Jakarta : Nomor 19 Tahun V April.
- Azmi, A. (2007), *Pengembangan Model Manajemen Aset Daerah (Tanah dan Bangunan) Berorientasi pada Mutu (Studi di Kabupaten Padang Pariaman Propinsi Sumatera Barat)*, Jatinangor : Tesis Program Pascasarjana MAPD IPDN.
- Bharadwaj, S.G, P.R. Varadarajan, J. Fany (1993), *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, Journal of Marketing, Vol. 57, No. 4, pp. 83-99.
- Belcher, John G.,Jr. (1987), *Productivity Plus*, Texas : Gulf Publishing Company.
- Budisusilo, S. (2005), *Penilaian Aset Negara dan Publik*, Yogyakarta : Kumpulan Bahan Kuliah MEP, UGM.
- Bungin, Burhan. (2008), *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu sosial Lainnya*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Dessler, Gary. (1985). *Management Fundamentals*, Virginia : Edisi Keempat. Reston Publishing Company.
- Devas, N. (1989). *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*, Jakarta : UI Press.
- Dharma, A. (Ed) (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Terjemahan) Edisi Delapan*, Jakarta : Binarupa Aksara.

- Dirjaharta, I. (2001). *Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Propinsi Nusa Tenggara Barat*, Yogyakarta : Tesis Pascasarjana Universitas Gajah Mada.
- Etzioni, Amitai, (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organization: On Power, Involvement, and Their Correlates*, Ney York : Free Press.
- Faisal, H. (2006). *Manajemen Aset Tanah dan Bangunan Pemerintah Kota Dumai, Provinsi Riau dengan Sistem Informasi Geografis*, Yogyakarta : Tesis Pascasarjana Universitas Gajah Mada.
- Gerloff, E.A. (1985), *Organizational Theory And Design: A Strategic Approach For Management*. Singapore : Mc Graw-Hill.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnely Jr. (1996), *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, (Terjemahan) Edisi Delapan*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Gie, The Liang. (1974). *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta : Nur Cahaya.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, Nyoman (1997), *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta : edisi pertama, BPFE.
- Gudono, (2009), *Teori Organisasi*, Sleman : Pencil Press.
- Heene, Aime, dan Desmidt, Sebastian, (2010), *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, disadur oleh Faisal Afifi dan Ismet Abdullah, Bandung : PT. Refika Aditama.
- Handoko, T.H. (2000), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Edisi 2, EPFE.
- ICMA dan RTI, (2008). *Panduan Membentuk Organisasi Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (OPKAD)*, Jakarta : LGSP.
- Indrawijaya, A.I (2000), *Perilaku Organisasi*, Bandung : Sinar Baru Algesindo.
- Jones, Gareth R. (1994). *Organizational Theory, Text and Cases*, USA : Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 152 Tahun 2004 tentang *Pedoman Pengelolaan Barang Daerah*, Jakarta.
- Khaeruddin, (2000). *Manajemen Aset (Fixed Asset) Pemerintah Daerah (Studi Kasus di Kabupaten Sumbawa)*, Yogyakarta : UGM.

- Umam, Khaerul, (2010), *Perilaku Organisasi*, Bandung : Pustaka Setia.
- Kusdi, (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta : Salemba Humanika.
- Manurung, Laurensius, (2010), *Strategi dan Inovasi Model Bisnis Meningkatkan Kinerja Usaha*, Studi Empiris Industri Penerbangan Indonesia, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Mills, J.C.H., and Mils, A.J. (2000). "Rules, Sensemaking, Formative Contexts And Discourse In The Gendering Of Organizational Culture" dalam Neal M. Ashkanasy, celeste P.M. Wilderom dan mark F. Peterson (eds). California : handbook of organizational culture and climate, Sage.
- Miner, John B., et. Al. (1985), *The Practicenof Management*. Toronto : A Bell & Howell Company.
- Parson, T. (1960), *The Social System*, New York : Free Press.
- Peraturan Walikota Baubau Nomor 22 Tahun 2008 tentang *Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Baubau*, Baubau.
- Prawirosentono, (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta : Ed 1, BPFE Yogyakarta.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta : PT. Gramedia Utama.
- Robbin, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, New Jersey : Prentice Hall.
- Samuelson, P.A. (1954). *A pure Theory of Public Expenditure, The Review of Economic and Statistic*,
- Sastradipoera, Komaruddin. (2001). *Asas-Asas Manajemen Perkantoran*. Bandung : Kappa Sigma.
- Siagian, S.P. (1997). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Bina Aksara.
- _____. (2000), *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siregar, D. D. (2004). *Manajemen Aset Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan secara Nasional dalam Konteks Kepala Daerah sebagai*

