

MANAJEMEN ASET PUBLIK PADA BADAN USAHA MILIK KELURAHAN

**(STUDI PADA BADAN USAHA MILIK KELURAHAN
DADAPREJO KOTA BATU)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana Pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

OLEH:

ATIK ANGGRAINI NINGSIH

NIM. 0910310178



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2013

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Manajemen Aset Publik Pada Badan Usaha Milik Kelurahan
(Studi Pada Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo Kota
Batu)

Disusun Oleh : Atik Anggraini Ningsih

NIM : 0910310178

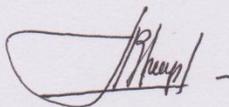
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Malang, 14 September 2013

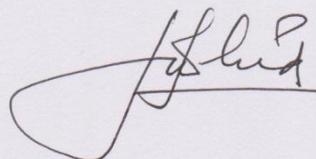
Komisi Pembimbing

Ketua,



Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si
NIP. 19530807 197903 2 001

Anggota,



Drs. Abdul Wachid, M.AP
NIP. 19561209 198703 1 008

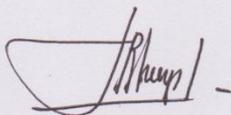
TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
 Administrasi Universitas Brawijaya, pada:
 Hari : Selasa
 Tanggal : 12 November 2013
 Jam : 08.00
 Skripsi atas nama : Atik Anggraini Ningsih
 Judul : Manajemen Aset Publik Pada Badan Usaha Milik Kelurahan
 (Studi Pada Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo Kota
 Batu)

dan dinyatakan lulus

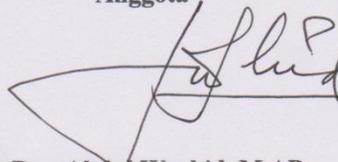
MAJELIS PENGUJI

Ketua



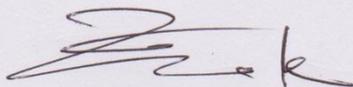
Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si
 NIP. 19530807 197903 2 001

Anggota



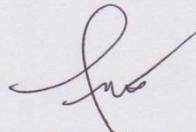
Drs. Abdul Wachid, M.AP
 NIP. 19561209 198703 1 008

Anggota



Dr. Hermawan, S.IP, M.Si
 NIP. 19720405 200312 1 001

Anggota



Farida Nurani, S.Sos, M.Si
 NIP. 19700721 2005012 001



MOTTO

“BISMILAHIROHMANIROHIM”

Ada 3 Kunci Keberhasilan:

1. Man Jadda wa Jada

[Siapa yang bersungguh-sungguh akan berhasil]

2. Man Shabar̃ zafīr̃

[Siapa yang bersabar akan beruntung]

3. Man Saar̃ 'Alaa Darbī washōla

[Siapa yang berjalan di jalur-Nya akan sampai]

Mari sama-sama istiqomah tuk meraih "KEBERHASILAN"

LEMBAR PERSEMBAHAN

- *Segala puja dan puji syukur kepada ALLAH SWT yang telah meridhoi penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dan semoga selamanya juga meridhoi dalam setiap ucap dan langkah yang tercipta dengan rahmat dan “anugerah” yang diberikannya.*
- *Ucapan terima kasih sedalam-dalamnya untuk kedua orang tua ku (Bapak dan Ibu) yang senantiasa mengucapkan doa untuk mengiringi setiap langkahku dan tak lelah membesarkanku hingga saat ini. I LOVE U BOTH SO MUCH. Dan juga Kepada kakakku Ita Permatasari, Mbak Mike dan saudara-saudaraku tercinta yang begitu menyayangiku selamanya.*
- *Untuk seseorang yang selalu menemaniku dan mengantarku mencari referensi dan data-data, Moch. Oky Zainudin terima kasih buat dukungannya.*
- *Untuk keluarga Mas Sapto Pamudji yang selalu mengarahkan, membimbing, dan memberikan semangat sehingga skripsi ini bisa terselesaikan. Terima kasih untuk semuanya.*
- *Untuk sahabat ku Anis, Anggun, dan Thyta yang sudah menemani hari-hari ku di kampus FIA selama ini. Serta untuk*

*seluruh teman-teman FIA yang tidak disebutkan namanya
satu persatu.*

- *Serta kepada seluruh dosen dan staff fakultas ilmu administrasi
yang setia memberikan bimbingan dan pelayanan terbaik hingga
saat ini.*

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Penulis

Atik Angraeni Ningsih

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul Manajemen Aset Publik Pada Badan Usaha Milik Kelurahan (Studi Pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu) ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan prundang-undangan yang berlaku (UU No. 22 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 20 September 2013

Mahasiswa



Nama: Atik Anggraini Ningsih

NIM : 0910310178

RINGKASAN

Atik Anggraini Ningsih, 2013, Manajemen Aset Pubik Pada Badan Usaha Milik Kelurahan (Studi Pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu), Komisi pembimbing, Ketua: Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si, Anggota : Drs. Abdul Wachid, M.AP., (124 halaman +xvi).

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo adalah sebuah lembaga ekonomi di kelurahan Dadaprejo yang keberadaannya diharapkan dapat menggerakkan perekonomian kelurahan yang lebih mandiri dan sejahtera. Manajemen aset pada BUMKEL Dadaprejo dirasa belum maksimal sesuai dengan yang diharapkan, masih banyaknya nasabah yang belum membayar angsuran pinjaman dan pelayanan HIPPAM yang tidak efektif membuat beberapa warga kelurahan sering mengeluh tentang proses manajemen aset BUMKEL ini. Selanjutnya adanya dampak positif yang cukup mempengaruhi dalam proses manajemen aset, tidak menutup kemungkinan adanya kendala dalam melakukan manajemen aset, seperti ketidaksiapan pegawai dalam menjalankan sistem manajemen yang baru karena BUMKEL yang masih berjalan selama 2 tahun.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan bahwa manajemen aset yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo belum mencapai maksimal, hal ini didasarkan hasil penelitian di lapangan. Penulis memberikan solusi terkait manajemen aset tersebut yang terdiri dari: (a) Perlu disusun rencana strategis supaya Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo bisa lebih efektif dalam menjalankan visi dan misinya, (b) perlu kerja sama antara Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dengan Dinas Pekerja Umum Kota Batu untuk membangun akses jalan menuju tandon air apabila terjadi kerusakan (c) Perlu adanya penyuluhan dan sosialisasi pada masyarakat agar selalu menjaga fasilitas Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

kata kunci: *manajemen aset, BUMKEL*

SUMMARY

Atik Anggraini Ningsih, 2013, Management of Public Assets on Badan Usaha Milik Kelurahan (Studies on Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Batu City), Supervisor: Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si, Co-Supervisor : Drs. Abdul Wachid, M.AP., (124 pages +xvi).

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo is an economic institution in the Dadaprejo Village that its existence is expected to drive the economy more self-sufficient and prosperous villages. Asset management at BUMKEL Dadaprejo deemed not up as expected, there are many customers who do not pay the loan installments and ineffective service HIPPAM make some urban residents often complain about this BUMKEL asset management process. Furthermore the positive impact that is affecting the asset management process, did not rule out the existence of difficulties in implementing asset management, such as unpreparedness employees in running the new management systems because BUMKEL are still running for 2 years.

This research uses descriptive qualitative research approach . Source of data used are primary data and secondary data. This research resulted in a conclusion that asset management is performed by the Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo not reached the maximum, this is based on the results of research in the field. Authors provide solutions to the asset management consisting of: (a) strategic plan should be structured so that Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo can be more effective in carrying out the vision and mission, (b) necessary cooperation between the Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo with the Office of public Workers Batu to build access road to the water tank in the event of damage (c) There needs to be education and outreach to the community in order to always maintain facilities Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

keywords: *asset management, BUMKEL*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan masa belajarnya di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Aset Publik Pada Badan Usaha Milik Kelurahan (Studi Pada Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo Kota Batu)”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

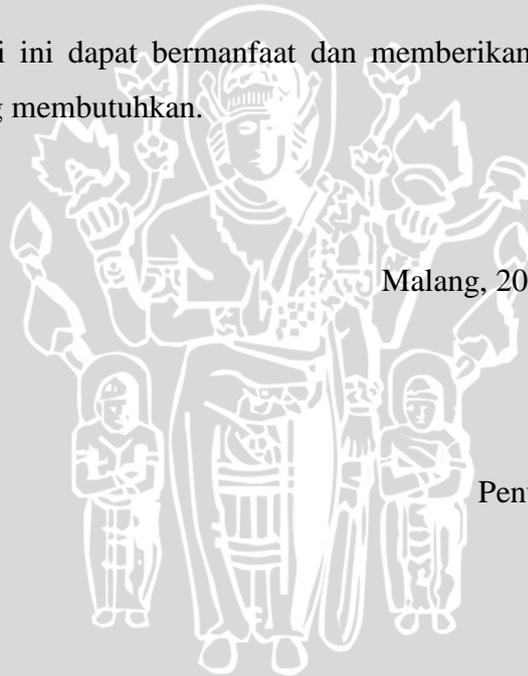
1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Dr. Ratih Nur Pratiwi, M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Drs. Abdul Wachid, MAP selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan memberikan masukan serta arahnya untuk skripsi penulis dengan sabar disaat membimbing.
4. Dosen dan staf Fakultas Ilmu Administrasi yang telah membantu selama masa perkuliahan.

5. Seluruh pegawai Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dan pegawai Kelurahan Dadaprejo atas kerjasama dan bantuannya selama penelitian ini.
6. Kedua orang tuaku bapak dan ibuku tersayang dan semua saudara-saudaraku yang selalu memberikan perhatian, arahan, dan dukungannya, serta doanya sehingga terselesainya skripsi ini.
7. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini, yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 20 September 2013

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
TANDA PERSETUJUAN	
TANDA PENGESAHAN	
MOTTO	
LEMBAR PERSEMBAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kontribusi Penelitian.....	12
E. Sistematika Penulisan.....	13
BAB II.....	15
LANDASAN TEORI.....	15
A. Administrasi Publik.....	15
1. Pengertian Administrasi Publik	15
2. Kegiatan Administrasi Publik.....	17
3. Paradigma New Public Service dalam Administrasi Publik.....	18
B. Otonomi daerah	21
1. Definisi Otonomi Daerah.....	21
2. Prinsip-prinsip Otonomi Daerah	22
3. Tujuan Otonomi Daerah	23
C. Pemerintah Kelurahan	25
1. Pengertian Pemerintah Kelurahan.....	25
2. Pembentukan Kelurahan	26
D. Manajemen	29
1. Pengertian Manajemen.....	29



2.	Unsur-Unsur Manajemen.....	30
3.	Fungsi-fungsi Manajemen	32
4.	Prinsip Manajemen Badan Usaha	38
E.	Aset Pubik	41
1.	Pengertian Aset	41
2.	Pengertian Aset Publik.....	41
3.	Jenis-Jenis Aset Publik	42
F.	Manajemen Aset.....	44
1.	Pemahaman Manajemen Aset.....	44
2.	Sasaran Manajemen Aset.....	48
3.	Tujuan Manajemen Aset.....	49
G.	Badan Usaha Milk Negara (BUMN).....	51
1.	Pengertian Badan Usaha Milk Negara (BUMN)	51
2.	Peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	52
3.	Ciri-ciri Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	53
4.	Latar Belakang Pendirian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)	54
BAB III		56
METODE PENELITIAN.....		56
A.	Jenis Penelitian	56
B.	Fokus Penelitian	58
C.	Lokasi dan Situs Penelitian	59
D.	Sumber Data	59
E.	Instrumen Penelitian.....	60
F.	Teknik Pengumpulan Data	61
G.	Analisis Data	63
BAB IV		69
HASIL DAN PEMBAHASAN.....		69
A.	Deskripsi Obyek Penelitian	69
1.	Gambaran Umum Kelurahan Dadaprejo Kota Batu	69
2.	Gambaran Umum Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu	71
B.	Penyajian Data Fokus Penelitian	77
1.	Manajemen Aset Publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu.....	77



a. Perencanaan (Planning)	80
b. Pengorganisasian (Organizing)	86
c. Pelaksanaan (Actuating)	89
d. Pengawasan (Controlling)	93
2. Kendala yang Mempengaruhi Proses Manajemen Aset Publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu	96
C. Pembahasan	102
1. Manajemen Aset Publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu.....	102
a. Perencanaan (Planning)	106
b. Pengorganisasian (Organizing)	107
c. Pelaksanaan (Actuating)	109
d. Pengawasan (Controlling)	111
2. Kendala yang Mempengaruhi Proses Manajemen Aset Publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu	113
BAB V	118
PENUTUP	118
A. Kesimpulan.....	118
B. Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA	121



DAFTAR GAMBAR

No. Judul	Halaman
Gambar 1. Pengertian Manajemen sebagai Proses	30
Gambar 2. Perkembangan Manajemen Aset.....	44
Gambar 3. Alur Manajemen Aset	45
Gambar 4. Tandon Air yang ada di Desa Gangsiran	86
Gambar 5. Pengawasan Dari Masyarakat	96
Gambar 6. Letak tandon Sumber Kembang yang ada di lereng sungai	100
Gambar 8. Pipa-pipa air HIPAM.....	102



DAFTAR TABEL

No. Judul	Halaman
Tabel 1. Rekapitulasi Pemakaian air HIPPAM Bulan November 2012	9
Tabel 2. Laporan Keuangan Badan Usaha Miik Kelurahan Dadaprejo Kota Batu Bulan Januari Tahun 2013	9
Tabel 3. Tingkat Kolektabilitas Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu Bulan Maret 2013.....	10
Tabel 4. Penduduk Dadaprejo Berdasarkan Jenis Pekerjaan Tahun 2012	70
Tabel 5. Rencana Bisnis Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Tahun 2013	81
Tabel 6. Rencana Strategis Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM) Dadaprejo Tahun 2012.....	85
Tabel 7. Laporan Rugi Laba Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Per Januari 2013.....	92
Tabel 8. Kegiatan Pengawasan BUMKEL Dadaprejo.....	95



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara yang sedang berkembang dengan jumlah penduduk sekitar 250 juta jiwa. Dengan jumlah penduduk yang begitu besar, sehingga pertumbuhan ekonomi merupakan permasalahan yang paling penting dan mendesak. Pertumbuhan ekonomi merupakan masalah yang paling mengancam terhadap kehidupan masyarakat di Indonesia sejak pertengahan tahun 1997. Sejak itu, pertumbuhan ekonomi di Indonesia tidak kunjung membaik, dan bahkan semakin terpuruk. Krisis ekonomi yang terjadi saat ini terus-menerus menimbulkan berbagai permasalahan, diantaranya: kemiskinan, pengangguran, lapangan kerja, inflasi, pertumbuhan ekonomi dan ekonomi politik. Oleh karena itu, perekonomian di Indonesia akan semakin terpuruk dan mencemaskan apabila tanpa adanya penyelesaian, perbaikan serta ditangani secara serius.

Program pemberdayaan ekonomi dan peningkatan jaminan sosial masyarakat sudah semenjak lama dijalankan oleh Pemerintah melalui berbagai program, seperti koperasi serta usaha mikro, kecil dan usaha menengah (UMKM). Namun upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan bersama (www.bappenas.go.id).

Selain program UMKM, sebenarnya pemerintah juga sudah mempunyai program ekonomi yang bertujuan untuk mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa publik oleh perusahaan swasta. Lembaga ekonomi yang dimaksud yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah

badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung maupun kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN dibagi menjadi dua, yaitu persero dan perum (Ruru, 2005:132). Pada umumnya, saat itu pihak Pemda sedang menghadapi masalah keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan yang dilimpahkan ke daerah sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah. Berbagai alternatif yang mungkin diupayakan Pemda untuk memperoleh penerimaan lebih besar dari keberadaan BUMN, antara lain misalnya: (i) pengalihan kepemilikan BUMN dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah sehingga posisinya menjadi BUMD; (ii) pengalihan sebagian saham pemerintah pusat ke pemerintah daerah (Riphat, 2005:94).

Alasan strategis keberadaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, namun masyarakat atau swasta tidak mampu atau belum mampu melakukannya, baik karena investasi yang sangat besar, resiko usaha yang sangat besar, maupun karena eksternalitasnya sangat besar dan luas. Alasan politis adalah mempertahankan potensi ekonomi yang mempunyai daya dukung politis bagi Pemerintah Daerah. Alasan budget adalah alasan bahwa Pemda perlu mempunyai sumber pendapatan lain di luar pajak dan alokasi dana dari Pemerintah Pusat untuk mendukung anggaran belanja dan pembangunan daerah (Joedo dan Nugroho, 2006:13). Lebih lanjut, potensi ekonomi yang ada di suatu daerah sangat beragam sehingga tidak bisa jika hanya oleh satu lembaga pengelola. Untuk itu di tingkat desa atau kelurahan juga perlu dibuat sebuah lembaga ekonomi.

Pembangunan ekonomi Indonesia pada masa yang lalu ditekankan hanya pada pertumbuhan, ternyata telah menimbulkan berbagai ketimpangan, khususnya antara wilayah pedesaan dan perkotaan. Manfaat pembangunan lebih dirasakan oleh kelompok masyarakat lapisan atas, sehingga terjadi kesenjangan sosial yang besar. Selain itu, investasi ekonomi mayoritas diarahkan untuk melayani daerah perkotaan yang relatif memiliki pertumbuhan cepat. Sedangkan untuk perekonomian pedesaan tidak memperoleh nilai tambah yang proporsional akibat dari wilayah perkotaan hanya sekedar menjadi pipa pemasaran dari arus komoditas primer dari pedesaan. Pembangunan ekonomi yang berorientasi pada pertumbuhan hanya akan mendorong perkembangan usaha dan industri skala besar serta kelompok-kelompok tertentu, sehingga terjadi kesenjangan yang semakin lebar antara usaha skala kecil dan mikro dan usaha menengah-besar (www.bappenas.go.id).

Desa merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Peraturan Mendagri, 2010). Sedangkan kelurahan merupakan satuan pemerintahan yang terkecil dari suatu komunitas pemerintahan negara, sehingga boleh dikatakan bahwa keberhasilan dalam melakukan pembangunan juga tergantung dari sejauh mana partisipasi masyarakat setempat beserta aparatur pemerintahan kelurahan dalam perencanaan pembangunan tersebut.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 73 Tahun 2005 tentang Pemerintah Kelurahan yang merupakan pelaksana ketentuan Pasal 127 ayat (1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah adalah dasar dalam menuju masyarakat yang berkembang yaitu kelurahan tidak lagi menjadi level administrasi serta menjadi bawahan daerah tetapi menjadi masyarakat yang mandiri. Dengan demikian setiap masyarakat yang berada pada lingkungan kelurahan berhak untuk berbicara dan mengeluarkan pendapat sesuai dengan kepentingannya sendiri. Perlu dipahami bahwa kelurahan merupakan suatu kesatuan hukum yang memiliki hak dan kekuasaan dalam mengatur dan melayani semua kebutuhan dan kepentingan masyarakatnya menuju kesejahteraan. Dengan pengertian bahwa masyarakat harus ikut berpartisipasi dan diberi kepercayaan serta kewenangan yang cukup dalam mengurus rumah tangga kelurahannya, sehingga bisa mandiri sesuai dengan potensi dan sumber daya yang dimiliki daerah tersebut.

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) merupakan bentuk lembaga ekonomi yang pendekatannya diharapkan mampu untuk merangsang dan menggerakkan roda perekonomian di kelurahan dengan melalui penyatuan pengelolaan kelembagaan ekonomi yang ada. Aset ekonomi yang ada di kelurahan harus dikelola sepenuhnya oleh masyarakat kelurahan.

Sebelum Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) ini terbentuk, kelurahan Dadaprejo sudah mempunyai suatu badan pengelola ekonomi yang disebut BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Dalam Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (2007:4) disebutkan bahwa BUMDes

(Badan Usaha Milik Desa) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) menurut Undang-undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes).

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Dadaprejo sendiri dulunya masih dikuasai oleh pamong-pamong desa yang mendistribusikan anggaran dasar keuangan dari dana bantuan pemerintah melalui ketua kelompok dari masing-masing dusun, selanjutnya masing-masing ketua kelompok akan membagikan dana tersebut pada setiap anggotanya. Struktur organisasi yang berjalan masih belum jelas dan masih belum adanya pengawasan atau kontrol dari pemerintah membuat sistem keuangan yang ada menjadi berantakan sehingga BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) ini tidak memberikan kontribusi yang berarti bagi Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun seiring berjalannya waktu, perubahan status desa Dadaprejo menjadi kelurahan Dadaprejo pada tahun 2010, membuat BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) harus digantikan dengan badan pengelola lain yang fungsinya juga sebagai badan pengelola ekonomi atau yang sekarang disebut Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL).

Secara yuridis memang belum ada undang-undang khusus yang mengatur keberadaan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL), akan tetapi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo ini terbentuk sebagai tindak lanjut dari adanya perubahan status Desa Dadaprejo menjadi Kelurahan Dadaprejo sesuai

dengan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 13 Tahun 2010 tentang Perubahan Status Desa Dadaprejo menjadi Kelurahan Dadaprejo. Sedangkan perubahan status BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) menjadi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) juga diperkuat dengan adanya Akta Pendirian Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo Nomor 3 Tahun 2011 karena sesuai dengan Pasal 201 ayat 2 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah disebutkan bahwa “Dalam hal desa berubah statusnya menjadi kelurahan, kekayaannya menjadi kekayaan daerah dan dikelola oleh kelurahan yang bersangkutan.”

Konteks perubahan dalam hal ini merupakan bentuk dan peningkatan status yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengelolaan aset publik. Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah memberikan peluang bagi pemerintah daerah untuk melaksanakan perubahan status desa menjadi kelurahan. Perubahan status desa menjadi kelurahan merupakan kebijakan atau upaya pemerintah dalam rangka membentuk kelurahan baru dengan tujuan tercapainya efektivitas dan efisiensi pelayanan dan pengelolaan aset kelurahan kepada masyarakat.

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) merupakan pilar kegiatan ekonomi di kelurahan yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya

lokal (barang dan jasa) kepada masyarakat (Muaddab, 2009: <http://hafismuaddab.wordpress.com>). Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan. Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) sebagai badan hukum, dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku, dan sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat kelurahan.

