

**STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH  
DI KABUPATEN SERANG  
(STUDI DI DINAS PENGELOLA KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH KABUPATEN SERANG)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Sosial  
Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara



**Oleh :**

**Ade Dais Iskandar**

NIM. 072796

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA  
SERANG  
2011**

## ABSTRAK

**Ade Dais Iskandar. NIM. 072796. Strategi Manajemen Aset Daerah Di Kabupaten Serang. Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.**

Kata Kunci: Strategi, Manajemen Aset Daerah

Manajemen Aset Daerah yaitu merupakan proses pengelolaan aset atau Barang Milik Daerah (BMD) berdasarkan prinsip-prinsip dan dasar manajemen aset terhadap aset Barang Milik Daerah dengan mengikuti landasan kebijakan yang di atur berdasarkan undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, keputusan menteri dan surat keputusan lainnya yang berhubungan dengan pengaturan atau pengelolaan aset daerah. Kemudian manajemen aset daerah tersebut salah satunya ialah melakukan penilaian barang milik negara dalam rangka mendapatkan nilai wajar yang merupakan unsur penting dalam penyusunan neraca pemerintah, pemanfaatan, dan pemindahtanganan barang milik negara atau daerah. Oleh sebab itu diperlukan sebuah strategi manajemen aset daerah yang baik agar bisa mencapai penilaian yang baik sehingga membantu didalam penilaian tersebut. Kabupaten Serang mempunyai sumber aset yang begitu melimpah, Kabupaten Serang ternyata tidak begitu optimal dalam pengelolaan manajemen aset daerah itu sendiri Oleh karena itu, fokus dalam penelitian ini adalah “Strategi Manajemen Aset Daerah Di Kabupaten Serang”. Pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang yang mengurus segala tentang kekayaan daerah Kabupaten Serang. Namun dalam pelaksanaannya ditemukan beberapa masalah seperti masih belum lengkapnya data yang di miliki oleh bidang aset daerah didalam merinci barang dan proses inventarisasi barang. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menekankan pada konsep implementasi strategi menurut Mc Kinsey. Menurut Mc Kinsey terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pelaksanaan strategi yang baik, yaitu strategi, struktur, sistem, kepemimpinan, budaya organisasi, staf, dan keahlian. Penentuan informan menggunakan teknik sampel bertujuan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data menurut Miles dan Huberman. Sedangkan untuk menguji validitas dilakukan dengan menggunakan triangulasi dan *membercheck*. Kesimpulan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Program peningkatan manajemen aset atau barang daerah di Kabupaten Serang belum menunjukkan hasil yang maksimal.

## ABSTRACT

***Ade Dais Iskandar. NIM. 072796. Regional Asset Management Strategy in The District of Serang. Public Administration Department, Faculty of Social and Politics, University of Sultan Ageng Tirtayasa.***

*Keywords: Strategy, Asset Management Areas*

*Regional Asset Management is an asset management process or Property Area (BMD) based on the principles and basic asset management to asset Regional Property by following the grounding in policy set by law, government regulations, presidential decree, ministerial decrees and letters Other decisions relating to the regulation or management of regional assets. Then the asset management area is one of them is to make an assessment of state property in order to obtain the fair value of which is an important element in preparing the government's balance sheets, utilization, and the alienation of state property or area. Therefore required an asset management strategy a good area in order to achieve a good assessment that helps in the assessment. Serang regency has abundant sources of such assets, Serang regency was not so optimal in the management of the asset management area itself, therefore, the focus in this study is the "Regional Asset Management Strategy in Serang District." Local governments in this Department of Revenue and Finance and Asset Management Areas (DPKAD) in The District of Serang which administers all of the wealth of Serang Regency. But found some problems in its implementation is still not complete as the data is owned by the field of regional assets and goods in the detailing process inventarisasi goods. The method used in this research is qualitative method with emphasis on the concept of strategy implementation by Mc Kinsey. According to Mc Kinsey there are seven factors that affect the strategy implementation, there are strategy, structure, system, style, share value, staff, and skill. The determination of informant is used the purposive sampling technique. The data collection techniques are interviews, observations and documentation study. Data were analyzed using data analysis techniques by Miles and Huberman. While to examine the validity is used triangulation and member check. Conclusions from the results of research showed that the asset management improvement program or regional items have not been shown in Serang maximum results.*

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	8
1.3 Pembatasan Masalah .....	9
1.4 Rumusan Masalah .....	9
1.5 Tujuan Penelitian .....	9
1.6 Kegunaan Penelitian .....	10
1.7 Manfaat Penelitian .....	10
1.8 Sistematika Penelitian .....	11

<b>BAB II DESKRIPSI TEORI DAN ASUMSI DASAR.....</b>	<b>13</b>
2.1 Deskripsi Teori .....	13
2.1.1 Teori Organisasi Publik .....	13
2.1.2 Konsep Organisasi dan Manajemen Publik .....	15
2.1.3 Pengertian Manajemen dan Manajemen Sektor Publik ....	17
2.1.4 Pengertian Strategi .....	20
2.1.5 Pengertian Manajemen Strategi .....	24
2.1.6 Model Manajemen Strategi .....	26
2.1.7 Pengertian Implementasi Strategi .....	29
2.1.8 Konsep Pengelolaan Barang Milik Daerah .....	36
2.1.9 Konsep Manajemen Aset .....	37
2.2 Kerangka Berfikir dan Asumsi Dasar .....	42
2.2.1 Kerangka Berfikir .....	42
2.2.2 Asumsi Dasar .....	43
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
3.1 Metode Penelitian .....	44
3.2 Instrumen Penelitian .....	44
3.3 Informan Penelitian .....	49
3.4 Teknik Analisis Data .....	52
3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data .....	57
3.6 Tempat dan Waktu Penelitian .....	61

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>62</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	62
4.1.1 Deskripsi Wilayah Kabupaten Serang .....	62
4.1.2 Gambaran Umum Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang.....	64
4.1.2.1 Kedudukan Struktur dan Organisasi DPKAD Kabupaten Serang.....	65
4.1.2.2 Uraian Tugas Pokok dan Fungsi DPKAD Kabupaten Serang .....	66
4.1.2.3 Susunan Kepegawaian DPKAD Kabupaten Serang.....	71
4.1.2.4 Kondisi Sarana dan Prasarana Penunjang Kerja .....	75
4.1.2.5 Visi, Misi Dan Kebijakan DPKAD Kabupaten Serang .....	75
4.2 Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang .....	78
4.2.1 Strategi .....	78
4.2.2 Struktur .....	102
4.2.3 Sistem.....	109
4.2.4 Style (Gaya Kepemimpinan).....	119
4.2.5 <i>Staff</i> (Staf) .....	123
4.2.6 <i>Share Value</i> (Budaya Organisasi) .....	127
4.2.7 <i>Skill</i> (Keahlian) .....	131

<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>139</b>
5.1 Kesimpulan .....	139
5.2 Saran.....	141

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rekap Aset Tetap Pemerintahan Kabupaten Serang .....	5
Tabel 2.1 Perbedaan Manajemen Sektor Publik dan Sektor Swasta .....	20
Tabel 3.1 Informan Penelitian .....	53
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian .....	61
Tabel 4.1 Komposisi Pegawai DPKAD berdasarkan Golongan dan Ruang.....	72
Tabel 4.2 Komposisi Pegawai Sekertariat DPKAD berdasarkan Golongan dan Ruang.....	73
Tabel 4.3 Komposisi Pegawai DPKAD Bidang Aset Daerah berdasarkan Golongan dan Ruang.....	74
Tabel 4.4 Komposisi Pegawai Bidang Aset Daerah berdasarkan Golongan dan Ruang.....	74
Tabel 4.5 Tabel Perbandingan Program Rencana Strategis 2010 .....	91
Tabel 4.6 Laporan Hasil Penilaian BPK terhadap pengelolaan keuangan di Kabupaten Serang .....	96
Tabel 4.7 Tugas Pokok Bidang Aset Daerah.....	105
Tabel 4.8 Jumlah Staf Bidang Aset Daerah.....	125
Tabel 4.9 Latar Belakang Pendidikan Bidang Aset Daerah .....	131
Tabel 4.10 Spesifikasi Keahlian Staf.....	132
Tabel 4.11 Pelatihan yang Pernah Diikuti .....	135

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis .....	27
Gambar 2.2 Model Sederhana Proses Implementasi Strategi .....	32
Gambar 2.3 Model kerangka Implementasi Strategi 7S Mc Kinsey .....	33
Gambar 2.4 Kerangka Berfikir .....	45
Gambar 3.1 Analisis data menurut Miles & Huberman.....	53
Gambar 4.1 Peta Kabupaten Serang.....	59
Gambar 4.2 Komposisi Pegawai DPKAD berdasarkan status .....	72
Gambar 4.3 Penertiban Kendaraan dinas oleh Bidang Aset DPKAD Kabupaten Serang.....	83
Gambar 4.4 Proses Inventarisasi Aset.....	84
Gambar 4.5 Sensus barang milik daerah.....	84
Gambar 4.6 Kantor DPKAD Kabupaten Serang Tampak Samping .....	101
Gambar 4.7 Struktur Organisasi DPKAD Kabupaten Serang.....	103
Gambar 4.8 Pengamanan (Pemagaran Alun-alun Serang) Sebagai Aset penting di Kabupaten Serang .....	111
Gambar 4.9 Alur Manajemen Aset Daerah .....	112

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Riwayat Hidup
Lampiran 2	Daftar Riwayat Hidup Peneliti
Lampiran 3	Dokumentasi Peneliti
Lampiran 4	Catatan Lapangan
Lampiran 5	Surat Izin Penelitian
Lampiran 6	Daftar Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Serang
Lampiran 7	Lembar Catatan Bimbingan Skripsi
Lampiran 8	Struktur Organisasi Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Serang

## KATA PENGANTAR

Puji syukur selalu kita panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya bagi kita semua. Shalawat serta salam senantiasa selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, kepada keluarga, sahabat serta tak lupa juga kita yang senantiasa selalu istiqomah dan ikhlas untuk menjadi umatnya. Dan berkat Rahmat, Karunia, dan Ridho-Nya pula peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.

Hasil penelitian yang selanjutnya dinamakan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan Judul **“Strategi Manajemen Aset Daerah Di Kabupaten Serang (Studi Di Dinas Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Serang).”**

Hasil penelitian ini tentunya tak lepas dari bantuan banyak pihak yang selalu mendukung peneliti secara moril dan materil. Maka dengan ketulusan hati, peneliti ingin mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak sebagai berikut :

1. Prof. Dr. Ir. Rahman Abdullah, M.Sc. selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Prof. Dr. H. Ahmad Sihabudin, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTIRTA.
3. Dr. Agus Safari, S.Sos, M.Si. selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTIRTA.

4. Rahmi Winangsih, S.Sos, M.Si. selaku Pembantu Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTIRTA.
5. Idi Dimiyati, S.Ikom. M.Ikom selaku pembantu Dekan III Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTIRTA.
6. Kandung Sapto Nugroho, S.Sos, M.Si. selaku Ketua Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTIRTA yang telah menjadi tempat berkeluh kesah, memberikan nasihat, pengarahan, motivasi yang sangat berharga kepada Peneliti. Serta kepada Rina Yulianti, S.Sos, M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTIRTA yang telah memberikan pengarahan, motivasi, pengalaman penelitian yang sangat berharga kepada Peneliti.
7. Maulana Yusuf, S.IP, M.Si. selaku Pembimbing I Skripsi serta pembimbing Akademik yang selalu memberikan bimbingan dan pengarahan penuh semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Rahmawati, S.Sos, M.Si, selaku Pembimbing II Skripsi yang senantiasa memberikan saran kepada Peneliti dengan teliti, sabar, dan ramah.
9. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNTIRTA yang membekali peneliti dengan ilmu yang bermanfaat selama perkuliahan.
10. Drs. H. Fairu Zabadi, MM. selaku Kepala Dinas DPKAD Kabupaten Serang yang telah memberikan izin penelitian dan informasi yang berharga bagi peneliti.

11. Drs. R. Lukman, M.Si. selaku Kepala Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang yang telah memberikan izin penelitian serta membantu dan memberikan informasi yang berharga bagi peneliti.
12. Seluruh Pegawai dan Staf Bidang Aset Daerah Dinas Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Serang. Ibu Hj. Sulhah, Bpk. Ahmad Subhan, Ibu Rini, Ibu Aliya dkk yang sangat membantu peneliti dalam proses wawancara dan observasi.
13. Seluruh Pengurus barang daerah di Kabupaten Serang, serta seluruh informan yang bersedia memberikan kesempatan kepada peneliti dalam melakukan observasi dan wawancara.
14. Kedua Orang Tuaku yang telah membanting tulang, memeras keringat demi menyekolahkan ku. Serta selalu sabar memberikan nasehat, motivasi baik secara materil maupun non materil, dan doa kepada peneliti hingga saat ini.
15. Keluarga Besarku yang telah memberikan do'a, semangat dan motivasi.
16. Kakak-kakaku dan saudara-saudaraku tercinta yang selalu sabar memberikan nasehat, motivasi baik secara materil maupun non materil, dan doa kepada peneliti hingga saat ini. Asa Suarsa, Eni Tarmini, Yati Sumiyati, Utep Cahria. SE. MM, Ina Zulaeha, Liah Culiah S.Kom.
17. Adinda ku Ravida, S.Sos atas kasih sayang, semangat, do'a, perhatian, omelan penuh harapan, yang selama ini diberikan. Setiap kesabaran pasti membuahkan hasil manis. Keluarga besar Bpk. Hambali M.Si, terutama Bapak yang selalu memberikan do'a dan motivasi.

18. Sahabat ku “*Vacooltaz Instrument*” Dika, Rajab, Rahmat, Ready, Reza, Ferry, Deby, “*Tulip Fondation*” Pa’Aan, Bripka. Nana S, Pa’ Opik, Ua’ Yana, Ipul Bray, Ipul Bank, “*Basil Comunity*” Rian Rawita, S.Sos, Briptu. Indra M, Briptu. Firman, Bripda Dwi, Fauji. Terima kasih untuk semua yang telah berikan, bantuan, impian, harapan, semangat serta kebersamaan yang tidak akan lekang oleh waktu.
19. Sahabat-sahabat ku kelas F ANE 2007. Rifki, Dace, Oman, Adit, Andi, Saepul, Iman, Tosa, Evi Fadilah S.Sos, Listya, Ica, Ratna, Senja, Nia dan kepada kawan-kawan lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih telah menjadi teman yang baik untukku..Maaf atas khilaf yang telah dilakukan.
20. Teman-teman kakak kelas dan adik kelas Administrasi Negara yang senantiasa berbagi ilmu kepada peneliti.
21. Semua pihak yang membantu peneliti hingga selsainya skripsi ini.

Selain itu, peneliti menyadari pula banyaknya kekurangan dari apa yang telah coba dipaparkan dan dibahas dalam peneliti ini. Maka dari itu peneliti dengan segala keterbukaan, kerendahan hati, dan juga kelapangan dada, bersedia menerima segala masukan baik itu saran dan kritik yang dapat membangun peneliti dalam melangkah dan memutuskan, serta membuat karya lebih baik dan lebih bermanfaat lagi untuk kemudian hari.

Serang, Agustus 2011

*Peneliti*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Berlakunya UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah dalam rangka mewujudkan asas desentralisasi dalam menyelenggarakan pemerintahan dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Otonomi daerah dapat diartikan sebagai pemberian kewenangan penuh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, yang meliputi tentang pengelolaan kebijakan daerah bahkan hingga mencapai pengelolaan keuangan daerah itu sendiri.<sup>1</sup> Didalam pengelolaan keuangan daerah, manajemen aset adalah merupakan salah satu bagian dari pengelolaan keuangan daerah yang diatur melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 17 tahun 2007 tentang Tekhnis Pengelolaan Barang Milik Daerah terutama dalam pengelolaan aset dalam menunjang ekonomi nasional yaitu bagaimana mengelola Harta Kekayaan Negara (HKN) agar dikelola secara optimal oleh pemerintah.

Pengelolaan kekayaan negara atau manajemen aset di daerah belum dilakukan secara optimal oleh pemerintah daerah, dimana dalam restrukturisasi yang dilakukan oleh BUMN terhadap aset yang dikelola hampir selalu berujung pada penjualan aset tersebut. Padahal, penjualan atau privatisasi hanyalah

---

<sup>1</sup>UU No. 32 Tahun 2004 Tentang “Pemerintahan Daerah”

merupakan salah satu opsi dalam restrukturisasi guna mengoptimalkan aset negara.

Aset merupakan sumber daya yang mutlak diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Aset merupakan sumber daya ekonomi yang dimiliki atau dikuasai oleh pemerintah sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, baik oleh pemerintah maupun masyarakat, serta dapat diukur dalam satuan uang, termasuk sumber daya nonkeuangan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber - sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah dan budaya.<sup>2</sup>

Aset negara adalah bagian dari kekayaan negara atau Harta Kekayaan Negara (HKN) yang terdiri dari barang bergerak atau barang yang tidak bergerak yang dimiliki atau dikuasai oleh instansi pemerintah, yang sebagian atau seluruhnya dibeli atas beban anggaran pendapatan dan belanja (APBN) serta dari perolehan yang sah, tidak termasuk kekayaan negara yang di pisahkan (dikelola BUMN) dan kekayaan Pemerintah Daerah.<sup>3</sup>

Manajemen Aset Daerah yaitu merupakan proses pengelolaan aset atau Barang Milik Daerah (BMD) berdasarkan prinsip-prinsip dan dasar manajemen aset terhadap aset Barang Milik Daerah dengan mengikuti landasan kebijakan yang di atur berdasarkan undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, keputusan menteri dan surat keputusan lainnya yang berhubungan dengan pengaturan atau pengelolaan aset daerah. Kemudian manajemen aset

---

<sup>2</sup> RENSTRA Kab. Serang 2010 - 2015. DPKAD Kabupaten Serang. Hal : 1

<sup>3</sup> Siregar, D Dollie.. 2004. *Manajemen Aset*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Hal : 179

daerah tersebut salah satunya ialah melakukan penilaian barang milik negara dalam rangka mendapatkan nilai wajar yang merupakan unsur penting dalam penyusunan neraca pemerintah, pemanfaatan, dan pemindahtanganan barang milik negara atau daerah. Oleh sebab itu diperlukan sebuah manajemen aset daerah yang baik agar bisa mencapai penilaian yang baik sehingga membantu didalam penilaian tersebut.<sup>4</sup>

Tujuan dari ketentuan yang disebutkan diatas adalah memberdayakan daerah, dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, dan menghapus sistem sentralisme dan konglomerasi ekonomi yang menjadi penyebab ketimpangan ekonomi serta kesengsaraan ekonomi sebagian besar rakyat Indonesia terutama masyarakat yang tinggal di daerah.

Pengelolaan manajemen aset daerah di setiap pemerintah daerah dikelola oleh sebuah organisasi publik, seperti halnya pengelolaan aset daerah pemerintahan Kabupaten Serang yang dikelola oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang, Bidang Aset daerah yang mengurus segala tentang kekayaan daerah Kabupaten Serang.<sup>5</sup>

Kabupaten Serang adalah kabupaten yang mempunyai potensi yang cukup banyak dari mulai lahan pertanian, industri, pariwisata dan lain-lain yang perlu dikelola dengan baik dan terencana sesuai dengan konsep pembangunan berkelanjutan, jumlah aset tetap yang di miliki oleh Kabupaten Serang dapat di lihat dalam tabel 1.1 berikut:

---

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> PERDA Kab. Serang No.4 Th. 2009 Tentang "Pengelolaan Barang Milik Daerah" Pasal:4

**Tabel 1.1**  
**REKAP ASET TETAP DPKAD**  
**PEMERINTAHAN KABUPATEN SERANG**  
 Per 31 Desember 2010

Provinsi : Banten  
 Kabupaten : Serang

No.	URAIAN	NILAI (Rp)
1	Tanah	Rp. 378,672,322,262.00
2	Peralatan Dan Mesin	Rp. 406,721,955,959.07
3	Gedung Dan Bangunan	Rp. 361,572,697,246.46
4	Jalan, Irigasi Dan Jaringan	Rp. 535,523,377,542.88
5	Aset Tetap Lainnya	Rp. 52,738,389,033.86
6	Kontruksi Dalam Pekerjaan	Rp. 331,312,766.00
<b>JUMLAH</b>		<b>Rp. 1,735,569,064,810.27</b>

Sumber : Bidang Aset DPKAD Kab. Serang

Dengan melakukan pembenahan disektor pengelolaan aset daerah secara lebih berdaya dan berhasil guna dengan kondisi dan peluang yang besar yang dimiliki oleh Kabupaten Serang, sehingga permasalahan-permasalahan yang muncul dalam pengelolaan aset daerah akan terhindarkan. Misalkan pengamanan aset Pemda masih lemah, permasalahan ini berdampak pada resiko hilangnya aset daerah. Berdasarkan ketentuan pengelolaan barang daerah, pengelola, pengguna atau kuasa pengguna wajib melakukan pengamanan barang milik daerah yang

berada dalam penguasaannya. Pengamanan tersebut meliputi pengamanan administrasi, pengamanan fisik dan pengamanan hukum.<sup>6</sup>

Menjadi Kabupaten yang mempunyai sumber aset yang begitu melimpah, Kabupaten Serang ternyata tidak begitu optimal dalam pengelolaan manajemen aset daerah itu sendiri. Hal ini membuat penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut bagaimana strategi manajemen asset dalam pengelolaan manajemen aset daerah Kabupaten Serang.

Sesuai dengan apa yang telah penulis ungkapkan diatas dalam hal ini yang seharusnya bertanggung jawab atas pengelolaan barang dan aset daerah di Kabupaten Serang ialah Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang. Bidang Aset Daerah Kabupaten Serang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas DPKAD, yang mempunyai tugas pokok merumuskan kebijakan, merencanakan dan melaksanakan pengelolaan aset daerah meliputi penatausahaan dan inventarisasi, pengamanan dan pengawasan, pemanfaatan aset daerah serta menyusun laporan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tugas pokok dan fungsi bidang aset daerah Kabupaten Serang itu sendiri yakni menyusun program kegiatan, pemanfaatan dan pengendalian aset daerah, penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis bidang aset daerah, pengkoordinasian, pembinaan dan pengawasan kegiatan bagi tiap-tiap seksi pada

---

<sup>6</sup> Reinanda, Alvin. Masalah Pengelolaan Aset Pemerintah Daerah.  
<http://www.pontianakpost.com/index.php?mib=berita.detail&id=23280>, Tanggal Akses:  
20 Desember 2010 03:48 PM.

bidang Aset Daerah, penyelenggaraan pengendalian dan pengawasan serta koordinasi dengan instansi atau pihak terkait di bidang aset daerah.<sup>7</sup>

Ada beberapa permasalahan yang ditemukan dilapangan berdasarkan observasi dan wawancara awal, permasalahan tersebut ialah sebagai berikut.

*Pertama*, yaitu masih belum lengkapnya data yang di miliki oleh bidang aset daerah didalam merinci barang dan proses inventarisasi barang yang ada di Kabupaten Serang, masih banyak barang yang tidak ada nilainya 0 (*nol*) sehingga membuat proses manajemen aset daerah berjalan lamban. Hal ini disebabkan oleh kurangnya koordinasi yang ada di bidang aset daerah kabupaten serang dengan setiap SKPD atau antara tiap kecamatan yang ada di Kabupaten Serang sehingga menyulitkan proses manajemen aset daerah itu sendiri.

*Kedua*, terjadi penghapusan barang serta penilaian atas barang daerah Kabupaten Serang, sehubungan dengan diserahkanya sebagian barang daerah yang masuk wilayah Kota Serang sehingga perlu pendataan ulang semua aset daerah yang dimiliki Kabupaten Serang. Tetapi dalam proses pendataan aset daerah kabupaten serang masih banyak aset yang tidak mempunyai sertivikat aset maka sangat menyulitkan dalam proses pendataan aset daerah kabupaten serang.

*Ketiga*, kurangnya perhatian dari pemerintah Kabupaten Serang didalam pelatihan dan pendidikan bagi para pegawai pengelola barang aset daerah khususnya di Bidang Aset Daerah Kabupaten Serang sehingga membuat para pegawai kesulitan didalam pelaksanaan proses pengelolaan barang aset daerah itu sendiri. Hal ini dikarenakan banyaknya para pegawai baru yang disaring melalui

---

<sup>7</sup> PERBUP Kab. Serang No.32 Th 2008 Tentang “TUPOKSI DPKAD Kab. Serang” Pasal : 34-35.

penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) 2009 di lingkungan bidang aset daerah Kabupaten Serang sehingga para pegawai belum terlalu paham dalam pengelolaan aset daerah kabupaten serang.

*Keempat*, Sistem pengelolaan yang terlalu rumit yaitu melalui sistem pendataan yang menggunakan program Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah (SIMDA BMD), system ini terlalu banyak langkah-langkah yang harus dilalui dari mulai pencatatan, pembuatan neraca dan lain-lain sehingga menghambat proses pendataan serta pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang.

*Kelima*, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memberikan opini Tidak Memberikan Pendapat/TMP (Disclaimer Opinion/DO) kepada Pemerintah Kabupaten Serang sesuai Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK atas Laporan Keuangan Kabupaten Serang Tahun 2007 sedangkan pada tahun 2008,2009 BPK memberikan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Hal ini disebabkan belum adanya badan pengelola aset daerah Kabupaten Serang maka di bentuklah Bidang Aset Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Serang.