- CEO's pada Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sembel, Kartini (2002), *Analisis Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Propinsi Sulawesi Utara*, Yogyakarta : Tesis Pascasarjana UGM.
- Steers, M Richard, (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Stoner, AF James. (1982). *Manajemen*, 2nd Edition diterjemahkan, Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono, (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Penerbit ALFABETA.
- Sukandarrumidi, (2006) *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Susanto, S. & Ningsih C. (2008). *Manajemen Aset Berbasis Resiko pada Perusahaan Air Minum*, Jakarta.
- Sutarto, (1980), *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- _____, (2006), *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Weber, Max (1959), *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*, New York : Scribners.
- Wibowo, (2010), *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta : Rajawali Pers.
- _____, (2010), *Manajemen Kinerja*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Wirartha, I Made, (2005). *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi dan Tesis*, Yogyakarta : Penerbit Andi.



PEDOMAN WAWANCARA

Efektivitas Pengelolaan Aset Pemerintah Kota Baubau

1. Kemampuan menyesuaikan diri (Adaptability)

- Apakah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah dapat melaksanakan fungsinya dalam pengelolaan aset dengan baik ?
- Apabila fungsi tersebut belum atau sudah dapat dilaksanakan dengan baik, faktor-faktor apakah yang mempengaruhinya ?
- Sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan ?
- Apa upaya Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut ?
- Apakah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah menggunakan teknologi atau sistem informasi yang baik dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari ?
- Apakah peralatan tersebut sudah sangat mendukung bagi kelancaran pelaksanaan tugas tersebut ?
- Apa langkah-langkah yang diambil oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sehubungan dengan Dengan diterbitkannya UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang ditindaklanjuti dengan PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah,

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah ?

- Apakah dengan perubahan undang-undang tersebut akan sangat mempengaruhi proses pengelolaan aset daerah ?
- Dalam upaya meningkatkan penerimaan daerah, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dengan melakukan langkah pengelolaan aset yang efektif, apakah selama ini Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah berhasil melaksanakannya ?

2. Produktivitas

- Apakah pengelolaan aset daerah selama telah sesuai target yang telah ditentukan ?
- Jika penerimaan pendapatan yang berasal dari pengelolaan aset dapat/tidak dapat dicapai sesuai target, faktor-faktor apa penyebabnya?
- Apa upaya-upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam peningkatan PAD melalui pengelolaan aset yang baik?
- Apa langkah-langkah yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah terhadap pihak-pihak yang tidak

menjalankan pengelolaan aset daerah yang diberikan tanggung jawab kepadanya dengan baik?

- Se jauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat memanfaatkan sumber dayanya secara efisien agar dapat menghasilkan nilai ekonomis dalam pengelolaan aset?
- Kemajuan-kemajuan apa yang telah dicapai oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam pengelolaan aset?
- Apa langkah-langkah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam meningkatkan efektifitas pengelolaan aset daerah ?
- Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam peningkatan kualitas pengelolaan aset?

3. Kepuasan Kerja

- Selama bekerja disini apakah ada pemberian berupa imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh karyawan ?
- Bagaimana dengan pemberian insentif yang selama ini diberikan, berjalan lancar ? Apa tanggapan saudara tentang hal itu ?
- Apakah dengan pemberian insentif tersebut dapat membuat anda lebih termotivasi untuk bekerja ?
- Apakah beban kerja yang diberikan kepada saudara telah sesuai dengan insentif yang saudara terima ? Bila belum bagaimana upaya atau perhatian dari pimpinan untuk memberikan jalan keluarnya ?