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) ini merupakan salah satu langkah pengelolaan atau manajemen aset yang dimiliki Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) tersebut. Menurut Hariyono (2007:4) manajemen aset mencakup proses mulai dari proses perencanaan sampai dengan penghapusan (*disposal*) dan perlunya monitoring terhadap aset-aset tersebut selama umur penggunaannya oleh suatu organisasi atau Kementerian/Lembaga. Terdapat tiga faktor utama yang mendorong pemerintah perlu untuk melakukan manajemen aset-aset yang dimilikinya, yakni sebagai berikut (Akbar dan Lukman, 2010:172):

1. Karena adanya desentralisasi, pemerintah lokal harus menyediakan sejumlah pelayanan yang terus meningkat dengan sumber daya finansial yang terbatas.
2. Aset *real property* pemerintah lokal seringkali memiliki nilai yang jauh lebih signifikan dibandingkan penerimaan tahunan dari aset terkait. Meskipun banyak aset yang memang tidak dimaksudkan untuk menghasilkan penerimaan, tetap saja ada kemungkinan untuk meningkatkan penerimaan tersebut. Selain itu, pengeluaran yang kecil bisa saja mengindikasikan bahwa adanya kebutuhan untuk meningkatkan pengeluaran untuk keperluan pemeliharaan aset.

3. Pemerintah lokal biasanya memiliki kewenangan yang lebih leluasa dalam mengelola asetnya. Dari pada menaikkan pajak dan retribusi yang merupakan proses politik yang sensitif, akan lebih baik jika aset yang dimiliki dikelola dengan baik supaya mampu ikut menaikkan pendapatan daerah.

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) ini mempunyai dua bidang usaha, yaitu: 1) unit pengelolaan keuangan yang terdiri dari jasa simpan pinjam, pengkreditan, dan lain sebagainya; 2) unit pengelolaan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM).

Di Kelurahan Gunung Lengkuas, Kabupaten Bintan, Provinsi Kepulauan Riau yang ditetapkan sebagai salah satu kelurahan terbaik di Indonesia baru akan membangun badan usaha pada tahun 2012. Badan Usaha Milik Kelurahan Gunung Lengkuas itu akan mengelola pasar, pujasera dan ruang serba guna yang akan dibangun tahun itu juga. Selain itu, Kelurahan Gunung Lengkuas juga akan membangun Lembaga Keuangan Mikro, yang berfungsi seperti bank. Kelurahan Gunung Lengkuas satu-satunya kelurahan di Kepri yang memiliki Lembaga Keuangan Mikro. Kelurahan Gunung Lengkuas sejak beberapa tahun lalu juga berkonsentrasi mengembangkan ekonomi kerakyatan dengan memanfaatkan potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia. Salah satu program ekonomi yang berhasil dikembangkan adalah percetakan bata yang salah satu bahannya menggunakan limbah bauksit. Percetakan bata itu sebelumnya dikelola oleh Karang Taruna Gunung Lengkuas, namun sekarang akan dikelola oleh Badan Usaha Milik Kelurahan Gunung Lengkuas (www.eksposnews.com, Selasa, 31

Januari 2012). Jika di bandingkan dengan Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo, Kelurahan Gunung Lengkuas bidang usahanya jauh lebih luas.

Menurut ketua dari Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo, Hartono, tercatat bahwa sampai saat ini aset yang sudah dikelola sebesar Rp 789.000.000,- dan sudah memiliki kurang lebih 745 nasabah dalam bidang pengelolaan keuangan dan 770 nasabah dalam bidang pengelolaan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM).

Tabel 1. Rekapitulasi Pemakaian air HIPPAM Bulan November 2012

No.	Keterangan	Jml Pelanggan	Pemakaian (m ³)
1.	Dusun Areng-areng	361	9.425
2.	Dusun Karang Mloko	262	7.143
3.	Dusun Dadaptulis Utara	147	3.415
4.	Lain-lain	-	-
Jumlah		770	19.983

Sumber: Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu 2013

Berikut ini disajikan laporan keuangan Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo Kota Batu Bulan Januari Tahun 2013:

Tabel 2. Laporan Keuangan Badan Usaha Miik Kelurahan Dadaprejo Kota Batu Bulan Januari Tahun 2013

AKTIVA		PASIVA	
Kas	16.069.600	Tabungan	17.966.915
Bank	178.643.956	MODAL ADD/ADK	519.756.500
Kredit yg diberikan	543.458.609	Laba ditahan	245.763.685
Piutang Lain	-	Laba tahun berjalan	5.665.665
Inventaris	31.980.600		
Aktiva Tetap	25.000.000		
Akumulasi PH	(6.000.000)		
	-		
Total	789.152.765	Total	789.152.765

Sumber: Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu 2013

Pengelolaan aset Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) yang ada saat ini masih mengalami beberapa permasalahan, hal ini disebabkan adanya peralihan status dari desa menjadi kelurahan. Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) merupakan kelanjutan dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dimana dahulu BUMDes masih belum ada pengorganisasian secara tegas, sehingga pemberian dana hibah dari Pemerintah Kota tidak dapat dimonitoring dengan jelas. Dalam unit pengelolaan keuangan, saat masih menjadi BUMDes selama lima tahun berjalan ada beberapa orang yang terlambat dalam membayar angsuran atas pinjaman yang diterima, banyak uang yang macet sehingga saat sudah menjadi sebuah Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) sulit untuk mendata karena belum adanya monitoring tersebut. Seperti halnya unit pengelola keuangan, pada unit pengelolaan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM) masih ada beberapa masalah yang dihadapi, banyak warga yang mengeluhkan sering tidak maksimalnya pelayanan yang diberikan karena air yang dialirkan ke rumah-rumah warganya sering mati padahal warga selalu membayar iuran air tepat waktu setiap bulannya. Hal ini tentunya akan menghambat kegiatan warga sehari-hari.

Tabel 3. Tingkat Kolektabilitas Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu Bulan Maret 2013

TOTAL	KOLEKTABILITAS				% NPL	JUMLAH	JUMLAH REKENING
	LANCAR	KURANG LANCAR	DIRAGUKAN	MACET			
	473.514.159	18.800.000	8.800.000	113.085.000	23%	614.199.159	745
REKENING	392	43	30	280	23%	745	745

Sumber: Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu 2013

Dari data di atas terlihat jelas bahwa dalam proses pengelolaan aset-aset publik di Kelurahan Dadaprejo, khususnya pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) yang berperan sebagai pengelola aset publik dirasa masih belum optimal. Walaupun nilai NPL sudah turun 16% dari persentase awal berdirinya BUMKEL pada bulan Mei 2011, dimana NPL masih sebesar 39%. Kurangnya kesiapan pegawai dalam melaksanakan sistem manajemen yang masih baru karena peralihan status dari desa menjadi kelurahan serta belum adanya pengawasan dari pemerintah setempat saat masih menjadi BUMDes inilah yang membuat pengelolaan dan pelayanan kurang optimal.

Berdasarkan uraian diatas, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian tentang **“Manajemen Aset Publik Pada Badan Usaha Milik Kelurahan (Studi Pada Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo Kota Batu)”**.

B. Rumusan Masalah

Adapun permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu?
2. Apa saja kendala yang mempengaruhi proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, antara lain:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis kendala-kendala yang mempengaruhi proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat serta memberikan kontribusi bagi pihak-pihak terkait, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi dan sumbangan pemikiran dalam hal pengelolaan atau manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis pada penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan melalui pemikiran-pemikiran inovatif untuk mengembangkan pola pengelolaan aset-aset publik atau aset-aset daerah pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan ini, digunakan sistematika penulisan yang antara lain:

Bab I: Pendahuluan

Pada bab ini diawali dengan penulisan latar belakang masalah yang mengacu pada rumusan masalah, kemudian dilanjutkan dengan penulisan tujuan serta manfaat penulisan. Latar belakang yang diangkat dalam penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana proses manajemen aset pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dengan berpedoman pada Akta Pendirian Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) No. 13 Tahun 2011.

Bab II: Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi tentang landasan teori yang berkaitan dengan penelitian serta kerangka pemikiran yang nantinya dapat memberikan gambaran alur penulisan dan hipotesis yang dipaparkan dalam penulisan ini. Teori yang digunakan dalam skripsi ini antara lain teori administrasi publik, otonomi daerah, pemerintah kelurahan, manajemen, aset publik, manajemen aset, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Bab III: Metode Penelitian

Pada bab ini menjelaskan tentang definisi operasional variabel penelitian, penentuan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data serta metode analisisnya. aplikasi tersebut. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan

yaitu peneliti sendiri, pedoman wawancara, dan alat perekam. Metode analisis data dengan analisis domain, taksonomi, komponensial, tema kultural, dan komparasi konstan.

Bab IV: Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan diuraikan deskripsi mengenai data-data serta obyek penelitian yang diambil, yang nantinya data-data tersebut dapat diolah dan dianalisis sehingga menjadi sebuah pembahasan. Penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan bahwa manajemen aset yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo belum mencapai maksimal, hal ini didasarkan hasil penelitian di lapangan.

Bab V: Penutup

Bab ini merupakan bagian terakhir dari serangkaian penulisan yang berisi penarikan kesimpulan yaitu merupakan ringkasan dari pembahasan-pembahasan sebelumnya. Serta peneliti akan memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi wacana untuk Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

BAB II

LANDASAN TEORI

Aset publik merupakan sumber daya penting bagi pemerintah daerah sebagai penopang utama pendapatan asli daerah. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah daerah untuk dapat mengelola aset secara profesional dan memadai. Dalam pengelolaan aset, pemerintah daerah harus menggunakan pertimbangan aspek perencanaan yang matang, hal ini dimaksudkan agar aset daerah mampu memberikan kontribusi optimal bagi pemerintah daerah dan masyarakat di daerah yang bersangkutan, sehingga arah pembangunan di bidang manajemen aset publik dapat terintegrasi dan terprogram dengan baik.

Mengacu pada permasalahan dalam penelitian ini, maka akan dikemukakan beberapa kerangka pemikiran sebagai landasan untuk menelaah masalah dalam rangka mencari solusi pemecahannya. Hal ini penting karena landasan teori merupakan unsur ilmu yang dapat memberikan kontribusi bagi peneliti untuk mencoba menerangkan permasalahan yang terjadi. Sebelum melakukan pembahasan lebih lanjut, terlebih dahulu akan diuraikan mengenai landasan teori yang mencakup Pengertian Administrasi Publik, Otonomi Daerah, Pemerintah Kelurahan, Pengertian Manajemen, Aset Publik, dan Manajemen Aset.

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Administrasi berasal dari kata *to administer*, yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola). Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai

kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi.

Terdapat 3 macam pengertian administrasi, yaitu:

- a. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian proses atau kegiatan;
- b. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian tata usaha;
- c. Istilah administrasi yang dipergunakan dalam pengertian pemerintah atau administrasi publik. (Gie, 1978:3)

Pengertian tersebut mengacu pada arti dari administrasi yang mana dapat ditelaah menurut fungsinya, sehingga dapat diartikan sebagai proses, tata usaha, maupun sebagai pemerintah. Sedangkan beberapa pengertian administrasi publik sendiri menurut para ahli dalam Pasolong (2007:2), diuraikan sebagai berikut:

- Simon mendefinisikan administrasi sebagai “kegiatan-kegiatan kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama”.
- White mendefinisikan “administrasi adalah suatu proses yang umum pada usaha kelompok-kelompok, baik pemerintah maupun swasta, baik sipil maupun militer, baik dalam ukuran besar maupun kecil.
- Dimock & Dimock, mengatakan bahwa:

“administrasi adalah suatu ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah, dan cara mereka memperolehnya. Administrasi juga mementingkan aspek-aspek konkrit dari metode-metode dan prosedur-prosedur manajemen”.

- Siagian mendefinisikan administrasi sebagai “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.
- Gie mendeskripsikan “administrasi adalah rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang didalam kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu”.

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi merupakan suatu bentuk proses berkesinambungan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Henry, melihat Administrasi Publik sebagai suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi Publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai-nilai efektifitas, efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik (Indradi, 2008:12).

2. Kegiatan Administrasi Publik

Dalam rangka proses administrasi yang diartikan sebagai pemerintahan dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka, administrasi mempunyai kegiatan yang mana kegiatan tersebut bertujuan melayani dan menyelesaikan permasalahan publik seperti yang diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut:

Apa yang dikerjakan di dalam dunia administrasi publik adalah berkenaan dengan jumlah dan jenis yang sangat banyak dan variatif, baik menyangkut pemberian pelayanan di berbagai kehidupan (*public service*), maupun yang berkenaan dengan mengejar ketertinggalan lewat program-

program pembangunan. Kegiatan administrasi publik sebagai pemberi pelayanan yang dimaksud terkait dengan memberikan kehidupan yang nyaman bagi warga negaranya demi kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat serta generasi kedepannya. Kegiatan-kegiatan manusia dalam pembangunan yang semakin kompleks tidak dapat dipungkiri sering melalaikan etika lingkungan sehingga pemerintah atau para administrator publik menjadi sangat berperan penting untuk mengatur permasalahan publik. Salah satu dari pemberian kenyamanan yaitu dengan membuat kebijakan-kebijakan yang *fair* dan bersifat melayani (Keban, 2004:5)

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kegiatan administrasi merupakan kegiatan penyelenggaraan pemerintah yang tidak hanya melakukan satu tugas saja untuk masyarakatnya, akan tetapi juga dapat diartikan sebagai kegiatan administrasi dalam pemerintahan. Kegiatan administrasi pemerintahan merupakan kegiatan kompleks yang bertujuan untuk melayani masyarakat, memberikan kenyamanan masyarakat, dan mengutamakan kepentingan masyarakat dari suatu penyelenggaraan pemerintahan yang didalamnya juga mengacu pada pembentukan kebijakan, serta tidak lepas dari proses politik.

3. Paradigma New Public Service dalam Administrasi Publik

Denhardt dan Denhardt menggambarkan munculnya gerakan baru dalam administrasi publik yang dinamai *New Public Service* (NPS) dengan karakteristik dimana pemerintahan dijalankan tidak seperti bisnis melainkan dalam nuansa demokrasi. Denhardt dan Denhardt selanjutnya mengembangkan paradigma *New Public Service* (NPS) yang dibangun berdasarkan (1) *theories odd democratic citizenship*, (2) *models of community and civil society*, (3) *organizational humanism and the new public administration*, dan (4) *post-modern public administration* (Mindarti, 2007:167).

Inti dari *Theories odd democratic citizenship* adalah warga negara tidak hanya dilihat lewat status legalnya yaitu hak dan kewajiban, namun juga dari tanggung jawabnya terhadap hal-hal yang terkait dengan isu-isu lebih luas, karena warga negara termasuk dan bahkan menjadi elemen fundamental dalam sebuah komunitas politik. Selanjutnya, dari *Models of community and civil society* diketahui bahwa kian hari kian banyak warga negara yang merasa tealineasi dan kehilangan nilai-nilai sosialnya karena begitu kuat pengaruh dari paham individualisme, kapitalisme, kemajuan teknologi, dan mereka ingin kembali ke sosial yang lebih *human*.

Sementara itu, dari *Organizational humanism and the new public administration* diketahui bahwa para ilmuwan administrasi publik semakin banyak yang mengkritik pendekatan hierarkis tradisional terhadap organisasi yang dinilai telah membatasi perilaku manusia. Terakhir, pemikiran *Post-modern public administration* menunjukkan bahwa ketergantungan administrasi publik pada pendekatan positivisme ditolak, karena administrasi publik merupakan sebuah kehidupan yang di dalamnya tidak sekedar berlandaskan pada fakta-fakta yang tampak di permukaan, tetapi juga melibatkan nilai-nilai yang sering tidak kasat mata.

Berdasarkan *core ideas* tersebut, Denhardt dan Denhardt dalam Mindarti (2007:170) mengembangkan sebuah paradigma baru administrasi publik yang disebut *New Public Service* (NPS) dan berisi tujuh gagasan inti (prinsip) sebagai berikut:

1. *Serve Citizens, not Customer*
Administrator publik bekerja untuk kepentingan publik (*public interest*) dan bukan untuk kepentingan diri sendiri (*self-interest*). Kepentingan publik lebih merupakan hasil dari sebuah dialog tentang nilai bersama (*shared values*) daripada merupakan agregasi dari kepentingan individu. Oleh karena itu, pegawai pemerintah tidak semata-mata merespon tuntutan pelanggaran yang beragam dan saling berupaya memaksimalkan kepentingan dirinya tetapi seharusnya lebih memusatkan diri kepada upaya membangun hubungan saling percaya dan kolaborasi yang kuat antarwarga negara sebagai pemilik dan penjaga hak serta kewajiban bagi komunitas yang lebih luas.
2. *Seek The Publik Interest*
Administrator publik harus berperan aktif membangun paham bersama dan kolektif tentang kepentingan publik. Tujuannya bukan untuk menemukan solusi yang cepat atas dasar pilihan individu tetapi untuk membangun kreasi lahirnya kepentingan dan tanggung jawab bersama.
3. *Value Citizenship over Entrepreneurship*
Kepentingan publik bisa dicapai dengan lebih baik jika dilakukan oleh pegawai pemerintah bersama warga negara yang terikat dengan komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi masyarakat daripada oleh manajer wirausaha yang bertindak seolah-olah organisasi dan uang publik itu adalah miliknya.
4. *Think Strategically, Act Democratically*
Kebijakan dan program yang sangat dibutuhkan oleh publik hanyalah bisa dicapai secara efektif dan bertanggung jawab lewat usaha/upaya bersama dan lewat proses kolaboratif.
5. *Recognize that Accountability is Not Simple*
Pegawai pemerintah haruslah lebih responsif dan atentif daripada pasar, dan mereka juga harus bekerja berdasarkan ketentuan status, hukum, konstitusi, nilai-nilai masyarakat, norma-norma politik, standar profesional dan kepentingan warga.
6. *Serve rather than Steer*
Semakin pentingnya aparat pemerintah mendayagunakan kepemimpinan berbasis nilai bersama dalam membantu warganya untuk mengartikulasikan dan menemukan kepentingan bersama daripada berusaha mengendalikan atau mengarahkan masyarakat menuju ke arah yang baru.
7. *Value People, Not Just Productivity*
Organisasi publik dan seluruh jaringannya dalam berpartisipasi mencapai kepentingan publik akan berhasil dalam jangka panjang bila mereka bisa berjalan lewat proses kolaborasi dan kepemimpinan bersama yang didasarkan atas rasa saling menghormati pada semua orang.

Ke tujuh prinsip tersebut merupakan sebuah kesatuan yang utuh demi tercapainya sebuah *inklinasi* pemerintah untuk memberikan sesuatu yang terbaik

bagi warganya sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkan dengan cara yang lebih humanis.

B. Otonomi daerah

1. Definisi Otonomi Daerah

Otonomi berasal dari 2 kata yaitu, *auto* berarti sendiri, *nomos* berarti rumah tangga atau urusan pemerintahan. Otonomi dengan demikian berarti mengurus rumah tangga sendiri. Dengan mendampingkan kata ekonomi dengan kata daerah, maka istilah “mengurus rumah tangga sendiri” mengandung makna memperoleh kekuasaan dari pusat dan mengatur atau menyelenggarakan rumah tangga pemerintahan daerah sendiri. Selain itu, otonomi juga mempunyai arti penyerahan urusan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah yang bersifat operasional dalam rangka sistem birokrasi pemerintah. Sedangkan tujuan otonomi adalah untuk mencapai efisiensi dan efektifitas dalam pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, memberikan definisi bahwa otonomi daerah ialah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Otonomi daerah merupakan kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat. Menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Widjaja, 2002:76).

Sedangkan daerah otonom merupakan kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus kepentingan

masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan negara kesatuan republik indonesia. Pemerintah daerah dengan otonomi adalah proses peralihan dari sistem dekonsentrasi ke sistem desentralisasi. Sejalan dengan penyerahan urusan, apabila urusan tersebut akan menjadi beban daerah, maka akan dilaksanakan melalui asas medebewind atau asas pembantuan. Proses dari sentralisasi ke desentralisasi ini pada dasarnya tidak semata-mata desentralisasi adminitratif, tetapi juga bidang politik dan sosial budaya.

Dengan demikian dampak pemberian otonomi tidak hanya terjadi pada organisasi atau administratif lembaga pemerintahan daerah saja, akan tetapi berlaku juga pada masyarakat (publik), badan atau lembaga swasta dalam berbagai bidang.

2. Prinsip-prinsip Otonomi Daerah

Otonomi daerah diselenggarakan untuk menerjemahkan gagasan desentralisasi sebagai kritik atas kuatnya sentralisasi yang diselenggarakan pada masa pemerintahan rezim Soeharto. Desentralisasi dipilih, karena desentralisasi memiliki kelebihan apabila dibandingkan sentralisasi negara yang melahirkan problem atau masalah bernegara. Melalui reformasi, otonomi daerah menjadi kebijakan yang dibuat untuk bisa membangun tata kelola baru yang lebih baik dibanding masa sebelumnya. Dalam UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dijelaskan bahwa Otonomi daerah memiliki prinsip-prinsip guna mencapai tujuan. Prinsip-prinsip tersebut antara lain:

- a. Adanya pemberian kewenangan dan hak kepada pemerintah daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri
- b. Dalam menjalankan wewenang dan hak mengurus rumah tangganya, daerah tidak dapat menjalankan di luar batas-batas wilayahnya
- c. Penyelenggaraan otonomi daerah harus dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, pelayanan yang prima, keadilan, pemerataan serta potensi dan keanekaragaman daerah.
- d. Penyelenggaraan otonomi daerah harus lebih meningkatkan kemampuan daerah dan dilaksanakan secara bertanggung jawab untuk mensejahterakan masyarakat.
- e. Pelaksanaan otonomi daerah harus sesuai dengan konstitusi negara sehingga tetap terjamin hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah.

3. Tujuan Otonomi Daerah

Otonomi daerah merupakan kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam ikatan negara kesatuan republik indonesia. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam pemberian otonomi daerah yaitu terwujudnya otonomi daerah yang nyata, dinamis, dan bertanggung jawab. Menurut Tim Suara Pembaruan (2002:11) otonomi yang nyata berarti pemberian otonomi kepada daerah didasarkan pada faktor-faktor, perhitungan-perhitungan dan tindakan-tindakan atau kebijaksanaan-kebijaksanaan yang benar-

benar menjamin daerah yang bersangkutan untuk mengurus rumah tangga di daerahnya.

Sedangkan otonomi yang dinamis berarti pemberian otonomi kepada daerah yang didasarkan pada situasi, kondisi dan perkembangan pembangunan. Selanjutnya pengertian otonomi daerah benar-benar sejalan dengan tujuannya, yaitu memperlancar pembangunan di seluruh pelosok tanah air tanpa ada pertentangan antara kebijaksanaan yang diberikan oleh pemerintah daerah serta pelaksanaan operasional yang dilaksanakan oleh daerah penerima otonomi, sehingga pembangunan daerah merupakan rangkaian pembangunan nasional secara menyeluruh.