Beranjak dari gejala-gejala masalah diatas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian ini lebih mendalam yang dituangkan kedalam skripsi dengan judul **“STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH DI KABUPATEN SERANG (STUDI DI DINAS PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN SERANG)”**.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan “Strategi Manajemen Aset Daerah Di Kabupaten Serang”. Identifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Masih belum lengkapnya data yang dimiliki oleh bidang aset daerah didalam merinci barang dan proses inventarisasi, yaitu masih banyak barang yang tidak ada nilainya 0 (*nol*) sehingga membuat proses manajemen aset daerah berjalan lamban.
2. Terjadi penghapusan barang serta penilaian atas barang daerah kabupaten serang, sehubungan dengan diserahkanya sebagian barang atau aset daerah yang masuk wilayah Kota Serang.
3. Kurangya perhatian dari pemerintah Kabupaten Serang didalam pelatihan dan pendidikan bagi para pegawai pengelola barang aset daerah.
4. Sistem pengelolaan yang terlalu rumit yaitu melalui sistem pendataan yang menggunakan program Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah.
5. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memberikan opini Tidak Memberikan Pendapat atau TMP (Disclaimer Opinion/DO) kepada Pemerintah Kabupaten Serang sesuai Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK atas Laporan Keuangan Kabupaten Serang Tahun 2007.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Dalam uraian-uraian yang ada dalam latar belakang dan identifikasi masalah peneliti mempunyai keterbatasan kemampuan dan berfikir secara menyeluruh, maka dengan itu peneliti mencoba membatasi penelitiannya yang ada dalam identifikasi masalah yaitu tentang Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang dalam hal ini yaitu strategi dalam proses pengelolaan barang dan aset daerah pada tahun 2010.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Mengingat masalah yang akan diteliti merupakan suatu masalah yang kompleks, maka penulis akan membatasi ruang lingkup kajian dengan memfokuskan perhatian pada Bidang Aset Daerah Kabupaten Serang.

Adapun rumusan masalah tersebut ialah : Bagaimanakah Strategi Manajemen Aset Daerah Kabupaten Serang dalam pengelolaan aset daerah di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen aset daerah di Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang.

### **1.6. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan di dalam penelitian ini diharapkan dapat mempunyai kegunaan sebagai berikut :

1. Bagi penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai strategi manajemen aset daerah dalam pengelolaan barang aset daerah di Kabupaten Serang.
2. Bagi masyarakat atau pembaca dapat menambah referensi guna melakukan penelitian lebih lanjut.

### **1.7. Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti mengharapkan adanya manfaat yang sangat baik terutama bagi civitas akademika Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dan semua elemen masyarakat, manfaat tersebut baik secara teoritis maupun praktis, yaitu :

1. Manfaat Teoritis, diantaranya :

Memperbanyak khasanah Ilmu Pengetahuan dalam dunia akademis khususnya Ilmu Administrasi Negara dalam bidang administrasi keuangan dan manajemen keuangan daerah.

2. Manfaat Praktis, diantaranya :

Memberikan kontribusi yang positif bagi pengelola atau setiap Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD), dalam mengelola aset daerah khususnya strategi pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang.

## **1.8. Sistematika Penelitian**

Penulisan proposal penelitian ini tersusun atas sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai; Judul Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Identifikasi Masalah, Pembatasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Manfaat Penelitian, Sistematika Penelitian.

### **BAB II DESKRIPSI TEORI DAN ASUMSI DASAR**

Pada bab ini dijelaskan mengenai; Deskripsi Teori, Deskripsi Manajemen dan Manajemen Strategi, Pengertian Aset, Kerangka Berfikir Penelitian dan Asumsi Dasar Penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai; Metode Penelitian, Instrumen Penelitian, Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik Pengolahan dan Analisis Data, Lokasi dan Waktu Penelitian.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini dipaparkan mengenai; Deskripsi Obyek Penelitian, Gambaran Umum Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Serang, Deskripsi Data, Informan Penelitian dan Pembahasan Hasil Penelitian.

## **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini peneliti menjelaskan mengenai; kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, kemudian memberikan saran-saran yang bersifat konstruktif pada instansi-instansi yang terkait dalam penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## **BAB II**

### **DESKRIPSI TEORI DAN ASUMSI DASAR PENELITIAN**

#### **2.1. Deskripsi Teori**

Penggunaan teori akan ditemukan cara yang tepat untuk mengelola sumber daya, waktu yang singkat untuk menyelesaikan pekerjaan dan alat yang tepat untuk memperingan pekerjaan. Maka dari itu pada bab ini peneliti akan menjelaskan beberapa teori yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Penelitian mengenai Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang, dimana kajian pendekatan yang relevan dalam hal ini adalah pendekatan manajemen strategi dan keuangan daerah. Manajemen Aset merupakan bagian dari pengelolaan Aset Daerah secara keseluruhan. Strategi Manajemen Aset Daerah merupakan Strategi dalam penegelolaan Aset Daerah, maka mekanisme pengelolaannya berada dalam kajian manajemen strategi dan keuangan daerah yang merupakan ruang lingkup dalam ilmu administrasi negara. Dalam hal ini Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah khususnya Bidang Aset Daerah Kabupaten Serang, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan Aset Daerah Kabupaten Serang.

##### **2.1.1. Teori Organisasi Publik**

Strategi Manajemen Aset Daerah merupakan Strategi dalam penegelolaan Aset Daerah, mekanisme pengelolaannya berada dalam kajian manajemen strategi dan keuangan daerah yang merupakan ruang lingkup dalam ilmu administrasi

negara atau administrasi publik. Untuk itu sebelum membahas mengenai Strategi Manajemen Aset Daerah akan dibahas terlebih dahulu pengertian organisasi publik yang merupakan wadah bagi administrasi publik melaksanakan tugas dan fungsinya.

Organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama.<sup>8</sup> Sedangkan publik sering dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik (masyarakat) yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum.<sup>9</sup> Menurut Kencana, publik itu sendiri adalah keprajaan, tetapi bukan berarti praja dalam artian raja atau pegawai raja, tetapi praja sebagai rakyat banyak yang harus dilayani secara utuh oleh negara.<sup>10</sup>

Jika melihat lebih jauh, organisasi sektor publik di Indonesia diartikan sebagai lembaga-lembaga tinggi negara dan departemen-departemen di bawahnya, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan yayasan sosial.<sup>11</sup> Secara umum, baik sektor publik maupun swasta, gerakan mekanisme organisasi merupakan mekanisme untuk mencapai tujuan melalui sumber daya yang tersedia (manusia, modal, bahan baku, dan lain-lain).<sup>12</sup> Jadi, organisasi publik sering kita lihat pada bentuk organisasi instansi pemerintah yang

---

<sup>8</sup> Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFÉ, Yogyakarta. Hal 1

<sup>9</sup> *Ibid.* Hal. 7

<sup>10</sup> Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Rineka Cipta, Jakarta. Hal 51

<sup>11</sup> Bastian Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. BPFÉ, Yogyakarta. Hal 1

<sup>12</sup> *Ibid.* Hal. 23

juga dikenal sebagai birokrasi pemerintah.<sup>13</sup> Oleh karena organisasi sektor publik tidak bisa dilepasakan dari peran pemerintah dalam menghasilkan *public goods* (barang publik), maka organisasi sektor publik sangat identik dengan pemerintah.

### 2.1.2. Konsep Organisasi dan Manajemen Publik

Manajemen merupakan proses yang universal, tetapi jenis organisasi dan lingkup yang berbeda menuntut strategi manajemen yang berbeda. Dimana hal ini makin menampak diantara organisasi publik dan swasta. Studi manajemen publik umumnya mengarah kepada masalah-masalah kebijakan yang nyata dan diaplikasikan untuk meningkatkan pelayanan publik.

Membedakan manajemen publik dengan manajemen swasta masih menjadi polemik dalam literatur organisasi dan manajemen. Walaupun manajemen publik mempunyai warna pengabdian masyarakat yang menonjol, namun manajemen juga memiliki warna pelayanan.<sup>14</sup>

Menurut **Bozemen** dalam bukunya "*All Organization Are Public : Bridging Public and Private Organizational Theories*" berpendapat bahwa, hanya beberapa organisasi yang bersifat kepemimpinan, tetapi seluruh organisasi bersifat publik (kerakyatan).

Demikian publik dipandang sebagai kunci dalam memahami perilaku organisasi dan manajemen di semua organisasi, tidak hanya organisasi pemerintahan. Kepublikan yang dimaksud oleh Bozeman adalah keabsahan di manajemen tersebut terlegitimasi mempunyai kekuasaan politik. Manajemen

---

<sup>13</sup> Syafiie, Inu Kencana. Op.Cit, hal 53

<sup>14</sup> *Ibid.* Hal 51-54

swasta dalam derajat tertentu dipengaruhi oleh otoritas politik, dan persoalan-persoalan yang dihadapi organisasi pemerintah.

Organisasi yang terbesar dimanapun sudah tentu adalah organisasi publik yang mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara. Oleh karena itu organisasi publik mempunyai kewenangan yang absah di bidang politik, administrasi, pemerintahan dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban melindungi warganya, dan melayani kebutuhannya.

Sebaliknya berhak pula memungut pajak untuk pendanaan, serta menjatuhkan hukuman sebagai sanksi penegakan peraturan. Jadi organisasi publik itu sering kali kita lihat pada bentuk organisasi instansi pemerintah yang juga dikenal sebagai birokrasi pemerintah.

Birokrasi pemerintahan memiliki peranan melakukan pengelolaan pelayanan, menterjemahkan berbagai keputusan politik ke dalam berbagai kebijakan publik dan melakukan pengelolaan atas pelaksanaan berbagai kebijakan tersebut secara operasional. Dalam perkembangannya, birokrasi pemerintah perlu adanya penekanan kedalam kemampuan birokrasi untuk tampil prima dalam memberikan pelayanan. Hal ini, pemerintah memiliki hak untuk dapat melakukan pungutan kepada warganya pun harus dapat memberikan pelayanan prima sebagai upaya balas jasa atas pungutan (pajak dan retribusi) yang diberlakukan kepada warganya. Ini lah tugas pokok yang harus diemban pemerintah selaku pelayan bagi warganya.

### 2.1.3. Pengertian Manajemen dan Manajemen Sektor Publik

Manajemen dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi. Dalam praktek, manajemen dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja bersama (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan bersama.<sup>15</sup> Sehingga manajemen juga dibutuhkan dalam organisasi sektor publik. Berdasarkan hal tersebut terlihat bahwa terdapat keterkaitan antara administrasi, organisasi, dan manajemen. Administrasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan kebijakan, sedangkan manajemen adalah pelaksana kebijakan yang dibuat pada tingkatan administrasi. Organisasi merupakan wadah untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen.

Seperti banyak bidang studi lainnya yang menyangkut manusia, manajemen sulit didefinisikan. *Follet* mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.<sup>16</sup>

Definisi lainnya dikemukakan oleh *Stoner*, yaitu:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.<sup>17</sup>

Dari definisi *Stoner*, terlihat bahwa manajemen diartikan sebagai sebuah proses bukan seni. Berbeda dengan yang dikemukakan oleh *Gullick*. Ia

---

<sup>15</sup> Handoko, Hani .T. 1998. *Manajemen*. BPFPE, Yogyakarta. Hal 3

<sup>16</sup> *Ibid*. Hal. 8

<sup>17</sup> *Ibid*

mengatakan bahwa manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.<sup>18</sup>

Dari berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai sebuah seni, proses, dan ilmu. Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu:<sup>19</sup>

- a. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi.
- b. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi swasta dan organisasi publik memiliki lingkungan yang berbeda, sehingga manajemen publik perlu menggunakan pendekatan yang berbeda dengan studi manajemen bisnis atau swasta. Studi manajemen publik umumnya mengarah pada masalah-masalah kebijakan yang nyata dan diaplikasikan untuk meningkatkan pelayanan public.<sup>20</sup> Adapun yang menjadi perbedaan mendasar antara manajemen sektor publik dan swasta adalah sebagai berikut:

---

<sup>18</sup> *Ibid.* Hal.11

<sup>19</sup> *Ibid.* Hal. 6

<sup>20</sup> Hessel Nogi Tangkilisan. 2005. *Manajemen Publik*, Grasindo:Jakarta. Hal xi

**Tabel 2.1****Perbedaan Manajemen Sektor Publik dan Sektor Swasta**

No.	Aspek perbedaan	Sektor Publik	Sektor Swasta
1.	Tujuan Organisasi	<i>Non Profit Motive</i>	<i>Profit Motive</i>
2.	Sumber Pendapatan	Pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara, dan sebagainya.	Pembiayaan internal: modal sendiri, laba ditahan, penjualan aktiva. Pembiayaan eksternal: utang bank, obligasi, penerbitan saham.
3.	Struktur Organisasi	Birokratis, kaku, hierarkis.	Fleksibel: datar, piramid, lintas fungsional. Dan sebagainya.
4.	Kecenderungan Sifat	Organisasi politis	Organisasi bisnis
5.	Kriteria Keberhasilan	Ekonomi, efisiensi, efektivitas	Laba
6.	Dasar Operasional	Di luar mekanisme pasar.	Berdasar mekanisme pasar.

Sumber: Mardiasmo, 2002

Berdasarkan karakteristik diatas, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sektor publik adalah proses bagaimana sebuah organisasi yang bersifat publik mengelola sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuan yaitu memberikan pelayanan dan pemenuhan barang publik untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Di dalam abad ke 21 ini berbagai tantangan dihadapi oleh manajemen sektor publik. Menurut *Cooper* dalam bukunya yang berjudul *Public Administration for Twenty First Century*, tantangan tersebut terdiri dari keanekaragaman, akuntabilitas, privatisasi, masyarakat sipil, demokrasi,

desentralisasi, dan teknologi.<sup>21</sup> Dari tantangan, tuntutan, dan harapan tersebut sesungguhnya diperlukan adanya perubahan terlebih di era otonomi daerah pada saat ini. Pelaksanaan otonomi daerah menimbulkan konsekuensi bertambahnya kewenangan pemerintah daerah khususnya dalam pengelolaan keuangan daerah. Sehingga manajemen sektor publik ditingkat lokal harus menyiapkan instrumen yang tepat untuk melakukan manajemen aset daerah secara profesional, transparan, akuntabel melalui implementasi strategi.<sup>22</sup>

Sebuah strategi bagi organisasi publik adalah suatu hal yang penting. Strategi akan merubah perilaku pemerintah baik pusat dan daerah untuk lebih efisien dan profesional. Hal tersebut karena pemerintah akan menghadapi gelombang perubahan baik eksternal dan internal.

#### **2.1.4. Pengertian Strategi**

Kesuksesan sebuah organisasi tergantung dari strategi yang diterapkan. Perencanaan strategis merupakan bagian dari kegiatan manajemen organisasi yang diharapkan dapat menjawab tantangan dan menciptakan keunggulan bagi organisasi tersebut. Begitu juga dengan sektor publik dimana pemerintah daerah perlu menciptakan manajemen keuangan daerah yang baik melalui berbagai strategi agar diperoleh pendapatan secara optimal.<sup>23</sup> Strategi merupakan terminologi yang digunakan luas oleh organisasi laba, yang kemudian dalam perkembangannya digunakan pula oleh organisasi nirlaba atau organisasi publik

---

<sup>21</sup> Utomo, warsito. 2007. *Administrasi Publik Baru Indonesia*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta. Hal 3

<sup>22</sup> Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi : Yogyakarta. Hal 45

<sup>23</sup> Mahmudi. 2005. *Manajemen Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. Hal 16

lainnya, baik di sektor birokrasi pemerintahan maupun Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM).<sup>24</sup>

Untuk pengertian strategi, banyak pakar yang mendeskripsikan strategi diantaranya yaitu seperti dibawah ini:

Menurut **Glueck** dan **Jauch**, yang dimaksud dengan strategi adalah:

“Sebuah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi”.<sup>25</sup>

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategos*, atau *strategus* dengan kata jamak *strategi*. *Strategos* berarti jendral tetapi dalam Yunani Kuno sering berarti perwira negara dengan fungsi yang luas.<sup>26</sup> Dari pengertian strategi menurut **Glueck dan Jauch** di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi yaitu:

- a. Adanya suatu rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan bukan hanya tujuan jangka pendek, akan tetapi juga tujuan jangka menengah, dan jangka panjang.
- b. Untuk menyusun strategi diperlukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal, yaitu peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi. Hal ini penting untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi.
- c. Perlunya suatu keputusan pilihan dan pelaksanaan yang tepat dan terarah guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Allison** dan **Kaye** perencanaan strategis adalah:

“Sebuah alat manajemen dan sama dengan setiap alat manajemen, alat itu hanya digunakan untuk satu maksud saja yaitu menolong organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik. Pendek kata perencanaan strategis adalah proses sistemik yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama tentang prioritas yang hakiki bagi

---

<sup>24</sup>Tangkilisan, Op.Cit, hal 252

<sup>25</sup>Jauch R. Lawrence dan Glueck F. William. 1988, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit Erlangga : Jakarta. Hal 12

<sup>26</sup>J.Salusu. 2005. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nirlaba*, Gramedia : Jakarta. Hal 85

misinya dan tanggap terhadap lingkungan.<sup>27</sup> Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi, dan strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.”<sup>28</sup>

*Johnson* dan *Scholes* misalnya mendefinisikan strategi sebagai:

“arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).”<sup>29</sup>

Definisi strategi dalam hal bisnis pun disampaikan oleh **Dirgantoro**,

bahwa strategi yaitu:

“hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk dapat membantu memenangkan persaingan di dalam pasar.”<sup>30</sup>

Strategi tidak saja digunakan di dalam manajemen perusahaan yang dalam hal ini adalah manajemen swasta. Definisi strategi lainnya secara umum diungkapkan oleh **Mangkuprawira**, mengemukakan strategi di definisikan sebagai cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>31</sup>

Hal ini mengindikasikan adanya penggunaan strategi di dalam sebuah organisasi, tidak saja organisasi swasta yang dalam penggunaan strateginya untuk dapat memperoleh profit. Definisi Mangkuprawira memberikan gambaran kepada kita, bahwa strategi merupakan upaya mengerjakan sesuatu oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuannya.

---

<sup>27</sup>Allison dan Kaye. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Yayasan Obor :Jakarta. Hal 1

<sup>28</sup>*Ibid.* Hal. 3

<sup>29</sup>Huseini. 2007. <http://strategika.wordpress.com/2007/06/24/>. *Pengertian Strategi*. [ 3 juni 2009]

<sup>30</sup>Dirgantoro. 2001. *Manajemen Stratejik*. PT. Gramedia Widiasarana: Jakarta Hal 4

<sup>31</sup>Mangkuprawira. 2004. *Manajemen SDM Stratejik*. PT. Graha Indonesia: Jakarta Hal 13

Artinya organisasi publik dalam hal ini pemerintah pun menggunakan strategi dalam upaya penyempurnaan administrasi publik. Apa yang diungkapkan oleh Eko Prasajo dalam artikelnya yang berjudul Revitalisasi Administrasi Negara, bahwa pada umumnya negara berkembang yang berubah menjadi negara maju memprioritaskan pelaksanaan reformasi administrasi. Lebih lanjut beliau menguraikan bahwa setidaknya terdapat dua model strategi yang digunakan dalam melakukan reformasi administrasi.<sup>32</sup>

Penggunaan strategi di dalam organisasi publik pun sangat dibutuhkan, tetapi di dalam organisasi publik strategi dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Artinya dalam perkembangan saat ini, strategi tidak saja diadopsi oleh organisasi swasta saja tetapi dalam organisasi publik pun strategi tetap digunakan.

Hal ini dapat dilihat, bahwa strategi digunakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh **Basri** bahwa strategi adalah prioritas atau keseluruhan yang diambil oleh organisasi. Strategi merupakan pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.<sup>33</sup>

Menurut **Marrus** dalam **Umar** strategi di definisikan sebagai suatu proses penentuan rencana pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Wicksono, Kristian. W. 2006. *Jurnal Ilmu Administrasi "Good Governance" judul: Reformasi Administrasi Publik*. ANE-FISIP UNTIRTA.

<sup>33</sup> Basri, Faisal. 2004. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Yayasan Obor Nusantara: Jakarta. Hal 3

<sup>34</sup> Umar, Husein. 2001. *Strategic Management In Action*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. Hal 31

Pengertian kedua tokoh di atas tersebut memberikan penjelasan strategi merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan di dalamnya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Definisi strategi menurut *Hamel* dan *Prahalad* dalam Umar memberikan pengertian:

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.”<sup>35</sup>

Dari berbagai definisi strategi diatas, peneliti menyimpulkan bahwa strategi adalah serangkaian cara-cara yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan organisasi yakni peningkatan kualitas dan kuantitas barang dan jasa atau pelayanan yang dihasilkan.

#### **2.1.5. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.<sup>36</sup>

Selain itu definisi manajemen strategi yang sama pun diungkapkan menurut *Dees* dan *Miller*, yaitu:

---

<sup>35</sup> Ibid hal 31

<sup>36</sup> Hunger dan Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi : Yogyakarta. Hal 4

*“Strategic management is a process that combines three major interrelated activities : strategic analysis, strategy formulation and strategy implementation (Manajemen strategi adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi, perumusan strategi dan implementasi strategi)”*<sup>37</sup>

Menurut **Bryson** dalam **Tangkilisan**, lingkungan institusi atau organisasi publik pada dekade terakhir ini dihadapkan pada berbagai perubahan, gejolak dan kemajuan yang sering kali sulit diprediksi, baik karena pergolakan maupun ketidakpastian yang dialami. Kondisi ini membutuhkan antisipasi dini, yang sebelumnya belum pernah terjadi, sehingga institusi atau organisasi publik harus melakukan tiga hal sebagai berikut:

1. Institusi atau organisasi publik harus berpikir strategis, yang tidak pernah dilakukan sebelumnya.
2. Institusi atau organisasi harus menerjemahkan *inputnya* untuk strategi yang efektif guna menanggulangi lingkungannya yang telah berubah.
3. Institusi atau organisasi harus mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pemakaian dan pelaksanaan strateginya.<sup>38</sup>

Berdasarkan beberapa definisi manajemen strategi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses tindakan yang dilakukan oleh manajerial dalam merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi strategi dengan memperhatikan faktor lingkungan baik internal maupun eksternal dalam jangka panjang.

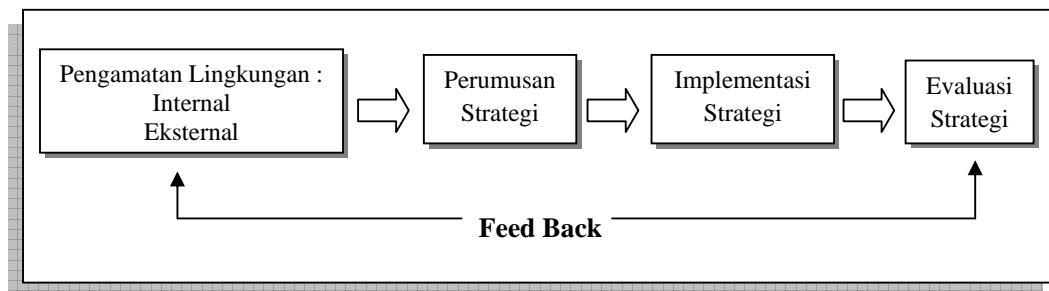
---

<sup>37</sup> Jauch R. Lawrence dan Glueck F. Op. Cit. Hal 21

<sup>38</sup> Tangkilisan, Hessel. Nogis. Op. Cit. Hal 254

### 2.1.6. Model Manajemen Strategi

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.<sup>39</sup>



**Gambar 2.1**  
**Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis**  
 Sumber: Hunger dan Wheelen, 2003.

#### 1. Pengamatan Lingkungan

##### a. Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (keuntungan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja badan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut antara lain adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunikasi lokasi, pesaing, pelanggan, kreditur, pedagang. Sedangkan lingkungan sosial

<sup>39</sup> Hunger dan Wheelen. Op. Cit. Hal 9-18

terdiri dari kekuatan umum. Kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik-hukum dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan.

#### b. Analisis Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi stuktur, budaya dan sumber daya organisasi.

Stuktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Stuktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini meliputi keahlian orang, kemampuan dan bakat manajerial.

## 2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesiapan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan

dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

- a. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Misi memberikan siapa kita dan apa yang kita lakukan.
  - b. Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.
  - c. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.
  - d. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas untuk divisi guna mengikuti strategi perusahaan. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.
3. Implementasi strategi merupakan mewujudkan strategi melalui program, anggaran dan prosedur.

4. Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer disemua level menggunakan informasi hasil kerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

#### **2.1.7. Pengertian Implementasi Strategi**

Implementasi (pelaksanaan) strategi merupakan realisasi daripada strategi yang telah dipilih. Strategi yang telah dipilih harus dapat dilaksanakan secara konsisten, dan untuk itu perlu dibangun suatu stuktur organisasi yang cocok, anggaran yang memadai, system yang jelas dan kemampuan para pengelolanya.<sup>40</sup>

*Hunger* dan *Wheelen* pun mendefinisikan implementasi strategi sebagai berikut, yaitu:

“Proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, stuktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastis pada perusahaan, manajer level menengah dan manjer level bawah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dan pertimbangan dari manajemen puncak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya”.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Jauch R. Lawrence dan Glueck F. Op. Cit. Hal 359

<sup>41</sup> Hunger dan Wheelen. Op. Cit. Hal 17

Definisi implementasi strategi *Hunger* dan *Wheelen* mengandung tiga komponen.<sup>42</sup>

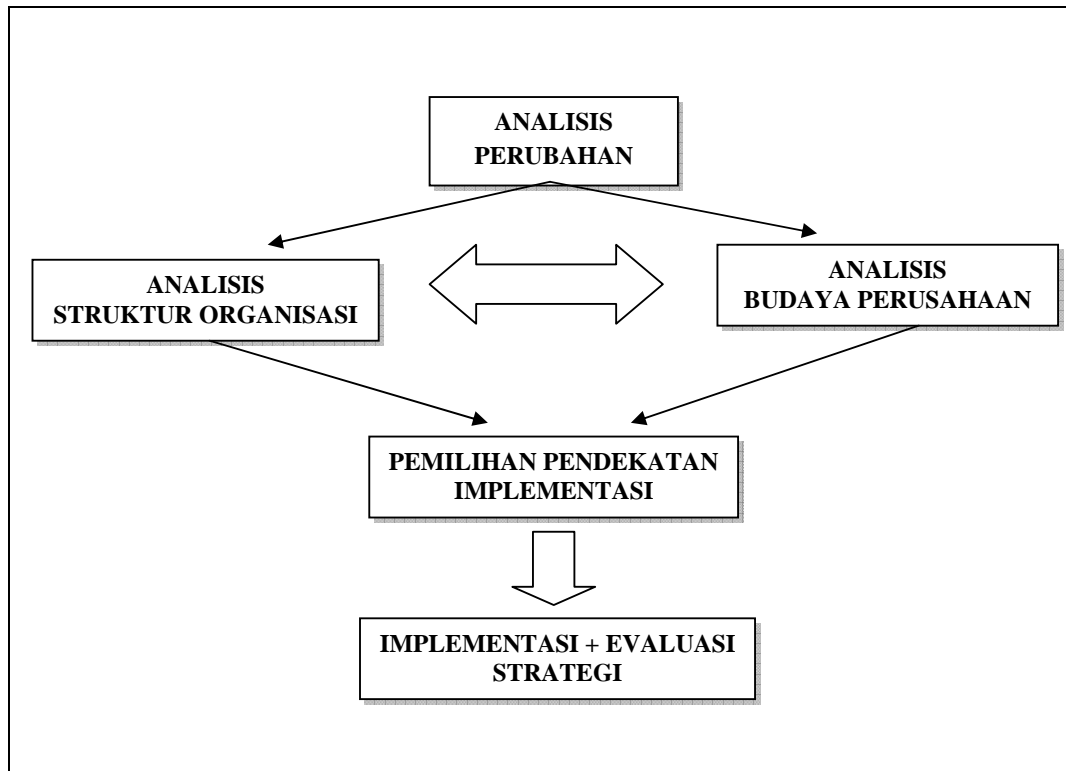
1. Program, merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkahlangkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.
2. Anggaran, program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
3. Prosedur, biasanya disebut *Standard Operating Procedures* (SOP). Sistem langkah-langkah atau tehnik-tehnik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

Suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik, belum menjamin bahwa dalam implementasinya juga akan sukses atau memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Implementasi strategi agar dapat berjalan dengan baik, *Certo* dan *Paul* dalam Dirgantoro mengajukan atau menawarkan sebuah model sederhana proses implementasi strategi. Secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Ibid

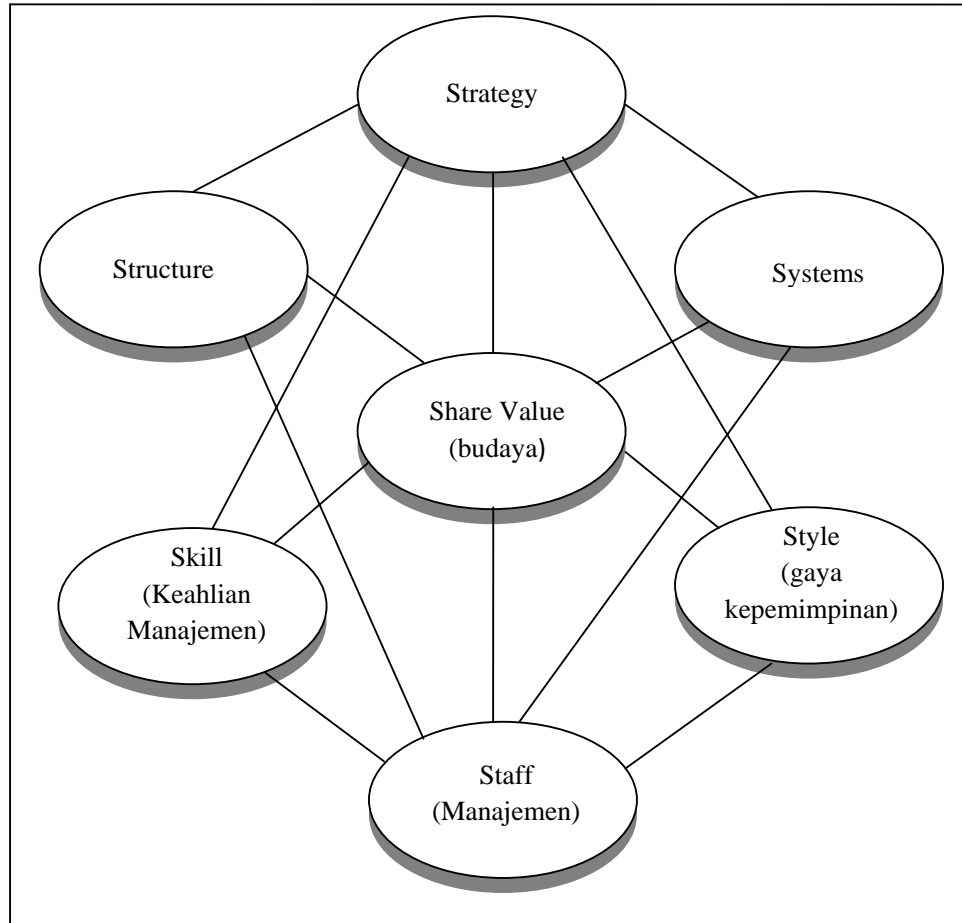
<sup>43</sup> Dirgantoro, Crown. Op Cit. Hal 123



**Gambar 2.2**  
**Model Sederhana Proses Implementasi Strategi**  
 Sumber: Dirgantoro, 2001.

Selain model sederhana implementasi strategi menurut *Certo* dan *Paul Mc. Kinsey* memberikan visualisasi yang berguna atas komponen-komponen penting yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan untuk menjamin bahwa strategi perusahaan dapat berjalan dalam kehidupan organisasi. Keberhasilan *Mc. Kinsey* dalam mengelola perusahaannya adalah karena usahanya di dalam mengembangkan apa yang disebut “*the 7-s Framework*”. Menurut *Mc. Kinsey* manajer yang berhasil itu harus mengakui bahwa implementasi yang efektif mencangkup hubungan yang konsisten dari satu faktor yaitu : *structure, style,*

*staff, system, skill, strategy* dan *shared value*. Secara keseluruhan dapat digambarkan sebagai berikut<sup>44</sup>



**Gambar 2.3**  
**Model kerangka Implementasi Strategi 7S Mc Kinsey**  
**Sumber: Jauch R. Lawrence dan Glueck F, 1988**

Gambar model implementasi strategi 7 S dari *Mc Kinsey* diatas diuraikan sebagai berikut:

Struktur adalah cara berbagai kegiatan diorganisasikan. Kepemimpinan adalah kebutuhan untuk menetapkan gaya yang efektif disamping staf dan

<sup>44</sup> Jauch R. Lawrence dan Glueck F. Op. Cit. Hal 327

keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi. Kultur menciptakan norma-norma perilaku individu dan warna organisasi. Sistem yaitu imbalan atas kinerja atau prestasi di samping juga untuk memantau dan mengendalikan tindakan organisasi.<sup>45</sup>

Setelah strategi dirancang, kerangka 7 S Mc Kinsey menyarankan agar pimpinan memusatkan perhatian pada enam komponen untuk memastikan pelaksanaan yang efektif yaitu struktur, sistem, kultur, keterampilan, gaya kepemimpinan, dan staf. Strategi yang telah dipilih harus dapat dilaksanakan secara konsisten dan untuk itu perlu dibangun suatu struktur organisasi yang cocok, anggaran yang memadai, sistem yang jelas dan kemampuan pengelolaannya. Kemampuan pengelolaan yang di maksud adalah gaya kepemimpinan yang efektif, keahlian para anggota yang handal, dan staf yang dapat membentuk sebuah *team* yang solid.

Faktor lainnya yang juga berpengaruh adalah faktor budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan nilai-nilai dan standar etika yang berlaku dalam organisasi tersebut, sehingga akan mendorong lingkungan kerja yang kondusif, semangat kerja, dan loyalitas yang tinggi. Jika ketujuh faktor diatas dilaksanakan dengan baik, maka strategi yang direncanakan akan mencapai hasil yang optimal.

Dapat disimpulkan bahwa sistem 7 S diatas memberikan empat gagasan penting, yaitu:

- a. Faktor yang beraneka ragam akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan.

---

<sup>45</sup> *Ibid.*

- b. Ketujuh variabel itu saling terkait/berhubungan satu sama lain dan suatu hal yang mustahil akan mencapai kemajuan jika tidak terkait satu sama lainnya.
- c. Banyak strategi yang sudah dirancang rapi tetapi mengalami kegagalan karena kurang memperhatikan enam faktor lainnya.
- d. Tujuh faktor diatas tidaklah mutlak, pada suatu waktu tertentu terdapat faktor lainnya yang penting dalam pelaksanaan strategi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori implementasi strategi 7 S menurut *Mc Kinsey*. Meskipun tujuh faktor menurut *Mc Kinsey* tersebut umumnya digunakan pada organisasi swasta, tetapi juga dapat diaplikasikan pada organisasi publik. Karena organisasi publik sebagai organisasi yang menyediakan barang publik memerlukan sebuah strategi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam mewujudkan visi dan misi keberhasilan organisasi. Penggunaan teori tersebut pada organisasi publik didasarkan pada hal-hal berikut ini:

*Pertama*, strategi. Strategi dipandang sebagai suatu keputusan yang benar mengarah tepat, akurat, dalam memecahkan permasalahan atau dapat mencapai sasaran. Strategi dalam organisasi publik dibutuhkan untuk dapat mengembangkan nilai-nilai organisasi dan meningkatkan kemampuan manajerial.<sup>46</sup> Organisasi publik umumnya memiliki program kerja dalam kurun waktu tertentu yang merupakan realisasi dari rencana strategis yang ditetapkan. Alternatif program yang dibuat akan dapat mendukung strategi organisasi.

*Kedua*, struktur. Organisasi publik memiliki struktur yang kaku dan birokratis, namun dalam perkembangannya organisasi publik membutuhkan stuktur organisasi yang lebih fleksibel, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan,

---

<sup>46</sup> Utomo Warsito, Op.Cit, hal 215

serta anggota organisasi memiliki kebebasan untuk melakukan inovasi. *Ketiga*, sistem. Birokrasi dipandang memiliki sistem yang berbelit-belit atau rumit, untuk itu perubahan sistem dibutuhkan agar masyarakat menaati prosedur yang berlaku. Prosedur perpajakan yang berlaku berpengaruh langsung terhadap perolehan pendapatan pajak itu sendiri. Sistem dan prosedur kerja yang baku juga dibutuhkan agar aparatur pelaksana dapat mengikuti langkah-langkah dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

*Keempat*, gaya kepemimpinan (*style*). Keberhasilan sebuah strategi ditentukan oleh kemampuan pemimpin secara manajerial. Gaya kepemimpinan akan menggambarkan bagaimana karakteristik pejabat yang berwenang dalam mencapai sasaran organisasi. *Kelima*, staf. Sebagai pelayan masyarakat atau *public servant*, jumlah pegawai sangat menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. *Keenam*, budaya organisasi. Budaya organisasi juga berlaku pada organisasi publik yang mencerminkan pola perilaku anggota organisasi dalam menjalankan kewajibannya. *Ketujuh*, *skills* atau keahlian. Sebagai seorang administrator publik dituntut untuk memiliki pengetahuan, kemampuan, profesionalisme, dan kapabilitas untuk mengembangkan konsep organisasi dan manajemen serta mengorganisir dan mengatur aktivitas dan infrastruktur dalam memahami tuntutan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.<sup>47</sup> Ketujuh faktor di atas sangat menentukan keberhasilan sebuah strategi, terutama dalam penelitian ini adalah strategi manajemen aset daerah.

---

<sup>47</sup> *Ibid.* Hal. 8

### 2.1.8. Konsep Pengelolaan Barang Milik Daerah

Pengelolaan barang milik daerah sebagai bagian dari pengelolaan keuangan daerah yang dilaksanakan secara terpisah dari pengelolaan barang milik negara.<sup>48</sup>

#### 1. Definisi

- a. Barang milik negara adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBN atau berasal dari perolehan lainnya yang sah.
- b. Barang milik daerah adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBD atau berasal dari perolehan lainnya yang sah.

#### 2. Ruang Lingkup

Barang Milik Negara/Daerah meliputi :

1. barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBN/D;
2. barang yang berasal dari perolehan lainnya yang sah, yaitu :
  - a. Barang yang diperoleh dari hibah/sumbangan atau yang sejenis;
  - b. Barang yang diperoleh sebagai pelaksanaan dari perjanjian/kontrak;
  - c. Barang yang diperoleh berdasarkan ketentuan undang-undang; atau
  - d. Barang yang diperoleh berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap.

#### 3. Pengelolaan

Pengelolaan aset/barang milik daerah dilaksanakan berdasarkan asas fungsional, kepastian hukum, transparansi dan keterbukaan, efisiensi,

---

<sup>48</sup> Peraturan Menteri Dalam Negeri No.17 Tahun 2007 tentang *Pedoman Tekhnis Pengelolaan Barang Milik Daerah*. Pasal 2

akuntabilitas dan kepastian nilai (vide pasal 3 PP No. 6 tahun 2006).

Lingkup pengelolaan aset/barang milik daerah meliputi :

Pengelolaan barang milik negara/daerah meliputi:

Perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian.<sup>49</sup>

### 2.1.9. Konsep Manajemen Aset

Pengertian Aset secara umum adalah barang (*thing*) atau sesuatu barang (*anything*) yang mempunyai nilai ekonomi (*economic value*), nilai komersial (*commercial value*) atau nilai tukar (*excbange value*) yang dimiliki oleh badan usaha, instansi atau individu (perorangan).

Pengertian menurut **Doli D.Siregar**, pengertian Aset adalah :

“Barang yang dalam pengertian hukum di sebut benda, yang terdiri dari benda tidak bergerak dan benda bergerak. barang yang dimaksud meliputi barang tidak bergerak (tanah 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, badn 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 luar negeri yang di peroleh secara sah.”<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Peraturan Pemerintah No.6 Tahun 2006 tentang *Pengelolaan Barang Milik Negara atau Daerah*.

<sup>50</sup> Siregar D. Dolli. 2004. *Manajemen Aset*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama. Hal : 178

Sedangkan dalam Kamus Hukum Ekonomi (*Elips*, 1996):

Aset dapat berarti kekayaan (harta kekayaan) atau aktiva atau *property*, yang meliputi “semua pos dalam jalur debet suatu neraca yang terdiri dari harta, biaya yang di bayar terlebih dahulu, dan pendapatan yang mesti harus di terima”.

Namun jika kita berusaha melakukan perenungan secara mendalam, tanpa menafikan secara teoritis di atas, seharusnya sebagai manusia kita mesti menyadari betapa kayanya manusia di tengah semesta alam ini. Dalam dunia semesta ini terhampar tanah-tanah yang merupakan kekayaan manusia. Di atas sebidang tanah, kita dapat melihat bermacam-macam tumbuh-tumbuhan. Semua tumbuh diatas tanah dan di beri air yang sama, tetapi bentuk dan rasanya berlainan. Dalam perut bumi pun tercipta beraneka macam kekayaan seperti emas, perak, minyak, batu bara, batu arang dan sebagainya yang di limpahkan untuk kesejahteraan umat manusia.<sup>51</sup>

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 (APBN) serta dari perolehan yang sah, tidak termasuk kekayaan negara yang di pisahkan (dikelola BUMN) dan kekayaan Pemerintah Daerah.

Secara singkat dapat di sebut ”barang milik negara/kekayaan negara” sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI No. KEP.225 / MK/ V/ 4 / 1971 pasal 1 dan Keputusan Menteri Keuangan RI No. 350 / KMK.03 / serta No. 470 /

---

<sup>51</sup> *Ibid* Hal:179

KMK.01 / 1994, bahwa yang dimaksud aset negara adalah barang milik / kekayaan negara yang meliputi barang tidak bergerak (tanah dan atau bangunan) dan barang bergerak (inventaris) yang meliputi:

- a. Sebagian atau seluruhnya dibeli atas beban APBN serta dari perolehan lain yang sah;
- b. Dimiliki atau di kuasai oleh instansi pemerintah, lembaga pemerintah non departemen, badan-badan yang didirikan pemerintah seperti badan otorita, Badan Pengelola Komplek Kemayoran (BPKK) atau Badan Pengelola Gelora Bung Karno (BPGBK); dan
- c. Tidak termasuk kekayaan negara yang dipisahkan dan dikelola BUMN serta bukan kekayaan Pemerintah Daerah.

Apabila ditinjau dari aspek Keuangan Negara menurut Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pengertian aset negara adalah sangat luas yang meliputi semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan milik negara, sebagaimana di jelaskan dibawah ini :

Pengertian Keuangan Negara yang dirinci lebih dirinci meliputi;

- a. Hak negara untuk memungut pajak, mengeluarkan dan mengedarkan uang, dan melakukan pinjaman;
- b. Kewajiban negara untuk menyelenggarakan tugas layanan umum pemerintahan negara dan membayar tagihan pihak ketiga;
- c. Penerimaan Negara;

- d. Pengeluaran Negara;
- e. Penerimaan Daerah;
- f. Pengeluaran Daerah;
- g. Kekayaan negara atau kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang, serta hak-hak lain yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kekayaan yang dipisahkan pada perusahaan negara atau perusahaan daerah;
- h. Kekayaan pihak lain yang dikuasai oleh pemerintah dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan dan atau kepentingan umum;
- i. Kekayaan pihak lain yang di peroleh dengan menggunakan fasilitas yang diberikan pemerintah.

Pengertian Aset Daerah meliputi:<sup>52</sup>

1. Aset lancar

Uang kas, uang di bank, piutang, persediaan

2. Investasi

3. Aset tetap

Tanah, Mesin dan Peralatan, Gedung dan Bangunan, Jalan, Irigasi dan Jaringan , Aset Tetap lainnya, Konstruksi dalam pengerjaan

4. Aset Lainnya

Aset tak terwujud, Tagihan penjualan angsuran, Tuntutan Ganti Rugi, Kemitraan dengan pihak ketiga, Dan aset lain-lain.

---

<sup>52</sup> *Ibid*

## 2.2 Kerangka Berfikir dan Asumsi Dasar

### 2.2.1. Kerangka Berfikir

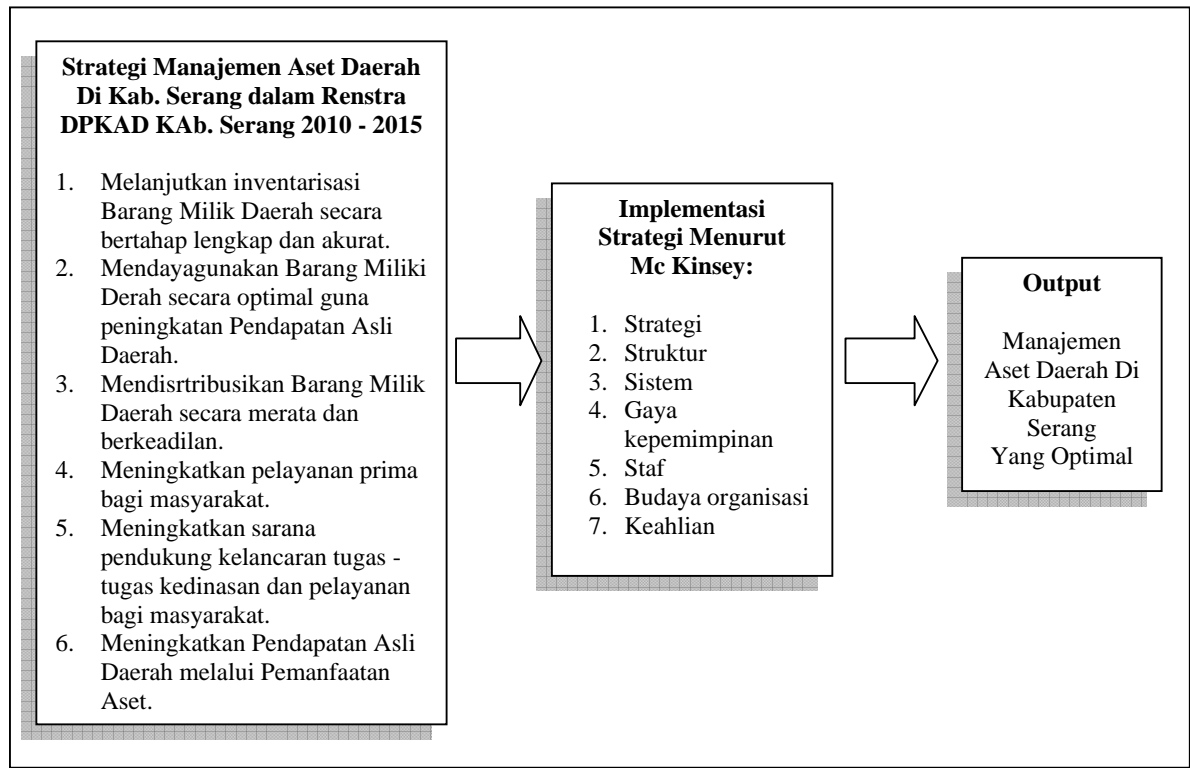
Strategi manajemen aset daerah merupakan salah satu upaya yang dilakukan Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Serang dalam meningkatkan pengelolaan Aset Kabupaten Serang. Dalam hal ini Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Serang harus mampu mengatur strategi pengelolaan Aset di Kabupaten Serang dengan berbagai hambatan yang di hadapi. Penelitian mengenai Strategi Manajemen Aset Daerah Di Kabupaten Serang ini menggunakan model implementasi strategi yang diungkapkan oleh Mc. Kinsey, yaitu model kerangka 7 S. Adapun dalam melakukan analisisnya mengacu pada tujuh faktor, yaitu:<sup>53</sup>

- a. Strategi, adalah kebijakan yang ditempuh oleh organisasi berupa kegiatan atau program untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam melaksanakan strategi manajemen aset daerah.
- b. Struktur, adalah satuan-satuan organisasi beserta seluruh pejabat, tugas, wewenang, dan hubungannya satu sama lain dalam rangka melaksanakan strategi manajemen aset di Kabupaten Serang.
- c. Sistem, yang dimaksud disini adalah mekanisme kerja di Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berkaitan dengan pengelolaan aset.
- d. Gaya Kepemimpinan (*Style*), adalah perilaku kepemimpinan yang diperlihatkan oleh para pimpinan organisasi pada bidang tertentu.
- e. *Staff*, adalah jumlah atau kuantitas pegawai yang ada di bidang aset daerah DPKAD Kabupaten Serang.
- f. Budaya Organisasi (*Share Value*), adalah sejauh mana pegawai memiliki acuan kuat kepada sistem nilai tertentu dalam organisasi yang menuntun perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas
- g. Keahlian (*Skill*), adalah keahlian atau tingkat kualitas yang dimiliki pegawai untuk menunjang pelaksanaan tugas.

---

<sup>53</sup> Mc Kinsey dalam T. Hermawan, 1997, *Administrasi Penerimaan Retribusi Pasar (Studi Kasus di Kabupaten Daerah Tingkat II Aceh Utara)*, Tesis, Ilmu Administrasi Negara Universitas Indonesia.

Untuk mengetahui bagaimana alur berfikir peneliti dalam menjelaskan permasalahan penelitian, maka dibuatlah kerangka berfikir sebagai berikut:



**Gambar 2.4**  
**Kerangka Berfikir**

Berdasarkan gambar 2.4 di atas, dapat dijelaskan bahwa sebuah strategi khususnya bagi organisasi publik tidak akan berarti apa-apa jika strategi tersebut tidak diimplementasikan. Adapun sebuah strategi dalam implementasinya sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menurut Mc Kinsey faktor tersebut terdiri dari strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, dan budaya organisasi. Jika tujuh faktor tersebut dilaksanakan dengan baik, maka akan menghasilkan output berupa manajemen aset daerah di Kabupaten Serang yang optimal.

### **2.2.2 Asumsi Dasar**

Berdasarkan pada kerangka pemikiran yang telah dipaparkan di atas, peneliti telah melakukan observasi awal terhadap objek penelitian. Maka peneliti berasumsi bahwa penelitian tentang Strategi Manajemen Aset Daerah Di Kabupaten Serang adalah dalam strateginya belum berjalan secara optimal.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian mengenai Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang ini adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan bidang penyelidikan yang berdiri sendiri. Penelitian ini menyinggung aneka disiplin ilmu, bidang, dan tema.<sup>54</sup> Kata kualitatif menyiratkan penekanan pada proses dan makna yang tidak dikaji secara ketat atau belum diukur (jika memang diukur) dari sisi kuantitas, jumlah intensitas atau frekuensinya. Menurut Denzin, para peneliti kualitatif menekankan sikap realita yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subjek yang diteliti, dan tekanan situasi yang membentuk penyelidikan. Peneliti mencari jawaban atas pertanyaan yang menyoroti cara munculnya pengalaman sosial sekaligus perolehan maknanya.<sup>55</sup>

#### **3.2 Instrumen Penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian tentang Strategi Manajemen Aset Daerah Di Kabupaten Serang ini adalah peneliti sendiri. Menurut Moleong,

---

<sup>54</sup>Denzin K. Norman dan Yvonna S Lincoln. 2009. *Handbook Of Qualitative Research*, Pustaka Pelajar : Yogyakarta. Hal 1

<sup>55</sup>*Ibid.* Hal. 6

mencari tahu alamiah (peneliti) dalam pengumpulan data lebih banyak bergantung pada dirinya sebagai alat pengumpul.<sup>56</sup>

Pengumpulan data menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer atau data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber primer dalam penelitian ini berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dari hasil wawancara dan observasi berperan serta (*observation participant*). Sedangkan data-data sekunder yang didapatkan berupa dokumen tertulis, gambar dan foto-foto. Adapun alat-alat bantu yang digunakan untuk mengumpulkan data terdiri dari; panduan wawancara, alat perekam (*tape recorder* atau *handphone*), buku catatan, dan kamera digital.

Teknik pengumpulan data yang digunakan terdiri dari beberapa teknik, yaitu :

a. Wawancara (*interview*).