- Bagaimana pembagian tugas yang ada dalam Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah saat ini ? Apakah telah sesuai dengan job analisis dan TUPOKSI?
- Apakah ada pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala ?
- Bila ada apakah selalu dipimpin oleh Kepala Dinas ataukah dilakukan secara bergilir oleh kepala Bidang ?

UNIVERSITAS TERBUKA

MATRIKS KEBUTUHAN INFORMASI

Jenis Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Informasi yang dibutuhkan
Primer	Walikota Baubau Kepala Dinas PPKAD Kepala Bidang, Pengelolaan Aset Kepala Seksi dan Staf Dinas PPKAD	Wawancara	- Tingkat adaptabilitas pemerintah daerah dan instansi pengelola aset daerah, - Tingkat Produktifitas dan kepuasan kerja pejabat dan staf dinas PPKAD
Sekunder	Perda yang relevan, Laporan pelaksanaan kebijakan/ pengelolaan aset Kota Baubau, Profil Kota Baubau, Profil Pengelolaan Aset, Buku Induk Inventaris, Neraca daerah dan dokumen lain yang relevan. Buku , Makalah, Tulisan Ilmiah dan hasil penelitian yang relevan	Studi Dokumentasi Penelitian Kepustakaan	- Visi dan Misi Kebijakan Pengelolaan Aset - Target Pengelolaan Aset Daerah - Realisasi Pengelolaan Aset Daerah. - Sumber daya yang digunakan dalam pengelolaan aset, - Peraturan yang digunakan sebagai pedoman pengelolaan aset daerah. - Informasi aset Kota Baubau, Neraca Daerah. - Target Pengelolaan Aset Daerah - Realisasi Pengelolaan Aset Daerah. - Teori – teori/ konsep strategi peningkatan efektivitas pengelolaan aset daerah.

Sumber: Peneliti, 2010

HASIL WAWANCARA No. 1

1. Kemampuan menyesuaikan diri (*Adaptability*)

Pertanyaan:

- Apakah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah dapat melaksanakan fungsinya dalam pengelolaan aset dengan baik ?

Jawab: Ya, cukup baik

Pertanyaan:

- Apabila fungsi tersebut belum atau sudah dapat dilaksanakan dengan baik, faktor-faktor apakah yang mempengaruhinya ?

Jawab:

- SDM yang cukup memadai
- Dukungan sarana dan prasarana kerja
- Koordinasi yang baik dengan para pengurus/penyimpan barang SKPD

Pertanyaan:

- Sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan ?

Jawab:

Sudah cukup baik

Pertanyaan:

- Apa upaya Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut ?

Jawab:

- Penerapan secara optimal peraturan perundang-undangan tentang pengelolaan keuangan daerah (termasuk BMD)
- Pemahaman dan penerapan akan TUPOKSI sesuai jabatan yang diberikan
- Sistem pelaporan keuangan berbasis teknologi informasi (SIMDA)
- Tahun ini akan direalisasikan sistem pelaporan tentang aset/BMD berbasis TI yaitu SIMBADA / SIMASET.
- Adanya renstra dan renja Dinas PPKAD dalam mendukung visi dan misi Kota Baubau

Pertanyaan:

- Apakah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah menggunakan teknologi atau sistem informasi yang baik dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari ?

Jawab:

Ya, utamanya keuangan (SIMDA) dan tahun ini akan direalisasikan SIMBADA/SIMASET

Pertanyaan:

- Apakah peralatan tersebut sudah sangat mendukung bagi kelancaran pelaksanaan tugas tersebut ?

Jawab:

Ya, sangat mendukung.

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang diambil oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sehubungan dengan Dengan diterbitkannya UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang ditindaklanjuti dengan PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah ?

Jawab:

- Administrasi laporan keuangan yang disesuaikan dengan peraturan tentang pengelolaan keuangan daerah.
- BinteK/pelatihan/sosialisasi bagi bendahara pengeluaran SKPD
- BinteK/pelatihan/sosialisasi bagi pengurus/penyimpan barang SKPD
- Mengutus staf untuk mengikuti BinteK/sosialisasi yang diadakan oleh instansi/lembaga di luar pemerintah Kota Baubau

Pertanyaan:

- Apakah dengan perubahan undang-undang tersebut akan sangat mempengaruhi proses pengelolaan aset daerah ?