Lebih lanjut dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, mengemukakan bahwa tujuan pemberian otonomi daerah, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan antara pemerintah pusat dan daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam memberikan otonomi kepada daerah, khususnya kabupaten/kota, hal ini dimaksudkan untuk mengembalikan harkat dan martabat masyarakat, memberikan peluang pendidikan politik dalam rangka peningkatan kualitas demokrasi, peningkatan efisiensi pelayanan publik, dan pada akhirnya diharapkan pula penciptaan cara berpemerintahan yang baik (*good government*).

C. Pemerintah Kelurahan

1. Pengertian Pemerintah Kelurahan

Sesuai dengan Undang-Undang 32 Tahun 2004 setelah direvisi dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008, kelurahan adalah merupakan sebuah perwujudan dari desa secara bertahap. Dalam undang-undang tersebut ditegaskan bahwa desa di Kabupaten secara bertahap dapat diubah atau disesuaikan statusnya menjadi kelurahan sesuai usul dan prakarsa pemerintah bersama badan permusyawaratan desa yang ditetapkan dengan Perda. Sedangkan Kelurahan adalah pembagian wilayah administratif di Indonesia di bawah kecamatan. Dalam otonomi daerah di Indonesia, Kelurahan merupakan wilayah kerja Lurah sebagai Perangkat Daerah Kabupaten atau kota. Kelurahan dipimpin oleh seorang Lurah yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Kelurahan merupakan unit pemerintahan terkecil setingkat dengan desa. Berbeda dengan desa, kelurahan memiliki hak mengatur wilayahnya lebih terbatas.

Pemerintah kelurahan perlu memiliki kemandirian dan akuntabilitas publik yang cukup memadai dalam interaksinya yang bersifat langsung dengan masyarakat di wilayah kerjanya. Sebagai unit pelaksana pemerintahan yang terendah di bawah kecamatan, jenis-jenis pelayanan yang dapat dikoordinasikan penyelenggaraannya oleh lurah adalah beragam dengan kriteria yang mencakup pelayanan kebutuhan dasar masyarakat; seperti pelayanan pembuatan KTP, pencatatan akta tanah, pelayanan kesehatan, penyuluhan masyarakat, tata pembagian air untuk pertanian (irigasi) dan sebagainya. Pembentukan kelurahan sebagai unit pemerintahan terkecil di bawah kecamatan ditetapkan dengan

peraturan daerah sesuai dengan kebutuhan daerah melalui analisis potensi daerah, beban kerja daerah dengan memperhatikan prinsip-prinsip efektivitas, efisiensi, responsivitas, fleksibilitas, rasionalitas, rentang kendali dan akuntabilitas.

2. Pembentukan Kelurahan

a. Pedoman Umum Pengaturan Mengenai Pembentukan Kelurahan

Kelurahan dibentuk dikawasan perkotaan dengan memperhatikan persyaratan luas wilayah, jumlah penduduk, potensi dan kondisi sosial budaya masyarakat. Kelurahan yang kondisi masyarakat dan wilayahnya tidak lagi memenuhi persyaratan dapat dihapus atau digabung setelah dilakukan musyawarah dengan tokoh-tokoh masyarakat, pembentukan, penghapusan dan penggabungan kelurahan harus diusulkan oleh Lurah melalui Camat kepada Bupati atau Walikota dan usul Lurah tersebut dimintakan persetujuan kepada DPRD dan setelah disetujui oleh DPRD, maka Bupati/Walikota menerbitkan peraturan daerah mengenai pembentukan, penghapusan dan penggabungan kelurahan.

Dengan ditetapkan status desa menjadi kelurahan maka kewenangan desa sebagai suatu kesatuan masyarakat hukum yang berhak mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berubah menjadi kewenangan wilayah kerja lurah sebagai perangkat daerah Kabupaten/Kota dibawah Kecamatan.

Menurut pasal 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 73 tahun 2005, tentang pembentukan daerah Kelurahan yaitu:

- 1) Kelurahan dibentuk diwilayah kecamatan.

- 2) Pembentukan kelurahan dapat berupa penggabungan dari beberapa kelurahan atau bagian kelurahan yang bersandingan atau pemekaran kelurahan dari satu kelurahan menjadi dua kelurahan atau lebih.
- 3) Pembentukan kelurahan sekurang-kurangnya harus memenuhi persyaratan:
 - a) Jumlah penduduk.
 - b) Luas wilayah.
 - c) Bagian wilayah kerja.
 - d) Sarana dan prasarana pemerintahan.
- 4) Kelurahan yang kondisi masyarakat dan wilayahnya tidak lagi memenuhi persyaratan dapat dihapus atau digabung.
- 5) Pemekaran dari satu kelurahan menjadi dua kelurahan atau lebih dapat dilakukan setelah paling sedikit 5 (lima) tahun penyelenggaraan pemerintahan kelurahan.

Kepala desa dan perangkat desa serta anggota BPD dari desa-desa yang ditetapkan menjadi kelurahan yang memenuhi persyaratan dapat diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan kemampuan keuangan daerah Kabupaten/Kota. Adapun bagi kepala desa dan perangkat desa serta anggota BPD sebagaimana dimaksud dalam uraian di atas yang tidak memenuhi persyaratan diberhentikan dari jabatannya dan diberikan penghargaan sesuai dengan kemampuan keuangan yang dimiliki daerah Kabupaten/Kota. Seluruh kekayaan dan sumber-sumber pendapatan yang menjadi milik pemerintah dengan berubahnya status desa menjadi kelurahan, maka seluruh kekayaan dan sumber-sumber pendapatan diserahkan dan menjadi milik dari

pemerintah Kabupaten/Kota. Kekayaan dan sumber-sumber pendapatan akan dikelola melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dengan memperhatikan kepentingan kelurahan yang bersangkutan.

b. Tujuan Pembentukan Kelurahan

Tujuan pembentukan kelurahan adalah untuk meningkatkan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan secara berdaya guna dan berhasil guna serta meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat kota sesuai dengan tingkat perkembangan pembangunan. Pembentukan kelurahan-kelurahan baru terutama di kota-kota dimana desa-desa yang telah ada sebelumnya sudah kurang selaras dan serasi dengan perkembangan masyarakatnya yang telah nyata mempunyai ciri dan sifat “masyarakat kota/urban”. Sebagai contoh desa-desa yang berada di kota kecamatan, sedemikian rupa berkembang karena banyaknya industri yang menggunakan teknologi tinggi di kawasan kecamatan tersebut, atau karena menjadi “simpul” lalu lintas perdagangan yang cukup padat dan lain sebagainya.

c. Syarat-Syarat Pembentukan Kelurahan

Berpedoman pada pasal 2 ayat 3 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 73 tahun 2005, tentang syarat pembentukan daerah Kelurahan yaitu:

- 1) Faktor penduduk; sekurang-kurangnya 2500 jiwa atau 500 Kepala Keluarga, dan sebanyak-banyaknya 20000 jiwa atau 4000 Kepala Keluarga.
- 2) Faktor luas wilayah; harus dapat terjangkau secara efektif dalam melaksanakan pemberian pelayanan kepada masyarakat.

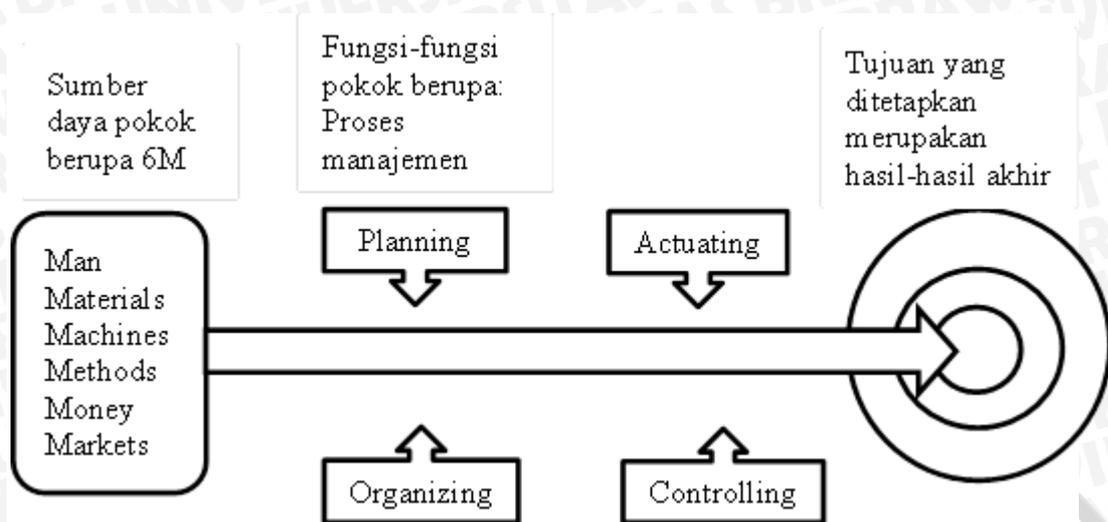
- 3) Faktor letak; berkaitan dengan aspek komunikasi, transportasi dan jarak dengan pusat kegiatan pemerintahan dan pusat pengembangan harus sedemikian rupa, sehingga memudahkan pemberian pelayanan masyarakat.
- 4) Faktor prasarana; berkaitan dengan prasarana perhubungan, pemasaran, sosial dan fisik pemerintah akan dapat memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat sebagaimana layaknya.
- 5) Faktor sosial budaya, agama dan adat akan dapat berkembang dengan baik.
- 6) Faktor kehidupan masyarakat; baik mata pencarian dan ciri-ciri kehidupan lainnya akan dapat meningkat menjadi lebih baik.

D. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* berarti control. Dalam bahasa Indonesia dapat diartikan: mengendalikan, menangani atau mengelola. Secara umum pengertian manajemen adalah pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan cara menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja.

Manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang dilakukan untuk mmencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya George R. Terry dalam Herujito (2006:3). Dengan kata lain, berbagai jenis kegiatan yang berbeda itulah yang membentuk manajemen sebagai suatu proses yang tidak dapat dipisah-pisahkan dan sangat erat hubungannya. Ilustrasi dari pengertian manajemen menurut George R. Terry dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Pengertian Manajemen sebagai Proses

Sumber: Herujito, 2006:3

2. Unsur-Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). Alat-alat sarana merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Sarana tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men*, *materials*, *machines*, *method*, *money* dan *markets*. Menurut George R. Terry (dalam Herujito, 2006: 3) mengatakan, ada enam sumber daya pokok dari manajemen, yaitu:

a. Man (Manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia merupakan faktor yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

b. Materials (Material)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang

ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

c. Machines (Mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

d. Methods (Metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman, maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

e. Money (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa

uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

f. Markets (Pasar)

Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

3. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi dalam hal ini adalah sejumlah kegiatan yang meliputi berbagai jenis pekerjaan yang dapat digolongkan dalam satu kelompok sehingga membentuk suatu kesatuan administratif. Fungsi-fungsi pokok manajemen menurut George R. Terry dalam Herujito (2006: 27-30), yang membentuk manajemen sebagai salah satu proses sebagai berikut:

a. *Planning*

Kegiatan yang menentukan berbagai tujuan dan penyebab tindakan-tindakan selanjutnya. Sedangkan menurut Ernie Trisnawati (2006:124) bahwa perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Kemudian pada perencanaan ini terdapat empat tahapan-tahapan dasar dalam proses perencanaan yang menurut Handoko (2003:196) antara lain:

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif.

2. Merumuskan keadaan

Pemahaman akan sisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana kegiatan lebih lanjut.

3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Segala kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya atau yang menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta anacaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang adalah bagian esensi dari proses perencanaan.

4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif dalam proses pencapaian tujuan, penilain alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik di antar berbagai alternatif yang ada.

b. Organizing

Kegiatan membagi pekerjaan di antara anggota kelompok dan membuat ketentuan dalam hubungan-hubungan yang diperlukan. Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert dalam Ernie Trisnawati (2006:152-158) terdapat empat pilar yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian, yang terdiri dari:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Dalam perencanaan berbagai kegiatan atau pekerjaan untuk pencapaian tujuan tentunya telah ditentukan. Keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan tersebut tentunya perlu disederhanakan. Upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut dinamakan sebagai pembagian kerja (*division of work*)

2. Pengelompokkan Pekerjaan (*Departmentalization*)

Setelah pekerjaan dispesifikkan, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang disebut *departmentalization*.

3. Penentuan Relasi Antarbagian dalam Organisasi (*Hierarchy*)

Ada dua konsep penting dalam proses penentuan hierarki ini, yaitu *span of management control* dan *chain of command*. *Span of management control* terkait dengan jumlah orang atau bagian dibawah suatu departemen yang akan bertanggung jawab kepada departemen atau bagian tertentu. Langkah selanjutnya adalah menentukan *chain of command*, yang menjelaskan bagaimana batasan kewenangan dibuat dan siapa dan bagian mana akan

melapor ke bagian mana. *Chain of command* juga menunjukkan garis perintah dalam sebuah organisasi dan hierarki yang paling tinggi misalnya hingga hierarki yang paling rendah.

4. Koordinasi (*Coordination*)

Koordinasi adalah proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif. Tanpa koordinasi, berbagai kegiatan yang dilakukan di setiap bagian organisasi tidak akan terarah dan cenderung hanya membawa misi masing-masing bagian. Dikhawatirkan, tidak terkoordinasinya setiap bagian pada giliran berikutnya justru akan menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

c. *Actuating*

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Fungsi pengarahan (*directing = actuating = leading = penggerakkan = pelaksanaan*) adalah fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada (Hasibuan, 2001:183).

Lebih lanjut, Hasibuan menegaskan ada pokok-pokok masalah yang dipelajari pada fungsi ini yang antara lain:

1. Tingkah Laku Manusia (*human behavior*)

Manajemen adalah mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Ini berarti pimpinan menyuruh para bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Tingkah laku manusia dapat kita ketahui dengan mempelajari psikologi, sosiologi, antropologi, psikologi sosial, dan psikologi manajemen.

2. Hubungan Manusia (*human relation*)

Hubungan manusia adalah hubungan antara orang-orang yang dilakukan dalam suatu organisasi. Jadi bukan hubungan dalam arti kekeluargaan. Hubungan manusiawi ini tercipta serta didorong oleh kebutuhan dan kepentingan yang sama, misalnya untuk memperoleh pendapatan, keamanan, kekuatan, dan lain sebagainya.

3. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi merupakan hal yang terpenting dalam manajemen, karena proses manajemen baru terlaksana jika komunikasi dilakukan. Pemberian perintah, laporan, informasi, berita, saran, dan menjalin hubungan hanya dapat dilakukan dengan komunikasi saja, tanpa komunikasi proses manajemen tidak terlaksana. Tujuan komunikasi yaitu untuk memberikan perintah, laporan, informasi, ide, saran, berita, dan menjalin hubungan-hubungan dari seorang komunikator kepada komunikan atau penerimanya.

4. Kepemimpinan (*leaderships*)

Kepemimpinan merupakan intisari manajemen. Dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan karyawan bergairah

melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu perusahaan akan baik jika tipe, gaya, cara kepemimpinan yang diterapkan manajernya baik. *Leader* adalah orangnya, sedangkan *leadership* ialah gaya atau *style* seorang manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasi, dan membina para bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja produktif mencapai tujuan perusahaan.

d. Controlling

Kegiatan untuk menyesuaikan antara pelaksanaan dan rencana-rencana yang telah ditentukan. Dalam proses pengawasan, tentu ada tahap-tahap yang harus dilalui dalam menjalankan proses tersebut. menurut Kadarman (2001: 161) langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

- 1) Menetapkan Standar. Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal irri berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar.
- 2) Mengukur Kinerja. Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan.
- 3) Memperbaiki Penyimpangan. Proses pengawasan tidak lengkap jika tidak ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi

4. Prinsip Manajemen Badan Usaha

Satu-satunya tokoh yang membahas mengenai prinsip-prinsip manajemen adalah Henry Fayol (Alam, 2007:129). Berikut 14 prinsip manajemen menurut Henry Fayol:

a. Pembagian kerja (*Division of Labour*)

Pembagian kerja harus dipikirkan agar mengarah pada spesialisasi. Semakin seseorang terspesialisasi, semakin efisien dan efektif orang tersebut melaksanakan pekerjaan.

b. Kekuasaan (*authority*)

Dalam pelaksanaan tugas, manager harus memberi perintah kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan. Meskipun manager memiliki otoritas untuk memerintah, ia tidak akan selalu mendapat respon yang positif dari bawahan. Hal ini dapat terjadi jika ia tidak memiliki otoritas pribadi, misalnya keahlian yang sesuai.

c. Disiplin (*Discipline*)

Anggota organisasi harus patuh pada aturan dan kesepakatan yang menjadi rambu-rambu organisasi. Menurut Henry Fayol, disiplin merupakan hasil kepemimpinan yang baik di semua jenjang organisasi. Misalnya, tiap tahun diberikan penghargaan pada pegawai yang selalu hadir tepat waktu dan memberi teguran kepada pegawai yang bermalasan.

d. Kesatuan perintah (*Utility of command*)

Setiap karyawan hanya mendapat satu perintah untuk suatu pekerjaan. Henry Fayol mengatakan kalau seorang karyawan harus bertanggung jawab

kepada beberapa atasan akan dapat mengakibatkan petunjuk yang bertentangan dan otoritas yang membingungkan.

e. Kesatuan arah (*Unity of Direction*)

Kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama sebaiknya ditangani seorang manajer dengan menggunakan satu perencanaan saja. Sebaiknya, pada suatu perusahaan jangan sampai satu pekerjaan ditangani oleh dua orang karena bisa mengakibatkan kesimpangsiuran.

f. Kepentingan individu harus berada di bawah kepentingan umum (*Subornate of individual interest to general interest*)

Pada setiap organisasi, kepentingan organisasi secara keseluruhan harus lebih penting dibanding kepentingan perorangan.

g. Pembayaran upah yang adil (*Remuneration of personal*)

Pemberian balas jasa harus adil, baik untuk karyawan maupun untuk perusahaan.

h. Pemusatan (*Centralization*)

Pengambilan keputusan yang banyak menggunakan pertimbangan atasan disebut sentralisasi. Sebaliknya, pengambilan keputusan dengan menampung aspirasi bawahan disebut desentralisasi. Henry Fayol percaya bahwa manajer harus memikul tanggung jawab terakhir, tetapi ia harus memberi otoritas yang cukup agar bawahan dapat mengembangkan diri. Namun, yang terpenting adalah menentukan jenjang sentralisasi atau desentralisasi yang terbaik.

i. Jenjang jabatan (*the hierarchy*)

Jenjang jabatan dalam suatu organisasi sering digambarkan dengan garis-garis yang rapi dalam bagan organisasi. Bagan ini menunjukkan kedudukan manajer dari puncak sampai ke jenjang bawah.

j. Tata tertib (*order*)

Sarana dan manusia harus berada di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Khususnya manusia. Manusia harus berada pada pekerjaan yang cocok baginya.

k. Keadilan (*equity*)

Para manajer harus bersahabat dan adil terhadap semua bawahannya.

l. Stabilitas pegawai (*stability of staff*)

Perputaran karyawan yang terlalu sering tidak baik bagi kelancaran kegiatan perusahaan.

m. Inisiatif (*initiative*)

Bawahan harus diberi kebebasan untuk membuat dan menjalankan rencananya, walaupun bisa saja ada kesalahan.

n. Jiwa kesatuan (*Esprits de corps*)

Menggalakkan jiwa kesatuan dalam kelompok dapat menimbulkan rasa bersatu. Menurut Henry Fayol, faktor sekecil apapun dapat membantu menumbuhkan jiwa kesatuan ia menyarankan untuk lebih menggunakan komunikasi lisan daripada tertulis atau komunikasi formal sepanjang hal itu memungkinkan.

E. Aset Publik

1. Pengertian Aset

Aset adalah barang yang dalam pengertian hukum disebut benda, yang terdiri dari benda tidak bergerak dan benda bergerak (Siregar, 2004:178). Barang yang dimaksud meliputi barang tidak bergerak (tanah dan atau bangunan) dan barang bergerak, baik yang berwujud (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*), yang tercakup dalam aktiva/kekayaan atau harta kekayaan dari suatu perusahaan, badan usaha, institusi atau individu perorangan. Dan dalam pengertian aset negara atau HKN juga terdiri dari barang-barang atau benda yang disebutkan di atas. Termasuk pula bantuan-bantuan dari luar negeri yang diperoleh secara sah.

Aset negara adalah bagian dari kekayaan negara atau harta kekayaan negara (HKN) yang terdiri dari barang bergerak atau barang tidak bergerak yang dimiliki, dikuasai oleh instansi pemerintah, yang sebagian atau seluruhnya dibeli atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta dari perolehan yang sah, tidak termasuk kekayaan negara yang dipisahkan (dikelola BUMN) dan kekayaan Pemerintah Daerah (Siregar, 2004:178).

2. Pengertian Aset Publik

Aset publik adalah kekayaan yang menjadi hak milik semua orang atau sekelompok manusia, dan hak pemanfaatannya dapat dinikmati oleh mereka semua tanpa monopoli atau dieksploitasi secara sepihak untuk kepentingan pribadi (Syahatah, 2005:6). Dengan kata lain, aset publik dapat dinikmati oleh seluruh komponen masyarakat atau seluruh anggota kelompok tertentu (yang memilikinya), tanpa ada penyempitan hak prerogatif pada satu individu. Ketentuan ini tidak boleh dilanggar kecuali jika ada tabrakan pemanfaatan di antara anggota. Jika terjadi demikian, maka dibutuhkan kebersamaan dalam

pemanfaatannya atas dasar persamaan dan keadilan, sehingga pemanfaatan pihak pertama tidak menghalangi pihak lain.

Aset publik juga bisa disebut dengan istilah aset daerah. Menurut Mahmudi (2010:146) aset daerah adalah semua kekeayaan daerah yang dimiliki maupun dikuasai pemerintah daerah, yang dibeli atau diperoleh atas beban APBD atau berasal dari perolehan lainnya yang sah, misalnya sumbangan, hadiah, donasi, wakaf, hibah, swadaya, kewajiban pihak ketiga, dan sebagainya.

3. Jenis-Jenis Aset Publik

Jenis-jenis aset publik ada beberapa macam. Menurut Syahatah (2005:7) aset publik dibagi menjadi dua jenis:

a. Aset publik yang dimiliki negara dalam posisinya sebagai *legal personality*. Pemerintah boleh mendayagunakan untuk kepentingan umum, dengan syarat pendayagunaan harta tersebut sesuai dengan hukum-hukum syara'.