Wawancara adalah teknik penelitian yang paling sosiologis dari semua teknik-teknik penelitian sosial. Ini karena bentuknya yang berasal dari interaksi verbal antara peneliti dan responden. Benny dan Hughes menjelaskan bahwa wawancara adalah:

“Wawancara bukan sekedar alat dan kajian (studi). Wawancara merupakan seni kemampuan sosial, peran yang kita mainkan memberi kenikmatan dan kepuasan. Hubungan yang berlangsung dan terus-menerus memberikan keasyikan, sehingga kita berusaha terus untuk menguasainya. Karena peran memberikan kesenangan dan keasyikan, maka yang dominan dan

---

<sup>56</sup>Lexy J Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya : Bandung. Hal 19

terkuasai akan membangkitkan semangat untuk berlangsungnya wawancara”.<sup>57</sup>

Kemudian menurut Denzin, wawancara adalah pertukaran percakapan dengan tatap muka dimana seseorang memperoleh informasi dari yang lain. Melalui wawancara peneliti bisa mendapatkan informasi yang mendalam (*indepth interview*) karena peneliti dapat menjelaskan pertanyaan yang tidak dimengerti responden, peneliti dapat mengajukan pertanyaan, informan cenderung menjawab apabila diberi pertanyaan, dan informan dapat menceritakan sesuatu yang terjadi di masa silam dan masa mendatang.<sup>58</sup> Adapun wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak berstruktur. Dalam wawancara tidak berstruktur, pertanyaan-pertanyaan tidak diatur dalam suatu urutan atau aturan yang khusus. Apa yang ditanyakan dalam wawancara mungkin dimulai dari tengah atau dari bagian akhir.<sup>59</sup>

Adapun kisi-kisi wawancara tak terstruktur pada penelitian ini disusun bukan berupa daftar pertanyaan, akan tetapi hanya berupa poin-poin pokok yang akan ditanyakan pada informan dan dikembangkan pada saat wawancara berlangsung. Hal ini dimaksudkan agar proses wawancara berlangsung secara alami dan mendalam seperti yang diharapkan dalam penelitian kualitatif. Poin-poin pokok tersebut terdiri dari:

- 1) Program dalam pengelolaan aset daerah Kabupaten Serang,

---

<sup>57</sup>James A Black dan Dean J Champion. 2001. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*, Refika Aditama : Bandung. Hal 305

<sup>58</sup>A.Chaedar Alwasilah. 2006. *Pokoknya Kualitatif*, Pustaka Jaya : Jakarta. Hal 154

<sup>59</sup>James A Black dan Dean J Champion, Op.Cit, hal 314

- 2) Struktur organisasi yang di terapkan terhadap pegawai pengelola aset daerah,
- 3) Sistem dan prosedur pengelolaan aset di Kabupaten Serang,
- 4) Sikap pemimpin dalam proses pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang,
- 5) Jumlah pegawai dan budaya yang di gunakan dalam oraganisasi pengelola manajemen aset daerah,
- 6) Latar belakang pendidikan pegawai dan peningkatan keahlian pegawai,
- 7) Peran UPTD Kabupaten Serang dalam pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang.

b. Observasi

Observasi atau yang lebih umum dikenal dengan pengamatan menurut Moleong adalah kegiatan untuk mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tidak sadar, kebiasaan dan sebagainya.<sup>60</sup> Dalam arti luas, observasi berarti bahwa peneliti secara terus-menerus melakukan pengamatan atas perilaku seseorang. Caranya dengan mendengarkan ucapan-ucapan mengenai berbagai ragam soal, mencatat ekspresi-ekspresi tertentu dari responden dalam suatu wawancara atau menanggapi komentar sebagai suatu sisi dalam konteks wawancara atau mengamati dengan cermat perilaku individu yang digunakan sebagai subyek.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Lexy J Moleong, Op. Cit. hal. 126

<sup>61</sup> James A Black dan Dean J Champion, Op.Cit, hal 287

Sedangkan pengertian observasi yang lebih sempit adalah mengamati (*watching*) dan mendengar (*listening*) perilaku seseorang selama beberapa waktu tanpa melakukan manipulasi atau pengendalian serta mencatat penemuan yang memungkinkan atau memenuhi syarat untuk digunakan ke dalam tingkat penafsiran analisis.<sup>62</sup> Tujuan utama observasi adalah untuk mengamati tingkah laku manusia sebagai peristiwa aktual, yang memungkinkan kita memandang tingkah laku sebagai proses. Tujuan kedua adalah untuk menyajikan kembali gambaran-gambaran kehidupan sosial, kemudian dapat diperoleh cara-cara lain.<sup>63</sup> Sasaran observasi lainnya adalah eksplorasi, observasi memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menangkap keadaan (*setting*) penelitian dan melihat jenis-jenis permasalahan. Observasi adalah sebuah metode, ia bersifat alamiah, dengan demikian pemahamannya harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan khusus dari peneliti, dari pentingnya permasalahan dari penelitian.<sup>64</sup>

Selanjutnya teknik observasi atau pengamatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi berperan serta (*observation participant*). Maksudnya peneliti adalah bagian dari keadaan alamiah, tempat dilakukannya observasi. Prosedur dapat dikembangkan dalam beberapa cara. Seorang peneliti dapat menjadi anggota dari sebuah kelompok khusus atau organisasi dan menetapkan untuk mengamati kelompok itu dengan menggunakan satu atau beberapa cara. Atau dapat pula peneliti melakukan kerja sama dengan sebuah

---

<sup>62</sup> *Ibid.* Hal. 286

<sup>63</sup> *Ibid.* Hal. 287

<sup>64</sup> *Ibid.* Hal. 288

kelompok dalam tujuannya mengamati kelompok dengan beberapa cara. Tanpa melihat bagaimana peneliti bisa menjadi bagian dari lingkungannya.<sup>65</sup>

### c. Studi dokumentasi

Dalam literatur paradigm kualitatif, dibedakan antara istilah dokumen dan *records* (bukti catatan). Menurut Guba dan Lincoln *records* adalah segala catatan tertulis yang disiapkan seseorang atau lembaga untuk pembuktian sebuah peristiwa atau menyajikan perhitungan. Sedangkan dokumen adalah barang yang tertulis atau terfilmkan selain *records* yang telah disiapkan khusus atas permintaan peneliti. Baik dokumen maupun bukti-bukti catatan seringkali diperlukan oleh peneliti sebagai bukti pendukung.<sup>66</sup>

### 3.3 Informan Penelitian

Setelah mempelajari peran dan hubungan antar partisipan, peneliti akan mampu menentukan informan yang cocok untuk penelitiannya. Menurut Morse, seorang informan yang baik adalah seorang yang mampu menangkap, memahami, dan memenuhi permintaan peneliti, memiliki kemampuan reflektif, bersifat artikulatif, meluangkan waktu untuk wawancara, dan bersemangat untuk berperan serta dalam penelitian.<sup>67</sup> Penentuan informan dalam penelitian mengenai strategi manajemen aset daerah di Kabupaten Serang menggunakan teknik *Purposive Sampling* (sampel bertujuan). Purposif atau *purposeful* sering juga diistilahkan dengan *interactional*, *theoretical*, atau *emergent* yakni bukan *representative*

---

<sup>65</sup> *Ibid.* Hal. 289

<sup>66</sup> A.Chaedar Alwasilah, Op.Cit, hal 155

<sup>67</sup> Denzin K. Norman dan Yvonna S Lincoln, Op.Cit, hal 289

*sampling*.<sup>68</sup> Menurut Patton, alasan logis di balik teknik sampel bertujuan dalam penelitian kualitatif merupakan prasyarat bahwa sampel yang dipilih sebaiknya memiliki informasi yang kaya (*rich information*).<sup>69</sup>

Prosedur penentuan informan yang terpenting dalam penelitian kualitatif adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian<sup>70</sup>. Penentuan *key informan* menurut Morse disebut pemilihan partisipan pertama (*the primary selection*), yaitu pemilihan secara langsung memberi peluang bagi peneliti untuk menentukan sampel dari sekian informan yang langsung ditemui. Sedangkan jika peneliti tidak dapat menentukan partisipan secara langsung, sebagai cara alternatif peneliti dapat melakukan pemilihan informan kedua (*secondary selection*).<sup>71</sup>

Penelitian mengenai Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang, penentuan informannya berdasarkan peran dan fungsi informan tersebut. Informan di kelompokkan menjadi dua kelompok pembuat strategi yaitu DPKAD Kabupaten Serang khususnya bidang asset daerah, kelompok pelaksana strategi yaitu setiap Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) di Kabupaten Serang.

---

<sup>68</sup> A. Chaedar Alwasilah, Op.Cit, hal 72

<sup>69</sup> Denzin K. Norman dan Yvonna S Lincoln, Op.Cit, hal 290

<sup>70</sup> Bungin Burhan, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Rajawali Press, Jakarta, 2007, hal 53

<sup>71</sup> Denzin K. Norman dan Yvonna S Lincoln, Op.Cit, hal 290

**Tabel 3.1**  
**Informan Penelitian**

No.	Informan	Keterangan
1.	Kepala Dinas DPKAD Kab. Serang	<i>Key Informan</i>
2.	Kepala Bidang Aset Daerah	<i>Key Informan</i>
3.	Kepala Seksi Penatausahaan dan Inventarisasi	<i>Key Informan</i>
4.	Kepala Seksi Pengamanan dan Pengawasan	<i>Key Informan</i>
5.	Kepala Seksi Pemanfaatan	<i>Key Informan</i>
6.	Pelaksana Strategi 1. UPTD Cikande 2. KPTSP Kab. Serang 3. Dinas Perkerjaan Umum Kab. Serang 4. Kecamatan di Kab. Serang	<i>Secondary selection</i> <i>Secondary selection</i> <i>Secondary selection</i> <i>Secondary selection</i>

Adapun informan dalam penelitian ini berjumlah 12 orang, diantaranya adalah:

- a. **Bapak Drs. H. FAIRU ZABADI, MM (I<sub>1</sub>)**. Beliau adalah Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Serang. Usia 51 tahun.
- b. **Bapak Drs. R. LUKMAN, M.Si (I<sub>2</sub>)**. Beliau adalah Kepala Bidang Aset Daerah, Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Serang. Usia 41 tahun.
- c. **Ibu Hj. SULHAH (I<sub>3</sub>)**. Beliau adalah Kepala Seksi Penatausahaan dan Inventarisasi Bidang Aset Daerah, DPKAD Kabupaten Serang. Usia 53 tahun.
- d. **Bapak AHMAD SUBCHAN, S.Stp, M.Si (I<sub>4</sub>)**. Beliau adalah Kepala Seksi Pengamanan dan Pengawasan Bidang Aset Daerah, DPKAD Kabupaten Serang. Usia 30 tahun.

- e. **Ibu RINI AGUSTINI, SE, M.Si (I<sub>5</sub>)**. Beliau adalah Kepala Seksi Pemanfaatan Bidang Aset Daerah, DPKAD Kabupaten Serang. Usia 39 tahun.
- f. **Ibu ALIA DICIANA, A.Md (I<sub>6</sub>)**. Beliau adalah Staff Bidang Aset Daerah, DPKAD Kabupaten Serang. Usia 25 tahun.
- g. **Bapak SUHERMAN, (I<sub>7</sub>)**, Beliau adalah Staff Bidang Aset Daerah, DPKAD Kabupaten Serang. Usia 41 tahun.
- h. **Bapak UTEP CAHRIA, SE (I<sub>8</sub>)**. Beliau adalah Pengurus Barang di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Serang. Usia 34 tahun.
- i. **Bapak TATA ROSMITA, (I<sub>9</sub>)**, Beliau adalah Kepala Seksi di Kecamatan Kragilan. Usia 48 tahun.
- j. **Ibu MISSONDARI, (I<sub>10</sub>)**, Beliau adalah Kepala Sub Bagian di Kecamatan Ciruas. Usia 39 tahun.
- k. **Bapak MISAD, (I<sub>11</sub>)**, Beliau adalah Kepala Sub Bagian di Kecamatan Pabuaran. Usia 41 tahun.
- l. **Bapak WAWAN DARMAWAN, (I<sub>12</sub>)**, Beliau adalah Kepala Sub Bagian di Kecamatan Baros. Usia 54 tahun.

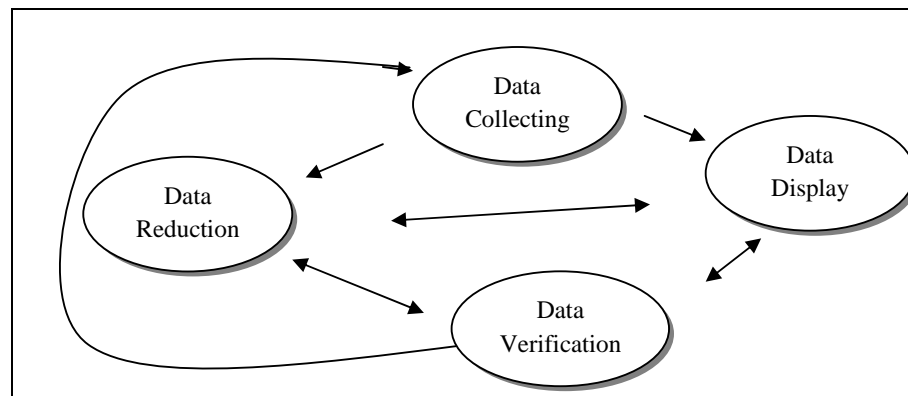
### 3.4 Teknik Analisis Data

Menurut Bogdan & Biklen analisis data kualitatif adalah:

”Analisis data adalah proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip interview, catatan di lapangan, dan bahan-bahan lain yang anda dapatkan, yang kesemuanya itu anda kumpulkan untuk meningkatkan

pemahaman anda (terhadap suatu fenomena) yang membantu anda untuk mempresentasikan penemuan anda kepada orang lain”.<sup>72</sup>

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model yang telah dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Analisis data (*data analysis*) terdiri dari tiga sub proses yang saling terkait yaitu reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi. Proses ini dilakukan sebelum tahap pengumpulan data, persisnya pada saat menentukan rancangan dan perencanaan penelitian, sewaktu proses pengumpulan data, sementara dan analisis awal, serta setelah tahap pengumpulan data.<sup>73</sup>



**Gambar 3.1**  
**Analisis data menurut Miles & Huberman**  
**Sumber : Denzin, 2009**

Kegiatan analisis data di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data (*data reduction*), berarti bahwa kesemestaan potensi yang dimiliki oleh data disederhanakan dalam sebuah mekanisme antisipatoris. Hal ini

<sup>72</sup> Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI. Hal 73

<sup>73</sup> Denzin K. Norman dan Yvonna S Lincoln, Op.Cit, Hal 592

dilakukan ketika peneliti menemukan kerangka kerja konseptual (*conceptual framework*), pertanyaan penelitian, kasus, dan instrument penelitian yang digunakan. Jika hasil catatan lapangan, wawancara, rekaman, dan data lain telah tersedia, tahap seleksi data berikutnya perangkuman data (*data summary*), pengodean (*coding*), merumuskan tema-tema, pengelompokan (*clustering*), dan penyajian cerita secara tertulis.<sup>74</sup>

Untuk mempermudah peneliti dalam melakukan reduksi data, peneliti memberikan kode pada aspek tertentu, yaitu:

- a. Kode Q1,2,3, dan seterusnya menandakan daftar urutan pertanyaan.
- b. Kode I<sub>1</sub> sampai I<sub>11</sub> menandakan daftar urutan informan.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

*Denzin dan Lincoln* mendefinisikan penyajian data (*data display*) sebagai konstruk informasi padat terstruktur yang memungkinkan pengambilan kesimpulan dan penerapan aksi. Penyajian data merupakan bagian kedua dari tahap analisis. Seorang peneliti perlu mengkaji proses reduksi data sebagai dasar pemaknaan. Penyajian data yang lebih terfokus meliputi ringkasan terstruktur dan sinopsis, deskripsi singkat, diagram-diagram, matrik dengan teks daripada angka dalam set.<sup>75</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan data dalam bentuk teks narasi. Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan (*verification*) setelah data bersifat jenuh, artinya telah ada pengulangan informasi, maka kesimpulan tersebut dapat dijadikan jawaban atas masalah penelitian.

---

<sup>74</sup> *Ibid*

<sup>75</sup> *Ibid*

c. Verifikasi / Penarikan Kesimpulan (*Verification*)

Langkah ketiga dalam tahapan analisis interkatif menurut *Miles & Huberman* adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Tahap pengambilan kesimpulan dan verifikasi ini melibatkan peneliti dalam proses interpretasi penetapan makna dari data yang tersaji. Cara yang digunakan akan semakin banyak; metode konspirasi, merumuskan pola dan tema, pengelompokan (*clustering*), dan penggunaan metafora tentang metode konfirmasi seperti triangulasi, mencari kasus-kasus negatif, menindaklanjuti temuan-temuan, dan cek silang hasilnya dengan responden. Menurut *Gherardi dan Turner*, ketika data informasi telah dirangkum, dikelompokkan, diseleksi, dan saling dihubungkan, kita bisa melakukan proses transformasi data.<sup>76</sup>

Peneliti menggunakan beberapa variabel dengan beberapa indikator yang dianggap sesuai dengan masalah penelitian dan kerangka teori yang telah diuraikan sebelumnya. Variabel-variabel yang digunakan umumnya mengacu pada Teori Kerangka 7-S Mc Kinsey, Pada Buku Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan<sup>77</sup> dan peneliti juga menggunakan beberapa variabel menurut peneliti sendiri. Variabel-variabel tersebut adalah:

1. Strategi adalah kebijakan yang ditempuh oleh organisasi berupa kegiatan atau program untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam melaksanakan

---

<sup>76</sup> *Ibid*

<sup>77</sup> Jauch R. Lawrence dan Glueck F. Op. Cit. Hal 327

Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang. Indikatornya meliputi:

- a. Program/kegiatan dalam pelaksanaan Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang
  - b. Keterlibatan staf dalam pembuatan program
  - c. Tingkat pengetahuan staf terhadap program
  - d. Pencapaian strategi
  - e. Manfaat strategi
  - f. Evaluasi terhadap pelaksanaan program/kegiatan
2. Struktur adalah satuan-satuan organisasi beserta seluruh pejabat, tugas, wewenang, dan hubungannya satu sama lain dalam rangka melaksanakan Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang. Indikatornya meliputi:
- a. Pembagian tugas pokok dan fungsi
  - b. Wewenang
  - c. Hubungan kerja
3. Sistem yang dimaksud disini adalah mekanisme kerja di Bidang Aset Daerah di Kabupaten Serang berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berkaitan dengan Aset Daerah. Indikatornya meliputi:
- a. Sistem dan prosedur Bidang Aset Daerah
  - b. Sistem dan prosedur kerja
  - c. Sistem pengalokasian anggaran

4. Gaya Kepemimpinan (*Style*) adalah perilaku kepemimpinan yang diperlihatkan oleh para pimpinan organisasi pada bidang tertentu dengan penekanan pada indikator di bawah ini:
  - a. Orientasi manajerial terhadap pencapaian tugas
  - b. Orientasi manajerial terhadap hubungan antar manusia (*personal relationship*)
5. *Staff* adalah jumlah atau kuantitas pegawai yang ada di Bidang Aset Daerah Kabupaten Serang. Indikatornya meliputi:
  - a. Jumlah staf dibandingkan dengan volume pekerjaan
6. Budaya Organisasi (*Share Value*) adalah sejauh mana pegawai memiliki acuan kuat kepada sistem nilai tertentu dalam organisasi yang menuntun perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Indikatornya meliputi:
  - a. Persepsi pegawai tentang kerjasama dalam melaksanakan tugas
  - b. Persepsi pegawai tentang pengelolaan aset daerah
7. Keahlian (*Skill*) adalah keahlian atau tingkat kualitas yang dimiliki pegawai untuk menunjang pelaksanaan tugas. Indikatornya meliputi:
  - a. Tingkat pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti
  - b. Sistem pembinaan dan pelatihan pegawai

### **3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data**

Terdapat banyak sekali metode yang dapat digunakan untuk menguji keakuratan penelitian kualitatif. Ada beberapa metode yang lebih cocok daripada yang lain. Metode utama untuk menguji keakuratan sangat terkait erat dengan

pengujian validitas dan reliabilitas.<sup>78</sup> *Walcott* mengingatkan bahwa terma *validitas* dalam bidang kualitatif memiliki serangkaian definisi mikro yang bersifat teknis yang mempermudah bagi para pembaca. *Validitas* dalam penelitian kualitatif memiliki keterkaitan dengan deskripsi dan eksplanasi, dan terlepas apakah eksplanasi-eksplanasi tersebut sesuai dan cocok dengan deskripsi atau tidak.<sup>79</sup>

Pada umumnya dikenal dua macam standar validitas, yaitu validitas internal dan eksternal. Validitas internal dalam penelitian kualitatif disebut kredibilitas, yaitu hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi sesuai dengan fakta di lapangan. Kemudian validitas eksternal dalam penelitian kualitatif disebut transferabilitas. Hasil penelitian kualitatif memiliki standar transferabilitas yang tinggi bilamana para pembaca memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian. Sedangkan reliabilitas menunjuk pada keterandalan alat ukur atau instrument penelitian.<sup>80</sup> Menurut *Selltiz*, keterandalan dari suatu alat pengukuran didefinisikan sebagai kemampuan alat untuk mengukur gejala secara konsisten yang dirancang untuk mengukur.<sup>81</sup> Adapun untuk pengujian keabsahan datanya, penelitian ini menggunakan dua cara yaitu sebagai berikut:

a. Triangulasi (*Triangulation*)

Menurut *Campbel* dan *Fiske* istilah yang sering digunakan untuk mengaitkan proses analisis dengan proses konfirmasi adalah triangulasi. Istilah yang memiliki beragam makna, istilah asalnya adalah multi-operasionalime.

---

<sup>78</sup> *Ibid*, Hal. 292

<sup>79</sup> *Ibid*, Hal. 273

<sup>80</sup> Bungin, Burhan, Op.Cit, hal. 59

<sup>81</sup> Denzin K. Norman dan Yvonna S Lincoln, Op.Cit, hal 204

Istilah triangulasi juga bisa berarti konvergensi antar peneliti (penentuan catatan lapangan satu peneliti dengan hasil observasi peneliti lain) sekaligus konvergensi antara berbagai teori yang digunakan.<sup>82</sup> Teknik triangulasi biasanya merujuk pada suatu proses pemanfaatan persepsi yang beragam untuk mengklarifikasi makna, memverifikasi kemungkinan pengulangan dari suatu observasi maupun interpretasi. Namun harus dengan prinsip bahwa tidak ada observasi atau interpretasi yang 100% dapat diulang. Untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan interpretasi, Denzin menggunakan prosedur-prosedur yang beragam termasuk pengumpulan data hingga mencapai titik jenuh (*redundancy of data gathering*). Triangulasi dimaksudkan lebih sebagai perangkat pembantu bagi seorang peneliti.<sup>83</sup> Denzin merangkum lima tipe dasar dari teknik triangulasi, yaitu sebagai berikut:<sup>84</sup>

- a. Triangulasi data (*Data triangulation*), yaitu menggunakan sejumlah sumber data dalam penelitian.
- b. Triangulasi peneliti (*Investigator triangulation*), yaitu menggunakan sejumlah peneliti atau evaluator.
- c. Triangulasi teori (*Theory triangulation*), yaitu menggunakan beragam perspektif untuk menginterpretasikan sekelompok data tunggal.
- d. Triangulasi metodologis (*Methodological triangulation*), yaitu menggunakan beragam metode untuk mengkaji problem tunggal.
- e. Triangulasi interdisipliner (*Interdisciplinary triangulation*), yaitu dengan memanfaatkan lintas disiplin keilmuan.

Adapun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua teknik triangulasi. *Pertama*, teknik triangulasi data. Proses triangulasi dilakukan terus-menerus sepanjang proses mengumpulkan data dan analisis data, sampai suatu saat peneliti yakin bahwa sudah tidak ada lagi perbedaan-perbedaan, dan tidak ada lagi yang

---

<sup>82</sup> *Ibid*, Hal. 605

<sup>83</sup> Denzin K. Norman dan Yvonna S Lincoln, Op.Cit, hal 307

<sup>84</sup> *Ibid*. Hal. 271

perlu dikonfirmasi kepada informan.<sup>85</sup> *Kedua*, teknik triangulasi teori. Proses triangulasi menggunakan dua teori, yaitu teori implementasi strategi menurut *Mc Kinsey* dan teori analisis untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen aset daerah Di Kabupaten Serang.

Uji keabsahan melalui triangulasi dilakukan karena dalam penelitian kualitatif, untuk menguji keabsahan informasi tidak dapat dilakukan dengan alat-alat uji statistik. Begitu pula materi kebenaran tidak diuji berdasarkan kebenaran alat sehingga substansi kebenaran tergantung pada kebenaran intersubjektif. Oleh karena itu, sesuatu yang dianggap benar apabila kebenaran itu mewakili kebenaran orang banyak atau kebenaran *stakeholder*.<sup>86</sup>

b. Mengadakan *Membercheck*

Mengecek ulang atau *membercheck* yaitu adanya masukan yang diberikan oleh informan. Setelah hasil wawancara dan observasi dibuat ke dalam transkrip, transkrip tersebut diperlihatkan kembali kepada informan untuk mendapatkan konfirmasi bahwa transkrip itu sesuai dengan pandangan mereka. Informan melakukan koreksi, mengubah atau bahkan menambahkan informasi. *Membercheck* bertujuan untuk menghindari salah tafsir terhadap jawaban informan saat wawancara, menghindari salah tafsir terhadap perilaku responden pada saat observasi, dan mengkonfirmasi perspektif emik informan terhadap suatu proses yang sedang berlangsung.<sup>87</sup> *Membercheck* dilakukan ketika proses wawancara dengan informan telah selesai, yaitu peneliti sudah mendapatkan data yang dibutuhkan sehingga tidak diperlukan lagi proses wawancara selanjutnya.

---

<sup>85</sup> Bungin Burhan, Op.Cit, hal 204

<sup>86</sup> *Ibid.* Hal. 205

<sup>87</sup> A.Chaedar Alwasilah, Op.Cit, hal 178

Setelah *membercheck* dilakukan, maka pemberi data dimintai tandatangan sebagai bukti otentik bahwa peneliti telah melakukan *membercheck*.