Jawab:

Ya

Pertanyaan:

- Dalam upaya meningkatkan penerimaan daerah, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dengan melakukan langkah pengelolaan aset yang efektif, apakah selama ini Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah berhasil melaksanakannya ?

Jawab:

Belum optimal

2. Produktivitas

Pertanyaan:

- Apakah pengelolaan aset daerah selama telah sesuai target yang telah ditentukan ?

Jawab:

Belum optimal

Pertanyaan:

- Jika penerimaan pendapatan yang berasal dari pengelolaan aset dapat/tidak dapat dicapai sesuai target, faktor-faktor apa penyebabnya?

Jawab:

- Masih banyak SKPD selaku pengguna barang belum memahami wewenang dan tanggung jawabnya sesuai Permendagri No. 17/2007

- Masih banyak asset/barang milik kekayaan daerah yang tidak dikelola untuk dapat dijadikan sumber penerimaan/pendapatan daerah, seperti sewa pakai peralatan berat di Dinas Pekerjaan Umum, sewa gedung dan lain – lain.

Pertanyaan:

- Apa upaya-upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam peningkatan PAD melalui pengelolaan aset yang baik?

Jawab:

- Sosialisasi Permendagri No. 17/2007 bagi pengurus/penyimpan barang SKPD
- Melakukan penghapusan barang berupa penjualan/DUM bagi kendaraan dinas yang sudah berkurang nilai manfaat/ekonomisnya (rusak).
- Mengintensifkan asset BMD yang dapat disewapakaikan kepada pihak ke tiga, seperti peralatan berat dan gedung.

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah terhadap pihak-pihak yang tidak menjalankan pengelolaan aset daerah yang diberikan tanggung jawab kepadanya dengan baik?

Jawab:

- Terus melakukan pembinaan dan sosialisasi kepada pengurus/penyimpan barang SKPD.
- Setiap tahun rutin dilaksanakan inventarisasi barang
- Untuk tahun 2011 diupayakan honor pengurus/penyimpan barang SKPD melekat di Dinas PPKAD, sehingga penerimaan/.pemberian honor setiap triwulan dapat diberikan jika pengurus/penyimpan barang memberikan laporan triwulan, semester dan tahunan tentang aset/BMD yang dalam penguasaannya.

Pertanyaan:

- Sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat memanfaatkan sumber dayanya secara efisien agar dapat menghasilkan nilai ekonomis dalam pengelolaan aset?

Jawab:

- Mengintensifkan pengelolaan asset terhadap BMD yang dapat disewapakai
- Pemanfaatan/penggunaan asset hanya untuk keperluan dinas

Pertanyaan:

- Kemajuan-kemajuan apa yang telah dicapai oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam pengelolaan aset?

Jawab:

- Sistem pelaporan tentang pengelolaan asset terhadap BMD yang sudah terdokumen dengan baik.
- Tahun ini akan dilakukan penghapusan BMD yang rusak/tidak dapat digunakan lagi, sehingga dapat diketahui nilai asset yang sebenarnya.
- Kendaraan dinas yang sudah sesuai dengan peruntukan jabatan.

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam meningkatkan efektifitas pengelolaan aset daerah ?

Jawab:

- Melakukan pembinaan, pengendalian dan pengawasan terhadap pengelolaan asset yang ada di setiap SKPD
- Melakukan kegiatan inventarisasi secara rutin setiap tahunnya dan setiap lima tahun sekali diadakan sensus barang

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam peningkatan kualitas pengelolaan aset?

Jawab:

- Peningkatan SDM aparat pengelola melalui bintek/pelatihan
- Penerapan TI berupa SIMBADA/SIMASET

3. Kepuasan Kerja

Pertanyaan:

- Selama bekerja disini apakah ada pemberian berupa imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh karyawan ?

Jawab:

Tidak ada

Pertanyaan:

- Bagaimana dengan pemberian insentif yang selama ini diberikan, berjalan lancar ? Apa tanggapan saudara tentang hal itu ?