Contoh aset publik jenis ini adalah zakat, harta rampasan perang, *jizyah* (pajak nonmuslim), dan pajak. Aset-aset negara harus memiliki lembaga-lembaga pengelola resmi.

b. Aset publik yang dimiliki secara khusus oleh segolongan anggota masyarakat atau organisasi. Pemanfaatan aset ini dilakukan sesuai kebutuhan. Pengelolaan aset jenis ini ditangani ooleh pemerintah atau sejumlah orang yang ditunjuk dibawah pengawasan negara sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Contoh aset publik jenis ini adalah fasilitas umum, sumber daya alam, harta wakaf, aset organisasi, aset sindikat profesi, aset klub, dan aset-aset sejenisnya.

Secara umum aset daerah/aset publik dapat dikategorikan menjadi dua bentuk, yaitu aset keuangan dan aset nonkeuangan (Mahmudi, 2010:146). Aset keuangan meliputi kas dan setara kas, piutang, serta surat berharga baik berupa investasi jangka. Aset nonkeuangan meliputi aset tetap, aset lainnya, dan persediaan.

Sementara itu jika dilihat dari penggunaannya, aset daerah/aset publik dapat dikategorikan menjadi tiga (Mahmudi, 2010:146), yaitu: 1) aset daerah yang digunakan untuk operasi pemerintah daerah (*local government used assets*), 2) aset daerah yang digunakan masyarakat dalam rangka pelayanan publik (*social used assets*), dan 3) aset daerah yang tidak digunakan untuk pemerintah maupun publik (*surplus property*). Aset daerah jenis ketiga tersebut pada dasarnya merupakan aset yang menganggur dan perlu dioptimalkan pemanfaatannya.

Jika dilihat dari sifat mobilitas barangnya, menurut Mahmudi (2010:146) aset daerah dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1. Benda tidak bergerak (*real property*), meliputi: tanah; bangunan gedung; bangunan air; jalan dan jembatan; instalasi; jaringan; monumen atau bangunan bersejarah (*heritage*),
2. Benda bergerak (*personal property*), antara lain: mesin; kendaraan; peralatan, meliputi: alat berat, alat angkutan, alat bengkel, alat pertanian, alat kantor dan rumah tangga, alat studio, alat kedokteran, alat laboratorium, dan alat kewan; buku atau perpustakaan; barang bercorak kesenian dan kebudayaan; hewan atau ternak dan tanaman; persediaan (barang habis pakai, suku cadang, bahan baku, bahan penolong, dsb); serta surat-surat berharga

F. Manajemen Aset

1. Pemahaman Manajemen Aset

Saat ini dalam ilmu properti berkembang suatu teori baru yang dikenal dengan manajemen aset (*aset management*). Britton, Connellan, Crofts dalam Siregar (2004:517) mengatakan “*define good aset management in terms of measuring the value of properties (assets) in monetary terms and employiing the minimum amount of expenditure on its management*”. Manajemen aset itu sendiri telah berkembang cukup pesat. Bermula dengan orientasi yang statis, kemudian berkembang menjadi dinamis, inisiatif, dan strategis.

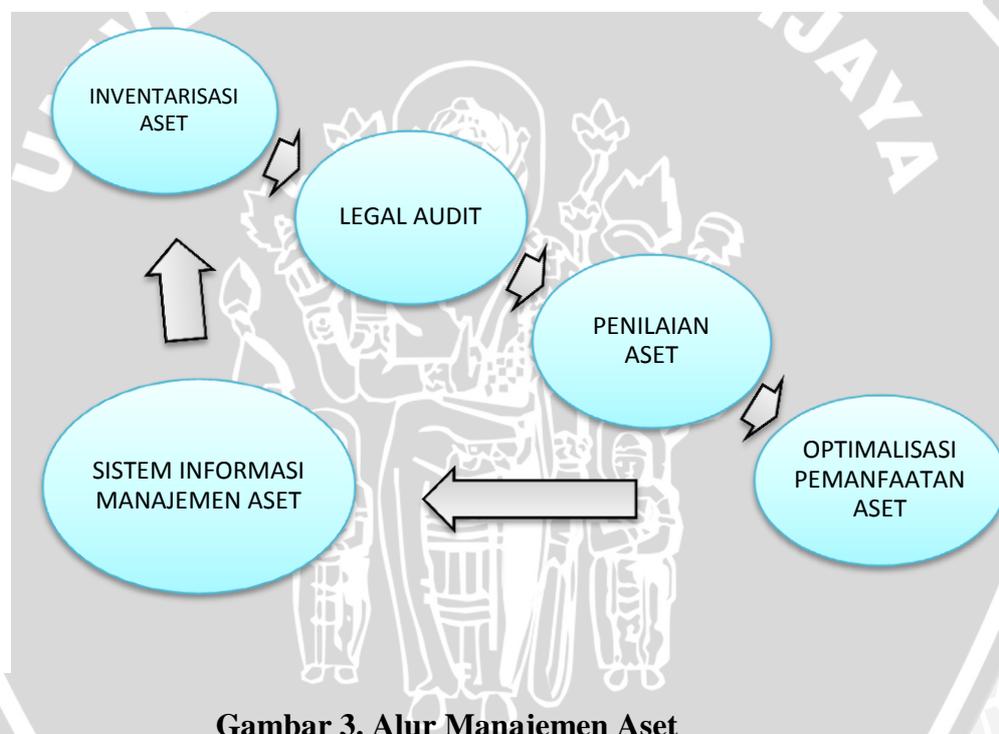
Post war – Static Mgmt	Dynamic Mgmt	Strategic Mgmt
<ul style="list-style-type: none"> •Kontrol biaya •Kontrol properti yang tak digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> •<i>Proactive management</i> •Nilai aset •Akuntabilitas pengelolaan aset •<i>Land audit</i> •<i>Properti review/survey</i> •Aplikasi IT dalam pengeolaan •Optiimalisasi pemanfaatan aset 	<ul style="list-style-type: none"> •<i>Economic, efficient & effective management</i> •Monitoring operasionalisasi aset •Monitoring kerja operasionnal dan investasi •<i>Corporation or privatisation</i>

Gambar 2. Perkembangan Manajemen Aset

Sumber: Siregar, 2004:517

Tampilan di atas memberikan penjelasan proses transformasi manajemen aset dalam perspektif substansial. Setelah Perang Dunia II, manajemen aset memiliki ruang lingkup utama untuk mengontrol biaya pemanfaatan ataupun penggunaan aset dalam mendukung operasionalisasi pemerintah daerah. Selain itu, ada upaya pula 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 dalam pengelolaan aset dan optimalisasi pemanfaatan aset. Perkembangan yang terbaru, manajemen aset bertambah ruang lingkungnya hingga mampu memantau kinerja operasionalisasi aset dan juga strategi investasi untuk optimalisasi aset.



Gambar 3. Alur Manajemen Aset

Sumber: Siregar, 2004:518

Bila 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. Untuk itu, dalam kesempatan ini, disampaikan alur kerja apa yang

dikenal dengan manajemen aset. Manajemen aset sendiri dapat dibagi dalam lima tahapan kerja, yaitu inventarisasi aset, legal audit, penilaian aset, optimalisasi aset dan pengembangan SIMA (sistem informasi manajemen aset). Kelima tahapan ini saling berhubungan dan terintegrasi. Hal ini dijelaskan oleh Siregar (2004:518) sebagai berikut:

a. Inventarisasi Aset

Inventarisasi aset terdiri atas dua aspek, yaitu inventarisasi fisik dan yuridis/legal. Aspek fisik terdiri atas bentuk, luas, lokasi, volume/jumlah, jenis, alamat dan lain-lain. Sedangkan aspek yuridis adalah status penguasaan, masalah legal yang dimiliki, batas akhir penguasaan dan lain-lain. Proses kerja yang dilakukan adalah pendataan, kodifikasi/ *labelling*, pengelompokan dan pembukuan/ administrasi sesuai dengan tujuan manajemen aset.

b. Legal Audit

Legal audit merupakan satu lingkup kerja manajemen aset yang berupa inventarisasi status penguasaan aset, sistem dan prosedur penguasaan atau pengalihan aset, identifikasi dan mencari solusi atas permasalahan legal, dan strategi untuk memecahkan berbagai permasalahan legal yang terkait dengan penguasaan ataupun pengalihan aset. Permasalahan legal yang sering ditemui antara lain status hak penguasaan yang lemah, aset dikuasai pihak lain, pemindahtanganan aset yang tidak termonitor, dan lain-lain.

c. Penilaian Aset

Penilaian aset merupakan satu proses kerja untuk melakukan penilaian atas aset yang dikuasai. Biasanya ini dikerjakan oleh konsultan penilaian yang independen. Hasil dari nilai tersebut akan dapat dimanfaatkan untuk mengetahui nilai kekayaan maupun informasi untuk penetapan harga bagi aset yang ingin dijual.

d. Optimalisasi Aset

Optimalisasi aset merupakan proses kerja dalam manajemen aset yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi fisik, lokasi, nilai, jumlah/volume, legal dan ekonomi yang dimiliki aset tersebut. Dalam tahapan ini, aset-aset yang dikuasai Pemda diidentifikasi dan dikelompokkan atas aset yang memiliki potensi dan tidak memiliki potensi. Aset yang memiliki potensi dapat dikelompokkan berdasarkan sektor-sektor unggulan yang menjadi tumpuan dalam strategi pengembangan ekonomi nasional, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Tentunya kriteria untuk menentukan hal tersebut harus terukur dan transparan. Sedangkan aset yang tidak dapat dioptimalkan, harus dicari faktor penyebabnya. Apakah faktor permasalahan legal, fisik, nilai ekonomi yang rendah ataupun faktor lainnya. Hasil akhir dari tahapan ini adalah rekomendasi yang berupa sasaran, strategi dan program untuk mengoptimalkan aset yang dikuasai.

e. Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan dan pengendalian pemanfaatan dan pengalihan aset merupakan satu permasalahan yang sering menjadi hujatan kepada Pemda

saat ini. Satu sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja aspek ini adalah pengembangan SIMA. Melalui SIMA, transparansi kereja dalam pengelolaan aset sangat terjamin tanpa perlu adanya kekhawatiran akan pengawasan dan pengendalian yang lemah. Dalam SIMA ini keempat aspek itu diakomodasi dalam sistem dengan menambahkan aspek pengawasan dan pengendalian. Sehingga setiap penanganan terhadap satu aset termonitor jelas, mulai dari lingkup penanganan hingga siapa yang bertanggung jawab menanganinya. Hal ini yang diharapkan akan meminimalkan KKN (kolusi, korupsi dan nepotisme) dalam tubuh Pemda.

2. Sasaran Manajemen Aset

Sasaran manajemen aset adalah untuk mencapai kecocokan atau kesesuaian sebaik mungkin antara aset dengan strategi penyediaan pelayanan. Hal ini diprediksikan pada saat pemeriksaan/pengujian kritikal dari alternatif-alternatif penggunaan aset. Misalnya dengan solusi non-aset akan memungkinkan penyediaan pelayanan dengan biaya terendah. Jadi, dengan manajemen aset akan dapat diketahui apakah suatu aset sesuai dengan strategi penyediaan pelayanan ataukah tidak. Solusi non-aset dimaksudkan sebagai alternatif-alternatif penggunaan aset tanpa harus memiliki aset tersebut serta menghindari alternatif yang hanya terfokus pada pengadaan aset yang tanpa disertai optimalisasi aset-aset yang telah ada.

Dengan tekanan atau keterbatasan sumber daya yang tersedia untuk menyediakan pelayanan, upaya mengoptimalkan aset negara/kekayaan negara merupakan hal yang penting bagi manajer aset yang bertindak sebagai pengelola

aset aset negara untuk meningkatkan pemahaman sumber daya manusianya di bidang manajemen aset. Dan sekaligus memahami dan mengerti betapa pentingnya konsumsi aset yang merupakan hal nyata dan menjadi biaya yang signifikan dari penyediaan pelayanan. Aplikasi dari teknik biaya siklus hidup (*lifecycle costing*) dan penyusunan kerangka akuntabilitas yang memadai merupakan hal yang signifikan untuk mencapai pemahaman tersebut.

Hal ini sesuai dengan implementasi yang efektif dari prinsip-prinsip manajemen aset dan akan mengarahkan biaya-biaya penyediaan pelayanan kepada (Hariyono, 2007:7):

- Penurunan permintaan terhadap aset baru dengan mengadopsi solusi non-aset;
- Maksimalisasi potensi manfaat dari asetaset yang telah ada (*existing aset*);
- Penekanan biaya keseluruhan (*overall cost*) dari pemilikan aset melalui penggunaan teknik biaya siklus hidup (*life cycle costing*); dan
- Memastikan perhatian/ fokus yang tajam atas hasil dengan penyusunan pertanggungjawaban (*responsibility*) dan akuntabilitas (*accountability*) yang jelas untuk aset.

Manajemen Aset merupakan suatu proses yang sistematis dan terstruktur yang mencakup seluruh umur aset. Asumsi yang mendasari adalah bahwa aset ada untuk mendukung penyediaan pelayanan.

3. Tujuan Manajemen Aset

Tujuan utama manajemen aset adalah membantu suatu entitas (organisasi) dalam memenuhi tujuan penyediaan pelayanan secara efektif dan efisien

(Hariyono, 2007:7). Hal ini mencakup panduan pengadaan, penggunaan, dan penghapusan aset, dan pengaturan risiko dan biaya yang terkait selama siklus hidup aset. Agar efektif, dalam prinsip dan teknik manajemen kekayaan negara sebagai aktivitas yang komprehensif dan multidisiplin perlu dikaitkan beberapa faktor terkait berikut ini:

- Kebutuhan dari para pengguna aset.
- Kebijakan dan peraturan perundangan.
- Kerangka manajemen dan perencanaan organisasi.
- Kelayakan teknis dan kelangsungan komersial.
- Pengaruh eksternal/pasar (seperti komersial, teknologi, lingkungan, dan industri).
- Persaingan permintaan dari para *stakeholder* dan kebutuhan merasionalisasikan operasi untuk memperbaiki pemberian pelayanan atau untuk meningkatkan keefektifan biaya.

Dikatakan bahwa sasaran manajemen aset adalah untuk mencapai kecocokan atau kesesuaian sebaik mungkin antara aset dengan strategi penyediaan pelayanan. Sementara itu, tujuan utama manajemen aset adalah membantu suatu entitas (organisasi) dalam memenuhi tujuan penyediaan pelayanan secara efektif dan efisien.

Salah satu masalah utama pengelolaan barang (aset) daerah adalah ketidaktertiban dalam pengelolaan data barang (aset). Ini 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 dari 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 (Siregar, 2004:561).

Dengan persebaran aset secara geografis serta penanganan masing-masing aset yang spesifik (misalnya diakibatkan oleh perbedaan dalam hal pemanfaatan, peruntukan yang beragam, serta pola/model pengguna-usahaan aset kepada pihak ketiga yang beragam pula), maka pengelolaan aset mesti dilakukan dalam suatu program yang dapat dipertanggungjawabkan. Program ini mesti menggambarkan komitmen pemerintah daerah untuk melaksanakan apa yang dalam wacana demokrasi saat ini disebut sebagai *good corporate governance*, dan dipertanggungjawabkan (*accountable*) serta tidak mengorbankan kepentingan publik (*public sphere*). Ini semua akan mendorong pemerintah daerah untuk benar-benar mengembangkan strategi pembangunan daerah berdasarkan potensi yang dimilikinya sendiri.

G. Badan Usaha Milk Negara (BUMN)

1. Pengertian Badan Usaha Milk Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu perwujudan dari peran Pemerintah di bidang ekonomi, yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Simatupang, 2005:65). Pengertian BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh

negara melalui penyertaan langsung maupun kekayaan negara yang dipisahkan.

Menurut Bacelius Ruru (2005:132) BUMN dibagi dua, yaitu:

- Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% sahamnya dimiliki oleh Negara Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan
- Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan// jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan

Bentuk Perjan tidak dikenal lagi karena sifat permodalan dan status karyawannya sulit diperlakukan sebagai korporasi yang mandiri, selain karena pada hakikatnya bentuk Perjan bukanlah BUMN, karena kekayaannya merupakan kekayaan negara yang tidak dipisahkan (atau menyatu dengan APBN)

2. Peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

BUMN merupakan salah satu komponen pengambilan keputusan penting dalam sistem ekonomi Indonesia. Menurut Simatupang (2005:68) besaran BUMN pada bulan Desember 2002 meliputi 146 perusahaan dengan aset senilai hampir Rp 800 triliun, semakin menempatkan BUMN pada posisi yang strategis dalam sistem ekonomi domestik. Sejalan dengan itu, BUMN memankan peranan yang menentukan jalannya roda perekonomian, khususnya dalam mendorong pertumbuhan sektor industri, membuka dan memperluas kesempatan usaha, menyediakan kesempatan kerja, serta memperkuat anggaran negara melalui kontribusinya terhadap penerimaan perpajakan dan penerimaan bukan pajak. Selain itu, beberapa BUMN juga berperan penting dalam penyediaan barang dan jasa publik yang belum bisa disediakan oleh sektor swasta.

Sedangkan menurut Sri Maemunah (1996:7) tujuan BUMN adalah menunjang perkembangan ekonomi, mencapai pemerataan secara horizontal dan vertikal melalui perintisan usaha dan pembinaan pengusaha golongan ekonomi lemah dan koperasi, menjaga stabilitas dengan menyediakan persediaan barang yang cukup terutama menyangkut hajat hidup orang banyak, mencapai efisiensi teknik agar dapat menjual dengan harga yang terjangkau tanpa mengurangi mutu dan kemampuan memupuk dana dari keuntungan, dan menunjang terselenggaranya rencana pembangunan.

3. Ciri-ciri Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Ciri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah sebagai berikut:

- Penguasaan badan usaha dimiliki oleh pemerintah.
- Pengawasan dilakukan, baik secara hirarki maupun secara fungsional dilakukan oleh pemerintah.
- Kekuasaan penuh dalam menjalankan kegiatan usaha berada di tangan pemerintah.
- Pemerintah berwenang menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan kegiatan usaha.
- Semua risiko yang terjadi sepenuhnya merupakan tanggung jawab pemerintah.
- Untuk mengisi kas negara, karena merupakan salah satu sumber penghasilan negara.
- Agar pengusaha swasta tidak memonopoli usaha yang menguasai hajat hidup orang banyak.
- Melayani kepentingan umum atau pelayanan kepada masyarakat.
- Merupakan lembaga ekonomi yang tidak mempunyai tujuan utama mencari keuntungan, tetapi dibenarkan untuk memupuk keuntungan.
- Merupakan salah satu stabilisator perekonomian negara.
- Dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi serta terjaminnya prinsip-prinsip ekonomi.
- Modal seluruhnya dimiliki oleh negara dari kekayaan negara yang dipisahkan.
- Peranan pemerintah sebagai pemegang saham. Bila sahamnya dimiliki oleh masyarakat, besarnya tidak lebih dari 49%, sedangkan minimal 51% sahamnya dimiliki oleh negara.
- Pinjaman pemerintah dalam bentuk obligasi.
- Modal juga diperoleh dari bantuan luar negeri.

- Bila memperoleh keuntungan, maka dimanfaatkan untuk kesejahteraan rakyat (<http://id.wikipedia.org>).

4. Latar Belakang Pendirian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Berbagai alternatif yang mungkin diupayakan Pemda untuk memperoleh penerimaan lebih besar dari keberadaan BUMN, antara lain misalnya: (i) pengalihan kepemilikan BUMN dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah sehingga posisinya menjadi BUMD; (ii) pengalihan sebagian saham pemerintah pusat ke pemerintah daerah (Riphat, 2005:94). Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) didasarkan pada Pasal 177 UU No. 34 tahun 2004 yang menyebutkan bahwa pemerintah daerah dapat memiliki BUMD yang pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/ atau pembubarannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Beberapa tujuan pendirian BUMD, antara lain memberikan sumbangsih pada perekonomian daerah, penerimaan kas daerah, mengejar dan mencari keuntungan, pemenuhan hajat hidup orang banyak, perintis kegiatan-kegiatan usaha, dan memberikan bantuan dan perlindungan pada usaha kecil (Rahim, 2009:1).

BUMD adalah perusahaan yang sangat dekat dengan masyarakat daerah, dan sudah semestinya memberikan kontribusi kepada kesejahteraan masyarakat di daerah tempat ia beroperasi sebagai wujud tanggung jawab sosial perusahaannya. Hal ini dikarenakan bahwa sektor BUMD tersebut merupakan salah satu motor penggerak perekonomian di daerah, dan salah satu penyumbang Pendapatan Asli Daerah, dan *stakeholders* dari BUMD tersebut tidak lain adalah pemerintah daerah dan masyarakat daerah tersebut.

Alasan strategis keberadaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah mendirikan lembaga usaha yang melayani kepentingan publik, namun masyarakat atau swasta tidak mampu atau belum mampu melakukannya, baik karena investasi yang sangat besar, resiko usaha yang sangat besar, maupun karena eksternalitasnya sangat besar dan luas. Alasan politis adalah mempertahankan potensi ekonomi yang mempunyai daya dukung politis bagi Pemerintah Daerah. Alasan budget adalah alasan bahwa Pemda perlu mempunyai sumber pendapatan lain di luar pajak dan alokasi dana dari Pemerintah Pusat untuk mendukung anggaran belanja dan pembangunan daerah (Joedo dan Nugroho, 2006:13). Lebih lanjut, potensi ekonomi yang ada di suatu daerah sangat beragam sehingga tidak bisa jika hanya oleh satu lembaga pengelola. Untuk itu di tingkat desa atau kelurahan juga perlu dibuat sebuah lembaga ekonomi yang fungsinya juga untuk meningkatkan potensi desa atau kelurahan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan bagaimana penelitian untuk skripsi tersebut dilakukan. Dengan adanya metode penelitian tersebut, maka akan diperoleh data dan informasi yang mendukung analisa dalam penulisan skripsi ini, selain itu juga akan menjadi jelas dan terfokus ruang lingkup penelitiannya.

Metode berasal dari Bahasa Yunani "*Methodos*" yang berarti cara atau jalan yang ditempuh. Berkaitan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut masalah kerja untuk dapat memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Selain itu metode juga diartikan sebagai suatu kerangka kerja untuk melakukan suatu tindakan atau suatu kerangka berfiir menyusun gagasan yang beraturan, berarah dan berkonteks, yang relevan dengan maksud dan tujuan.