### 3.6 Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Serang Bidang Aset daerah Kabupaten Serang. Waktu penelitian dilakukan selama September 2010 – April 2011 untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel 3.2 berikut ini:

**Tabel 3.2**  
**Jadwal Penelitian**

No.	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan											
		Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	
		2010				2011							
1	Pengajuan Judul Skripsi	■	■										
2	Pengumpulan Data		■	■									
3	Penyusunan Proposal		■	■	■								
4	Bimbingan dan Perbaikan Proposal			■	■								
5	Seminar Proposal				■								
6	Revisi Proposal					■	■						
7	Observasi dan Wawancara						■	■	■				
8	Analisis Data							■	■	■	■		
9	Penyusunan Hasil Penelitian								■	■	■	■	■
10	Sidang Skripsi										■	■	■

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Wilayah Kabupaten Serang**

###### **A. Geografi**

Pada tahun 2007 terjadi pemekaran wilayah Kabupaten Serang sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2007 wilayah Kabupaten Serang menjadi 28 kecamatan yaitu Kecamatan Pontang, Ciruas, Pulo Ampel, Tanara, Tirtayasa, Gunung Sari, Baros, Cikeusal, Bojonegara, pabuaran, Bandung, Kibin, Mancak, Padarincang, Kragilan, Kramatwatu, Carenang, Jawilan, Ciomas, Tunjung Teja, Kopo, Waringin Kurung, Petir, Cikande, Anyar, Binuang, Pamarayan, Cinangka dan 6 Kecamatan masuk wilayah Kota Serang. Adapun kecamatan yang masuk Kota Serang adalah Kecamatan Serang, Cipocok Jaya, Taktakan, Kasemen, Curug dan Walantaka.<sup>88</sup> Secara Geografis wilayah Kabupaten Serang terletak pada koordinat 5°50' sampai dengan 6°21' Lintang Selatan dan 105°0' sampai dengan 106°22' Bujur Timur. Jarak terpanjang menurut garis lurus dari utara keselatan adalah sekitar 60 km dan jarak terpanjang dari Barat ke Timur adalah sekitar 90 km, sedangkan kedudukan secara administratif berbatasan dengan :

- a. Sebelah Utara : dibatasi dengan Laut Jawa
- b. Sebelah Timur : dibatasi Kabupaten Tangerang

---

<sup>88</sup> Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Serang.



rata-rata penyinaran matahari mencapai 69,2 %. Jika dibandingkan dengan luas wilayahnya maka tingkat kepadatan penduduk Kabupaten Serang adalah 1.076 jiwa/km persegi, dengan okupasi mata pencaharian penduduk terbanyak adalah petani.

#### **4.1.2. Gambaran Umum Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang**

Pengelolaan Aset atau kekayaan daerah sebelum bidang aset daerah bergabung dengan Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) dilaksanakan oleh Sub Bagian Inventarisasi pada Bagian Kekayaan Daerah dan Perlengkapan di lingkungan Sekretariat Daerah. Berdasarkan peraturan Daerah Kabupaten Serang Nomor 9 tahun 2008, tentang Pembentukan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Serang, pengelolaan aset daerah dilaksanakan oleh DPKAD yaitu adalah Perangkat Daerah yang membantu Bupati dalam rangka melaksanakan manajemen keuangan daerah. Upaya penggabungan urusan pengelolaan aset daerah dengan pengelolaan keuangan, didasari karena melihat ketentuan bahwa pengelolaan barang milik daerah merupakan salah satu elemen penting terhadap penilaian kinerja keuangan pemerintah daerah dengan penerapan prinsip pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien maka perlu dilakukan penataan atau penggabungan unit organisasi yang menangani pengelolaan keuangan dan barang milik daerah.

#### **4.1.2.1 Kedudukan Struktur dan Organisasi DPKAD Kab. Serang**

Struktur Organisasi DPKAD Kabupaten Serang berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Serang, dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, 5 Kepala Bidang dan 14 Kepala Seksi dengan SOTK terdiri dari :

1. Kepala Dinas.
2. Sekretaris.
3. Bidang Pendapatan.
4. Bidang Anggaran dan Perbendaharaan.
5. Bidang Akuntansi.
6. Bidang Aset Daerah.
7. Kelompok Jabatan Fungsional.

Kepala Dinas berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah, yang mempunyai tugas pokok memimpin, merumuskan, mengkoordinasi, melakukan pembinaan, pengarahan dan evaluasi dibidang administrasi pengelolaan keuangan daerah meliputi; pendapatan, belanja, pembiayaan, manajemen asset daerah, dan ketatausahaan dinas dan melaporkan kegiatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kepala Dinas diangkat dan diberhentikan oleh Bupati atas usul Sekretaris Daerah sesuai dengan Peraturan Bupati Kabupaten serang Nomor 32 Tahun 2008 pasal 45.

#### **4.1.2.2 Uraian Tugas Pokok dan Fungsi DPKAD Kab. Serang**

Berdasarkan Peraturan Bupati Serang Nomor 32 Tahun 2008 Penyelenggaraan Tugas Pokok dan Fungsi DPKAD Kabupaten Serang, Kepala DPKAD dibantu oleh 1 orang Sekretaris, 3 orang Kepala Sub. Bagian, 4 orang Kepala Bidang dan 11 Kepala Seksi, yang memiliki tugas pokok sebagai berikut:

1. *Kepala Dinas*, mempunyai tugas pokok;
  - a. Perumusan perencanaan kebijakan teknis operasional dan administratif di bidang Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.
  - b. Penyelenggaraan, pengkoordinasian, pengendalian kegiatan operasional dan administratif di bidang Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.
  - c. Penyelenggaraan dan pembinaan aparatur pada Dinas.
  - d. Pengkoordinasian di bidang pengelola keuangan dan aset daerah dengan satuan kerja perangkat daerah dan instansi terkait.
  - e. Penyelenggaraan evaluasi, pelaporan dan pertanggungjawaban Kinerja Dinas.
2. *Sekretariat*, mempunyai tugas pokok;
  - a. Penyusunan program kerja, rencana kegiatan, evaluasi dan pelaporan kinerja Dinas.
  - b. Penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis ketatalaksanaan.
  - c. Penyelenggaraan program kegiatan dan pengendalian kegiatan pada Sekretariat.

- d. Pengkoordinasian dan sinkronisasi tugas, program, dan kegiatan tiap-tiap Bidang pada Dinas.
- e. Penyusunan Rencana Strategis Dinas.
- f. Penyelenggaraan pengelolaan urusan administrasi umum, kepegawaian, dan keuangan.
- g. Penyelenggaraan Pengelolaan rumah tangga dan perlengkapan Dinas.
- h. Pengkoordinasian dan pembinaan tugas-tugas Sub Bagian pada Sekretariat.
- i. Penyusunan laporan pertanggungjawaban (akuntabilitas) dan kinerja Dinas
- j. Penyusunan laporan Penyelenggaraan Pemerintah bidang Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.
- k. Penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati Bidang Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

Sekretariat, membawahi :

- a. Sub Bagian Program dan Evaluasi:
- b. Sub Bagian Umum
- c. Sub Bagian Keuangan.

3. *Bidang Pendapatan*, mempunyai tugas pokok;

- a. Penyusunan program dan kegiatan pada bidang pendapatan daerah.
- b. Penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis pendapatan daerah.
- c. Pengkoordinasian dan pembinaan dan pengawasan kegiatan tiap-tiap seksi pada bidang pendapatan.
- d. Penyelenggaraan pengendalian dan penatausahaan pendapatan daerah.

- e. Penyelenggaraan koordinasi dengan instansi terkait pengelola pendapatan daerah.
- f. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan pendapatan daerah.

Bidang Pendapatan, membawahi:

- a. Seksi pendaftaran dan pendataan
- b. Seksi penetapan dan penagihan
- c. Seksi dana perimbangan dan lain-lain, pendapatan daerah yang sah.

4. *Bidang Anggaran Dan Pembendaharaan*, mempunyai tugas pokok;

- a. Penyusunan rencana dan program bidang anggaran dan perbendaharaan.
- b. Penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan anggaran, perbendaharaan, belanja daerah.
- c. Penyusunan dan penyiapan rancangan kebijakan pemerintah daerah di bidang belanja daerah.
- d. Penyusunan rencana APBD, rencana perubahan APBD, nota keuangan dan surat penyediaan dana.
- e. Penyelenggaraan pembinaan dan pengendalian belanja dan pembiayaan daerah.
- f. Penyelenggaraan inventarisasi, analisa dan kajian permasalahan belanja dan pembiayaan daerah.
- g. Penyelenggaraan pengelolaan dan pengendalian kas daerah.
- h. Penyelenggaraan penatausahaan APBD.
- i. Pengkoordinasian, pembinaan dan pengawasan kegiatan tiap-tiap seksi pada bidang anggaran dan perbendaharaan.

- j. Penyelenggaraan koordinasi dengan instansi terkait.
- k. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan anggaran dan perbendaharaan.

Bidang Anggaran dan perbendaharaan, membawahi:

- a. Seksi anggaran
- b. Seksi Perbendaharaan
- c. Seksi kas daerah

- 5. *Bidang Akuntansi*, mempunyai tugas pokok;
  - a. Penyusunan program kegiatan bidang akuntansi.
  - b. Penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan keuangan daerah.
  - c. Penyelenggaraan pembukuan dan penyusunan laporan keuangan daerah secara berkala.
  - d. Penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah.
  - e. Penyelenggaraan dokumentasi dan analisa keuangan daerah.
  - f. Pembinaan fungsi akuntansi terhadap satuan kerja perangkat daerah.
  - g. Pengkoordinasian, pembinaan dan pengawasan kegiatan tiap-tiap seksi pada bidang akuntansi.
  - h. Penyelenggaraan koordinasi dengan instansi terkait
  - i. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan.

Bidang Akuntansi, membawahi: Seksi pembukuan dan pelaporan, Seksi analisis keuangan daerah.

- 6. *Bidang Aset Daerah*, mempunyai tugas pokok;
  - a. Penyusunan program, kegiatan, pemanfaatan dan pengendalian aset daerah.
  - b. Penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis bidang aset daerah.

- c. Pengkoordinasian, pembinaan dan pengawasan kegiatan tiap-tiap seksi pada bidang aset daerah.
- d. Penyelenggaraan pengendalian dan pengawasan di bidang aset daerah.
- e. Penyelenggaraan koordinasi dengan instansi/pihak terkait di bidang aset daerah.
- f. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan bidang aset daerah.

Bidang Aset daerah, membawahi:

1) Seksi penatausahaan dan inventarisasi

- a. Penyusunan perencanaan, penatausahaan, inventarisasi dan penghapusan aset.
- b. Pelaksanaan teknis penatausahaan, inventarisasi dan penghapusan aset.
- c. Pembinaan penatausahaan dan inventarisasi aset.
- d. Pengumpulan, Pengolahan dan penganalisaan data aset.
- e. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi/pihak terkait penatausahaan dan inventarisasi aset.
- f. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penatausahaan dan inventarisasi aset.

2) Seksi pengamanan dan pengawasan

- a. Penyusunan perencanaan pengamanan dan pengawasan aset.
- b. Pelaksanaan teknis pengamanan dan pengawasan aset.
- c. Pembinaan pengamanan dan pengawasan aset.

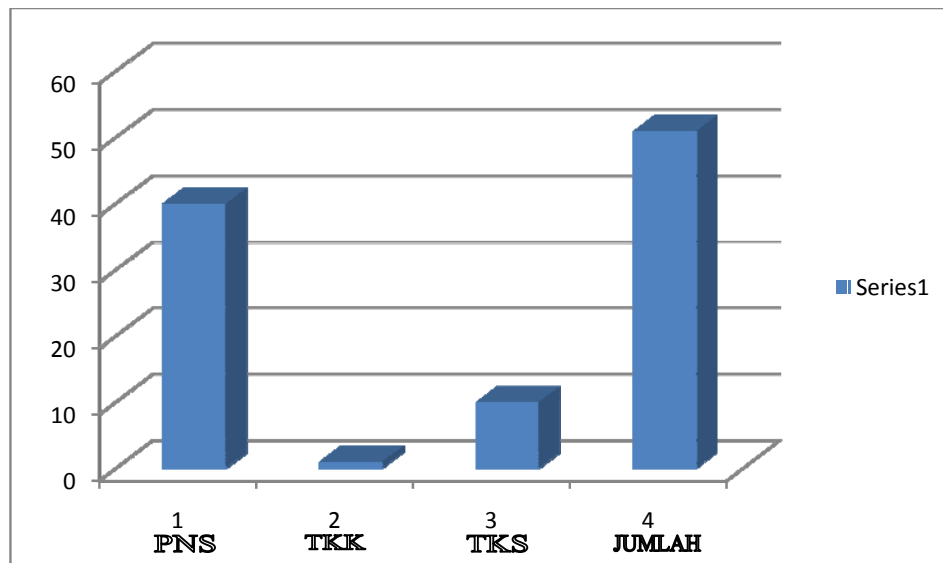
- d. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi/pihak terkait pengamanan dan pengawasan aset.
  - e. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pengamanan dan pengawasan aset.
- 3) Seksi pemanfaatan
- a. Penyusunan perencanaan pemanfaatan aset.
  - b. Pelaksanaan teknis analisis pemanfaatan aset.
  - c. Pengumpulan, pengolahan dan penganalisaan data pemanfaatan aset.
  - d. Pelaksanaan kerjasama pemanfaatan aset.
  - e. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi/pihak terkait pemanfaatan aset.
  - f. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pemanfaatan aset.

#### **4.1.2.3 Susunan Kepegawaian DPKAD Kabupaten Serang**

Pada saat ini Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Serang didukung aparatur sebanyak 92 orang, berdasarkan statusnya jumlah apartur yang PNS berjumlah sebanyak 89 orang, Tenaga Kerja Sukarela (TKS) sebanyak 3 orang. Secara kuantitas jumlah aparatur tersebut sudah memadai,

Bila di komposisikan ke dalam grafik, maka jumlah aparatur DPKAD dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar. 4.2**  
**Komposisi Pegawai DPKAD berdasarkan status**



Sumber : Renstra DPKAD Kabupaten Serang 2010 – 2015.

Berdasarkan golongan dan ruang kepangkatan menurut pegawai yang berstatus PNS, DPKAD dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel. 4.1**  
**Komposisi Pegawai DPKAD berdasarkan Golongan dan Ruang**

STATUS	GOLONGAN RUANG DAN KEPANGKATAN				JUMLAH
	I	II	III	IV	
Kepala Dinas				1	1
Sekretaris	-	-	-	1	1
Kepala Bidang	-	-	-	4	4
Kepala Seksi/Kasubag	-	-	14	-	14
Pelaksana	2	31	35	-	68
<b>Total</b>	2	34	43	6	<b>88</b>

Sumber : Renstra DPKAD Kabupaten Serang 2010 – 2015

Sedangkan untuk komposisi pendidikan aparatur di DPKAD Kabupaten Serang dapat digambarkan sebagai berikut :

**Tabel. 4.2**  
**Komposisi Pegawai Sekretariat DPKAD berdasarkan Golongan dan Ruang**

No.	Jabatan	Pendidikan						Jumlah
		S2	S1	D3	SMA	SMP	SD	
1	Kepala Dinas	1						1
2	Sekretaris	1	-	-	-	-	-	1
3	Kepala Bidang	3	-	1	-	-	-	4
4	Kepala Seksi	6	4	-	4	-	-	14
5	Staf Gol. III	2	22		11			35
6	Staf Gol II	-	-	12	17	1	1	31
7	Staf Gol I	-	-	-	-	-	2	2
8	TKS				3			3
	<b>Jumlah</b>	13	26	13	35	1	3	<b>91</b>

Sumber : Renstra DPKAD Kabupaten Serang 2010 – 2015.

Dilihat dari komposisi pendidikan DPKAD, untuk jabatan struktural telah di tempati oleh aparatur yang memiliki tingkat pendidikan pasca sarjana dan sarjana, sehingga secara menyeluruh telah memiliki kompetensi dalam memahami fungsi kelembagaan. Sedangkan untuk tingkatan aparatur pelaksana secara teknis telah memiliki kesiapan personal karena memiliki tingkat pendidikan pasca sarjana dan sarjana sebesar 21%, sehingga dengan tingkat pendidikan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dalam membantu penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi, walaupun dirasakan kurang optimal.

**Tabel. 4.3**  
**Komposisi Pegawai DPKAD Bidang Aset Daerah**  
**berdasarkan Golongan dan Ruang**

STATUS	GOLONGAN RUANG DAN KEPANGKATAN				JUMLAH
	I	II	III	IV	
Kepala Bidang	-	-	-	1	1
Kepala Seksi/Kasubag	-	-	3	-	3
Pelaksana	1	4	4		9
<b>Total</b>	1	4	7	1	<b>13</b>

Serang 2010 – Sumber : Renstra DPKAD Kabupaten 2015.

Sedangkan untuk komposisi pendidikan aparatur di Bidang Aset Daerah dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel. 4.4**  
**Komposisi Pegawai Bidang Aset Daerah berdasarkan Golongan dan Ruang**

No.	Jabatan	Pendidikan						Jumlah
		S2	S1	D3	SMA	SMP	SD	
1	Kepala Bidang	1	-	-	-	-	-	1
2	Kepala Seksi	1	1	-	1	-	-	3
3	Staf Gol. III	-	4	-	-	-	-	4
4	Staf Gol II/I	-	-	-	3	-	-	3

Sumber : Renstra DPKAD Kabupaten Serang 2010 – 2015

#### **4.1.2.4 Kondisi Sarana dan Prasarana Penunjang Kerja**

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya DPKAD Kabupaten Serang didukung dengan sarana dan prasarana yaitu:

1. Gedung dan Fasilitas.

Gedung DPKAD Kabupaten Serang terletak di Jalan Diponegoro No. 5 Serang Telp. : (0254) 201651 ,202993 Fax (0254) 215712.

2. Peralatan dan Kendaraan Operasional yang merupakan aset Sekretariat.

Sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan DPKAD, merupakan bagian dari aset DPKAD, dan untuk lebih lengkapnya dapat terlihat dalam lampiran Sarana dan prasarana yang berupa barang bergerak dan tidak bergerak yang sudah tercatat dalam SIMDA BMD (KIB) DPKAD Kabupaten Serang.

#### **4.1.2.5 Visi, Misi Dan Rencana Strategis Dan Kebijakan DPKAD**

##### **Kabupaten Serang**

- 1) **Visi**

Dalam upaya pelaksanaan kegiatan Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang dalam kurun waktu 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan faktor-faktor penentu keberhasilan yang ada, dan tujuan yang realistis yang dapat dicapai. RENSTRA BIDANG ASET DAERAH DPKAD Kabupaten Serang diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam keberhasilan pencapaian harapan terhadap terwujudnya visi dan misi Kepala Daerah, karena hal tersebut merupakan janji Kepala

Daerah terpilih dalam Pemilihan Umum Kepala Daerah sebagai puncak ukuran keberhasilan yang dicita-citakan dalam penyelenggaraan Pembangunan Jangka menengah Kabupaten Serang 2010 – 2015.

Seiring dengan harapan tersebut, Bidang Aset DPKAD Kabupaten Serang dituntut untuk mampu megimplementasikan visi pembangunan Kabupaten Serang yang tertuang dalam RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) Kabupaten Serang 2010 – 2015 yang ingin mewujudkan visinya yaitu :

**”Terwujudnya masyarakat yang berkualitas menuju Kabupaten Serang yang agamis dan sejahtera”**

Dengan penetapan visi pembangunan Kabupaten Serang tersebut, sebagai ukuran keberhasilan yang diinginkan oleh DPKAD Kabupaten Serang, sejalan dengan issu strategis tugas pokok dan fungsinya, DPKAD Kabupaten Serang menetapkan Visi 2010 – 2015 sebagai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan, yaitu :

**”Terwujudnya pengelolaan keuangan dan aset daerah yang profesional dalam rangka mewujudkan visi pembangunan Serang 2010 – 2015”**

Berdasarkan pernyataan visi DPKAD Kabupaten Serang 2010 – 2015, puncak keberhasilan yang dicita-citakan di fokuskan kepada “TERWUJUDNYA PELAYANAN PRIMA“ karena hal tersebut mempunyai filosofi terhadap bentuk pelayanan yang mengarah kepada

definisi “*Standing First and Quality*” atau *atau Dukungan yang Profesional dan Berkualitas*.

Karena pelayanan yang didasari dengan prinsip – prinsip organisasi keprofesian akan membawa secara menyeluruh kepada muara kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Karena *output* dan *outcome* di arahkan untuk memberi dukungan maksimal terhadap pelaksanaan Tugas pokok dan Fungsi DPKAD sebagai SKPKD Dengan demikian secara keseluruhan mampu memberikan dampak secara signifikan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Pemerintah Daerah.

Berdasarkan Visi Kabupaten dan DPKAD, maka Bidang Aset menentukan Visinya :

“Tertib dalam administrasi, professional, efektif, dan efesien dalam pengelolaan aset daerah”.

## 2) Misi

1. Melaksanakan perencanaan kebutuhan dan pemeliharaan Barang Milik Daerah secara terpadu
2. Melaksanakan inventarisasi Barang Milik Daerah secara lengkap dan akurat.
3. Melaksakan penatausahaan Barang Milik Daerah, melalui SIMBADA.
4. meningkatkan pemanfaatan Barang Milik Daerah melalui penyewaan, pinjam pakai, Kerjasama pemanfaatan, Bangun guna serah dan Bangun serah guna.

5. Melaksanakan Pengamanan Barang Milik Daerah secara terpadu
6. Melaksanakan fasilitasi pemindahtanganan Barang Milik Daerah, melalui penjualan, Pinjam Pakai, Tukar menukar, Hibah dan Penyertaan Modal Aset Daerah.

## **4.2. Hasil Penelitian**

### **4.2.1 Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang**

Strategi merupakan serangkaian cara-cara yang dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Strategi tidak saja dibutuhkan bagi organisasi swasta tetapi juga dibutuhkan bagi organisasi publik. Terutama organisasi publik yang mengelola penerimaan negara atau daerah. Karena aset merupakan sumber daya yang mutlak diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang melalui bidang aset melakukan berbagai strategi agar aset tersebut dapat menjadi modal awal bagi pemerintah daerah untuk melakukan pengembangan kemampuan dalam pengelolaan aset daerah. Namun jika tidak dikelola dengan semestinya, aset tersebut justru menjadi beban biaya karena sebagian dari aset membutuhkan biaya perawatan atau pemeliharaan dan juga turun nilainya (terdepresiasi) seiring waktu khususnya dalam penelitian ini adalah Strategi Manajemen Aset Daerah. Pelaksanaan strategi yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

#### **4.2.2. Strategi**

Untuk melihat bagaimana strategi yang dijalankan bidang aset daerah DPKAD Kabupaten Serang dalam mengelola aset daerah, berikut ini penjelasan mengenai indikator strategi, yaitu:

##### **A. Program/kegiatan dalam pelaksanaan Strategi Manajemen Aset Daerah di Kabupaten Serang.**

Sebagai upaya optimalisasi pengelolaan aset khususnya manajemen pengelolaan aset, DPKAD Kabupaten Serang melalui bidang aset daerah Kabupaten Serang melakukan beberapa strategi yang direalisasikan melalui berbagai program. Program tersebut tercantum secara tertulis dalam rencana strategis DPKAD Kabupaten Serang yang dicapai melalui perumusan beberapa kegiatan yang dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun atau satu periode kegiatan, terdiri dari tiga program antara lain:

##### **1. Program Peningkatan manajemen aset/barang daerah.**

Program peningkatan manajemen aset/barang daerah sangat penting dilakukan karena terdiri dari berbagai jenis kegiatan. Strategi yang dilakukan untuk peningkatan manajemen aset/barang daerah yaitu dengan berbagai kegiatan tersebut terdiri dari:

##### **a. Penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBD) dan Rencana Kebutuhan Pemeliharaan Barang Milik Daerah (RKPBM).**

Penyusunan rencana kebutuhan barang milik daerah dan rencana kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah bagi satuan kerja/perangkat

daerah. Yaitu penyusunan rencana kebutuhan barang daerah, apa saja yang dibutuhkan oleh satuan kerja/perangkat daerah serta rencana pemeliharaan barang milik daerah yang akan di lakukan pada triwulan ke-3 kegiatan biasanya dilaksanakan pada bulan Juli s/d September.

Bentuk kegiatan penyusunan rencana kebutuhan barang milik daerah dan rencana kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah sesuai dengan Peraturan Bupati Kabupaten Serang No. 86 tahun 2009 tentang Sistem dan Prosedur Pengelolaan Barang Milik Daerah. Hal ini juga dibenarkan oleh pernyataan Kepala Bidang Aset Daerah Kab. Serang Bapak Drs. R. Lukman, M.Si. kepada peneliti sebagai berikut:

*”Penyusunan RKBD dan RKBMD mengacu kepada Peraturan Bupati Kabupaten Serang No. 86 tahun 2009 tentang Sistem dan Prosedur Pengelolaan Barang Milik Daerah. Yang menjadi dasar sistem dan prosedur setiap SKPD”*

Seperti telah dijelaskan diatas, salah satu tujuan penyusunan rencana kebutuhan barang daerah yaitu untuk menghindari pengadaan barang milik daerah yang tidak di rencanakan sebelumnya karna adanya sekala prioritas dalam pengadaan barang milik daerah. Kepala Dinas DPKAD Kab. Serang Bapak Drs. H. Fairu zabadi, MM. dalam wawancaranya menjelaskan bahwa:

*”...Setiap SKPD boleh menganggarkan kebutuhan barang daerah mulai dari Mobil dinas, motor dinas, atau pun barang-barang habis pakai seperti kertas dll, tetapi hal itu tidak sembarangan kita setuju misalkan dinas PU mengajukan ‘mobil beko’ untuk menunjang setiap kegiatan yang harganya ratusan juta, jadi harus di kaji dulu oleh DPKAD ada gak uang atau anggaran Kabupaten Serang untuk beli alat tersebut jangan sampai 1 alat itu*

*kebeli nanti barang yang lain atau SKPD lain tidak kebagian,. Nah hal tersebut yang perlu di rencanakan terlebih dahulu.”*

Karena rencana kebutuhan barang milik daerah setiap unit dibiayai dari anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang terbatas dan mengingat wilayah Kabupaten Serang yang begitu luas dan berada di daerah yang relative jarang di jangkau oleh pembangunan, seringnya kesulitan dalam penentuan sekala prioritas

- b. Penyusunan Peraturan Bupati tentang Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintah Daerah.

Penyusunan Bupati tentang Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintah Daerah yaitu penyusunan tentang standarisasi sarana dan prasarana yang akan di ajukan oleh satuan kerja/perangkat daerah terhadap rencana kebutuhan barang milik daerah. Setiap SKPD di lingkungan pemerintahan Kabupaten Serang mengajukan sarana dan prasarana yang di butuhkan selama satu periode kegiatan atau satu tahun lalu Bidang Aset Daerah Kabupaten Serang membuat standarisasi terhadap sarana dan prasarana kerja tersebut agar supaya tidak melewati pagu anggaran serta spesivikasi yang telah di tentukan.