Jawab:

Tidak, pada hakikatnya pemberian insentif adalah salah satu teknik untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun harus kita sadari bahwa hal itu harus dilakukan secara baik artinya harus dapat dibedakan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak produktif, sehingga pemberian insentif menjadi rangsangan/motivasi setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja dan karirnya. Hal ini sesuai dengan prinsip "punishing & reward".

Pertanyaan:

- Apakah dengan pemberian insentif tersebut dapat membuat anda lebih termotivasi untuk bekerja ?

Jawab:

Ya

Pertanyaan:

- Apakah beban kerja yang diberikan kepada saudara telah sesuai dengan insentif yang saudara terima ? Bila belum bagaimana upaya atau perhatian dari pimpinan untuk memberikan jalan keluarnya ?

Jawab:

Ya

Pertanyaan:

- Bagaimana pembagian tugas yang ada dalam Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah saat ini ? Apakah telah sesuai dengan job analisis dan TUPOKSI?

Jawab:

Ya

- Apakah ada pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala ?

Jawab:

Ya

Pertanyaan:

- Bila ada apakah selalu dipimpin oleh Kepala Dinas ataukah dilakukan secara bergilir oleh kepala Bidang ?

Jawab:

Dalam lingkup dinas, dipimpin langsung oleh Kepala Dinas yang dilakukan setiap satu bulan sekali dan dimungkinkan per minggu jika ada

hal yang dianggap penting. Sedangkan dalam lingkup bidang asset belum maksimal dilakukan kecuali ada hal penting yang akan diselesaikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

HASIL WAWANCARA No. 2

1. Kemampuan menyesuaikan diri (*Adaptability*)

Pertanyaan:

- Apakah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah dapat melaksanakan fungsinya dalam pengelolaan aset dengan baik ?

Jawab:

Belum

Pertanyaan:

- Apabila fungsi tersebut belum atau sudah dapat dilaksanakan dengan baik, faktor-faktor apakah yang mempengaruhinya ?

Jawab:

Beberapa hal yang mempengaruhi dalam pengelolaan aset yaitu:

- Kemampuan dan kompetensi aparat dalam pengelolaan aset yang masih kurang
- Penggunaan sumber daya/sarana dan prasarana/teknologi yang belum optimal

Pertanyaan:

- Sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan ?

Jawab:

Masih belum optimal tapi kami mencoba melakukan penyesuaian-penyesuaian berdasarkan kemampuan kami.

Pertanyaan:

- Apa upaya Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut ?

Jawab:

- Yang kami lakukan saat ini adalah menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005. Setelah keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005, kami melakukan penyesuaian dengan membuat rencana kerja dinas melalui keputusan Kepala Dinas pada akhir tahun 2009 berdasarkan Perwalikota Baubau Nomor 30 Tahun 2009 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural dan Non Struktural. Mungkin agak terlambat namun kami telah melakukan upaya penyesuaian ini semampu kami

Pertanyaan:

- Apakah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah menggunakan teknologi atau sistem informasi yang baik dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari ?

Jawab:

DPPKAD belum menggunakan teknologi yang sudah ada untuk proses pengelolaan aset, meskipun dinas sudah memiliki beberapa unit komputer namun belum dipakai untuk membuat sistem informasi aset seperti yang diamanatkan dalam peraturan pengelolaan barang daerah. Input data aset saja masih digunakan secara manual

Pertanyaan:

- Apakah peralatan tersebut sudah sangat mendukung bagi kelancaran pelaksanaan tugas tersebut ?

Jawab:

Ya, sebenarnya cukup mendukung. Sampai saat ini kami telah menggunakan komputer untuk menginput data-data aset, namun belum dibangun dalam sebuah sistem informasi seperti SIMBADA atau SIMA. Meskipun sudah pernah dilakukan pelatihan namun karena SDM yang ada belum mampu mengoperasikan keahliannya di bidang sistem informasi maka tetap dilakukan pemrosesan data secara manual

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang diambil oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sehubungan dengan Dengan diterbitkannya UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang ditindaklanjuti dengan PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman

Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah ?