Penelitian atau riset berasal dari Bahasa Inggris "*research*" yang berarti proses pengumpulan informasi dengan tujuan meningkatkan, memodifikasi atau mengembangkan sebuah penyelidikan. Pada intinya metodologi penelitian adalah kegiatan yang sistematis, direncanakan oleh para peneliti untuk memecahkan permasalahan yang hidup dan berguna bagi masyarakat maupun bagi peneliti itu sendiri (Zuriah, 2006:17).

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah suatu aktivitas mencari jawaban atas suatu masalah secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku. Suatu penelitian harus menggunakan metode penelitian yang sesuai dengan pokok-pokok perumusan masalah yang akan diteliti

agar dapat memperoleh data yang relevan dengan permasalahan yang ada. Penggolongan jenis penelitian akan sangat bergantung dari sudut mana suatu penelitian akan ditinjau. Berdasarkan fokus dan tujuan penelitian maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Penelitian deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama, yaitu untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik obyek atau subjek yang diteliti secara tepat. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Best (dalam Sukardi, 2007:157) bahwa penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi obyek sesuai dengan apa adanya. Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2007:4). Dengan kata lain pendekatan kualitatif yang dilakukan merupakan sebuah instrumen yang digunakan untuk menggambarkan kejadian baik secara tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati pada saat penelitian dilakukan untuk kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

Melihat beberapa pendapat di atas, maka jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang dipilih oleh peneliti bertujuan untuk melukiskan atau menggambarkan fenomena dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang diteliti. Dengan demikian penggunaan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk

mengungkapkan manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian sangatlah penting berkaitan dengan masalah maupun data yang akan dikumpulkan dan diolah untuk kemudian dianalisa. Fokus ini bertujuan untuk menentukan batas penelitian yang akan dilakukan sehingga memperjelas dan mempertajam bahasa. Fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi bagi seorang peneliti dan menentukan sasaran penelitian sehingga dapat mengkalsifikasi data yang akan dikumpulkan, diolah dan dianalisis dalam suatu penelitian. sedangkan tujuan dari pengambilan fokus penelitian adalah sebagai berikut (Moleong, 2007:28):

1. Untuk membatasi studi, fokus akan membatasi bidang inkuisi. Misalnya, jika kita membatasi diri dari upaya menemukan teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak diperlukan lagi.
2. Untuk memenuhi kriteria inklusi eksklusi atau memasukkan dan mengeluarkan informasi dari lapangan. Sehingga dengan menetapkan fokus yang jelas dan mantab, peneliti dapat mengambil keputusan yang tepat tentang data yang akan digunakan dan yang tidak digunakan.

Berdasarkan permasalahan dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka yang menjadi fokus penelitian adalah:

1. Manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu.
 - a) Perencanaan (*Planning*)

- b) Pengorganisasian (*Organizing*)
 - c) Pelaksanaan (*Actuating*)
 - d) Pengawasan (*Controlling*)
2. Kendala yang mempengaruhi proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu.
- a) Ketidaksiapan pegawai dalam menjalankan sistem manajemen yang masih baru
 - b) Ketidakmampuan dalam mengantisipasi kondisi alam
 - c) Kurangnya kesadaran pegawai dan masyarakat

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat dimana peneliti akan menangkap keadaan yang sebenarnya dari obyek yang hendak diteliti untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan. Lokasi pada penelitian ini adalah di Kelurahan Dadaprejo yang dipilih karena ketersediaan data dan terjangkau. Sedangkan situs penelitian adalah lokasi atau tempat dimana peneliti dapat menangkap dan mengetahui keadaan sebenarnya dari obyek yang diteliti guna memperoleh data yang valid dan akurat. Adapun yang menjadi situs penelitian ini adalah di Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo, Kec. Junrejo, Kota Batu.

D. Sumber Data

Sumber data adalah subjek darimana data itu diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab

pertanyaan, baik tertulis maupun lisan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu:

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya oleh peneliti. Data tersebut menjadi data sekunder jika digunakan oleh orang yang tidak berhubungan langsung dengan penelitian yang bersangkutan. Data primer diperoleh dari wawancara yang dilakukan kepada Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo, beserta aparatur yang berada dalam lingkup Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh tidak secara langsung dilapangan penelitian atau dalam arti lain diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti yaitu melalui dokumen, arsip, laporan, catatan, dan lain-lain yang banyak memuat informasi ataupun data-data yang berhubungan dengan masalah penelitian. Disini data sekunder didapat dari dokumen, arsip, laporan maupun catatan dari Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data. Kualitas instrumen akan menentukan kualitas data yang terkumpul. Oleh karena itulah, menyusun instrumen bagi kegiatan penelitian merupakan langkah penting yang harus dipahami betul oleh peneliti (Arikunto

dalam Zuriah, 2006:168). Dalam penelitian ini, yang termasuk instrument penelitian adalah:

1. Peneliti sendiri dalam mengamati gejala-gejala yang berkaitan dengan fokus penelitian, sehingga didapatkan jawaban-jawaban terhadap permasalahan yang akan diteliti secara representatif yang berguna sebagai bahan analisa.
2. Intervie Guide, untuk mempermudah wawancara maka dipergunakan pedoman agar hasil yang diharapkan dapat maksimal.
3. Field note, buku catatan lapangan yang berguna untuk mencatat informasi utamanya yang bersifat verbal yang diperoleh selama penelitian.
4. Perangkat penunjang (*tape recorder*, kamera).

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang akan dikumpulkan dengan menggunakan beberapa metode yang penggunaannya disesuaikan dengan sifat dan jenis data yang diperoleh. Sehingga data yang diperoleh nantinya benar-benar obyektif dan berhubungan dengan masalah yang diteliti. Berkaitan dengan hal tersebut, teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dilakukan dengan cara terbuka dan melalui tiga tahap kegiatan, yaitu:

1. Proses memasuki lokasi penelitian

Tahap pertama, peneliti mendatangi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo, untuk mendapatkan informasi yang dapat memberikan gambaran mengenai dialog publik yang sedang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

2. Ketika berada di lokasi penelitian

Tahap kedua, memfokuskan pada pengenalan dan melakukan pendekatan-pendekatan baik formal maupun informal antara peneliti dengan pihak yang bersangkutan.

3. Pengumpulan Data

Dalam tahap ketiga ini, teknik yang digunakan oleh peneliti adalah :

- a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung di lapangan dan melakukan pencatatan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian secara sistematis terhadap obyek yang di selidiki, adapun observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah tentang proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.
- b. Wawancara mendalam, yaitu dimana peneliti melakukan teknik pengumpulan data dengan mengadakan tatap muka dan wawancara dengan informan untuk menggali informasi faktual yang berkaitan dengan persoalan yang ditanyakan, adapun observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dan beberapa aparaturnya dan pihak-pihak yang terkait, yang ikut dalam proses pengelolaan barang/aset milik daerah, kemudian pada tahap ini peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara

mendalam ini digunakan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari narasumber.

- c. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan menggunakan dokumen-dokumen resmi yang sifatnya internal.

G. Analisis Data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar Patton (dalam Moleong, 2002:103). Sedangkan menurut Bogdan & Biklen (dalam Zuriah, 2006:217) analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses pelacakan dan pengaturan secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap bahan-bahan tersebut agar dapat diinterpretasikan temuannya kepada orang lain.

Analisis data diartikan sebagai upaya mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. Dengan demikian, teknik analisis data dapat diartikan sebagai cara melaksanakan analisis terhadap data, dengan tujuan mengolah data tersebut menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat datanya dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian, baik berkaitan dengan deskripsi data maupun untuk membuat induksi, atau menarik kesimpulan tentang karakteristik populasi (parameter) berdasarkan data yang diperoleh dari sampel (statistik).

Lebih lanjut menurut Muslimim (dalam Zuriyah, 2006:220), ada lima jenis analisis data yang dapat dipergunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu sebagai berikut:

1. Analisis Domain (*Domain Analysis*)

Analisis domain biasanya dilakukan untuk memperoleh gambaran atau pengertian yang bersifat umum dan relatif menyeluruh tentang apa yang tercakup di suatu fokus atau pokok permasalahan yang tengah diteliti peneliti. Hasilnya masih berupa pengetahuan atau pengertian di tingkat “permukaan” tentang berbagai domain atau kategori konseptual (kategori simbolis yang mencakup atau mewadahi sejumlah kategorri atau simbol lain secara tertentu). Domain atau kategori simbolis tersebut memiliki makna atau pengertian yang lebih luas daripada kategori simbol yang dirangkumnya.

Dalam melakukan analisis domain ini, Spradley menyarankan dilakukannya penelusuran hubungan semantis yang bersifat universal (*universal semantic relationship*); setidaknya ada sembilan tipe hubungan semantis yang dapat digunakan untuk menelusuri domain, yakni domain jenis, domain ruang, domain sebab akibat, domain alasan, domain lokasi, domain cara, domain fungsi, domain urutan, dan domain atribut.

Untuk melakukan analisis (dengan menelusuri hubungan semantis yang ada) selanjutnya Spradley juga menyarankan penggunaan lembar kerja yang di dalamnya terdapat bagian untuk memasukkan kategori/istilah/symbol yang tercakup dalam ssuatu domain disebut *included terms* dan bagian yang menyatakan pola atau tipe hubungan antara kategori atau simbol yang terdapat pada *included terms* disebut *cover term*.

2. Analisis Taksonomis (*Taxonomic Analysis*)

Analisis domain belumlah rinci dan mendalam. Namun demikian, hasil analisis domain tersebut dapat dijadikan sandaran bertolak untuk penelaahan yang lebih rinci dan mendalam, yang perlu lebih difokuskan pada masalah atau domain tertentu. Analisis lebih lanjut yang lebih rinci dan mendalam ini biasa disebut dengan analisis taksonomis.

Domain-domain yang dipilih untuk diteliti secara mendalam merupakan fokus studi yang perlu dilacak secara lebih rinci dan mendalam struktur internalnya masing-masing. Perhatikan secara lebih rinci dan mendalam terhadap struktur internal masing-masing domain, penyelesaiannya menggunakan analisis taksonomis ini.

Pada analisis taksonomis, peneliti tidak hanya berhenti untuk mengetahui sejumlah kategori atau simbol yang tercakup pada domain (*included terms*), tetapi juga melacak kemungkinan sub-subset yang mungkin tercakup pada masing-masing kategori atau simbol di *included terms*-nya. Termasuk juga, yang tercakup pada subset dan begitu seterusnya sehingga semakin lebih terinci lagi.

3. Analisis Komponensial (*Componential Analysis*)

Menurut Sonhadji (dalam Zuriyah, 2006:221) analisis komponensial adalah penelaahan sistematis pada atribut-atribut (komponen dari makna) berkaitan dengan kategori kultural. Apabila peneliti menemukan kontras antara anggota dalam domain, kontras tersebut dianggap merupakan atribut atau komponen dari makna. Atribut dari semua kategori kultural dalam suatu domain dapat disajikan sebagai diagram yang disebut sebagai *paradigm*.

Sedangkan menurut Muslimin dalam Zuriyah (2006: 221), pada analisis komponensial, yang diorganisasikan bukanlah “kesamaan elemen” dalam domain, melainkan kontras antarelemen dalam domain yang diperoleh melalui observasi dan atau wawancara terseleksi.

Dengan menggunakan observasi terseleksi dan pertanyaan kontras (*contrast question*), sejumlah dimensi yang kontras di antara warga suatu domain akan dapat diidentifikasi (misalnya minuman kopi biasanya hanya diminum oleh orang dewasa, sedangkan minuman teh biasanya diminum oleh siapapun, termasuk anak-anak dan barangkali akan banyak lagi kontras yang lainnya antara teh dan kopi). Persoalan kontras semacam itulah yang menjadi perhatian dalam analisis komponensial.

Kontras-kontras yang dimasukkan ke dalam lembar kerja analisis komponensial tersebut masih perlu dicek kembali guna memastikan apakah terpenuhi secara memadai atukah belum. Hasil pengecekan tersebut barangkali tanpa menimbulkan perubahan apapun, tetapi mungkin juga diperlukan modifikasi atau penambahan tertentu. Analisis komponensial yang demikian perlu dilakukan sebanyak domain yang dipilih sebagai fokus penelitian. Hasil akhir pengisian lembaran kerja paradigma itulah yang selanjutnya dipaparkan deskripsinya dalam laporan penelitian, tentu saja dengan atau dalam bentuk narasi.

4. Analisis Tema Kultural (*Discovering Cultural Themes*)

Konsep analisis tema kultural atau “tema budaya” ini pertama kali diperkenalkan pada ilmu sosial oleh ahli antropologi yang bernama Moris Opler. Opler mendeskripsikan secara umum tentang budaya Apache. Ia menyatakan

bahwa peneliti dapat memahami secara baik pola umum dari suatu budaya dengan mengidentifikasi tema-tema yang berlangsung. Opler yang dikutip oleh Spradley (1980) dan Sonhadji (1994) mendefinisikan tema sebagai postulat atau posisi yang dinyatakan atau disiratkan, dan biasanya perilaku pengendali atau aktivitas stimulasi, yang diakui secara tersembunyi atau ditampilkan secara terbuka dalam suatu masyarakat.

Sementara menurut Muslimin (dalam Zuriah, 2006:222) dinyatakan bahwa penelitian kualitatif yang analisisnya bergerak dari analisis domain hingga ke analisis tema budayanya bentuknya akan menyerupai “cerobong asap”, dipermukaannya “lebar” di tengahnya “sempit” dan dipucuknya “lebar lagi”. Pada analisis domain, lingkungannya melebar sebab peneliti berkepentingan untuk mengenali segenap domain (kategori simbolis) yang menjadi cakupan dari fokus yang ditelitinya guna memperoleh gambaran umum dan menyeluruh. Setelah itu, dengan analisis taksonomis dan komponensial peneliti memfokuskan perhatiannya pada beberapa domain saja guna melacaknya secara lebih rinci dan mendalam. Hal ini bisa disebut dengan proses menyempit, namun setingkat lebih rinci dan mendalam dari analisis sebelumnya yang bersifat melebar. Pada akhirnya, atau pada puncaknya, dengan analisis tema proses melebar lagi, guna menemukan tema-tema yang keberadaannya termanifestasi atau menjelma secara luas dalam kawasan keseluruhan atau sejumlah domain.

Dengan demikian, analisis tema atau “*discovering cultural themes*” sesungguhnya merupakan upaya untuk mencari “benang merah” yang mengintegrasikan lintas domain yang ada. Benang merah pengintegrasian tersebut

oleh banyak antropolog dikaitkan dengan konsep-konsep seperti *values orientations, core values, core symbols, premises, ethos, eidos, world view, dan cognitive orientation* (Spradley dalam Zuriyah, 2006:222).

5. Analisis Komparasi Konstan (*Constant Comparative Analysis*)

Dalam analisis komparasi konstan, yang biasa disebut dengan *Grounded Theory Research* ini peneliti berusaha mengkonsentrasikan dirinya pada deskripsi yang rinci tentang sifat dan ciri dari data yang dikumpulkan, sebelum berusaha menghasilkan pernyataan-pernyataan teoritis yang lebih umum. Pada waktu telah memadainya rekaman cadangan deskripsi yang akurat tentang fenomena sosial yang relevan, barulah peneliti dapat memulai menghipotesiskan jalinan hubungan di antara fenomena-fenomena yang ada, kemudian mengujinya dengan menggunakan porsi data yang lain.

Bertolak dari akumulasi data yang mengindikasikan hubungan-hubungan yang dihipotesiskan, peneliti berusaha mengembangkan atau menemukan *grounded theory* ini. Ada tiga aspek kegiatan yang harus dilakukan dalam kegiatan *grounded research*, yaitu:

- a) Menulis catatan atau *note writing*,
- b) Mengidentifikasi konsep-konsep atau *discovery or identification of concepts*, dan
- c) Mengembangkan batasan konsep dan teori atau *developmenet of concept definition and the elaboraton of theory*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Gambaran Umum Kelurahan Dadaprejo Kota Batu

Kelurahan Dadaprejo adalah sebuah kelurahan di Kota Batu, Jawa Timur terbentuk pada tahun 2010 sebagai tindak lanjut atas perubahan status desa Dadaprejo menjadi Kelurahan Dadaprejo sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 13 Tahun 2010 Tentang Perubahan Status Desa Dadaprejo Menjadi Kelurahan Dadaprejo. Kondisi topografi Kota Batu yang bergunung-gunung dan berbukit-bukit menjadikan Kelurahan Dadaprejo bersuhu udara rata-rata harian berkisar antara 23°C sampai dengan 28 °C dengan rata-rata hujan 2.600 – 3.000 mm/hari (sumber: Kelurahan Dadaprejo).

Ditinjau dari letak astronomi, Kelurahan Dadaprejo berada di 7°56'0.31" Garis Lintang Selatan dan 112° 7'32.80" Bujur Timur, dengan ketinggian 500 sampai dengan 600 (dpl). Adapun batas-batas wilayah Kelurahan Dadaprejo adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara: Desa Pendem Kec.Junrejo Kota Batu
- Sebelah Timur: Desa Sumber Sekar Kec.Dau Kab. Malang
- Sebelah Selatan: Desa Mulyoagung Kec.Dau Kab.Malang
- Sebelah Barat: Desa Mojorejo Kec. Junrejo Kota Batu dan Desa Junrejo Kec.Junrejo Kota Batu

Kelurahan Dadaprejo memiliki luas wilayah 179,427 Ha yang memiliki empat Dusun yang terdiri dari Dusun Dadaptulis Utara, Dusun Dadaptulis Dalam,

Dusun Areng–Areng dan Dusun Karang Mloko. Penduduk Kelurahan Dadaprejo sebagian besar bekerja sebagai petani. Hal ini sesuai dengan Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Penduduk Dadaprejo Berdasarkan Jenis Pekerjaan Tahun 2012

Penduduk Dadaprejo Berdasarkan Jenis Pekerjaan Tahun 2012			
No	Pekerjaan	Jumlah	Prosentase
1	Belum/ Tidak Bekerja	1931	32,19
2	Pelajar/ mahasiswa	945	15,76
3	Mengurus Rumah Tangga	854	14,24
4	Petani/ Pekebun/ Peternak	677	11,29
5	Karyawan swasta/ honorer	534	9,02
6	Wiraswasta	223	3,72
7	PNS/ POLRI/ TNI	182	3,03
8	Pedagang	163	2,72
9	Buruh Tani/ Perkebunan/ Buruh Harian Lepas	107	1,78
10	Pensiunan	90	1,53
11	Dosen/ Guru	79	1,32
12	Transportasi/ Sopir	55	0,92
13	Industri	47	0,78
14	Konstruksi	21	0,35
15	Pembantu Rumah Tangga	18	0,30
16	Karyawan BUMN/ BUMD	16	0,27
17	Tukang Batu	11	0,18
18	Tukang Kayu	5	0,08
19	Mekanik	9	0,15
20	Tukang Jahit	4	0,07
21	Dokter	6	0,10
22	Konsultan	3	0,05
23	Lain- Lain	9	0,15
JUMLAH		5998	100%

Sumber: Diolah dari Database Kependudukan Kelurahan Dadaprejo tahun 2012

a. Visi dan Misi

1) Visi Kelurahan Dadaprejo

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan yang didalamnya berisi suatu gambaran yang menantang tentang masa depan, cita dan citra yang ingin diwujudkan. Visi Kelurahan Dadaprejo adalah sebagai berikut:

“Mewujudkan Pelayanan Prima Menuju Masyarakat Mandiri”

2) Misi Kelurahan Dadaprejo

Misi adalah implementasi dari keinginan menyatukan langkah dari gerak dalam melaksanakan visi yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan Pelayanan yang Profesional;
- b) Meningkatkan Pemberdayaan dan Kesejahteraan Masyarakat;
- c) Meningkatkan Sumberdaya Aparatur dan Pembangunan Partisipatif;
- d) Meningkatkan Potensi dan Peluang Usaha;
- e) Meningkatkan Ketentraman dan Ketertiban

2. Gambaran Umum Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu

Sesuai dengan Akta Pendirian Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo No. 13 Tahun 2011 pembentukan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo merupakan perubahan penyesuaian atas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai konsekuensi peralihan status desa menjadi kelurahan. Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo didirikan pada tanggal 1 Mei

2011. Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo berkedudukan di Kelurahan Dadaprejo, Kecamatan Junrejo, Kota Batu yang berbentuk Badan Usaha, akan tetapi di luar struktur organisasi pemerintah Kelurahan Dadaprejo. Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo bersifat menyelenggarakan kemandirian dan kemaslahatan umum masyarakat kelurahan melalui pengembangan usaha ekonomi yang saling menguntungkan menuju kemandirian.

a. Visi Dan Misi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo

Kota Batu

1. Visi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo

- a) Meningkatkan perekonomian kelurahan.
- b) Meningkatkan pendapatan asli kelurahan.
- c) Meningkatkan pengolahan potensi kelurahan sesuai dengan kebutuhan masyarakat;

2. Misi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo

- a) Meningkatkan peran masyarakat sebagai subjek pemberdayaan
- b) Mendorong terbangunnya tata pemerintahan yang baik dengan bersendikan pada prinsip keterbukaan, tanggung jawab, saling percaya dan partisipasi masyarakat.
- c) Mengembangkan wawasan kewirausahaan dalam pemanfaatan potensi
- d) sumberdaya lokal.
- e) Mendukung upaya pengembangan dan penerapan kebijakan pembangunan berkelanjutan.

b. Peran Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo

Peran Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dalam pemberdayaan usaha ekonomi masyarakat dalam Akta Pendirian Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo No. 13 Tahun 2011 disebutkan bahwa adalah:

1. Sebagai sarana perluasan kesempatan kerja dan peningkatan pendapatan,
2. Sebagai media pengembangan jiwa kewirausahaan dan potensi usaha mikro milik masyarakat Kelurahan Dadaprejo yang produktif,
3. Memperkuat pengelolaan keuangan dan ekonomi kelurahan sehingga mendukung kemampuan pemerintah kelurahan dalam melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

c. Bidang Usaha Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo

1. Bidang Usaha BUMKEL Dadaprejo terdiri atas:
 - a) Unit pengelolaan keuangan yang terdiri atas jasa simpan pinjam, pengkreditan, dll.
 - b) Unit pengelolaan himpunan penduduk pemakai air minum (HIPPAM)
2. Pengembangan bidang usaha BUMKEL dapat bertambah sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada, antara lain:
 - a) Perdagangan sarana dan hasil pertanian, meliputi hasil bumi, pertanian tanaman pangan/perkebunan, peternakan, perikanan, agrobisnis, hortikultura, jasa.
 - b) Industri kecil dan kerajinan tangan.