- c. Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pola Pengelolaan Kendaraan Dinas Milik Daerah.

Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pola Pengelolaan Kendaraan Dinas Milik Daerah yaitu Penyusunan Peraturan Bupati tentang spesivikasi,

model dan harga Kendaraan Dinas Milik Daerah yang di ajukan oleh satuan kerja/perangkat daerah terhadap rencana kebutuhan barang milik daerah. Hal ini diungkapkan oleh pernyataan kepala bidang aset daerah DPKAD Kab. Serang, Bapak Drs. R. Lukman, M.Si kepada peneliti sebagai berikut:

*”...Penyusunan PERBUP tentang pola pengelolaan kendaraan dinas, yaitu sebagai acuan dalam pembelian kendaraan dinas mulai dari spesifikasi, model dan harga. Misalkan mobil dinas pejabat eselon II yang ber CC 2000cc dan kendaraan dinas untuk pejabat eselon III yang ber CC dibawah 2000cc serta model dan tipe di tentukan sesuai kebutuhan SKPD pula”*

Pada kesempatan lain pernyataan yang sama dibenarkan oleh Bapak Utep Cahria, SE beliau adalah Pengurus Barang di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Serang kepada peneliti sebagai berikut:

*“Peraturan Bupati tentang pola pengelolaan kendaraan dinas ya de’...,itu adalah sebagai acuan atau standar yang harus di ikuti dalam pembelian kendaraan dinas dari mulai model atau CC kendaraan contohnya: dinas pekerjaan umum yang biasanya banyak pekerjaan atau proyek di luar kantor maka kendaraan dinas yang banyak dimiliki oleh dinas ini yaitu mobil bakterbuka atau mobil-mobil dinas yang bisa memuat barang”*

Pada kenyataannya pengelolaan kendaraan dinas di kabupaten serang masih belum optimal, dilihat dari fungsi kendaraan dinas selama ini untuk menunjang keperluan dinas atau oprasional dinas tersebut. Tetapi dalam kenyataannya masih banyak kendaraan dinas yang digunakan tidak sesuai prosedur penggunaannya yaitu digunakan untuk keperluan pribadi atau di gunakan pada saat bukan pada jam kantor atau jam dinas. Langkah-langkah yang diambil oleh DPKAD Kab. Serang khususnya bidang aset daerah sebagai pemegang tanggung jawab pengelolaan kendaraan dinas di

lingkungan Pemerintahan Kabupaten Serang mengambil langkah persuasive dan antisivative dalam pengelolaan kendaraan dinas, apalagi di tahun 2011 ini Bidang Aset Daerah menempatkan penertiban kendaraan dinas sebagai prioritas utama karena kendaraan tersebut adalah kendaraan bergerak perlu di tertibkan dan sangat rentan dalam pemeliharaannya. Seperti di ungkapkan oleh Kepala Bidang Aset Daerah Kabupaten Serang Bapak Drs. R. Lukman, M.Si dalam wawancaranya kepada peneliti sebagai berikut:

*”... kemudian di tahun sekarang ada penertiban kendaraan dinas karena kendaraan dinas tersebut bersifat barang bergerak maka perlu di tertibkan”*



**Gambar: 4.3**  
**Penertiban Kendaraan Dinas Oleh Bidang Aset DPKAD Kabupaten Serang**  
**Sumber: Peneliti, 2011**

- d. Melaksanakan inventarisasi Barang Milik Daerah.

Inventarisasi barang milik daerah, yaitu melakukan pencatatan dan inventarisasi barang milik daerah yang berada dalam satuan kerja/perangkat daerah.



**Gambar 4.4**  
**Proses Inventarisasi Barang Milik Daerah**  
**Sumber : Peneliti, 2011**

e. Melaksanakan Sensus Barang Milik Daerah

Sensus barang milik daerah yaitu melakukan pencatatan dan pengecekan keadaan barang milik daerah yang berada dalam satuan kerja atau perangkat daerah.



**Gambar 4.5**  
**Sensus Barang Milik Daerah**  
**Sumber : Peneliti, 2011**

f. Rekonsiliasi dan Evaluasi Aset Daerah,

Rekonsiliasi dan Evaluasi Aset Daerah, yaitu melakukan pencocokan data aset yang telah ada dengan barang milik daerah yang berada dalam satuan kerja atau perangkat daerah.

g. Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi,

Yaitu tuntutan ganti rugi yang di berlakukan terhadap pegawai yang telah melakukan pengrusakan atau tindakan yang menyebabkan aset tersebut hilang. Tetapi dilihat dari sebab atau penelusuran terlebih dahulu oleh majelis kenapa barang/uang tersebut rusak/hilang, lalu di lakukannya sidang tuntutan jika terbukti bersalah dan dianggap ada unsur kesengajaan terhadap penghilangan sebuah aset seperti uang, laptop, kendaraan dinas dll.

h. Melaksanakan Penghapusan Barang Milik daerah (termasuk penghapusan aset yang akan diserahkan ke Pemerintah Kota Serang),

Yaitu mengajukan usul pemindahtanganan barang milik daerah berupa tanah dan/atau bangunan yang tidak memerlukan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan barang milik daerah selain tanah dan/atau bangunan kepada Kepala Daerah lain yang masuk dalam wilayah daerah tersebut melalui pengelola barang milik daerah.

i. Pengelolaan pusat informasi barang Milik Daerah,

Yaitu pengelolaan pusat informasi barang Milik Daerah yang di buat untuk memudahkan dalam pengecekan barang milik daerah.

j. Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Barang daerah (SIMBADA).

Yaitu pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Barang Daerah melalui sebuah sistem yang sudah ada yaitu Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah untuk memudahkan dalam pencatatan dan inventarisasi Barang Daerah.

k. Sosialisasi paket regulasi tentang pengelolaan Barang Milik Daerah bagi pimpinan SKPD.

Yaitu sosialisasi tentang peraturan serta perundang-undangan yang berlaku tentang pengelolaan Barang Milik Daerah bagi pimpinan Satuan Kerja Pemerintah Daerah melalui Bimbingan Teknis.

l. Bimbingan Teknis implementasi paket regulasi tentang pengelolaan Barang Milik Daerah bagi Sekretaris, kabag TU, dan Sekretaris Kecamatan.

Yaitu pemberian pelatihan teknis pelaksanaan peraturan tentang pengelolaan Barang Milik Daerah bagi Sekretaris, kabag TU, dan Sekretaris Kecamatan agar tidak menyimpang dari regulasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

m. Bimbingan Teknis pentausahaan Barang Milik Daerah bagi pengurus Barang, yaitu pemberian pelatihan bagi pengurus barang setiap Satuan Perangkat Kerja Milik Daerah serta pelatihan Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah supaya pengelolaan Barang Milik Daerah lebih mudah.

Waktu pelaksanaan dilaksanakan pada waktu satu periode kegiatan atau satu tahun anggaran, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Lukman selaku Kepala Bidang Aset Daerah:

*“Jangka waktu kegiatan dilaksanakan setiap tahun anggaran”*

Ternyata hal yang di ungkapkan di atas benar, setelah peneliti melihat kegiatan dan proses pelaporan pada bidang aset daerah yang harus dilaksanakan berkala setiap tahun atau satu periode kegiatan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ibu Rini selaku kepala seksi pemanfaatan, sebagai berikut:

*“Jangka waktu program itu biasanya satu tahun, kalo kita mulai di bulan januari harus selsai di bulan desember”*

Tetapi program atau kegiatan tersebut tidak selalu dilakukan atau dilaksanakan sesuai koridor program atau koderekening program tersebut, tetapi bidang aset daerah bisa memprioritaskan kegiatan atau program di tahun tertentu sesuai dengan kebutuhan dalam pengelolaan aset. Misalkan ditahun 2011 ini ada prioritas program yang di laksanakan oleh bidang aset daerah yaitu melakukan kegiatan prioritas pengamanan terhadap aset atau barang milik daerah karena memiliki ancaman-ancaman di bidang hukum karena masih banyak aset tanah yang belum memiliki sertifikat atau dokumen kepemilikan yang jelas.

Untuk menghadapi persoalan tersebut, bidang aset daerah sebenarnya telah melakukan upaya persuasif kepada aset daerah yang dinilai bermasalah. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bidang Aset Daerah Bapak Lukman, yaitu:

*“Ancaman-ancaman ke arah hukum kemungkinan akan terjadi karena masih banyak aset tanah yang belum secara the jure belum di miliki PEMDA atu memiliki sertivikat dan dokumen kepemilikan aset yang jelas, contoh tanah-tanah sekolah karena pada asal usulnya merupakan tanah-tanah hibah dll maka dari itu tidak ada dokumen hal tersebut akan menjadi ancaman karena belum jelas alas haknya...”*

## 2. Program Pengamanan dan pengelolaan aset Daerah.

Kegiatan tersebut terdiri dari:

- a. Melaksanakan pengendalian penggunaan dan pemeliharaan kendaraan dinas milik daerah, yaitu melaksanakan pengendalian penggunaan dan pemeliharaan terhadap kendaraan dinas milik daerah yang digunakan oleh para pegawai di lingkungan pemerintahan Kabupaten Serang. Contoh dari program tersebut yaitu dengan menempelkan label terhadap kendaraan dinas/SKPD untuk mengurangi penyalahgunaan pemakaian kendaraan dinas.
- b. Melaksanakan pengamanan aset Daerah secara hukum dan/atau fisik, yaitu mengamankan aset-aset atau barang milik daerah. Contohnya pengamanan terhadap alun-alun barat serang yang masih dalam penguasaan pemerintah Kabupaten Serang karena telah menyalahi aturan pemakaian oleh masyarakat karena dalam maklumat “alun-alun barat milik pemerintah Kabupaten Serang hanya dipergunakan untuk upacara atau acara kenegaraan dan hari-hari besar lainnya” tetapi yang terjadi dilapangan alun-alun di pergunakan sebagai sarana rekreasi masyarakat dan dijadikan sebagai tempat untuk berjualan para pedagang kaki lima bahkan penyedia jasa mainan anak-anak.
- c. Melaksanakan optimalisasi pemanfaatan dan pemeliharaan Aset Daerah, yaitu melakukan pemanfaatan terhadap aset/barang milik daerah sehingga dapat terpelihara. Contohnya seperti pedagang kaki lima yang menggunakan daerah milik jalan atau DAMIJA diperbolehkan

menggunakan aset daerah tersebut asalkan melakukan pemeliharaan serta adanya kontribusi berupa penarikan retribusi untuk perawatan aset daerah tersebut.

- d. Pengelolaan Dokumen tanah dan Kendaraan dinas milik daerah, yaitu pengelolaan dokumen-dokumen seperti sertivikat tanah dan buku pemilik kendaraan bermotor se-kabupaten serang agar supaya lebih mudah jika diperlukan di kemudian hari dan mencegah terjadinya tindakan-tindakan melanggar hukum terhadap dokumen-dokumen tersebut.

Waktu pelaksanaan program pengamanan dan pengelolaan aset daerah dilakukan dalam satu periode kegiatan yaitu di mulai pada triwulan pertama atau bulan maret, dan berakhir di bulan September tetapi jangka waktu program tersebut bisa berulang di tahun berikutnya sampai target pencapaian program berhasil.

Seperti telah di jelaskan diatas, salah satu tujuan adanya program pengamanan dan pengelolaan aset daerah adalah untuk mengamankan aset-aset yang di miliki oleh kabupaten serang, pengamanan aset dari segi administrasi, pengamanan aset dari segi hukum, pengamanan aset dari segi fisik. Kepala Seksi Pengamanan dan Pengawasan Bidang Aset Daerah Bapak Subhan dalam wawancaranya menjelaskan bahwa:

*“...pengamanan aset dari segi fisik menyimpan dokumen fisik dll, kemudian pengamanan dari segi administrasi misalkan dokumen-dokumen selain dari dokumen kepemilikan, kemudain pengamanan dari segi hukum misalkan tanah harus jelas dari segi hukumnya berarti harus di sertivikat atau kendaraan ketika beli harus ada Buku Pemilik Kendaraan Bermotor karena itu membuktikan bahwa kepemilikan dari barang tersebut atau kendaraan tersebut milik PEMDA”*

Program pengamanan dan pengelolaan aset daerah memiliki sub kegiatan yang di tahun 2011 ini masih berorientasi pada sertifikasi aset-aset yang dimiliki oleh Kabupaten Serang

3. Program revaluasi/aprasial aset/barang daerah.

Kegiatan tersebut terdiri dari:

- a. melaksanakan optimalisasi pemanfaatan Aset Daerah antara lain : sewa, pinjam pakai, kerjasama pemanfaatan bangun guna serah dan bangun serah guna, yaitu pemanfaatan aset daerah yang disewakan kepada pihak lain dalam optimalisasi pemanfaatan aset seperti gedung yang tidak terpakai atau alat-alat berat dan mesin yang bisa di sewa atau dimanfaatkan oleh pihak lain dengan membayar sejumlah iuran atau retribusi sesuai dengan ketentuan.
- b. Melaksanakan pemindahtanganan Aset Daerah antara lain : Penjualan, Tukar menukar, Hibah dan Penyertaan modal penerimaan daerah. Yaitu melaksanakan pemindahtanganan aset daerah contohnya mobil atau kendaraan dinas atau mesin yang sudah tidak layak pakai dapat dilakukanya penjualan dengan melakukan lelang kepada pihak lain, atau tukar menukar dengan barang yang baru, dan hibah atau di berikan kepada pihak yang membutuhkan.

Untuk pencapaian strategi manajemen aset, Bidang Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang di tahun 2010 membuat berbagai program yang terangkum dalam Rencana Strategis DPKAD Kabupaten Serang tahun 2010-2015 dan seperti yang telah diuraikan di atas. Program-program tersebut antara lain:

**Tabel 4.5**  
**Tabel Perbandingan program Rencana Strategis Bidang Aset Daerah**

No.	Program atau Kegiatan	Program/Kegiatan Tahun	
		2004-2009	2010-2015
<b>1</b>	<b>Program Peningkatan manajemen aset/barang daerah</b>		
a	Penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBD) dan Rencana Kebutuhan Pemeliharaan Barang Milik Daerah (BMD) (RKPBMMD).	√	√
b	Penyusunan Peraturan Bupati tentang Standarisasi Sarana dan Prasarana Kerja Pemerintah Daerah	√	√
c	Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pola Pengelolaan Kendaraan Dinas Milik Daerah	√	√
d	Melaksanakan inventarisasi Barang Milik Daerah	X	√
e	Melaksanakan Sensus Barang Milik Daerah	√	√
f	Rekonsiliasi dan Evaluasi Aset Daerah	X	√
g	Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi	x	x
h	Melaksanakan Penghapusan Barang Milik daerah (termasuk penghapusan aset yang akan diserahkan ke Pemerintah Kota Serang)	x	√
i	Pengelolaan pusat informasi barang Milik Daerah.	x	√
j	Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Barang daerah (SIMBADA)	x	√
k	Sosialisasi paket regulasi tentang pengelolaan Barang Milik Daerah bagi pimpinan SKPD	√	√
l	Bimbingan Teknis implementasi paket regulasi tentang pengelolaan Barang Milik Daerah bagi Sekretaris, kabag TU, dan Sekretaris Kecamatan.	√	√
m	Bimbingan Teknis pentausahaan Barang Milik Daerah bagi pengurus Barang	x	√
<b>2</b>	<b>Program Pengamanan dan pengelolaan aset Daerah.</b>		
a	Melaksanakan pengendalian penggunaan dan pemeliharaan kendaraan dinas milik daerah	x	√
b	Melaksanakan pengamanan aset Daerah secara hukum dan/atau fisik.	x	√
c	Melaksanakan optimalisasi pemanfaatan dan pemeliharaan Aset Daerah.	x	√
d	Pengelolaan Dokumen tanah dan Kendaraan dinas milik daerah	x	√
<b>3</b>	<b>Program revaluasi/aprasial aset/barang daerah.</b>		
a	melaksanakan optimalisasi pemanfaatan Aset Daerah antara lain : sewa, pinjam pakai, kerja sama pemanfaatan bangun guna serah dan bangun serah guna.	√	√
b	Melaksanakan pemindahtanganan Aset Daerah antara lain : Penjualan, Tukar menukar, Hibah dan Penyerahan modal penerimaan daerah.	x	√
Keterangan : (√) = Ada (X) = Tidak ada Program atau kegiatan			

Sumber: Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang.

Dari tabel diatas dapat dilihat, dimana program di bidang aset daerah DPKAD Kabupaten Serang pada tahun 2010 sebagian besar adalah program baru atau kegiatan baru guna menunjang implementasi strategi manajemen aset di Kabupaten serang.

### **B. Keterlibatan Staf dalam Pembuatan Program**

Keterlibatan atau peran serta staf dalam pembuatan program akan menghasilkan sebuah keputusan yang berkualitas sebab keputusan tersebut memperoleh dukungan dari banyak pihak. Sebagai bagian dari organisasi DPKAD Kabupaten Serang, bidang manajemen aset setiap tahunnya akan menyusun program untuk satu tahun anggaran berikutnya. Selama proses pembuatan program, setiap staf diberikan kesempatan untuk menyumbangkan sarannya (*brainstorming*) agar saran tersebut ditindaklanjuti dalam program tahun berikutnya. Hal ini sesuai dengan apa yang diutarakan oleh Ibu Alia selaku staf bidang Aset Daerah, yaitu:

*“kalau di asset itu semuanya terlibat tidak hanya orang-orang yang terpilih saja”*

Pada lain kesempatan, hal yang senada diutarakan pula oleh Bapak Subhan selaku pengaman dan pengawasan, beliau mengatakan bahwa:

*”Oh jelas terlibat.. Fungsi kita sebagai kordinator yang menyerahkan dan menyarankan kepada pimpinan kendala apa yang ada di tiap SKPD, karena sebetulnya harus diketahui pengaman, pemanfaatan, penatausahaan ada di tiap SKPD selaku pengguna aset”.*

Berdasarkan dua petikan wawancara diatas diketahui bahwa keterlibatan staf dalam pembuatan program secara tidak langsung sangat terlibat, karena staf atau pegawai memberikan saran dan masukan kepada pimpinan tentang kendala ataupun masukan program untuk kedepannya sebab pembuat keputusan tetap berada di tangan pimpinan dalam hal ini kepala seksi dan kepala bidang. Kemudian peneliti melakukan triangulasi sumber kepada staf yang lain untuk mengetahui apakah seluruh staf terlibat dalam pembuatan program? Berikut pernyataan Bapak Suherman selaku staf bidang aset daerah:

*"Saya tidak terlibat, hanya program yang telah dibuat oleh kepala bidang saja"*

Hal senada juga dikatakan oleh Ibu Rini selaku Kasi pemanfaatan, beliau mengatakan bahwa:

*"Secara khusus tidak terlibat, karena kita menjalankan program yang langsung dari bidang aset yaitu yang telah di rumuskan oleh kepala bidang"*

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat diketahui bahwa antara pernyataan satu dengan lainnya sangat bertolak belakang. Beberapa staf mengatakan bahwa semua staf terlibat, namun beberapa staf juga mengatakan tidak semua staf dilibatkan dalam pembuatan program. Peneliti menilai bahwa keterlibatan staf tidak sepenuhnya dilakukan dalam pembuatan program, hanya beberapa staf saja yang dilibatkan. Keterlibatan tersebut tergantung dari tugas dan tanggung jawab mereka. Karena pembagian tugas telah di atur secara jelas, maka keterlibatan

dalam pembuatan program pun sangat jelas yaitu disesuaikan dengan bidang kerja masing-masing.

### **C. Tingkat Pengetahuan Staf terhadap Program**

Tingkat pengetahuan staf terhadap program sangat dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan program itu sendiri. Program tersebut dilaksanakan oleh staf, oleh karena itu staf harus memiliki pengetahuan yang cukup agar dalam pelaksanaannya dapat mencapai hasil yang maksimal. Pengetahuan akan program menjadi suatu informasi yang berharga bagi pemahaman staf yang bekerja di lapangan. Setiap program tertuang dalam dokumen rencana strategis Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Serang yang merumuskan suatu proses pengelolaan aset daerah yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu tahun berjalan secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi peluang dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Karena setiap program telah dibuat secara tertulis, maka staf memiliki tingkat pengetahuan yang cukup terhadap program yang telah, sedang, dan akan dilakukan. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan Ibu Hj. Sulhah sebagai berikut:

*“Tahu, Dengan mengadakan BINTEK program”*

Penyebaran informasi tentang suatu program tersebut disampaikan melalui rapat-rapat yang dilakukan minimal satu bulan sekali oleh bidang aset daerah. Rapat atau *briefing* selain digunakan sebagai sarana bertukar pikiran juga digunakan untuk memberikan informasi kepada staf. Hal tersebut di ungkapkan oleh Ibu Rini selaku Kasi Pemanfaatan, beliau mengatakan bahwa:

*”Kalau ada program semua staf juga tahu, karena ada briefing (rapat) itu”*

Meskipun suatu program hanya melibatkan staf tertentu saja, tetapi setiap staf memiliki tingkat pengetahuan yang cukup baik terhadap suatu program. Karena rapat dilakukan secara rutin oleh bidang pajak daerah terhadap masing-masing seksi yang memiliki bidangnya masing-masing, sehingga secara otomatis, informasi dilakukan secara terbuka oleh masing-masing staf. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Bapak Ahmad Subchan sebagai berikut:

*“Program baru biasanya disampaikan kepala bidang pada waktu rapat koordinasi antar kepala seksi dan staf, setelah itu adanya penyuluhan untuk aparatur yang terlibat”.*

#### **D. Pencapaian Strategi**

Salah satu indikator keberhasilan sebuah strategi adalah pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa staf, para staf beranggapan bahwa sejauh ini strategi yang dilakukan dalam pengelolaan aset daerah belum optimal. Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh Ibu Aliya selaku staf bidang pajak daerah sebagai berikut:

*“Belum berhasil secara penuh, semua bertahap karena terlalu banyak. Penilaian BPK pada tahun 2007 Disclaimer Opinion dan sekarang udah Wajar dalam pengecualian ada peningkatan tapi tidak sekaligus harus bertahap”.*

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak R. Lukman, selaku Kepala Bidang Aset Daerah sebagai berikut:

*“Belum, karena pengelolaan aset ini melibatkan semua pihak dan tingkat pencapaian keberhasilan dilihat sesuai penilaian BPK”.*

Berdasarkan wawancara diatas, keberhasilan atau pencapaian strategi pengelolaan aset dilihat dari penilaian Badan Pengawas Keuangan (BPK) terhadap pengelolaan keuangan suatu daerah. Pembentukan bidang aset pada tahun 2007 sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007, penilaian BPK terhadap pengelolaan aset dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.6**  
**Laporan Hasil Penilaian BPK terhadap Pengelolaan Keuangan**  
**Di Kabupaten Serang**

No.	Tahun	Penilaian BPK
1.	2007	<i>Disclamer Opinion</i>
2.	2008	<i>Wajar Dalam Pengecualian</i>
3.	2009	<i>Wajar Dalam Pengecualian</i>
4.	2010	<i>Wajar Dalam Pengecualian</i>

Sumber : DPKAD Kabupaten Serang.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa pengelolaan aset selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa DPKAD Kabupaten Serang belum menghasilkan kinerja yang positif dalam pengelolaan aset daerah. Tetapi Laporan Hasil Penilaian BPK bukan hanya menilai tentang aset saja tetapi keseluruhan pengelolaan keuangan di Kabupaten Serang yang melibatkan seluruh SKPD dan seluruh bidang di Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Serang.

## **E. Manfaat Strategi**

Terdapat beberapa manfaat dalam pelaksanaan strategi pengelolaan aset, yaitu manfaat bagi pelaksana program dan manfaat bagi Kabupaten Serang khususnya bidang aset daerah melalui penilaian Badan Pengawas Keuangan. *Pertama*, Bagi pelaksana program dalam hal ini Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) di Kabupaten Serang, manfaat yang diharapkan sudah sangat jelas yaitu terselsaikannya permasalahan-permasalahan terhadap penyajian aset tetap yang masih terdapat kelemahan-kelemahan dan aset yang masih bernilai 1 serta dokumen kepemilikan yang tidak jelas. *Kedua*, memberikan pemahaman kepada kepada SKPD yaitu pengurus barang dan pegawai PEMDA agar tau, mau, dan mampu mengelola aset sesuai dengan ketentuan yang telah di tetapkan. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Lukman selaku Kapala Bidang Aset Daerah sebagai berikut:

*“Yang jelas maanfaat strategi bisa menyelsaikan masalah-masalah agar tuntas, serta memnberikan pemahaman kepada tiap SKPD atau pengeurus barang supaya tau, mau dan mampu mengelola aset sesuai dengan ketentuan”.*

*Ketiga*, manfaat kedepannya untuk menjamin pengembangan kapasitas yang berkelanjutan dari pemerintahan daerah, maka dituntut agar dapat mengembangkan atau mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah guna meningkatkan/mendongkrak Pendapatan Asli Daerah, yang akan digunakan untuk membiayai kegiatan guna mencapai pemenuhan persyaratan optimal bagi pelayanan tugas dan fungsi instansinya terhadap masyarakat.

Selain manfaat di atas, pelaksana strategi yaitu SKPD juga merasakan beberapa manfaat dari program yang dilakukan diantaranya:

*Pertama*, tertibnya administrasi pengelolaan aset di setiap SKPD. *Kedua*, penggunaan aset yang sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. *Ketiga*, sistem informasi yang di berikan oleh bidang aset daerah yang baik dan relatif lancar terhadap pertukaran informasi antara regulasi dan pelaporan aset dari setiap SKPD.

Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Misad selaku Pengurus Barang di Kecamatan Pabuaran sebagai berikut:

*“Manfaatnya setiap ada perubahan data atau program selalu ada Bimbingan Teknis (BINTEK), yang jelas pengadministrasian tersebut menjadi rapi gampang dibaca dan di pahami setiap orang ada yang minta menjadi gampang dan mudah di pahami”.*

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Bapak Wawan Darmawan Pengurus barang di Kecamatan Baros yaitu sebagai berikut:

*“Manfaat yang diperoleh yaitu tertibnya administrasi, sebagai alat pengontrol atau pengendali dari keberadaan aset daerah serta bisa menghitung harga dari aset tersebut”.*

Dari hasil wawancara di atas terdapat beberapa manfaat dari manajemen strategi pengelolaan aset dimulai dari tertibnya administrasi, penggunaan aset yang tepat guna, serta sistem informasi yang efektif. Selain manfaat tersebut manfaat strategi manajemen kedepannya di arahkan untuk menjamin pengembangan kapasitas yang berkelanjutan dari pemerintahan daerah, agar dapat

mengembangkan atau mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah guna meningkatkan/mendongkrak Pendapatan Asli Daerah, yang akan digunakan untuk membiayai kegiatan guna mencapai pemenuhan persyaratan optimal bagi pelayanan tugas dan fungsi instansinya terhadap masyarakat.

#### **F. Evaluasi Terhadap Pelaksanaan Program**

Tahap evaluasi merupakan bagian yang penting dalam pelaksanaan program, karena dalam evaluasi akan ditemukan hambatan dan peluang selama berlangsungnya program untuk kemajuan program di tahun berikutnya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, evaluasi terhadap program dilakukan melalui rapat atau *briefing*. Dalam *briefing* tersebut bukan hanya program yang dievaluasi tetapi juga evaluasi terhadap kinerja pegawai. Seperti yang dikemukakan oleh Ahmad Subchan, Sebagai berikut:

*“Ada, setiap tahun sekali dan kadang-kadang temporal juga sebulan sekali atau per tiga bulan sekali. Kepala dinas kita sering melakukan evaluasi khususnya untuk tugas-tugas tertentu dan khusus yang harus segera di laksanakan contohnya penilaian aset kemudian penghapusan atau sertifikasi bisa juga tergantung ada hal-hal khusus yang bersifat penting”.*

Hal senada juga dikatakan oleh Ibu Aliya selaku staf, beliau mengatakan bahwa:

*“Evaluasi terhadap program ada, setelah kegiatan karena memang program setiap tahunnya di lakukan seperti itu”.*

Kemudian diperkuat oleh pernyataan Ibu Rini selaku Kasi Pemanfaatan, yaitu:

*“Evaluasi ada, biasanya dilaksanain menjelang sebelum laporan akhir tahun biasanya. Karena memang laporan pengadaan barang tidak sesuai dengan arus belanja modal kita akan mendapat masalah hasilnya selisih maka harus di evaluasi”.*

Evaluasi dibutuhkan guna penyempurnaan program di tahun berikutnya. Karena program yang dilakukan oleh bidang pajak daerah umumnya melibatkan pelaksana program yaitu seluruh SKPD di Kabupaten Serang, untuk itu harus diperhatikan hasil laoparan yang di buat oleh tiap-tiap SKPD apakah sudah sesuai dengan belanja modal. Biasanya kendala yang di hadapi oleh Bidang Aset adanya kesalahan atau ketidaksesuaian antara belanja modal yang dilakukan SKPD dengan laporan arus belanja modal maka akan terjadi selisih dan menimbulkan masalah.

Dari berbagai permasalahan diatas, para pegawai atau staf membutuhkan sarana evaluasi untuk mengungkapkan permasalahan yang terjadi di setiap SKPD. Dengan begitu bidang aset akan lebih mudah menyampaikan informasi yang dimiliki untuk peningkatan program selanjutnya dan merumuskan strategi yang tepat untuk dilaksanakan oleh setiap SKPD.

Meskipun sejauh ini strategi dilaksanakan sesuai rencana tetapi dalam pelaksanaanya sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

*Pertama*, gedung kantor yang tidak representatif. Hal ini dikarenakan Bidang Aset Daerah adalah bidang yang baru di bentuk pada tahun 2007 dan

belum memiliki ruangan yang cukup untuk menyimpan arsip serta dokumen-dokumen aset sekabupaten serang.



**Gambar 4.6**  
**Kantor DPKAD Kabupaten Serang Tampak Samping**  
**Sumber: Peneliti, 2011**

*Kedua*, sarana prasarana untuk kelengkapan kerja seperti meja dan kursi tidak sesuai dengan jumlah staf. *Ketiga*, tingkat kesadaran SKPD yang kurang terhadap pengelolaan dan perawatan barang milik daerah terkadang hasil laporan yang dilakukan tiap SKPD tidak terbaca atau tidak ada nilainya. *Keempat*, Kurangnya pegawai Bidang Aset Daerah dalam pengelolaan Aset Daerah di Kabupaten Serang khususnya pegawai yang di tugaskan untuk melakukan kunjungan disetiap SKPD jika laporannya bermasalah atau tidak kunjung datang.

#### **4.2.3. Struktur**

Variabel kedua yang berpengaruh terhadap pelaksanaan strategi adalah struktur. Struktur adalah suatu kerangka organisasi dan yang menunjukkan tentang

laporan-laporan, tugas dan bagaimana keduanya dapat terintegrasi.<sup>89</sup> Membicarakan masalah struktur dalam suatu strategi dipandang sebagai sesuatu yang mutlak perlu karena struktur menguraikan secara jelas tindakan-tindakan spesifik yang harus dilakukan dalam masa implementasi.<sup>90</sup> Struktur juga menentukan keberhasilan organisasi, karena dalam struktur kita dapat melihat bagaimana para pegawai menjalankan tugas berdasarkan fungsinya.

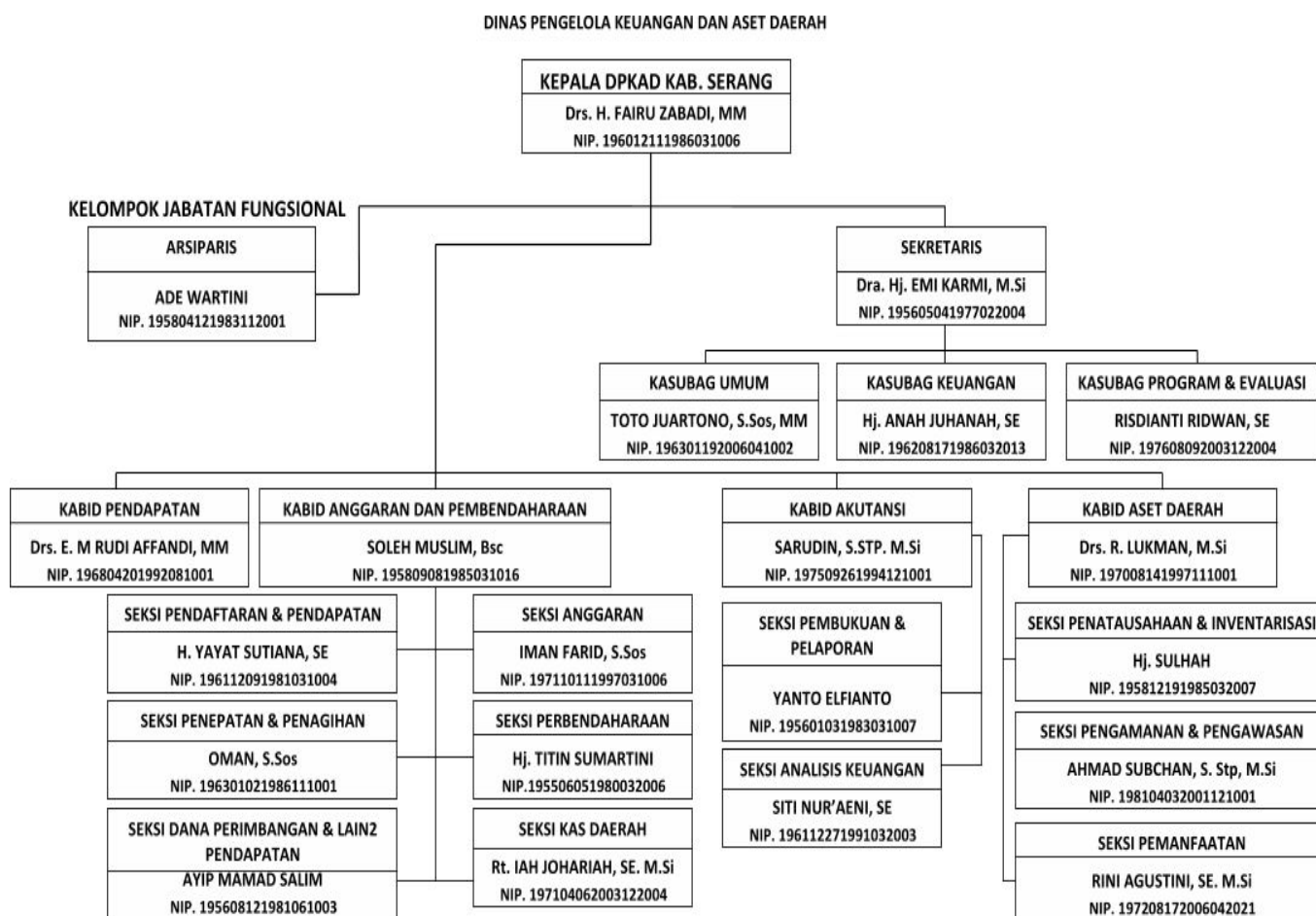
Bidang aset daerah mengalami perubahan atau penyempurnaan struktur. Penyesuaian, penyempurnaan, atau modifikasi suatu struktur organisasi, menurut *Certo* (1986) sangat diperlukan dengan maksud untuk meningkatkan efektivitas, yaitu sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya.<sup>91</sup> DPKAD Kabupaten Serang yang dahulu dikenal dengan nama Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) mengalami perubahan struktur sejak statusnya berubah menjadi Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) pada awal tahun 2008. Struktur organisasi DPKAD Kabupaten Serang digambarkan seperti berikut:

---

<sup>89</sup> Jauch R. Lawrence dan Glueck F. William., Op.Cit, hal 327

<sup>90</sup> J.salusu, Op.Cit, hal 415

<sup>91</sup> *Ibid.* Hal.417



**Gambar : 4.7**  
**Struktur Organisasi DPKAD Kab. Serang**  
**Sumber: DPKAD Kab. Serang, 2010.**

Pajak daerah dikelola oleh seorang kepala bidang dan dibantu oleh tiga orang kepala seksi dan staf. Jabatan Kepala Dinas DPKAD dan Kepala Bidang aset daerah pada tahun 2010 diganti dengan Kepala Dinas dan Kepala Bidang yang baru dan menjabat sekarang ini, menurut hasil penelitian dan observasi Jabatan kepala dinas diganti karena kepala dinas yang lama mengalami masa pensiun oleh karena itu digantikan dengan kepala dinas yang baru yaitu Bapak Drs. H. Fairu Zabadi, MM. Sedangkan untuk jabatan kepala bidang digantikan

karena kepala bidang yang lama telah mutasi ke Kecamatan Kopo Jawilan dan kemudian digantikan oleh Bapak Drs. R. Lukman, Msi. yang di promosikan naik jabatan yang sebelumnya sebagai sekretaris Kecamatan di Kecamatan Mancak sehubungan dengan proses penggantian dan mutasi kepala bidang sebelumnya Bapak Lukman dalam wawancaranya adalah sebagai berikut:

*”Yang jelas saya tidak begitu paham dengan hal itu, tapi yang berwenang dengan hal itu adalah Bupati dan Badan Pertimbangan Kerja dan Kepegangannya. Tapi yang pasti seorang pimpinan harus mempunyai output dan outcome bahkan impact serta improvisasi kreativitas dan inovasi serta amanah itu yang selalu saya pahami dan laksanakan, saya akui pejabat sebelum saya standard hanya mengikuti prosedur tidak ada improvisasi...”*

Pembentukan struktur organisasi yang baru dilakukan sebagai upaya menyesuaikan dengan perubahan lingkungan dan sebagai salah satu strategi dalam pengelolaan aset yaitu dengan menempatkan orang-orang yang mampu serta bertanggungjawab. Berikut ini penjelasan mengenai struktur yang terbagi ke dalam beberapa indikator, yaitu:

#### **1. Pembagian Tugas Pokok, dan Fungsi**

Berdasarkan Peraturan Bupati Serang Nomor 32 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Tugas Pokok dan Fungsi DPKAD Kabupaten Serang, Kepala DPKAD dibantu oleh 1 orang Sekretaris, 3 orang Kepala Sub. Bagian, 4 orang Kepala Bidang dan 11 Kepala Seksi. Bidang Aset Daerah yang memiliki tugas pokok sebagai berikut:

- a. Penyusunan program, kegiatan, pemanfaatan dan pengendalian aset daerah.
- b. Penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis bidang aset daerah.

- c. Pengkoordinasian, pembinaan dan pengawasan kegiatan tiap-tiap seksi pada bidang aset daerah.
- d. Penyelenggaraan pengendalian dan pengawasan di bidang aset daerah.
- e. Penyelenggaraan koordinasi dengan instansi/pihak terkait di bidang aset daerah.
- f. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan bidang aset daerah.

**Tabel 4.7**

**Tugas Pokok Bidang Aset Daerah**

No	Jabatan	Tugas Pokok
a.	Seksi penatausahaan dan inventarisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan perencanaan, penatausahaan, inventarisasi dan penghapusan aset.</li> <li>2. Pelaksanaan teknis penatausahaan, inventarisasi dan penghapusan aset.</li> <li>3. Pembinaan penatausahaan dan inventarisasi aset.</li> <li>4. Pengumpulan, Pengolahan dan penganalisaan data aset.</li> <li>5. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi/pihak terkait penatausahaan dan inventarisasi aset.</li> <li>6. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penatausahaan dan inventarisasi aset</li> </ol>
b.	Seksi pengamanan dan pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan perencanaan pengamanan dan pengawasan aset.</li> <li>2. Pelaksanaan teknis pengamanan dan pengawasan aset.</li> <li>3. Pembinaan pengamanan dan pengawasan aset.</li> <li>4. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi/pihak terkait pengamanan dan pengawasan aset.</li> <li>5. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pengamanan dan pengawasan aset.</li> </ol>
c.	Seksi pemanfaatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan perencanaan pemanfaatan aset.</li> <li>2. Pelaksanaan teknis analisis pemanfaatan aset.</li> <li>3. Pengumpulan, pengolahan dan penganalisaan data pemanfaatan aset.</li> <li>4. Pelaksanaan kerjasama pemanfaatan aset.</li> <li>5. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi/pihak terkait pemanfaatan aset.</li> <li>6. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pemanfaatan aset.</li> </ol>

Sumber : Renstra DPKAD Kabupaten Serang 2010 – 2015

Meskipun tugas pokok dan fungsi sudah sangat jelas dan memiliki payung hukumnya, namun dalam pelaksanaan masih ditemukan beberapa kendala.

Yaitu kurangnya pegawai atau staf bidang aset daerah sehingga staf dari seksi tertentu selalu dilibatkan dalam program atau kegiatan seksi yang lain. Seperti yang dikemukakan oleh Ibu Aliya selaku staf sebagai berikut:

*”Sebetulnya saya staf di seksi Inventarisasi tetapi karena kurangnya pegawai jadi saya membantu kasi pemanfaatan dan pengawasan”.*

Hal tersebut dibenarkan oleh Bapak Subhan selaku Kasi Pengamanan, beliau mengatakan bahwa:

*”Betul, karena di bidang aset masih banyak kekurangannya jumlah pegawainya saja hanya 13 Orang masih kurang untuk mengurus aset di Kabupaten Serang”.*

Dari wawancara di atas diketahui bahwa para pegawai di Bidang Aset Daerah khususnya staf mengalami persoalan yang berarti dalam pelaksanaan pembagian tugas. Sehingga beban kerja para staf menjadi menumpuk tidak jarang Bidang Aset Daerah melakukan *Recrutment* bantuan dari SKPD untuk membantu pekerjaan staf Bidang Aset Daerah. Namun, sebagian staf masih menemukan kesulitan seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Suherman berikut ini:

*“Biasanya yang menjadi kendala adalah perhitungan akututansi dan pengoperasian program SIMDA BMD di komputer”.*

## 2. Wewenang

Struktur organisasi menggambarkan adanya garis kewenangan. Manfaat dari garis kewenangan adalah memberikan petunjuk tentang pendelegasian wewenang, kewenangan ini menciptakan kewajiban untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya<sup>92</sup>. Jika mengikuti Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah, maka aset daerah yang tadinya di kelola oleh bidang umum DPKAD perlu dikelola oleh bidang tersendiri yaitu Bidang Aset Daerah seperti yang telah dilakukan oleh Kabupaten Jembrana Provinsi Bali. Namun, dengan resiko penambahan *cost* atau biaya untuk keperluan personil, perlengkapan, dan pembiayaan. Sehingga menurut Bapak H. Fairu selaku Kepala Dinas, kewenangan mengelola aset daerah di Kabupaten Serang saat ini berada di tingkat kepala bidang semenjak tahun 2007 yang sebelumnya pengelolaan aset daerah menjadi kewenangan bidang umum DPKAD Kabupaten Serang. Kewenangan yang diberikan memang akan lebih luas ketika pengelolaan aset daerah diberikan kepada satu bidang khusus dengan begitu pengelolaan aset akan lebih efektif.

Dalam menjalankan kewenangannya, bidang aset daerah mengeluarkan sebuah aturan agar wewenang dapat berjalan sebagaimana mestinya. Aturan tersebut dituangkan dalam sebuah Surat Keputusan Kepala Bidang tentang pembagian tugas staf bidang aset daerah. Selain mengatur tugas masing-masing staf, surat keputusan tersebut juga digunakan sebagai sumber kewenangan setiap staf. Pemberian kewenangan yang dituangkan secara tertulis memudahkan para

---

<sup>92</sup> J.Salusu, Op.Cit, hal 418

staf bekerja secara jelas menurut kewenangan yang dimilikinya. Misalnya kewenangan untuk pengamanan aset-aset penting di Kabupaten Serang yaitu alun-alun serang dilakukan pemaggaran oleh Kasi Pengamanan.



**Gambar: 4.8**  
**Pengamanan (pemagaraan Alun-alun Serang) sebagai Aset di Kabupaten Serang**  
**Sumber: Peneliti, 2011**

### 3. Hubungan Kerja

Hubungan kerja yang baik akan memudahkan para staf dalam melakukan koordinasi dan komunikasi. Koordinasi dan komunikasi merupakan sebuah kebutuhan dalam sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Karena setiap pekerjaan tidak mungkin diselesaikan oleh satu orang pegawai maka dibutuhkanlah koordinasi dan komunikasi agar pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Aliya selaku staf, beliau mengatakan bahwa:

*“Koordinasi pasti ada, apalagi ketika adanya kendala apalagi untuk mengejar target program atau kegiatan”*

Berdasarkan wawancara di atas koordinasi dilakukan bukan saja dengan sesama staf, tetapi juga dengan pimpinan. Karena staf tidak memiliki kewenangan dalam membuat keputusan maka koordinasi dengan kepala seksi atau kepala bidang merupakan suatu kebutuhan. Untuk menciptakan hubungan kerja yang kondusif, setiap triwulan kegiatan atau setiap bulannya bidang aset daerah melakukan *briefing* atau rapat. *Briefing* atau rapat tersebut dihadiri oleh kepala bidang, kepala seksi, dan seluruh staf. Namun dalam masalah-masalah tertentu misalnya masalah pemindahtanganan aset dari Kabupaten Serang ke wilayah Kota Serang, rapat hanya melibatkan Kepala Seksi, Kepala bidang, dan sekretaris daerah saja. Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Subhan selaku Kasi Pengamanan berikut ini:

*“Kalo ada masalah tertentu yang mendesak seperti pengamanan aset dan pemindahtanganan aset yang melakukan brifing hanya kasi, kabid, kepala dinas dan sekretaris daerah saja”.*

#### **4.2.4. Sistem**

Sistem (*system*) adalah suatu proses tentang bagaimana suatu organisasi beroperasi setiap harinya, misalnya tentang sistem informasi, sistem anggaran belanja, sistem kontrol untuk kualitas, dan sistem pekerjaan atau penampilan organisasi atau perusahaan.<sup>93</sup> Untuk mengetahui bagaimana sistem yang berlaku, peneliti menggunakan indikator di bawah ini:

---

<sup>93</sup> Jauch R. Lawrence dan Glueck F. William., Op.Cit, hal 327

#### **a. Sistem dan Prosedur Pengelolaan Aset Daerah**

Strategi manajemen aset di Kabupaten Serang bisa dilepaskan dari bagaimana prosedur pengelolaan barang milik daerah itu sendiri. Karena dengan sistem dan prosedur pengelolaan barang milik daerah yang mudah dan di pahami oleh setiap pegawai DPKAD, akan berpengaruh terhadap proses pengelolaan barang milik daerah. Sistem dan prosedur pengelolaan barang milik daerah di Kabupaten Serang di atur dalam Peraturan Bupati Kabupaten Serang Nomor 86 Tahun 2009 tentang Sistem Dan Prosedur Pengelolaan Barang Milik Daerah. Secara administratif, sistem dan prosedur pengelolaan barang milik daerah terbagi ke dalam beberapa tahap dimulai dari tahapan perencanaan samapai dengan penghapusan barang tersebut, yaitu sebagai berikut:

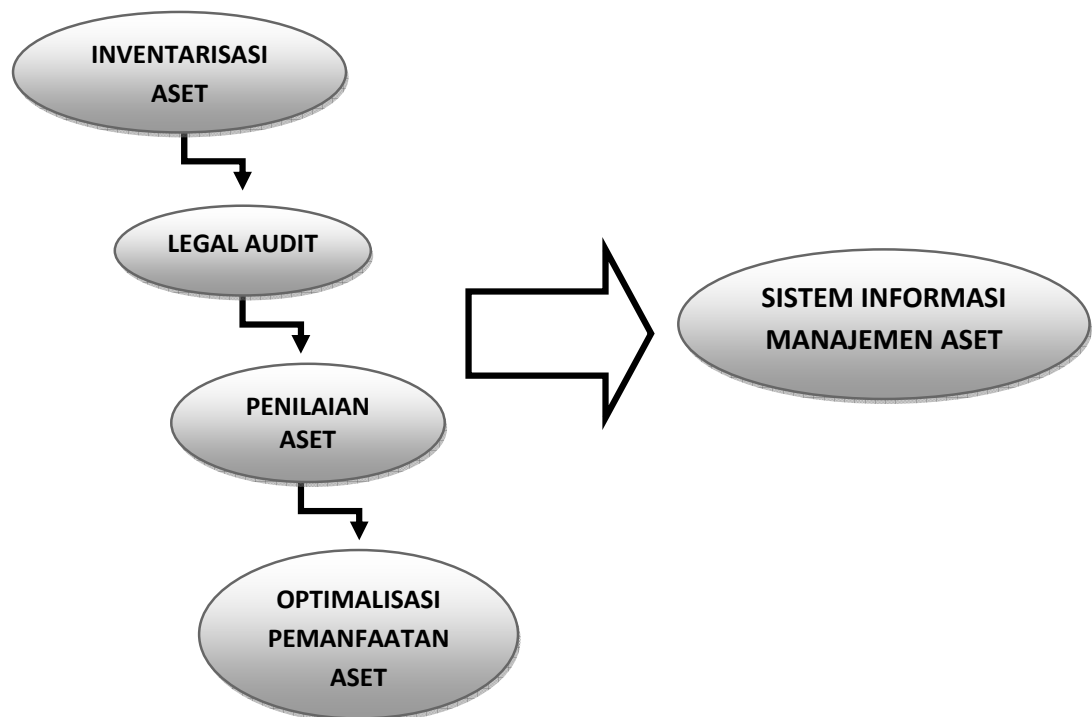
1. Perencanaan (*Planning*); meliputi penentuan kebutuhan (*requirement*) dan penganggarnya (*budgetting*).
2. Pengadaan (*Proccurement*): meliputi cara pelaksanaannya, standard barang dan harga atau penyusunan spesifikasi dan sebagainya.
3. Penyimpanan dan penyaluran (*Storage and distribution*).
4.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

Sedangkan jika berpedoman kepada landasan yang terbaru yaitu Permendagri Nomor 17 Tahun 2007 Pasal 4 ayat 2 menyatakan bahwa pengelolaan barang daerah meliputi : Perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penerimaan, penyimpanan dan penyaluran, penggunaan, penatausahaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian, pembiayaan, dan tuntutan ganti rugi.

Untuk itu sebagai seorang Kuasa Pengguna Barang dan Pengurus Barang pada suatu Satuan Kerja Perangkat Daerah, dia sebetulnya adalah manajer atau pengelola terhadap barang yang dibawah kontrolnya dan tentu saja dia sangat menghayati siklus pengelolaan barang tersebut diatas, dan dalam pengertian yang umum di lingkungan masyarakat Pegawai Negeri Sipil lebih dikenal dengan manajemen barang atau manajemen material yang lebih bertitik tujuan bagaimana mengelola barang inventaris sehingga terpenuhi persyaratan optimal bagi pelayanan tugas dan fungsi instansinya. Manajemen aset sebetulnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Manajemen Keuangan dan secara umum terkait dengan administrasi pembangunan daerah khususnya yang berkaitan dengan nilai aset, pemanfaatan aset, pencatatan nilai aset dalam neraca, maupun dalam penyusunan prioritas dalam pembangunan.

Sedangkan manajemen aset ke depan lebih ditujukan untuk menjamin pengembangan kapasitas yang berkelanjutan dari pemerintahan daerah, maka dituntut agar dapat mengembangkan atau mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah guna meningkatkan atau mendongkrak Pendapatan Asli Daerah, yang akan

digunakan untuk membiayai kegiatan guna mencapai pemenuhan persyaratan optimal bagi pelayanan tugas dan fungsi instansinya terhadap masyarakat. Kita sadari bahwa Manajemen Aset merupakan salah satu profesi atau keahlian yang belum sepenuhnya berkembang dan populer di lingkungan pemerintahan maupun di satuan kerja atau instansi. Manajemen Aset itu sendiri kedepannya atau selanjutnya sebenarnya terdiri dari 5 (lima) tahapan kerja yang satu sama lainnya saling berhubungan dan terintegrasi yaitu: Inventarisasi Aset, Legal Audit, Penilaian Aset, Optimalisasi Aset dan, Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMA) dalam Pengawasan dan Pengendalian Aset.