Jawab:

Dinas PPKAD sudah memikirkan langkah-langkah ke depan namun belum dapat dilaksanakan karena terbatasnya sumber daya manusia dan anggaran, untuk menggunakan sistem informasi aset dengan teknologi tinggi diperlukan dana yang besar karena harus ada pelatihan dan menggunakan konsultan yang biaya juga cukup besar

Pertanyaan:

- Apakah dengan perubahan undang-undang tersebut akan sangat mempengaruhi proses pengelolaan aset daerah ?

Jawab:

Ya, karena dengan perubahan aturan maka prosedur pengelolaan aset pun berubah.

Pertanyaan:

- Dalam upaya meningkatkan penerimaan daerah, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dengan melakukan langkah pengelolaan aset yang efektif, apakah selama ini Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah berhasil melaksanakannya ?

Jawab:

Belum efektif.

2. Produktivitas

Pertanyaan:

- Apakah pengelolaan aset daerah selama telah sesuai target yang telah ditentukan ?

Jawab:

Belum

Pertanyaan:

- Jika penerimaan pendapatan yang berasal dari pengelolaan aset dapat/tidak dapat dicapai sesuai target, faktor- faktor apa penyebabnya?

Jawab:

Beberapa hal yang menjadi penyebab tidak tercapainya target yaitu tidak adanya data hasil pengelolaan aset daerah disebabkan oleh karena belum pernah dilakukannya inventarisasi aset-aset produktif secara maksimal. Saat ini kami baru mulai menghimpun data barang, bangunan dan tanah milik Pemkot untuk keperluan inventarisasi saja, inipun masih ada kendala dalam pengolahan data karena terbatasnya tenaga yang mampu mengelola data-data tersebut dalam sistem komputer.

Pertanyaan:

- Apa upaya-upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam peningkatan PAD melalui pengelolaan aset yang baik?

Jawab:

Upaya-upaya yang akan kami lakukan yaitu:

- Pengadaan sistim informasi perbendaharaan, akuntansi dan pelaporan serta manajemen asset.
- Penyusunan data base dan inventgarisasi asset daerah
- Melakukan pelatihan

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah terhadap pihak-pihak yang tidak menjalankan pengelolaan aset daerah yang diberikan tanggung jawab kepadanya dengan baik?

Jawab:

Saat ini belum ada tindakan atau langkah-langkah yang tegas terhadap aparat pengelola aset yang belum menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara baik

Pertanyaan:

- Sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat memanfaatkan sumber dayanya secara efisien agar dapat menghasilkan nilai ekonomis dalam pengelolaan aset?

Jawab:

Dinas PPKAD sedang dalam pembenahan, semua sumber daya yang ada dipergunakan semaksimal mungkin, namun belum optimalnya pemanfaatan sumber daya tersebut karena terkendala pada manajemen sumber daya manusianya yang juga masih terus dalam proses pembenahan.

Pertanyaan:

- Kemajuan-kemajuan apa yang telah dicapai oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam pengelolaan aset?

Jawab:

- Sistem pelaporan tentang pengelolaan aset terhadap barang-barang inventaris mulai tertata dengan baik.
- Pemikiran untuk pengembangan diri sudah ada, hanya saja terkendala, dana/anggaran.

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam meningkatkan efektifitas pengelolaan aset daerah ?

Jawab:

- Melakukan pembenahan sistem.

- Melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap pengelolaan asset yang ada di setiap SKPD

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam peningkatan kualitas pengelolaan aset?

Jawab:

- Melakukan peningkatan kualitas SDM pengelola aset melalui bintek/pelatihan
- Melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kinerja aparat

3. Kepuasan Kerja

Pertanyaan:

- Selama bekerja disini apakah ada pemberian berupa imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh karyawan ?

Jawab:

Selama ini belum pernah diberikan imbalan atau hadiah sebagai penghargaan terhadap apa yang kami kerjakan. Kami hanya mengharapkan gaji dan lembur yang tidak seberapa sehingga saya bekerja seadanya saja, karena kadang ada ketidakadilan. Walaupun ada pemberian uang dari atasan, bukan merupakan insentif yang layak, karena tidak jelas ukuran dan besarnya. Saya tidak tahu

apakah pemberian itu untuk memberikan motivasi atau hanya karena kasihan.