- c) Kegiatan perekonomian lainnya yang mampu meningkatkan nilai tambah penghasilan bagi masyarakat.

d. Organisasi Pengelola Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL)

Organisasi pengelola Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL)

Dadaprejo sebagaimana tercantum dalam Akta Pendirian Badan Usaha Milik Kelurahan Dadaprejo No. 13 Tahun 2011 Pasal 10 terdiri dari:

1. Komisaris

- a) Komisaris secara *ex officio* dijabat oleh Kepala Kelurahan.
- b) Komisaris dapat mengundang Direksi dan Dewan Pengawas untuk meminta penjelasan pengelolaan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL).
- c) Komisaris dapat diberhentikan apabila:
 - 1) Telah berakhir masa jabatannya,
 - 2) Meninggal dunia,
 - 3) Mungundurkan diri, dan
 - 4) Dinyatakan melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum yang tetap.
- d) Apabila Komisaris berhenti sebagaimana dimaksud pada ayat 3 pasal ini, maka jabatan Komisaris dijabat oleh Pejabat Kepala Kelurahan sampai dengan terpilihnya Komisaris yang baru.

2. Dewan Pengawas

- a) Dewan Pengawas merupakan unsur organisasi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) yang melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan kebijakan pengelolaan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang ditetapkan.
- b) Dewan Pengawas mempunyai fungsi:
 - 1) Perumusan kebijakan operasional dalam pemeriksaan Pengelola Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL)
 - 2) Pelaksanaan pemeriksaan atas kebijakan pengelola dalam menjalankan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL)
 - 3) Pemeriksaan aktifitas pengelola BUMKEL pada aspek administrasi dan manajemen
 - 4) Penyampaian laporan pemeriksaan pengelola BUMKEL kepada Komisaris
 - 5) Pelaksana tindak lanjut hasil pengawasan dan pemeriksaan dengan persetujuan Komisaris
 - 6) Penyusunan laporan pertanggung jawaban pelaksanaan pengawasan pengelola BUMKEL
- c) Dewan Pengawas terdiri dari unsur Pemerintah Kelurahan, unsur profesionalis/praktisi perbankan/keuangan, unsur kelembagaan serta dari tokoh masyarakat.

3. Direksi

- a) Direksi merupakan unsur kepengurusan BUMKEL yang melaksanakan kebijakan pengelolaan BUMKEL sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang ditetapkan.
- b) Dalam menjalankan tugasnya, Direksi dibantu oleh masing-masing satu orang Sekretaris, Bendahara, dan staf.

4. Pelaksana Operasional

- a) Pelaksana Operasional adalah kelompok pelaksana teknis pada unit-unit usaha yang dikelola BUMKEL
- b) Pelaksana Operasional sebagaimana disebutkan di atas terdiri dari:
 - 1) Pengurus Unit Pengelolaan Keuangan (UPK)
 - 2) Pengurus Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM)
- c) Pengurus Unit Pengelolaan Keuangan (UPK) BUMKEL Dadaprejo membawahi para ketua kelompok usaha di wilayah kerja BUMKEL.
- d) Pengurus HIPPAM sebagaimana disebutkan pada angka 2 di atas terdiri dari:
 1. Pengurus HIPPAM Tingkat Kelurahan
 2. Koordinator teknis HIPPAM Wilayah Dusun
- e) Pengurus HIPPAM tingkat kelurahan sebagaimana disebut pada huruf d angka 1 terdiri dari Ketua dan Wakil Ketua dan dibantu oleh satu orang staf.
- f) Koordinator teknis HIPPAM wilayah dusun sebagaimana dimaksud pada huruf d angka 2 di atas, terdiri atas masing-masing wilayah

- dusun 2 (dua) orang serta 2 (dua) orang karyawan bertindak selaku pencatat meter rekening air (HIPPAM)
- g) Pencatat meter rekening air HIPPAM sebagaimana dimaksud pada huruf f di atas adalah direktur dari Karang Taruna masing-masing wilayah dusun dan bertanggung jawab langsung kepada staff BUMKEL yang menangani Unit Usaha Air Bersih.
 - h) Dalam melaksanakan tugasnya, Pelaksana Operasional bertanggung jawab kepada Komisaris melalui Direksi.

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Manajemen Aset Publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu

Organisasi ekonomi kelurahan menjadi bagian yang sangat penting dalam rangka mendukung penguatan ekonomi dan pengelolaan aset publik atau aset daerah. Aset daerah merupakan sumberdaya yang sangat penting bagi pemerintah daerah, karena aset daerah merupakan penopang utama pendapatan asli daerah. Berkaitan dengan pengelolaan aset yang ada di Kota Batu khususnya di Kelurahan Dadaprejo, maka Pemerintah perlu mengoptimalkan pembentukan suatu lembaga khusus yang berfungsi untuk memajemen aset-aset dan mampu mengelola aset daerah yang ada di Kelurahan tersebut secara memadai, sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi pemerintah daerah. Berdasarkan hal di atas, maka dalam rapat anggota masyarakat Kelurahan Dadaprejo pada tanggal 30 April 2011 dibuat suatu notulen untuk membentuk Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo yang sekaligus merupakan perubahan serta penyesuaian

atas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai konsekuensi peralihan status desa menjadi kelurahan.

Dadaprejo merupakan salah satu desa yang ada di Kecamatan Junrejo Kota Batu, dimana pada saat itu desa tersebut sudah mempunyai suatu badan pengelola ekonomi yang disebut BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Namun seiring berjalannya waktu, perubahan status desa Dadaprejo menjadi kelurahan Dadaprejo pada tahun 2010, membuat BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) harus digantikan dengan badan pengelola lain yang fungsinya juga sebagai badan pengelola ekonomi atau yang sekarang disebut Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL). Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) merupakan bentuk lembaga ekonomi yang pendekatannya diharapkan mampu untuk menstimuli dan menggerakkan roda perekonomian di kelurahan dengan melalui penyatuan pengelolaan kelembagaan ekonomi yang ada. Dengan adanya lembaga ekonomi tersebut, pengelolaan aset publik yang ada di kelurahan harus dikelola sepenuhnya oleh masyarakat. Selain itu, keberadaan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo diharapkan akan mampu menggerakkan roda perekonomian yang ada di kelurahan Dadaprejo sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“BUMKEL ini merupakan kelanjutan dari BUMDes. Dimana dahulu saat masih menjadi BUMDes sistem yang berjalan tidak efektif, tidak ada kontrol dari pemerintah, dan belum terarah. Karena ada peralihan status desa menjadi kelurahan, maka BUMDes juga harus diganti dengan lembaga lain yang fungsinya sama, yaitu BUMKEL”. (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00)

Dari hasil wawancara di atas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa pada saat masih menjadi BUMDes sistem manajemen yang berjalan tidak efektif dan belum terarah, hal tersebut dikarenakan tidak adanya kontrol dari pemerintah. Berdasarkan hal di atas, maka sangat dibutuhkan adanya sebuah lembaga pengelola aset demi terciptanya manajemen aset publik yang lebih baik. Seiring bergulirnya waktu yang menyebabkan peralihan status desa menjadi kelurahan, maka lembaga pengelola aset yang dahulu bernama BUMDes juga harus diganti dengan lembaga lain yang fungsinya sama, yaitu BUMKEL. Dengan terbentuknya Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu ini akan sangat membantu dalam manajemen aset publik tersebut. Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu merupakan bentuk lembaga ekonomi yang pendekatannya diharapkan mampu untuk membantu dalam manajemen aset publik, sehingga pada akhirnya akan mampu menggerakkan roda perekonomian di kelurahan dengan melalui penyatuan pengelolaan kelembagaan ekonomi yang ada. Berdasarkan hal di atas, dalam pengelolaan aset publik diperlukan suatu sistem manajemen yang diharapkan akan mampu untuk mengelola aset tersebut. Adapun salah satu sistem manajemen dalam pengelolaan aset publik yang peneliti kemukakan yaitu manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan perencanaan strategis yang berorientasi pada jangkauan masa depan agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Dengan adanya manajemen strategis tersebut, maka akan memberikan kerangka kerja yang terstruktur dan terukur dalam

mengembangkan aset daerah. Adapun komponen-komponen atau proses-proses yang terdapat di dalam manajemen strategis, antara lain: a) perencanaan; b) pengorganisasian; c) pelaksanaan; dan d) pengawasan.

a. Perencanaan (*Planning*)

Dalam manajemen, perencanaan merupakan proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tak akan dapat berjalan. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dalam proses manajemen aset publik terlebih dahulu perlu menetapkan tujuan yang hendak dicapai untuk masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

Dengan penetapan tujuan tersebut, maka akan lebih memudahkan untuk melakukan tindakan-tindakan selanjutnya. Tidak jauh berbeda dengan lembaga-lembaga lain, Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo juga mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam pembentukannya. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“Tujuan pembentukan BUMKEL ini adalah untuk memajukan dan mengembangkan perekonomian kelurahan dengan menyalurkan dana hibah dari Pemerintah Kota, agar memperoleh keuntungan untuk memperkuat pendapatan asli kelurahan, untuk pengumpulan modal usaha dari berbagai sumber, dan mengelola sumber air (HIPPAM) secara tertib administrasi karena saat masih menjadi BUMDes HIPPAM berdiri sendiri dan tanpa adanya suatu pembukuan”. (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa tujuan dibentuknya Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo adalah agar mampu menggerakkan dan mengembangkan roda perekonomian di kelurahan, sehingga dapat menciptakan kondisi ekonomi masyarakat yang kukuh serta mampu tumbuh dan berkembang secara mandiri dan berkelanjutan. Oleh karena itu, guna mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu perencanaan, dimana perencanaan merupakan proses utama yang sangat penting dan berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Selain itu, perencanaan merupakan langkah awal dalam pengambilan keputusan maupun kebijakan guna mengoptimalkan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran dari suatu lembaga. Berikut ini adalah rencana bisnis Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Tahun 2011

Tabel 5. Rencana Bisnis Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Tahun 2013

No.	Unit Usaha	TARGET					Jumlah Penduduk
		2011	2012	2013	2014	2015	
1.	Unit Pengelola Keuangan	25%	30%	40%	50%	60%	2268
2.	HIPPAM	50%	54%	59%	67%	77%	1499 kk
3.	Perdagangan	-	-	-	20%	30%	386
4.	Pertanian, Perkebunan, Peternakan, Perikanan, Agrobisnis, dan Holtikultura	-	-	-	30%	40%	784
5.	Jasa	-	-	-	20%	30%	199
6.	Industri Kerajinan Tangan	-	-	-	20%	30%	47
7.	Lain-lain	-	-	-	10%	20%	852

Sumber: Data primer diolah dari BUMKEL Dadaprejo Tahun 2013

Dalam proses perencanaan manajemen aset publik diperlukan berbagai metode guna mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan atau dicapai. Adapun metode dalam proses perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan aset publik milik Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo adalah metode pembukuan. Metode pembukuan yang diterapkan oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo hampir sama dengan sistem pada BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yaitu menggunakan suatu *software* aplikasi yang bernama “indosoft” dan “microsoft excel”. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“Sistem pembukuan BUMKEL yang sekarang sudah menggunakan sistem pembukuan BPR, jadi setiap transaksi akan tercatat dengan sistematis, baik dalam pembukuan manual maupun dalam komputerisasi. Hal ini sangat berbeda saat masih menjadi BUMDes dimana keuangan berjalan sendiri dan tanpa adanya kontrol.” (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Dari hasil wawancara tersebut, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa sistem pembukuan yang digunakan oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dalam setiap transaksi adalah menggunakan sistem pembukuan yang mengadopsi dari sistem pembukuan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), sehingga dalam setiap proses transaksi telah menggunakan prinsip-prinsip perbankan. Adapun prinsip-prinsip perbankan yang sudah mulai diterapkan, diantaranya:

1. Prinsip Kepercayaan. Prinsip kepercayaan merupakan suatu asas yang melandasi hubungan antara bank dan nasabah bank. Bank berusaha dari dana

masyarakat yang disimpan berdasarkan kepercayaan, sehingga setiap bank perlu menjaga kesehatan banknya dengan tetap memelihara dan mempertahankan kepercayaan masyarakat.

2. Prinsip Kehati-hatian. Prinsip kehati-hatian adalah suatu prinsip yang menegaskan bahwa bank dalam menjalankan kegiatan usaha baik dalam penghimpunan terutama dalam penyaluran dana kepada masyarakat harus sangat berhati-hati. Tujuan dilakukannya prinsip kehati-hatian ini agar bank selalu dalam keadaan sehat menjalankan usahanya dengan baik dan mematuhi ketentuan-ketentuan dan norma-norma hukum yang berlaku di dunia perbankan.
3. Prinsip Kerahasiaan. Suatu bank wajib merahasiakan keterangan mengenai nasabah penyimpan dan simpanannya. Namun dalam ketentuan tersebut kewajiban merahasiakan itu bukan tanpa pengecualian. Kewajiban merahasiakan itu dikecualikan untuk dalam hal-hal untuk kepentingan pajak, penyelesaian utang piutang bank yang sudah diserahkan kepada badan Urusan Piutang dan Lelang / Panitia Urusan Piutang Negara (UPLN/PUPN).
4. Prinsip Mengenal Nasabah. Prinsip mengenal nasabah adalah prinsip yang diterapkan oleh bank untuk mengenal dan mengetahui identitas nasabah, memantau kegiatan transaksi nasabah termasuk melaporkan setiap transaksi yang mencurigakan. Tujuan yang hendak dicapai dalam penerapan prinsip mengenal nasabah adalah meningkatkan peran lembaga keuangan dengan berbagai kebijakan dalam menunjang praktik lembaga keuangan, menghindari berbagai kemungkinan lembaga keuangan dijadikan ajang tindak kejahatan

dan aktivitas ilegal yang dilakukan nasabah, dan melindungi nama baik dan reputasi lembaga keuangan.

Berdasarkan kajian di atas, maka setiap akan mendapat nasabah yang baru, BUMKEL Dadaprejo telah menerapkan prinsip-prinsip perbankan tersebut. Apabila dalam prinsip yang terakhir (prinsip mengenal nasabah) ada nasabah yang belum masuk dalam kriteria, maka dia tidak bisa melakukan pinjaman pada BUMKEL Dadaprejo ini. Tapi dalam faktanya prinsip-prinsip perbankan ini hanya diterapkan dalam unit pengelolaan keuangan saja, sedangkan dalam unit pengelolaan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPAM) prinsip ini tidak berlaku.

Dengan menggunakan sistem manajemen perbankan tersebut, maka sistem pengelolaan keuangan yang digunakan oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sudah transparan dan tercatat dengan baik. Tidak seperti saat menjadi BUMDes dimana tidak ada kontrol dari pemerintah, sistem keuangan tidak transparan dan tidak pernah tercatat dengan baik akibatnya banyak uang atau dana hibah dari pemerintah yang sampai saat ini belum bisa teridentifikasi. Dalam mengadopsi sistem manajemen perbankan, maka pihak Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo mau tidak mau harus menggunakan sistem komputerisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo ini sudah mulai menggunakan sistem komputerisasi pada bulan April 2012. Hal ini diperkuat dengan pendapat ketua Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo yaitu Bapak Hartono sebagai berikut:

“Awal berdirinya BUMKEL Dadaprejo ini pada Mei 2011 dimana saat itu terjadi peralihan status desa menjadi kelurahan dan banyak mengalami masalah. BUMKEL ini selalu berusaha meningkatkan kualitas dan kuantitasnya. Akhirnya pada bulan April tahun 2012 BUMKEL dapat mengembangkan sistem pencatatan dalam bentuk komputerisasi. Dengan sistem komputerisasi ini diharapkan pencatatan aset BUMKEL dapat lebih tertata dengan baik”. (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan, maka Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo telah mengembangkan sistem manajemen atau pengadministrasiannya dalam bentuk komputerisasi. Kemudian dalam melaksanakan tugasnya di bidang Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM), Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo juga mempunyai rencana strategis dalam memajemen asetnya. Berikut rencana strategis Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM),

Tabel 6. Rencana Strategis Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM) Dadaprejo Tahun 2012

No	Dusun	2011		2012		2013		2014		2015		Jml KK Th. 2012
		Target	Realisasi									
1.	Areng-areng	360	355	380	361	400	-	450	-	500	-	520
2.	Karang Mloko	230	253	250	262	280	-	300	-	350	-	356
3.	Dadapulis Utara	150	146	170	147	200	-	250	-	300	-	323
4.	Lain-lain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300
Total		740	754	800	770	880	-	1000	-	1150	-	1499

Sumber: Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Tahun 2012

Dari empat dusun yang ada di Kelurahan Dadaprejo, hanya tiga dusun yang menggunakan fasilitas HIPPAM yaitu dusun Areng-areng, dusun Karang Mloko, dan dusun Dadaptulis Utara. Tabel di atas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun target Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo juga meningkat. Hal ini juga dikarenakan setiap tahun jumlah kepala keluarga pemakai fasilitas HIPPAM akan meningkat. Tapi untuk mencapai target tersebut Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo juga harus meningkatkan jumlah dan kualitas tandon air yang ada dimana saat ini HIPPAM Dadaprejo masih mempunyai dua tandon air yaitu Sumber Kembang yang terletak di Desa Gangsiran dan Sumber Salak yang terletak di Desa Jeding.



Gambar 4. Tandon Air yang ada di Desa Gangsiran

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian atau *organizing* adalah kegiatan membagi pekerjaan di antara anggota kelompok dan membuat ketentuan dalam hubungan-hubungan

yang diperlukan. Dalam Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pengorganisasian yang dilakukan sudah cukup baik. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“Sampai saat ini Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sudah memiliki sebelas pegawai. Empat pegawai sebagai pegawai administrasi di kantor dan tujuh pegawai sebagai pegawai lapangan. Kemudian pegawai-pegawai tersebut akan melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing seperti yang tertera pada Akta Pendirian Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo No. 13 Tahun 2011. Pegawai ini nantinya akan bertanggung jawab kepada masyarakat melalui Kepala Kelurahan.” (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Organisasi pengelola Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) ini telah terangkum dalam Akta Pendirian Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo No. 13 Tahun 2011 yang terdiri dari:

a. Komisaris.

Komisaris dijabat oleh Kepala Kelurahan yang merupakan penanggung jawab dari pengurus Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL). Komisaris ini setiap bulannya akan mendapat laporan keuangan dari direksi BUMKEL. Komisaris juga mengawasi jalannya manajemen pada BUMKEL ini secara tidak langsung.

b. Dewan Pengawas.

Dewan Pengawas merupakan unsur organisasi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) yang melaksanakan pengawasan atas pelaksanaan kebijakan pengelola BUMKEL sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang telah ditetapkan. Dewan pengawas pada BUMKEL Dadaprejo

dilakukan oleh semua unsur kelurahan yang terdiri dari unsur Pemerintah Kelurahan (dilakukan oleh Lurah Dadaprejo), unsur profesionalis (dilakukan pegawai BUMKEL), unsur kelembagaan (dilakukan oleh Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan/LPMK) serta dari tokoh masyarakat.

c. Direksi.

Direksi merupakan unsur kepengurusan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) yang melakukan kebijakan pengelolaan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang ditetapkan. Direksi ini biasa disebut pegawai administrasi dimana penanggung jawab penuh pada direksi ini adalah ketua yang dibantu oleh masing-masing satu orang sekretaris, satu orang bendahara, dan satu orang staf yang juga sebagai ketua dari HIPPAM. Setiap transaksi yang ada pada BUMKEL akan dicatat oleh direksi, baik itu transaksi pada unit pengelola keuangan maupun pada unit pengelola Himpunan Penduduk Air Minum (HIPPAM).

d. Pelaksana Operasional.

Pelaksana operasional adalah kelompok pelaksana teknis pada unit-unit usaha yang dikelola Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL). Pelaksana operasional pada Unit Pengelolaan Keuangan (UPK) BUMKEL Dadaprejo membawahi para ketua kelompok usaha di wilayah kerja BUMKEL. Sedangkan pada unit pengelola HIPPAM terdiri dari Pengurus HIPPAM Tingkat Kelurahan dan Koordinator teknis HIPPAM Wilayah Dusun. Pelaksana Operasional ini bertanggung jawab pada komisaris melalui Direksi.

Organisasi pengelola BUMKEL Dadaprejo ini terpisah dari organisasi pemerintah Kelurahan Dadaprejo, jadi pengurus Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo bukanlah pegawai resmi pemerintah, sehingga jam kerja dimulai pada pukul 08.00 sampai pukul 14.00. Hampir semua pegawai melaksanakan tugasnya dengan baik. Namun dalam kesehariannya, di lapangan masih saja ada pegawai yang tidak cepat tanggap dalam mengatasi permasalahan terutama dalam bidang Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM). Seperti yang diungkapkan oleh Sri Rahayu salah satu warga Kelurahan Dadaprejo berikut ini:

“Air dirumah saya sering mati, apalagi pada pagi hari. Air baru nyala setelah jam 8 malam. Aktifitas sehari-hari jadi terhambat. Saya sudah pernah protes pada salah satu pegawai HIPPAM tapi tetap saja dirumah saya air sering mati. Jadi aktifitas seperti cuci baju, cuci piring sering saya lakukan pada malam hari. Padahal malam hari itu seharusnya waktu buat istirahat.” (Wawancara pada tanggal 9 Mei 2013 di depan Kantor BUMKEL Dadaprejo pada pukul 10.00).

Dari hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa banyak warga yang sering mengeluhkan tentang kualitas dan kuantitas air yang ada selama ini kurang baik. Dengan kondisi demikian, maka air sering mati dan menghambat aktivitas masyarakat seperti untuk kebutuhan minum, mencuci, mandi, dan lain-lain.

c. Pelaksanaan (Actuating)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo juga menjelaskan tentang proses *actuating* dalam manajemen aset Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo selama ini yang sudah mengalami banyak perubahan yang ada sehingga membuat BUMKEL menjadi suatu lembaga ekonomi kelurahan yang lebih mandiri. Berikut wawancara kepada Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo:

“Dengan adanya sistem komputerisasi dalam manajemen aset Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo ini maka akan memudahkan setiap transaksi dan pembuatan laporan keuangan. Dengan mengembangkan sistem komputerisasi ini, setiap pembukuan kredit pada unit pengelolaan keuangan yang dilakukan nasabah akan dicatat dalam kartu obligo atau kartu pinjaman yang fungsinya sebagai pencatat mutasi. Selain kartu obligo, nasabah juga akan diberi slip/kuitansi sebagai bukti pembayaran angsuran oleh bendahara Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo. Kemudian transaksi-transaksi tersebut akan dimasukkan pada program komputer di hari yang sama dalam pembukuan untuk jurnal kas harian oleh sekretaris Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo. Sistem pencatatan yang seperti ini dilakukan untuk mengetahui adanya nasabah yang sering telat dalam pembayaran angsuran.” (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Dari pendapat di atas dapat dilihat bahwa proses *actuating* dalam manajemen aset BUMKEL ini sudah menggunakan sistem komputerisasi sehingga setiap transaksi keuangan yang ada bisa dicatat dengan tertib. Dengan adanya sistem komputerisasi ini juga memudahkan pegawai BUMKEL dalam mengolah data dan dapat mengetahui dengan mudah nasabah yang sering telat membayar angsuran.

Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo atau melalui direktur Karang Taruna dari masing-masing dusun tersebut.

Dalam Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo, aset publik yang dikelola dimanfaatkan untuk beberapa hal. Berikut akan disajikan daftar penerimaan dan pengeluaran Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dalam bentuk laporan rugi laba dalam bulan Januari 2013.

Tabel 7. Laporan Rugi Laba Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Per Januari 2013

URAIAN	Bulan Januari 2013	s/d Januari 2013
PENERIMAAN		
Jasa Kredit	6.639.300	6.639.300
Administrasi Kredit	572.000	572.000
Bunga Bank	331.465	331.465
Rekening air	9.812.000	9.812.000
Pasang baru HIPPAM	3.500.000	3.500.000
Pendapatan Lain	65.000	65.000
Total	20.919.765	20.919.765
PENGELUARAN		
Bunga Tabungan	-	-
HR Ketua Kelompok	792.900	792.900
Biaya Tenaga Kerja	6.100.000	6.100.000
Biaya pasang baru HIPPAM	1.000.000	1.000.000
Biaya pemeliharaan, saluran induk, Kr. Mloko, dll	1.706.000	1.706.000
Transport	1.350.000	1.350.000
Pajak SIPMA	63.000	63.000
Pajak Lain-lain	272.000	272.000
Premi Karang Taruna	-	-
Bunga Tabungan	1.261.200	1.261.200
Biaya Telepon	-	-
Biaya ATK	51.000	51.000
Biaya bantuan pengajian, OR, service motor	151.500	151.500
Biaya lain-lain	1.506.500	1.506.500
Biaya lain-lain	-	-
Cadangan Penghapusan	1.000.000	1.000.000
Total	15.254.100	15.254.100
RUGI/LABA	5.665.665	5.665.665

Sumber: Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu Tahun 2013

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pengelolaan aset pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo untuk saat ini sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari laporan rugi/laba pada tabel di atas. Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo setiap bulan sudah bisa menghasilkan laba kurang lebih sebesar Rp 6.000.000. Hal ini seperti diungkapkan Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“Aset BUMKEL saat ini sudah mencapai Rp 780.000.000 dengan keuntungan setiap bulan kurang lebih mencapai 6.000.000 dan sampai saat ini sebesar Rp 250.000.000 padahal dana atau modal yang dihibahkan dari pemerintah hanya Rp 500.000.000. Aset itu sendiri nantinya akan dikelola sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMKEL Dadaprejo. Selain itu, karena dana ini adalah dana bergulir, maka uang akan terus berputar di masyarakat”. (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

d. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.

Pengawasan pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dilakukan oleh semua elemen pada kelurahan. Hal ini diperkuat oleh pendapat Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“Kontrol dan Pengawasan pada BUMKEL sampai saat ini sudah cukup baik. Dalam Pasal 11 ayat 3 pada Akta Pendirian BUMKEL Dadaprejo

No. 13 Tahun 2011 disebutkan bahwa Dewan Pengawas terdiri dari unsur Pemerintah Kelurahan, unsur profesionalis/praktisi perbankan/ keuangan, unsur kelembagaan serta dari tokoh masyarakat. Kemudian sistem keuangan BUMKEL ini akan dilaporkan pada inspektorat. Dari unsur pemerintah kelurahan pengawasan dilakukan oleh Lurah Dadaprejo selaku Komsaris pada BUMKEL. Dari unsur profesional dilakukan oleh Direksi BUMKEL itu sendiri, dari unsur kelembagaan pengawasan dilakukan oleh LPMK (Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan. Dan dari tokoh masyarakat pengawasan dilakukan oleh masyarakat kelurahan melalui RT dan RW pada setiap dusun". (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Dari hasil wawancara tersebut, dapat kita lihat bahwa saat ini pengawasan pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dirasa sudah cukup baik, karena pengawasan dilakukan oleh pihak-pihak yang berkompeten di bidangnya. Hal tersebut dapat kita lihat dari susunan Dewan Pengawas, dimana susunan Dewan Pengawas terdiri dari berbagai unsur, yaitu unsur Pemerintah Kelurahan, unsur profesionalisme/praktisi perbankan/keuangan, unsur kelembagaan dari tokoh masyarakat. Dalam proses pengawasan saat ini jelas sangat berbeda pada saat masih menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo. Saat itu, pengawasan tidak berjalan dengan baik, karena Kepala Desa selaku penanggung jawab tidak memiliki waktu untuk mengawasi jalannya manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo.

Pada tahap selanjutnya, sistem keuangan pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo akan dilaporkan pada Inspektorat Kota Batu. Inspektorat adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah yang merupakan unsur pengawasan daerah terhadap penyelenggaraan pemerintahan, termasuk di sini dalam wilayah kelurahan karena Dadaprejo merupakan salah satu kelurahan yang

mendapat Anggaran Dana Kelurahan dari Pemerintah Kota sehingga pengelolaannya harus dilaporkan pada Pemerintah Kota.

Tabel 8. Kegiatan Pengawasan BUMKEL Dadaprejo

No	Kegiatan Pengawasan	2011		2012		2013		2014		2015	
		Tar get	Reali sasi	Tar get	Reali sasi	Tar get	Reali sasi	Tar get	Reali sasi	Tar get	Reali sasi
1.	Pengawasan oleh LPMK Dadaprejo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.	Pengawasan oleh Komisaris BUMKEL Dadaprejo	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
3.	Pengawasan oleh Direksi BUMKEL Dadaprejo	Setiap hari									
4.	Pengawasan oleh masyarakat Dadaprejo	Insidental/sewaktu-waktu									

Sumber: Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Tahun 2012

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa sistem pengawasan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sudah cukup baik. Setiap tahun LPMK akan mengawasi jalannya aktifitas pengelolaan BUMKEL pada aspek administrasi dan manajemen. Pada aspek administrasi sendiri BUMKEL Dadaprejo akan menyerahkan laporan penutupan kas yang selanjutnya akan diperiksa oleh LPMK tersebut. Komisaris BUMKEL yang juga dijabat oleh Lurah Dadaprejo akan melakukan pengawasan setiap bulan dengan melihat laporan neraca setiap bulannya. Direksi BUMKEL akan melakukan pengawasan setiap hari dengan mengecek laporan kas harian yang masuk apakah sudah sesuai antara pembukuan manual dengan sistem komputerisasi. Yang terakhir adalah pengawasan dari masyarakat. Pengawasan ini bersifat insidental atau sewaktu-waktu karena apabila ada salah satu masyarakat yang komplain dengan permasalahan yang ada mereka

bisa lapor terlebih dahulu pada RT atau RW di masing-masing dusun. RT atau RW ini kemudian akan meneruskan komplain dari masyarakat tersebut pada Direksi BUMKEL.

PENGADUAN PELANGGAN HIPPAM KELURAHAN DADAPREJO

KM

No	Nama	Alamat	Keterangan	Tanda Tangan
1	Endang	Rt 02 Rw 05	air mati tiap hari susah pak.	[Signature]
2	Seiemi	- - -	air mati terus dan berbau	[Signature]
3	Ida Purwati	Rt 02 Rw 04	Air mati terus, sampai gak bisa mandi	[Signature]
4	Tulian	Rt 02 Rw 02	Air mati terus	[Signature]
5	Riati	Rt 02 Rw 02	air mati terus keruh nyalinya pun - it mbaun - apung Masak kita disuruh mendidih	[Signature]
6	Wahni	Rt 2 RW 5	air mati tiap hari sama keruh	[Signature]
7	Sulpan	Rt 1 RW 5	air sering mati sudah di laporkan ke ketua pengurus air tapi tidak pernah di perhatikan	[Signature]
8	Budiwang	Rt 1 RW 5	air sering mati kadang kek tidak pernah diper- hatikan apa karena ada adanya	[Signature]

Gambar 5. Pengawasan Dari Masyarakat

2. Kendala yang Mempengaruhi Proses Manajemen Aset Publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu

Dalam setiap proses manajemen aset pasti ada kendala-kendala yang akan ditemui dalam proses manajemen aset tersebut. Seperti yang dialami oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu dalam proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu. Adapun kendala-kendala yang dihadapi dalam proses manajemen aset publik, antara lain:

1. Ketidaksiapan pegawai dalam menjalankan sistem manajemen yang baru

Dalam proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo ini kendala pertama adalah ketidaksiapan pegawai dalam menjalankan sistem manajemen yang masih baru dimana Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu berdiri pada tanggal 1 Mei 2011 yang merupakan penyesuaian atas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo sebagai konsekuensi peralihan status dari desa menjadi kelurahan. Jauh sebelum BUMKEL ini berdiri, BUMDes sudah terlebih dahulu ada pada tahun 2005. Namun keberadaannya dirasa masih belum bisa mendatangkan manfaat untuk desa pada saat itu. Hal ini diperkuat oleh pendapat Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo ini merupakan kelanjutan dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo. BUMDes pada saat itu belum bisa berjalan dengan baik, berjalan sendiri, dan tanpa kontrol. HIPAM pun saat itu masih berjalan sendiri. Karena tidak adanya pengorganisasian yang tegas sehingga pengucuran dana dari pemerintah tidak dapat dimonitoring secara jelas. Hibah sifatnya hanya melalui kepercayaan. Dampaknya selama 5 tahun berjalan uang banyak yang macet. Hal ini menjadikan BUMKEL sulit mendata uang itu kemana”. (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Dari hasil wawancara di atas, dapat dilihat bahwa pada saat masih BUMDes sistem manajemen yang dilakukan belum bisa berjalan dengan baik, dan bahkan berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya pengawasan atau kontrol terhadap kegiatan tersebut. Dengan tidak adanya sistem manajemen yang baik, maka keberadaan dana yang menjadi aset kelurahan Dadaprejo tersebut tidak dapat termonitoring dengan baik. Seiring dengan perubahan status Desa Dadaprejo menjadi Kelurahan Dadaprejo, maka keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) secara otomatis berubah menjadi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL). Dengan adanya perubahan status tersebut, maka secara otomatis pula semua kegiatan manajemen diambil alih oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo. Pada dasarnya Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo telah berusaha untuk memperbaiki manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo, walaupun masih belum bisa menyelesaikan permasalahan terdahulu secara menyeluruh. Proses perbaikan tersebut dapat kita lihat, dimana Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo telah mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas sistem manajemennya. Peningkatan kualitas dan kuantitas tersebut dapat dilihat hasil yang diperoleh pada saat ini, yaitu selama dua tahun berdirinya, Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dapat menyusutkan angka kolektibilitas menjadi 23% dimana pada awal berdirinya tingkat kolektibilitas mencapai 39%.

2. Ketidakmampuan dalam mengantisipasi kondisi alam

Kendala selanjutnya yang dihadapi dalam manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo adalah karena

ketidakmampuan dalam mengantisipasi kondisi alam. Kendala ini terutama terjadi pada unit pengelola Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPPAM) Dadaprejo. Hal ini tercermin pada salah satu sumber mata air karena letaknya yang sulit dijangkau dan berada di lereng-lereng sungai. Pegawai BUMKEL, terutama pelaksana teknis lapangan kurang bisa mengantisipasi hal tersebut. Hal ini diperkuat dengan pendapat Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“Sebenarnya faktor alam seperti hujan bisa diramal kejadiannya. Namun yang terjadi pada HIPPPAM ini karena letaknya yang berada di lereng sungai menjadikan daerahnya susah dijangkau. Selain itu apabila hujan turun maka kualitas air menjadi keruh karena HIPPPAM ini masih dikelola secara alami dan tidak menggunakan obat-obatan. (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Dari hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai BUMKEL kurang memiliki kesiapan dalam mengantisipasi kondisi alam yang ada dalam mengelola asetnya. Kondisi alam seperti letaknya yang berada di lereng sungai bisa disiasati dengan membangun akses jalan menuju tandon air. Air yang keruh saat terjadi hujan juga bisa diminimalisir jika ditambah dengan peralatan penyaringan air. Air yang keruh ini disebabkan karena penyempurnaan tandon air yang belum efektif dan efisien, sehingga membuat salah satu tandon pada sumber mata air menjadi masalah tersendiri. Selain itu, posisi pipa air yang berada di seberang sungai membuat rawan dan berbahaya apabila dilakukan pembenahan dan biaya tidak sedikit apabila pipa-pipa air itu ingin dipindah melewati jalur persawahan. Memang semua ini sedikit memakan biaya, tetapi keberadaan fasilitas tandon air juga harus tetap dijaga agar asset kelurahan dapat

dimanfaatkan untuk jangka waktu yang lama untuk kesejahteraan masyarakat. Dalam hubungan dengan kendala yang dihadapi tersebut, maka upaya perbaikan dan penyempurnaan tandon hendaknya memperhatikan segi efektifitas dan efisiensi serta suatu strategi yang baik dan benar guna mengoptimalkan sumber daya manusia dan sumber daya alam.



Gambar 6. Letak tandon Sumber Kembang yang ada di lereng sungai

3. Kurangnya Kesadaran Pegawai dan Masyarakat

Dalam proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting karena merupakan alat penggerak bagi pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo itu sendiri. Faktor manusia disini yang dimaksud juga pada unit pengelola Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPPAM) Dadaprejo. Pada unit pengelola Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPPAM) ini masih saja ada pegawai yang menjadi kendala dalam proses pengelolaannya. Namun hal ini sudah cukup diperbaiki oleh unit pengelola

ini. Seperti yang diungkapkan Bapak Hartono selaku Kepala Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai berikut:

“Saat masih menjadi BUMDes uang yang diterima HIPPAM masih banyak yang masuk pada kantong-kantong pribadi pengurusnya. Hal ini juga membuat biaya pasang baru HIPPAM menjadi tinggi. Karena belum ada pencatatan khusus, maka banyak juga terjadi penyelewengan dana HIPPAM. Namun, saat ini pengurus HIPPAM sudah berubah 70%”. (Wawancara pada tanggal 27 Maret 2013, di Ruang Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pada pukul 09.00).

Pernyataan di atas menyebutkan bahwa masih ada sisa-sisa pengurus HIPPAM pada saat masih menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo sebesar 30%, tapi hal itu tidak terlalu mempengaruhi proses manajemen dan proses pelayanan pada HIPPAM. Namun masih saja ada keluhan dari beberapa warga karena pelaksana teknis lapangan pada HIPPAM tidak cepat tanggap dalam menanggapi keluhan warga dan tidak segera memperbaiki saluran air yang ada di dusunnya tersebut. Kendala di sini juga terjadi karena banyak pipa-pipa air yang sering dicuri oleh beberapa masyarakat. Banyaknya pipa dan peralatan tandon yang hilang dikarenakan kurangnya kesadaran masyarakat tersebut dalam menjaga dan memelihara fasilitas kelurahan. Selain itu juga faktor keamanan peralatan tandon air, termasuk pipa-pipa masih belum begitu baik sehingga rawan terjadi pencurian.



Gambar 7. Pipa-pipa air HIPPAM

Gambar di atas adalah dua dari banyaknya pipa-pipa HIPPAM. Terlihat bahwa pipa-pipa tersebut tidak memiliki sistem keamanan yang baik sehingga rawan terjadi pencurian pipa.

C. Pembahasan

1. Manajemen Aset Publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu

Aset daerah merupakan sumberdaya penting bagi pemerintah daerah sebagai penopang utama pendapatan asli daerah, sehingga sangat penting bagi pemerintah daerah untuk dapat mengelola aset secara memadai. Dalam pengelolaan aset, pemerintah daerah harus menggunakan pertimbangan berbagai aspek, misalnya aspek perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penerimaan, penyimpanan dan penyaluran, penggunaan, penatausahaan, pemanfaatan atau penggunaan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek pengelolaan tersebut, maka diharapkan akan mampu memberikan kontribusi optimal bagi pemerintah daerah yang

bersangkutan sehingga arah pembangunan di bidang pengelolaan aset daerah dapat terintegrasi dan terprogram dengan baik.

Kajian terhadap manajemen aset publik tidak terlepas dari bagian administrasi yang secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Administrasi dipergunakan dalam suatu proses atau kegiatan. Herbert A. Simon mendefinisikan administrasi sebagai “kegiatan-kegiatan kelompok kerja sama untuk mmencapai tujuan-tujuan bersama” (Pasalong, 2007:2).

Berdasarkan teori di atas, kajian terhadap manajemen aset publik tidak terlepas, bahkan seharusnya mengacu pada prinsip-prinsip yang ada di dalam administrasi demi tujuan bersama yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) seperti halnya yang didefinisikan bahwa Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) merupakan lembaga kelurahan yang dibentuk dan dikelola oleh masyarakat kelurahan untuk kesejahteraan masyarakat kelurahan. Dengan adanya Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo diharapkan akan mampu menggerakkan roda perekonomian yang ada di kelurahan Dadaprejo sendiri.

Manajemen aset publik merupakan peranan dari administrasi publik, sebab dalam proses manajemen aset publik ada peran penting bagi para pengambil kebijakan dalam menentukan strategi manajemen aset publik dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah. Penentuan kebijakan perlu masukan dalam bentuk telaah staf yang berupa hasil identifikasi masalah yang aktual maupun

yang potensial tentang penyelenggaraan otonomi daerah, yang akan berdampak pada manajemen aset publik itu sendiri. Seperti halnya menurut Widjaja (2005:4) “peranan administrasi publik tidak cukup hanya dalam konsep dan teori semata, tetapi benar-benar dapat mewujudkan suatu disiplin ilmu (ilmu administrasi) yang mampu memecahkan masalah yang semakin kompleks dan rumit, khususnya dalam pelaksanaan penyelenggaraan otonomi daerah”.

Manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) merupakan bentuk dari penerapan Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 2005 tentang Pemerintah Kelurahan yang merupakan pelaksana ketentuan Pasal 127 ayat (1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah adalah dasar dalam menuju masyarakat yang berkembang yaitu kelurahan tidak lagi menjadi level administrasi, tidak lagi menjadi bawahan daerah tetapi menjadi masyarakat yang mandiri. Sehingga setiap masyarakat yang berada pada lingkungan kelurahan berhak untuk berbicara dan mengeluarkan pendapat sesuai dengan kepentingannya sendiri. Disini harus dipahami bahwa kelurahan merupakan suatu kesatuan hukum yang memiliki hak dan kekuasaan dalam mengatur dan melayani semua kebutuhan dan kepentingan masyarakatnya menuju kesejahteraan. Sedangkan tujuan dari manajemen aset publik sendiri adalah membantu suatu entitas (organisasi) dalam memenuhi tujuan penyediaan pelayanan secara efektif dan efisien. Hal ini mencakup panduan pengadaan, penggunaan, dan penghapusan aset, dan pengaturan risiko dan biaya yang terkait selama siklus hidup aset (Hariyono, 2007:7).

Kemudian proses manajemen aset publik merupakan tugas dan wewenang dari pemerintah daerah untuk pengurusan aset publik. Pemerintah daerah, khususnya disini pada pemerintah kelurahan mempunyai kewenangan untuk menentukan kebijakan-kebijakan untuk mengatur proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) sesuai dengan prinsip dari otonomi daerah yang mengacu pada Undang-undang No. 32 Tahun 2004 yaitu:

- a. Adanya pemberian kewenangan dan hak kepada pemerintah daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri
- b. Dalam menjalankan wewenang dan hak mengurus rumah tangganya, daerah tidak dapat menjalankan di luar batas-batas wilayahnya
- c. Penyelenggaraan otonomi daerah harus dilaksanakan dengan memperhatikan aspek demokrasi, pelayanan yang prima, keadilan, pemerataan serta potensi dan keanekaragaman daerah.
- d. Penyelenggaraan otonomi daerah harus lebih meningkatkan kemampuan daerah dan dilaksanakan secara bertanggung jawab untuk mensejahterakan masyarakat.
- e. Pelaksanaan otonomi daerah harus sesuai dengan konstitusi negara sehingga tetap terjamin hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) merupakan kebijakan dari Undang-undang No. 32 Tahun 2004 karena memberikan peluang bagi pemerintah daerah untuk melaksanakan perubahan status desa menjadi kelurahan. Selanjutnya

dalam proses perubahan tersebut dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Pasal 201 ayat 2 disebutkan bahwa “Dalam hal desa berubah statusnya menjadi kelurahan, kekayaannya menjadi kekayaan daerah dan dikelola oleh kelurahan yang bersangkutan.”

Oleh karena itu, dengan adanya peraturan tersebut, dalam proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) dinilai lebih bisa mensejahterahkan masyarakat kelurahan sendiri. Selanjutnya, dalam manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo, terdiri dari beberapa proses sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam manajemen aset publik merupakan langkah awal dalam proses manajemen aset publik. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Ernie Trisnawati (2006:124) bahwa perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Selain itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja suatu lembaga, sehingga diharapkan menciptakan keunggulan dalam bersaing.

Menurut pendapat di atas, maka yang akan dilakukan peneliti pertama kali adalah dengan mengidentifikasi proses perencanaan dalam manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL). Dari hasil temuan peneliti di lapangan, bahwa proses perencanaan dalam manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) secara keseluruhan sudah cukup baik

dibandingkan dengan pengelolaan sebelum BUMKEL yaitu pada saat masih menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Kemudian pada perencanaan ini terdapat empat tahapan-tahapan dasar dalam proses perencanaan yang menurut Handoko (2003:196) antara lain:

1. Menetapkan Tujuan Atau serangkaian tujuan
2. Merumuskan keadaan
3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen aset publik, proses perencanaan merupakan faktor awal dalam menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, dan dengan adanya tahapan-tahapan perencanaan tersebut akan memudahkan organisasi dalam menyusun rencana untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sebagai suatu organisasi masih belum memiliki badan hukum yang kuat karena dalam kenyataannya hanya memakai Akta Pendirian BUMKEL Dadaperjo No. 13 Tahun 2011. Selain itu, untuk bisa menjadi organisasi yang lebih berkembang maka Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo harus memperkuat badan hukumnya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dalam proses pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja organisasi tertentu. Menurut Ernie Trisnawati (2006:152)

kerangka kerja organisasi disebut sebagai desain organisasi. Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan desain organisasi dimana manajer melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikoordinasikan dan dikomunikasikan.