Tapi jumlahnya tidak besar.

Pertanyaan:

- Bagaimana dengan pemberian insentif yang selama ini diberikan, berjalan lancar? Apa tanggapan saudara tentang hal itu?

Jawab:

Saya pikir di Dinas PPKAD ini, khususnya di Bidang Pengelolaan Aset, memang ada pemberian insentif tetapi belum ada pemberian insentif yang jelas secara teratur diterima. Seharusnya setiap bulan atau setiap tri wulan kami diberikan, tapi sampai sekarang saya biasanya hanya mendapatkan sedikit insentif yang tidak tau dari mana asalnya dan untuk tujuan apa. Kadang saya merasa capek sendiri karena sudah bekerja sekuat tenaga tapi tidak ada insentif yang layak. Padahal saya berharap ada insentif bulanan, paling tidak menambah semangat kami dalam bekerja.

Pertanyaan:

- Apakah dengan pemberian insentif tersebut dapat membuat anda lebih termotivasi untuk bekerja?

Jawab:

Ya, saya pikir itu sangat memotivasi kami untuk semakin meningkatkan kinerja.

Pertanyaan:

- Apakah beban kerja yang diberikan kepada saudara telah sesuai dengan insentif yang saudara terima ? Bila belum bagaimana upaya atau perhatian dari pimpinan untuk memberikan jalan keluarnya ?

Jawab:

- Saya pikir belum, karena pemberian insentif bukan berdasarkan beban kerja.
- Saya tidak mengetahui apakah ada perhatian atau tidak dari pimpinan, tapi saya belum pernah mendengar ada kebijakan tentang insentif ini dari pimpinan.

Pertanyaan:

- Bagaimana pembagian tugas yang ada dalam Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah saat ini ? Apakah telah sesuai dengan job analisis dan TUPOKSI?

Jawab:

Belum, pembagian tugas belum didasarkan pada job analisis. Sehingga TUPOKSI juga belum dapat dijalankan secara baik.

Pertanyaan:

- Apakah ada pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala ?

Jawab:

Pertemuan/pengarahan hanya dilakukan jika ada kebutuhan, mendesak untuk kegiatan-kegiatan yang kadang tidak berkaitan dengan tupoksi dan bukan berdasarkan perencanaan atau telah ditetapkan secara berkala.

Pertanyaan:

- Bila ada apakah selalu dipimpin oleh Kepala Dinas ataukah dilakukan secara bergilir oleh kepala Bidang ?

Jawab:

Jika ada pertemuan/pengarahan, biasanya dilakukan oleh Kepala Dinas. Sedangkan kepala Bidang biasanya mengikuti saja apa yang diarahkan oleh Kepala Dinas.

UNIVERSITAS TERBUKA

HASIL WAWANCARA No. 3

1. Kemampuan menyesuaikan diri (*Adaptability*)

Pertanyaan:

- Apakah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah dapat melaksanakan fungsinya dalam pengelolaan aset dengan baik ?

Jawab:

Ya sudah baik.

Pertanyaan:

- Apabila fungsi tersebut belum atau sudah dapat dilaksanakan dengan baik, faktor-faktor apakah yang mempengaruhinya ?

Jawab:

Karena adanya dukungan infrastruktur.

Pertanyaan:

- Sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan ?

Jawab:

Ya sudah baik.

Pertanyaan:

- Apa upaya Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut ?

Jawab:

Memahami dan menerapkan TUPOKSI sesuai jabatan yang diberikan.

Pertanyaan:

- Apakah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah menggunakan teknologi atau sistem informasi yang baik dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari ?

Jawab:

Ya, khususnya pengadministrasian keuangan sudah menggunakan SIMDA.

Pertanyaan:

- Apakah peralatan tersebut sudah sangat mendukung bagi kelancaran pelaksanaan tugas tersebut ?

Jawab:

Ya, sudah sangat mendukung.

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang diambil oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sehubungan dengan diterbitkannya UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang ditindaklanjuti dengan PP Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 tahun

2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah ?

Jawab:

- Mengatur administrasi laporan keuangan yang sesuai dengan peraturan tentang pengelolaan keuangan daerah.
- Mengatur administrasi pengelolaan aset yang baik.

Pertanyaan:

- Apakah dengan perubahan undang-undang tersebut akan sangat mempengaruhi proses pengelolaan aset daerah ?

Jawab:

Ya sudah mempengaruhi.

Pertanyaan:

- Dalam upaya meningkatkan penerimaan daerah, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dengan melakukan langkah pengelolaan aset yang efektif, apakah selama ini Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah telah berhasil melaksanakannya ?

Jawab:

Belum berhasil

2. Produktivitas

Pertanyaan:

- Apakah pengelolaan aset daerah selama telah sesuai target yang telah ditentukan ?

Jawab:

Belum berhasil

Pertanyaan:

- Jika penerimaan pendapatan yang berasal dari pengelolaan aset dapat/tidak dapat dicapai sesuai target, faktor-faktor apa penyebabnya?

Jawab:

Karena masih banyak SKPD selaku pengguna anggaran dan barang belum memaami tugas dan tanggung jawabnya sesuai Permendagri No. 152 Tahun 2004.

Pertanyaan:

- Apa upaya-upaya yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam peningkatan PAD melalui pengelolaan aset yang baik?

Jawab:

Akan melakukan lelang atau penghapusan bagi kendaraan dinas roda empat dan dua yang nilai ekonomisnya sudah berkurang.

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang dilakukan Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah terhadap pihak-pihak yang tidak menjalankan pengelolaan aset daerah yang diberikan tanggung jawab kepadanya dengan baik?

Jawab:

Setiap tahun selalu melakukan pembinaan dan sosialisasi terhadap pengurus barang pada setiap SKPD.

Pertanyaan:

- Sejauh mana Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dapat memanfaatkan sumber dayanya secara efisien agar dapat menghasilkan nilai ekonomis dalam pengelolaan aset?

Jawab:

Menginventarisasi pengelolaan aset yang dapat disewwapaikan untuk keperluan dinas.

Pertanyaan:

- Kemajuan-kemajuan apa yang telah dicapai oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam pengelolaan aset?

Jawab:

Penggunaan aset sudah sesuai dengan peruntukan jabatannya.

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam meningkatkan efektifitas pengelolaan aset daerah ?

Jawab:

Telah melakukan pembinaan, pengawasan terhadap pengelolaan aset setiap SKPD.

Pertanyaan:

- Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dalam peningkatan kualitas pengelolaan aset?

Jawab:

Akan melakukan pelatihan untuk peningkatan pengelolaan aset.

3. Kepuasan Kerja

Pertanyaan:

- Selama bekerja disini apakah ada pemberian berupa imbalan tertentu atas prestasi yang dicapai oleh karyawan ?

Jawab:

Tidak ada imbalan.

Pertanyaan:

- Bagaimana dengan pemberian insentif yang selama ini diberikan, berjalan lancar ? Apa tanggapan saudara tentang hal itu ?

Jawab:

Tidak ada, karena staf tidak mengharapkan insentif untuk melakukan pekerjaan.

Pertanyaan:

- Apakah dengan pemberian insentif tersebut dapat membuat anda lebih termotivasi untuk bekerja ?

Jawab:

Ya

Pertanyaan:

- Apakah beban kerja yang diberikan kepada saudara telah sesuai dengan insentif yang saudara terima ? Bila belum bagaimana upaya atau perhatian dari pimpinan untuk memberikan jalan keluarnya ?

Jawab:

Belum , karena pimpinan berusaha melaksanakan pekerjaan staf di luar jam kerja.

Pertanyaan:

- Bagaimana pembagian tugas yang ada dalam Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah saat ini ? Apakah telah sesuai dengan job analisis dan TUPOKSI?

Jawab:

Ya

Pertanyaan:

- Apakah ada pertemuan/pengarahan dari pimpinan yang dilakukan secara berkala ?

Jawab:

Ya

Pertanyaan:

- Bila ada apakah selalu dipimpin oleh Kepala Dinas atukah dilakukan secara bergilir oleh kepala Bidang ?

Jawab:

Ya, selalu dipimpin oleh kepala dinas dan dilakukan jika ada yang dianggap perlu/penting.

UNIVERSITAS TERBUKA