Banyak sekali faktor-faktor yang menentukan dalam pengorganisasian. Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert dalam Ernie Trisnawati (2006:152-158) terdapat empat pilar yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian, yang terdiri dari:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)
2. Pengelompokkan Pekerjaan (*Departmentalization*)
3. Penentuan Relasi Antarbagian dalam Organisasi (*Hierarchy*)
4. Koordinasi (*Coordination*)

Menurut teori di atas, empat pilar tersebut adalah faktor utama dari pengorganisasian. Jadi apabila salah satu faktor tidak berjalan dengan baik, maka koordinasi juga akan berjalan kurang baik. Dari hasil pengamatan peneliti di lapangan, terlihat bahwa pengorganisasian yang dilakukan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pengorganisasian sudah cukup baik, hal ini terlihat dari sudah adanya spesialisasi pekerjaan pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo tersebut. Struktur organisasi juga sudah jelas seperti yang tertuang pada Akta Pendirian Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo No. 13 Tahun 2011 pada pasal 10. Empat pilar dasar

dalam pengorganisasian juga sudah berjalan dengan baik. Hal ini tentu sangat berbeda saat masih menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo dimana saat itu tidak ada pembagian tugas dalam memajemen aset BUMDes. Namun terkait dengan pengorganisasian dalam Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo ini yang menurut peneliti masih kurang adalah aplikasi di lapangan. Masih ada pegawai lapangan yang kurang cepat tanggap dalam menjalankan tugasnya. Banyak keluhan masyarakat yang tidak langsung direspon dan ini membuat masyarakat sering mengalami masalah dalam pelayanan HIPPAM karena air yang sering mati. Dengan kondisi tersebut maka masyarakat jelas sebagai subyek yang dirugikan karena air yang mati sering menghambat aktivitas masyarakat. Untuk mengatasi hal di atas, maka yang harus dilakukan adalah pelatihan dan pendidikan pegawai agar pegawai yang ada bisa lebih profesional. Selain itu, dalam perekrutan pegawai.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo yang merupakan lembaga ekonomi di kelurahan ini cukup baik dalam menjalankan proses pelaksanaan. Agar proses pelaksanaan berjalan dengan baik, maka pada tahap awal atau perencanaan harus disusun dengan baik juga. Fakta dilapangan

menunjukkan bahwa setiap bulan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo selalu mendapat untung, setidaknya sekitar Rp 6.000.000 per bulan. Hal ini membuktikan bahwa manajemen aset yang dikelola sudah sangat baik dan menunjukkan progres dari waktu ke waktu. George R. Terry dalam Herujito (2006:3) juga sudah menjelaskan bahwa ada enam unsur yang berpengaruh dalam proses manajemen, antara lain *man* (manusia), *materials* (material), *machines* (mesin), *methods* (metode), *money* (uang), dan *markets* (pasar). Seperti yang diketahui bahwa unsur-unsur manajemen Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo yang saat ini sudah cukup baik dibandingkan dengan dulu.

Lebih lanjut, Hasibuan (2001:184) menegaskan ada pokok-pokok masalah yang dipelajari pada fungsi ini yang antara lain:

1. Tingkah Laku Manusia (*human behavior*)
2. Hubungan Manusia (*human relation*)
3. Komunikasi (*communication*)
4. Kepemimpinan (*leaderships*)

Sedangkan pada pokok-pokok masalah yang ada pada fungsi *actuating* ini menunjukkan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo juga sudah cukup baik dalam menjalankan fungsinya. Namun, yang perlu diingat adalah bahwa masih ada beberapa pegawai lapangan yang kurang cepat tanggap dalam menjalankan tugasnya. Pada poin pertama dan kedua yakni tingkah laku manusia dan hubungan manusia kurang diterapkan dengan baik. Tetapi sejauh ini manajemen aset publik sudah dilaksanakan dengan baik oleh pegawai administrasi. Komunikasi sudah berjalan baik antar pegawai, hal ini membuat

tidak ada tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan. Pemimpin atau Ketua Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sendiri juga sudah maksimal dalam menjalankan tugasnya dan megkoordinasikan setiap anggotanya.

Untuk mengatasi kekurangan pada pokok-pokok permasalahan tersebut maka perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan pegawai agar setiap pegawai dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan pegawai yang baik harus dilaksanakan secara berkesinambungan melalui rangkaian aktivitas yang terintegrasi. Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai yang baik maka dapat diciptakan SDM yang profesional dalam jumlah memadai berdasarkan keahlian yang dibutuhkan sesuai tuntutan perkembangan usaha, sehingga tercapai produktivitas SDM yang optimal dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi yang telah ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya. Pengawasan dilakukan agar dapat diketahui pengelolaan atau manajemen aset publik sesuai dengan kebijakan dan aturan yang telah dibuat sudah berjalan dengan baik atau belum. Kemudian dari hasil pengawasan akan diketahui kekurangan-kekurangan dari pengelolaan atau manajemen aset publik tersebut dan akan dilakukan perbaikan dan pengembangan sistem baru yang disesuaikan dengan kebutuhan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo seperti halnya pendapat Jogyanto (2005:35) Pengembangan sistem (*system development*) dapat berarti menyusun suatu sistem yang baru untuk

menggantikan sistem yang lama secara keseluruhan atau memperbaiki sistem yang telah ada, sistem yang lama perlu diperbaiki atau diganti disebabkan beberapa kekurangan dari sistem tersebut.

Menurut pendapat di atas dapat dilihat bahwa pengawasan merupakan tahap akhir dalam manajemen Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo ini. Dari hasil penelitian yang di dapat di lapangan menunjukkan bahwa dalam proses pengawasan yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo pengawasan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo sudah mulai berjalan dengan baik. Apabila dibandingkan dengan saat masih menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), hal ini tentu sangat berbeda jauh. Dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak ada pengawasan yang dilakukan secara langsung. Manajemen aset publik yang berjalan sendiri tanpa pengawasan mengakibatkan banyak aset yang masih pada masyarakat dan uang dari dana hibah pemerintah tidak bisa berjalan dengan baik. Saat peralihan status desa menjadi kelurahan yang mengakibatkan peralihan status Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL), BUMKEL langsung bekerja keras memperbaiki manajemen aset BUMDes selama ini.

Dalam proses pengawasan, ada tahap-tahap yang harus dilalui dalam menjalankan proses tersebut. menurut Kadarman (2001:161) langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

- a. Menetapkan Standar
- b. Mengukur Kinerja

c. Memperbaiki Penyimpangan

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dalam proses pengawasan juga melaksanakan tahap-tahap tersebut, kini satu persatu permasalahan yang ada sudah mulai bisa di atasi, bahkan tingkat kolektabilitas nasabah BUMKEL sudah bisa turun 16% dari jumlah awal yang mencapai 39%. Selain itu, pengawasan yang dilakukan juga melibatkan semua unsur kelurahan Dadaprejo sehingga pelaksanaan pelayanan juga akan lebih baik.

2. Kendala yang Mempengaruhi Proses Manajemen Aset Publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo Kota Batu

Terdapat tiga kendala yang mempengaruhi proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo yang antara lain sebagai berikut:

1. Ketidaksiapan pegawai dalam menjalankan sistem manajemen yang masih baru

Sistem manajemen dikatakan baik apabila berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang diungkapkan George R. Terry (dalam Herujito, 2006:3) bahwa “manajemen adalah suatu proses yang berbeda terdiri dari *planning, organizing, actuating, dan controlling* yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.” Selain itu, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). Sarana tersebut dikenal dengan 6M yang menurut George R. Terry (dalam Herujito, 2006:3) terdiri dari *man, materials, machines, methods, money, dan market*.

Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dulunya adalah sebuah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo. Namun, manajemen aset pada BUMDes sangat jauh berbeda dengan BUMKEL yang sekarang ini. BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa tidak terintegrasi baik dengan Desa Dadaprejo. Bahkan saat masih menjadi BUMDes, Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPAM) pengelolaannya masih terpisah dengan BUMDes. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo sendiri dulunya masih dikuasai oleh pamong-pamong desa yang kemudian mendistribusikan anggaran dasar keuangan dari dana bantuan pemerintah (ADD/ADK) melalui ketua kelompok dari masing-masing dusun, selanjutnya masing-masing ketua kelompok akan membagikan dana tersebut pada setiap nasabah/anggotanya. Hal tersebut membuktikan bahwa manajemen aset pada saat itu masih belum berjalan dengan baik karena tidak adanya suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Selain itu, dalam memajemen aset tersebut, banyak unsur-unsur manajemen yang tidak diterapkan. Dari unsur manajemen yang disebutkan George R. Terry tersebut hanya sebagian yang terpenuhi. Tidak ada unsur metode, mesin, material disini. Misalnya dulu saat masih menjadi BUMDes tidak menggunakan unsur mesin, seperti pemakaian komputer dalam mencatat dan mengelola data para nasabah.

Namun, saat ini BUMDes telah beralih status menjadi BUMKEL. Memang BUMKEL Dadaprejo baru beberapa tahun berdiri, jadi masih banyak membutuhkan penyesuaian dari sistem lama ke sistem yang baru. Dalam sistem yang baru ini fungsi-fungsi manajemen George R. Terry sudah mulai diterapkan

dan unsur-unsur manajemen juga sudah berjalan dengan baik. Tapi tetap saja terkadang susah untuk melepas kebiasaan lama sehingga ada saja masalah yang sampai saat ini belum terselesaikan, misalnya masih banyaknya nasabah yang belum melunasi pinjaman saat BUMKEL masih menjadi BUMDes. Selain itu karena tidak adanya data nasabah saat masih menjadi BUMDes membuat masih ada 280 nasabah yang masih macet dan belum membayar angsuran pinjaman.

2. Ketidakmampuan dalam mengantisipasi kondisi alam

Kondisi alam atau topografi Kota Batu yang bergunung-gunung dan berbukit-bukit menjadikan Kota ini bersuhu udara rata-rata 15-19 derajat Celcius. Secara topografi daerah lereng dan berbukit memiliki proporsi lebih luas dibandingkan dengan daerah dataran. Kondisi alam yang kurang mendukung yang terjadi pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo, terutama pada unit usaha pengelolaan air minum atau HIPPAM dimana letak sumber tandon air HIPPAM berada di medan yang cukup sulit yaitu di lereng-lereng sungai. Dengan suhu udara rata-rata 15-19 derajat Celcius tersebut maka Kota Batu ini merupakan salah satu Kota yang sering diguyur hujan sehingga saat terjadi hujan akses jalan menuju tandon pun menjadi sulit.

Kondisi tersebut sebenarnya bisa ditangani apabila pegawai BUMKEL bekerja sama dengan Dinas Pekerja Umum (DPU) Kota Batu membangun sarana dan prasarana menuju tandon air. Letak pipa-pipa saluran air juga banyak yang berada di seberang sungai sehingga akan mempersulit dalam melakukan pemeliharaan pada pipa-pipa saluran air tersebut. Sedangkan jika pipa-pipa saluran air tersebut akan diletakkan di seberang-seberang sawah maka akan

membutuhkan biaya yang sangat mahal. Sebenarnya biaya mahal bukan masalah yang berarti karena keberlangsungan aset yang aman dan tahan lama akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu, untuk mengatasi susahny akses jalan menuju sumber tandon air maka Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo harus bekerja sama selain dengan Dinas Pekerjaan Umum (DPU) juga harus bekerja dengan masyarakat kelurahan untuk membangun akses jalan yang lebih mudah menuju tandon air dan letak pipa-pipa saluran air tersebut agar lebih mudah di jangkau dan lebih mudah dalam pemeliharaan fasilitas HIPPAM tersebut.

3. Kurangnya Kesadaran Pegawai dan Masyarakat

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk setiap usaha, begitu pula untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya sebenar-benarnya. Menurut Susilo (2002:3) "Sumber daya manusia adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi dan tujuannya". Sumber daya manusia juga merupakan salah satu komponen penting dalam unsur manajemen. Menurut George R. Terry (dalam Herujito, 2006:3) menyebutkan bahwa "Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja."

Dari penjelasan teori di atas, sesuai dengan pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo masih ada 30% pegawainya merupakan pegawai Badan Usaha Milik Desa

(BUMDes) Dadaprejo dimana dulu, uang yang diterima HIPPAM sering masuk ke kantong-kantong pribadi pengurusnya. Walaupun sudah berubah menjadi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo namun masih saja ada pegawai, khususnya pelaksana teknis lapangan yang tidak cepat tanggap dalam menanggapi keluhan warga dan tidak segera memperbaiki pelayanan saluran air yang ada di dusunnya tersebut.

Selain dari pegawai pelaksana teknis lapangan, kurangnya kesadaran sumber daya manusia juga dapat dilihat dari banyaknya pipa-pipa saluran air yang hilang akibat di curi oleh masyarakat. Masyarakat kurang menyadari bahwa pipa-pipa saluran air tersebut adalah fasilitas bersama warga kelurahan. Seharusnya mereka menjaga fasilitas kelurahan tersebut, bukan mencurinya. Rawannya pencurian pipa-pipa tersebut juga sebagai akibat dari kondisi alam dekat tandon air yang masih curam sehingga susah untuk dilakukan pengamanan.

Dari sini seharusnya pemerintah, terutama pemerintah kelurahan dan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo lebih selektif dalam memilih dan merekrut pegawai. Selain itu pegawai yang sudah ada seharusnya diberi pelatihan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Untuk masalah pencurian pipa-pipa saluran air, pemerintah kelurahan dan Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo memberikan penyuluhan dan sosialisasi kepada masyarakat untuk selalu menjaga fasilitas kelurahan demi terwujudnya masyarakat kelurahan yang mandiri dan sejahtera.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Dalam proses mengelola aset-aset kelurahan maka Pemerintah Kelurahan Dadaprejo khususnya disini Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo selaku lembaga ekonomi yang berada di kelurahan Dadaprejo berusaha menerapkan proses manajemen aset kelurahan yang lebih baik dari pada sebelumnya. Meskipun Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo baru saja berdiri pada tahun 2011, tetapi diharapkan keberadaannya mampu mengatasi permasalahan-permasalahan yang muncul sebagai konsekuensi peralihan dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dadaprejo menjadi Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.
 - a. Perencanaan merupakan proses dasar bagi organisasi untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Dalam proses perencanaan ini BUMKEL Dadaprejo menerapkan empat tahapan dasar proses perencanaan yaitu menetapkan tujuan, merumuskan keadaan, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, serta yang terakhir mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan. Dengan melaksanakan tahapan-tahapan tersebut diharapkan akan memudahkan BUMKEL Dadaprejo dalam menyusun rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- b. Dalam proses pengorganisasian manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja tertentu. Terdapat empat pilar yang diterapkan BUMKEL Dadaprejo dalam melaksanakan proses pengorganisasian yang terdiri dari pembagian kerja, pengelompokan pekerjaan, penentuan relasi antar bagian dalam organisasi dan koordinasi. Empat pilar tersebut sudah diterapkan BUMKEL Dadaprejo dengan cukup baik, hal ini tentu sangat berbeda saat masih menjadi BUMDes Dadaprejo.
- c. Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Fungsi pelaksanaan ini lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Ada empat pokok masalah yang dipelajari pada fungsi ini yaitu tingkah laku manusia, hubungan manusia, komunikasi, dan kepemimpinan. Dalam fungsi ini empat pokok masalah tersebut kurang diterapkan dengan baik oleh BUMKEL Dadaprejo yaitu pada pokok masalah tingkah laku manusia dan hubungan manusia.
- d. Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dalam proses pengawasan ada tiga tahap yang harus dilalui dalam menjalankan proses ini, yaitu menetapkan standar, mengukur kinerja, dan memperbaiki penyimpangan. Pengawasan pada BUMKEL Dadaprejo dilakukan oleh Dewan Pengawas yang terdiri dari

unsur pemerintah kelurahan, unsur profesionalis / praktisi perbankan / keuangan, unsur kelembagaan, serta dari tokoh masyarakat.

2. Kendala yang mempengaruhi proses manajemen aset publik pada Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo

- a. Ketidaksiapan pegawai dalam menjalankan sistem manajemen yang masih baru
- b. Ketidakmampuan dalam mengantisipasi kondisi alam
- c. Kurangnya kesadaran pegawai dan masyarakat

B. Saran

1. Perlu disusun suatu rencana strategis untuk beberapa tahun ke depan supaya Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo bisa lebih efektif dalam menjalankan visi dan misinya.
2. Untuk mempermudah pemeliharaan fasilitas HIPPAM terutama tandon air, perlu kerja sama antara Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo dengan Dinas Pekerja Umum Kota Batu untuk membangun akses jalan menuju tandon air tersebut dan agar mempermudah dalam perbaikan pipa-pipa saluran air jika terjadi kerusakan.
3. Perlu adanya penyuluhan dan sosialisasi pada masyarakat agar selalu menjaga fasilitas Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo karena selama ini banyak masyarakat yang kurang peduli dengan kelestarian fasilitas kelurahan, termasuk pipa-pipa tandon air milik HIPPAM Badan Usaha Milik Kelurahan (BUMKEL) Dadaprejo.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Roos dan Azhari Lukman. 2010. Manajemen Taman Milik Pemerintah Kota Bandung Berbasis Pendekatan Manajemen Aset. Bandung: Jurnal Vol. 17 No. 3 Desember 2010
- Gie, The Liang. 1978. *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*. Yogyakarta: Karya Kencana
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Hariyono, Arik. 2007. Modul Prinsip Dan Teknik Manajemen Kekayaan Negara (Diklat Teknis Substantif Spesialisasi Pengelolaan Kekayaan Negara (*Diklat Jarak Jauh*)). Departemen Keuangan Republik Indonesia: Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan
- Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Herujito, Yayat M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo
- Indradi, Sjamsiar Sjamsudin. 2008. *Administrasi Pemerintahan Lokal*. Malang: Agritek YPN
- Joedo, Hari S. Malang dan Riant Nugroho. 2006. *Reinventing BUMD: Kunci Sukses Mengembangkan BUMN Produktif & Profesional*. Jakarta: Gramedia
- Jogyanto, HM. 2005. *Sistem Teknologi Informasi: Pendekatan Terintegrasi: Konsep dasar, eknologi, aplikasi, pengembangan dan pengelolaan. Edisi 2*. Yogyakarta: Andi Offset
- Kadarman, A.M. dan Jusuf Udaya. 1992. *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Erlangga
- Mindarti, Lely Indah. 2007. *Revolusi Administrasi Publik: Aneka Pendekatan dan Teori Dasar*. Malang: Bayumedia Publishing
- Martoyo, Susilo. 2002. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Bina Aksara

- Moleong, J. Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muaddab, Hafis. 2009. "Dasar Pemikiran Tentang BUMDes", diakses pada tanggal 13 Desember 2012 dari <http://hafismuaddab.wordpress.com/tag/dasar-pemikiran-tentang-bumdes/>
- Pasalong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Rahim, Rahmat. 2009. *Skripsi Implementasi Corporate Social responsibility (CSR) pada PT Bank Sulselbar Sebagai Wujud Tanggung Jawab Sosial Terhadap Stakeholders dan Lingkungan Corporate*. Program Sarjana Unhas. Makasar
- Riphat, Singgih. 2005. BUMN & Otonomi Daerah. Dalam Riant Nugroho D. dan Ricky Siahaan (Eds.), *BUMN Indonesia: Isu, Kebijakan, dan Strategi*. Jakarta: Gramedia
- Ruru, Bacelius. 2005. Pondasi Revitalisasi: Memahami UU BUMN Dalam Riant Nugroho D. dan Ricky Siahaan (Eds.), *BUMN Indonesia: Isu, Kebijakan, dan Strategi*. Jakarta: Gramedia
- S., Alam. 2007. *Ekonomi untuk SMA dan MA Kelas XII*. Jakarta: Esis
- Siregar, Doli. 2004. *Manajemen Aset: Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan secara Nasional dalam Konteks Kepala Daerah sebagai CEO's pada Era Globalisasi & Otonomi Daerah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Simatupang, Mawardi. 2005. BUMN Pasca UU BUMN. Dalam Riant Nugroho D. dan Ricky Siahaan (Eds.), *BUMN Indonesia: Isu, Kebijakan, dan Strategi*. Jakarta: Gramedia
- Soeharto, Sri Maemunah. 1996. *Disertasi Pengelompokan BUMN Dalam Rangka Penyusunan Tolok Ukur Pada Evaluasi Kinerja di Indonesia*. Program Pasca Sarjana Unair. Surabaya
- Sukardi. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sule, Ernie Trisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Syahatah, Husain Husain. 2005. *Perlindungan Aset Publik Dalam Perspektif Hukum Islam*. Jakarta: AMZAH

Tarigan, Antonius. 2009. Konsep & Urgensinya Dalam Memperkuat Pembangunan Desa. Diakses tanggal 10 Juni 2013 dari <http://www.bappenas.go.id/node/48/2300/rural---urban-economic-lingkages-konsep--urgensinya-dalam-memperkuat-pembangunan-desa-bagian-pertama-dari-dua-tulisan---oleh-antonius-tarigan/>

Tim Suara Pembaruan. 2002. *Otonomi Daerah, Peluang dan Tantangan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan

Widjaja, HAW. 2002. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan: Teori - Aplikasi*. Jakarta: Bumi Aksara

_____. 2010. Kelurahan Terbaik di Kepri Bangun Badan Usaha. Diakses tanggal 15 November 2013 dari <http://www.eksposnews.com>

www.id.wikipedia.org

Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 39. 2010. Badan Usaha Milik Desa. Diakses tanggal 23 Januari 2013 dari <http://www.kemendagri.go.id/produk-hukum/2010/07/08/peraturan-mendagri-no39-tahun-2010>

Peraturan Pemerintah No.73. 2005. "Peraturan Pemerintah Tentang Kelurahan No. 73 Tahun 2005", diakses pada Tanggal 9 Desember 2012 dari <http://www.pnpm-perdesaan.or.id/downloads/PP%2073.2005%20-%20Kelurahan.pdf>

Peraturan Daerah No.13. 2010. "Peraturan Daerah Kota Batu Tentang Perubahan Status Desa Dadaprejo Menjadi Kelurahan Dadaprejo No. 13 Tahun 2010", diakses pada Tanggal 26 Desember 2012 dari http://jdih.jatimprov.go.id/kotabatu/index.php?option=com_remository&Itemid=71&func=startdown&id=3876

Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP) Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. 2007. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Malang: Departemen Pendidikan Nasional

Undang-undang No.32. 2004. "UU Pemerintah Daerah No. 32 Tahun 2004", diakses pada Tanggal 9 Desember 2012 dari http://www.kpu.go.id/dmdocuments/UU_32_2004_Pemerintahan%20Daerah.pdf