**Gambar 4.9**  
**Alur Manajemen Aset Daerah**  
**Sumber : Hasil penelitian dari data yang diolah, 2011**

Gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Inventarisasi Aset**

Inventarisasi aset terdiri atas dua aspek, yaitu inventarisasi fisik dan Yuridis atau legal.

- a. Aspek fisik, terdiri atas bentuk, luas, lokasi, *volume* atau jumlah, jenis, alamat dan lain-lain.
- b. Aspek yuridis, adalah status penguasaan, masalah legal yang dimiliki, batas akhir penguasaan dan lain-lain.

Proses kerja yang dilakukan adalah :

- a. Pendataan,
- b. Kodifikasi atau *labelling*,
- c. Pengelompokan dan pembukuan atau administrasi sesuai dengan tujuan manajemen aset.

### **2. Legal Audit**

Legal audit merupakan satu lingkup kerja manajemen aset yang berupa:

- a. Inventarisasi status penguasaan aset, sistem dan prosedur penguasaan atau pengalihan aset,
- b. Identifikasi dan mencari solusi atas permasalahan legal, dan
- c. 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.

### **3. Penilaian Aset**

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

### **4. Optimalisasi Aset**

Optimalisasi aset merupakan proses kerja dalam manajemen aset yang bertujuan untuk mengoptimalkan (potensi fisik, lokasi, nilai, jumlah atau volume, legal dan ekonomi) yang dimiliki aset tersebut.

Dalam tahapan ini, aset-aset yang dikuasai Pemda diidentifikasi dan atau 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.

## **5. Pengawasan dan Pengendalian**

Pengawasan dan pengendalian pemanfaatan dan pengalihan aset merupakan satu permasalahan yang sering menjadi hujatan kepada Pemerintah Daerah saat ini. Satu sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja aspek ini adalah pengembangan Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMA). Melalui SIMA, transparansi kerja dalam pengelolaan aset sangat terjamin tanpa perlu adanya kekhawatiran akan pengawasan dan pengendalian yang lemah. Dalam SIMA aspek yang telah ada 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, guna terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean government*).

Jadi sebetulnya kalau dilihat lebih mendalam lagi, sebenarnya *Manajemen Aset* ini berbeda dengan manajemen material atau manajemen barang inventaris milik daerah, atau boleh dikatakan merupakan fungsi lanjutan dari manajemen barang atau inventaris, khusus terhadap barang yang merupakan aset (barang modal) yang dapat dikembangkan. Jika dikelola dengan baik manajemen aset akan menghasilkan tiga hal sebagaiberikut:

- a. *Minimize cost of ownership* (meminimalkan biaya kepemilikan).

- b. *Maximize asset availability* (memaksimalkan ketersediaan aset).
- c. *Maximize asset utilization* (memaksimalkan penggunaan aset).

#### **b. Sistem dan Prosedur Kerja**

Sistem dan prosedur kerja atau *Standard Operating Procedures* (SOPs) yang berlaku di bidang aset daerah umumnya tidak jauh berbeda dengan instansi pemerintah daerah lainnya. Jam kerja yang ditetapkan adalah mulai dari pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB dengan waktu istirahat pada pukul 12.00 WIB sampai dengan pukul 13.00 WIB.

Berdasarkan prosedur kerja, para staf juga diwajibkan untuk mengikuti apel pagi setiap harinya. Apel pagi merupakan kegiatan berdo'a bersama seluruh pegawai DPKAD Kabupaten Serang sebelum melakukan pekerjaan, agar pekerjaan berjalan dengan lancar. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Hj. Sulhah selaku staf sebagai berikut:

*“...Apel setiap pagi, jam 07.45 WIB dan setiap tanggal 17 di Pendopo Kabupaten Serang apel bersama bupati, karena kantor kita dalam satu lingkungan jadi biasanya semua ikut apel tidak hanya kepa dinas atau kepala seksi saja”*

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pada setiap kunjungan ke kantor DPKAD Kabupaten Serang, peneliti melihat memang benar bahwa pada setiap hari semua staf menaati prosedur yang berlaku tetapi terkadang ada saja salah satu staf yang terkadang malas misalnya jarang beberapa pegawai terlambat

ketika masuk kerja. Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Subhan selaku staf sebagai berikut:

*“...tidak dapat di pungkiri bahwa PNS itu paling terkenal ngaret dibandingkan pegawai swasta, maka di galakannya sanksi yang ketat kepada pegawai yang tidak mengikuti apel pagi.”*

Seharusnya para pegawai dan seluruh staf yang bekerja melaksanakan prosedur kerja sebagaimana mestinya. Suasana kerja biasanya kurang kondusif dan kurang efektif ketika setelah jam istirahat tidak sedikit staf yang terlambat masuk ketika jam istirahat selesai.

### **c. Sistem Pengalokasian Anggaran**

Strategi dalam sebuah organisasi membutuhkan biaya untuk menjalankan program. Selain itu juga dibutuhkan biaya operasional dan biaya untuk membayar gaji pegawai. Untuk memenuhi semua kebutuhan tersebut, DPKAD Kabupaten Serang dalam hal ini bidang aset daerah memperoleh sumber pembiayaan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Serang. Setiap tahunnya DPKAD Kabupaten Serang membuat Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang kemudian diusulkan kepada pemerintah daerah dan disahkan oleh DPRD. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak R. Lukman, selaku Kepala Bidang Aset Daerah Kabupaten Serang sebagai berikut:

*“Untuk menuntaskan seluruh persoalan tentu saja masih kurang tapi karena keterbatasan anggaran tentu saja harus di sesuaikan, jadi ada ajas efektif dan efesiensi yang kita lakukan makanya kita mengambil segala*

*prioritas dan ada rencana strategis yang kita lakukan. Dalam rencana strategis misalkan ada tiga prioritas tetapi karena keterbatasan dana kita hanya mengambil satu prioritas saja, karena di tahun 2011 ini untuk pengelolaan aset daerah hanya memperoleh anggaran sekitar Rp. 600.000.000.-”*

Hal senada diutarakan pula oleh Ibu Rini, selaku Kasi Pemanfaatan beliau mengatakan bahwa:

*“Anggaran masih banyak kekurangan, biasanya kita melakukan efisiensi dikarnakan kekurangan anggaran tersebut. Contohnya pengurangan biaya perjalanan dinas yang harusnya Rp. 100.000,- di kurangi menjadi Rp. 80.000,-“*

Dengan jumlah anggaran yang minim, pengelolaan aset daerah belum bisa dilaksanakan dengan begitu optimal, mengingat wilayah kabupaten serang yang luas dan memiliki pelaksana strategi dalam pengelolaan aset yang berjarak lumayan jauh. Peneliti kemudian melakukan wawancara dengan Ibu Hj. Sulhah terkait anggaran yang masih terbatas tersebut. Sebab jika melihat dari banyaknya program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh bidang aset daerah, nilai anggaran Rp. 600.000.000.- tersebut tidak sesuai dengan jumlah banyaknya kegiatan serta biaya yang harus di keluarkan untuk melakukan kunjungan kepada tiap SKPD di Kabupaten Serang serta memberikan pelatihan dan bimbingan teknis untuk pengurus barang daerah di setiap SKPD. Beliau menjelaskan bahwa:

*“Anggaran sudah cukup, karena pengalokasian anggaran bersumber atas usulan kita. Misalkan untuk kegiatan tertentu kita butuh anggaran sekian selanjutnya seksi-seksi mengusulkan anggran untuk kegiatan tersebut”*

#### 4.2.5. *Style* (Gaya Kepemimpinan)

Maju mundurnya sebuah organisasi serta tercapai atau tidaknya tujuan organisasi ditentukan oleh tepat atau tidaknya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan (*style*) adalah bagaimana para manajer atau pemimpin mengalokasikan waktu dan perhatiannya serta bagaimana bertingkah laku untuk mementingkan menjalankan manajemen dari pada mengatur manajemen.<sup>94</sup>

Peran pimpinan dalam hal ini Kepala Bidang Aset Daerah sangatlah penting dalam memberikan arahan kepada para pegawai. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Suherman selaku staf bahwa setiap kesulitan dalam pekerjaan pasti disampaikan kepada pimpinan untuk mengetahui langkah selanjutnya yang harus diambil. Selain itu hubungan antara bawahan dan atasan dibangun dengan rasa kekeluargaan yang erat. Kepala Bidang Aset Daerah juga melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai minimal satu bulan sekali bahkan satu minggu sekali. Ketika terdapat informasi atau regulasi baru biasanya kepala bidang langsung menyampaikannya kepada kepala seksi, kemudian dari kepala seksi disampaikan langsung kepada para staf. Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana gaya kepemimpinan yang berlaku di bidang pajak daerah, peneliti menggunakan dua indikator sebagai berikut:

---

<sup>94</sup> Jauch R. Lawrence dan Glueck F. William., Op.Cit, hal 327

### **a. Orientasi Manajerial Terhadap Pencapaian Tugas**

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Alia Diciansia, pemberian tugas di bidang aset daerah didasarkan atas bidang dan tugasnya masing-masing. Berikut petikan wawancara dengan beliau:

*“Pembagian tugas didasarkan atas bidang tugasnya masing-masing, misalkan pengamanan terhadap aset seperti alun-alun serang.’nah.. itu adalah tugas seksi pengamanan yang kepala seksinya Pak. Subchan”.*

Penugasan berdasarkan bidang dan tugasnya masing-masing merupakan pilihan yang terbaik sebab tugas-tugas di bidang aset daerah umumnya tugas dengan spesifikasi yang telah sesuai dengan bidangnya seperti pengamanan, pemanfaatan. Sehingga dibutuhkan staf yang memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam mengerjakan tugas tersebut. Dalam setiap penugasan, kepala bidang akan meminta masukan dari kepala seksi untuk menentukan siapa saja staf yang berkompeten melaksanakan tugas tertentu. Setelah itu kepala bidang akan mengeluarkan keputusan secara tertulis tentang penugasan setiap staf. Salah satu yang menjadi pertimbangan kepala bidang dalam menentukan posisi staf adalah latar belakang pendidikannya. Berikut penjelasan beliau:

*“Syarat menjadi team inventarisasi aset bisa mengoperasikan komputer dengan baik,dan ahli dalam perhitungan akutansi”.*

Agar pelaksanaan tugas berjalan dengan efektif, tugas yang diberikan diperjelas dengan adanya waktu penyelesaian dan disusunnya jadwal kegiatan. Jika staf tidak mampu melaksanakan tugas, kepala bidang akan memberikan

teguran secara lisan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Hj. Sulhah sebagai Kasi Penatausahaan dan Inventarisasi, beliau mengatakan bahwa:

*“Ada teguran yang di lakukan secara lisan, bahkan apabila tidak apel sansinya akan di potong tunjangan, tetapi hal ini belum berlaku”.*

Kemudian Ibu Alia Diciansia selaku staf juga mengatakan bahwa:

*“Ia,...karna kan kalo pemimpinnya tegas kekitanya juga minimal ada patokan ya’, patokan kita kerja beresnya itu kapan. Sanksi yang selama ini dirasakan jika tugas tidak selsai menjadi beban mental”.*

Pimpinan dalam hal ini kepala bidang tidak menerapkan bentuk sanksi tertentu jika staf tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan. Kepala bidang hanya mengingatkan dan mengarahkan staf agar pelaksanaan tugas berjalan sebagaimana mestinya. Kepala bidang dalam menjalankan peran dan fungsinya mengarah pada sifat pemimpin yang mampu mengarahkan dan menggerakkan bawahannya.

#### **b. Orientasi Manajerial Terhadap Hubungan Antar Manusia (*Personal Relationship*)**

Indikator kedua untuk melihat gaya kepemimpinan seseorang adalah dengan memperhatikan bagaimana hubungan antara pimpinan dan bawahannya. Hubungan baik antara kepala bidang dengan para staf akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan meningkatkan motivasi kerja staf. Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan terkait orientasi manajerial

terhadap hubungan antar manusia. Bapak Suherman selaku staf mengatakan bahwa:

*“Hubungan pegawai dengan pemimpin cukup baik, terkadang kita suka becanda agar tidak terlalu tegang”.*

Kemudian hal senada juga dikatakan oleh Bapak Subchan selaku staf, beliau mengatakan bahwa:

*“...Kalo sekarang pimpinan lagi apa ya’,.. mendorong lah memberikan dorongan kepada pegawainya untuk lebih disiplin lagi khususnya dalam hal kehadiran, karena memang ga bisa dipungkiri banyak sekali PNS itu paling terkenal ngaret di banding pegawai swasta”.*

Peran pemimpin sebagai pemegang kekuasaan dalam suatu bidang sangatlah menentukan keberhasilan organisasi. Dari dua petikan wawancara diatas, pemimpin dalam hal ini kepala bidang dapat memposisikan jabatannya sebagai penggerak dan pengarah staf dalam melaksanakan tugas. Fungsi kepemimpinan tersebut dapat berjalan dengan baik karena didukung juga oleh hubungan personal yang cukup baik dengan bawahan.

Seperti yang di ungkapkan oleh Ibu Alia Diciansia selaku staf, dalam wawancaranya bahwa:

*”Hubungannya sangat baik, kalo kita agak lagi santai-santai kalo lagi serius ya seriuslah gitu”.*

Berdasarkan petikan wawancara di atas, hubungan baik dengan bawahan adalah salah satu cara agar tercapainya tujuan organisasi. Adapun hubungan baik tersebut terjalin melalui pendekatan pemimpin secara personal kepada pegawainya selain itu ada kegiatan-kegiatan atau pertemuan informal yang sering dilakukan. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Rini selaku staf sebagai berikut:

*“...Pernah kita di tahun 2010 ada program outbond rame-rame satu dinas yang dilaksanakan hanya satu tahun sekali untuk memper erat hubungan kerja”.*

Kepala bidang aset daerah membangun hubungan berdasarkan kebersamaan dengan para stafnya. Sehingga ia disenangi, dihormati, dan dipercaya oleh para stafnya. Kesuksesan seorang pemimpin dapat dicapai melalui bantuan dan pertolongan staf, untuk itu ia harus menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya. Kegiatan informal seperti olahraga, rekreasi, dan makan bersama merupakan kegiatan positif yang dapat mengakrabkan hubungan antara atasan dan bawahan. Sehingga koordinasi dan komunikasi juga akan berjalan dengan lancar dengan tetap mengutamakan profesionalitas dalam melaksanakan tugas.

#### **4.2.6. Staff (Staf)**

Staf merupakan sumber daya yang penting dalam pelaksanaan strategi pengelolaan aset. Jika organisasi memiliki staf yang cukup dan kompeten, maka sebuah strategi pengelolaan akan sangat mudah dilaksanakan bagi pencapaian sebuah tujuan organisasi. Untuk melihat sejauhmana sumber daya yang dimiliki

oleh bidang aset daerah dalam strategi pengelolaan aset, peneliti menggunakan indikator jumlah staf dibandingkan dengan volume pekerjaan. Berikut ini penjelasan mengenai indikator tersebut:

Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa staf bidang aset daerah, pada umumnya mereka berpendapat bahwa volume pekerjaan tidak sesuai dengan jumlah staf. Pekerjaan di bidang aset daerah adalah pekerjaan yang sedikitnya membutuhkan waktu yang cukup melelahkan di awal dan akhir tahun. Seperti dikatakan oleh Alia Diciania selaku staf, beliau mengatakan bahwa:

*“Jumlah pegawai di bidang aset kurang apalagi pengelolaan aset se-Kab. Serang itu sangat banyak dan luas ya’ wilayahnya”.*

Saat ini pegawai yang berkerja di bidang pajak daerah berjumlah 13 pegawai termasuk satu orang kepala bidang dan tiga orang kepala seksi. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, dibutuhkan pegawai yang cakap dan cukup untuk menunjang setiap tugas yang diberikan. Bidang aset daerah sebagai bagian dari DPKAD Kabupaten Serang mempunyai tugas pokok yaitu mengelola aset daerah di Kabupaten Serang. Agar pengelolaan aset daerah berjalan dengan efektif dan efisien, maka dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terampil serta jumlah SDM yang seimbang dengan bobot pekerjaan. Namun, menurut Bapak Suherman selaku staf, beliau mengatakan bahwa:

*“Pegawai di bidang aset masih kurang, terkadang saya sebagai staf di kasi pemanfaatan harus membantu staf lainnya misalnya pada seksi penatausahaan dan inventarisasi yang membutuhkan banyak SDM dalam proses inventarisasinya”.*

Dari segi kuantitas, pegawai bidang aset daerah dalam hal ini staf dibagi ke dalam tiga jenis pekerjaan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya yaitu:

**Tabel 4.8**  
**Jumlah Staf Bidang Aset Daerah**

<b>No.</b>	<b>Jenis Pekerjaan</b>	<b>Jumlah</b>
1	Penatausahaan dan Inventarisasi	4 Orang
2	Pengamanan dan Pengawasan	3 Orang
3	Pemanfaatan	2 Orang
<b>Jumlah</b>		<b>9 Orang</b>

Sumber: DPKAD Kabupaten Serang 2011

Pegawai dengan jumlah di atas sangat tidak mencukupi dari segi kuantitas karena bobot pekerjaan mereka yang cukup padat. Bidang pajak daerah sangat membutuhkan penambahan jumlah staf terutama untuk oprator SIMDA BMD, dan staf yang ahli di bidang komputer dan akutansi yang sangat terbatas tak lebih dari lima orang, sedangkan disisilain komputer merupakan alat utama dalam proses pengelolaan aset serta akutansi sebagai perhitungan dalam penyocokan terhadap neraca pemerintah serta perhitungan dalam pengelolaan aset. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang aset Daerah Bapak Drs. R. Lukman, M.Si, peneliti mengetahui mengapa sampai dengan saat ini jumlah pegawai tidak mengalami penambahan. Menurut beliau, kita sudah meminta penambahan staf kepada Badan Kepagawaian Daerah (BKD) Kabupaten Serang sehubungan dengan penambahan staf di bidang aset, penambahan staf di bidang aset masih memperbantukan para pegawai dari para pengurus barang ditiap SKPD di Kabupaten Serang selain penghematan biaya dalam pengadaan Sumber Daya Manusia yang sesuai kualivikasi tetapi penarikan staf yang diperbantukan di

bidang aset daerah berseumber dari SKPD merupakan cara dalam memberikan pelatihan terhadap pengurus barang agar lebih ahli lagi dalam pengelolaan aset daerah. Kepala Dinas DPKAD Kab. Serang Drs. H. Fairu Zabadi, MM. Beliau mengatakan bahwa:

*“Sumber Daya Manusia di Bidang Aset masih jauh dari cukup, sangat kurang untuk melakukan pengelolaan aset se-kabupaten serang, tetapi di tahun 2010 kemarin kita telah mendapatkan tiga pegawai baru yang bersumber dari CPNS yang diharapkan dapat mempermudah dalam pengelolaan aset”.*

Hal senada juga diungkapkan Bapak Drs. R. Lukman, M.Si selaku kepala bidang aset daerah berikut ini:

*“Pegawai sejauh ini masih kurang, karena dalam melakukan pekerjaan terkadang pegawai dari seksi lain membantu yang lainnya, atau kita minta bantuan dari pengurus barang di SKPD”.*

Padahal jumlah pegawai tidak sebanding dengan luas wilayah Kabupaten Serang serta 48 SKPD di lingkungan pemerintahan Kab. Serang pegawai bidang aset daerah DPKAD harus mengambil data ke SKPD atau kecamatan langsung karena tidak kunjung datangnya pelaporan data aset setiap tahunnya, biasanya hal tersebut terjadi pada SKPD atau Kecamatan yang jauh dari DPKAD seperti kecamatan Kopo dan Cinangka.

#### **4.2.7. Share Value (Budaya Organisasi)**

Budaya (*share value*) adalah nilai-nilai diluar jangkauan meliputi tujuan dan sasaran yang telah disepakati dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Nilai-nilai ini disebar luaskan kepada orang-orang yang bekerja di organisasi atau perusahaan.<sup>95</sup> Indikator yang digunakan untuk mendeskripsikan budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

##### **a. Persepsi Pegawai Tentang Kerjasama dengan Pegawai Lain dalam Melaksanakan Tugas**

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai bidang aset daerah, mereka mengatakan bahwa budaya organisasi ditekankan pada rasa kebersamaan dan kekeluargaan dengan sesama teman kerja. Selain nilai-nilai tersebut, nilai yang juga diterapkan dalam bidang pajak daerah adalah keterbukaan, tanggung jawab, kerjasama. Dengan menerapkan budaya organisasi tersebut maka diharapkan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Karena kebersamaan yang begitu erat sering sekali terlihat ketika peneliti melakukan penelitian kebetulan ada salah satu pegawai atau staf berhalangan hadir karena ada urusan keluarga, tugas pegawai tersebut digantikan oleh pegawai lain. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Alia Diciania berikut ini:

*“Kalo disini yang saya rasakan kekeluargaannya begitu terasa, selalu bebanda atau ‘hereuy’ kalau kata orang sunda mah, karena saking deketnya kadang-kadang saya tahu kenapa si pegawai tersebut tidak masuk. jadi kalo ada yang tidak masuk atau terlambat masuk kantor tinggal tlp ke sesama staf atau tugas-tugasnya di titipkan ke pegawai lain”.*

---

<sup>95</sup>Jauch R. Lawrence dan Glueck F. William., Op.Cit, hal 327

Kerjasama dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang harus membudaya dalam setiap diri staf atau pegawai. Dengan kerjasama, pekerjaan menjadi cepat selesai karena bisa berbagi tugas dengan teman kerja yang lain. Kerjasama yang baik tidak bisa dilepaskan dari hubungan yang baik pula antara sesama staf. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Rini Agustini, SE, M.Si selaku Kepala Seksi Pemanfaatan berikut ini:

*“Menurut saya malah seharusnya kalo bekerja secara team secara kelompok itu hasilnya menurut saya lebih bagus daripada hasil bekerja sendiri-sendiri”.*

Selain itu, karena manusia adalah makhluk sosial kerjasama adalah sebuah kebutuhan yang ada dalam diri setiap manusia. Manusia tidak dapat bekerja sendiri dan membutuhkan orang lain. Begitu pula dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, para staf bidang aset daerah memiliki persepsi bahwa kerjasama merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam pekerjaan mereka. Hal tersebut diutarakan oleh Bapak Suherman berikut ini:

*“Kalo di aset kita harus kerjasama, kalo kita lagi banyak kerjaan kerjasama itu penting agar supaya pekerjaan lebih mudah dan cepat selsai”.*

#### **b. Persepsi Pegawai tentang Pengelolaan Aset Daerah**

Sebagai bidang yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang. Bidang pajak daerah dituntut untuk lebih profesional serta

bertanggungjawab dalam mengelola kekayaan daerah atau aset daerah. Bertanggungjawab dan amanah suatu keharusan agar pengelolaan aset dapat berjalan secara optimal, apalagi aset merupakan kekayaan yang dimiliki oleh daerah tersebut yang perlu dijaga, diamankan, bahkan jika perlu dimanfaatkan agar menambah pendapatan asli daerah (PAD). Berikut penjelasan Ibu Alia Diciania selaku staf terkait persepsinya terhadap pengelolaan aset:

*“...Sebenarnya kalo buat pengelolaan aset itukan kita bisa tau ya’ aset di Kab. Serang itu nilainya berapa,. Manfaatnya kan kita bisa tau nilai kekayaan aset daerah itu berapa gitu, kan kalo misalkan barang-barang aset daerah itu di tata dengan baik jadi kita enak dalam pengelolaannya”.*

Hal senada juga dikatakan oleh Bapak Ahmad Subchan, beliau mengatakan bahwa:

*“..mmm aset itu secara gampang, aset itu barang karena aset daerah yaitu barang daerah Kab. Serang yang dibeli oleh pemerintah Kab. Serang dari anggaran Kab. Serang. Barangnya yaitu ada empat ada aset tanah, bangunan, mesin dan peralatan dan aset lainnya seperti buku dan lain-lain”.*

Meskipun dengan fasilitas kantor yang sangat minim, pada kenyataannya para staf dan pegawai bidang aset daerah berusaha melakukan pengelolaan yang terbaik bagi aset daerah DPKAD Kabupaten Serang. Ketika peneliti melakukan observasi terhadap pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang pada tanggal 14 Maret 2011, pengelolaan aset di bidang aset daerah berjalan dengan sangat sesuai dengan tujuan organisasi orientasi pekerjaan di bidang aset yang begitu tinggi menjadikan pengelolaan aset menjadi efektif dan efisien. Beberapa pelaksana strategi pengelolaan aset di Kabupaten Serang mengatakan pengelolaan aset oleh

bidang aset daerah DPKAD Kabupaten Serang semenjak tahun 2010 sudah cukup baik. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Wawan Darmawan Beliau adalah Kepala Sub Bagian di Kecamatan Baros, beliau mengatakan bahwa:

*“Pengelolaan aset oleh DPKAD Kabupaten Serang selama ini telah berjalan dengan cukup baik, dan perlu adanya peningkatan-peningkatan sehingga bisa tercapainya pengelelolaan yang lebih baik sehingga Sumber Daya Manusia yang dimilikinya tidak diragukan lagi”.*

Hal senada juga dikatakan oleh Bapak Misad beliau selaku Kepala Sub Bagian di Kecamatan Pabuaran berikut ini:

*“Semenjak tahun 2010 pengelolaan aset Kabupaten Serang udah mulai bagus, tapi kalo untuk 100% masih belum yah’ tapi di banding tahun 2009 sudah mulai ada perbaikan”.*

Berdasarkan wawancara diatas, pelaksana strategi menilai cukup baik terhadap pengelolaan aset di Kab. Serang di banding tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2008-2009 penilaian Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) memberikan Disclamer Opinion (DO) atau tidak terbaca terhadap penilaian aset di Kabupaten Serang tetapi semenjak tahun 2010 penilaian berubah menjadi Wajar Dengan Pengecualian (WDP) langkah-langkah yang di ambil oleh Kepala Bidang Aset Daerah yaitu Bapak Drs. R. Lukman, M.Si dinilai sudah baik ditengah masalah aset yang sedang Booming atau trend di Kabupaten Serang bahkan di Indonesia sekalipun.

#### 4.2.8. *Skill* (Keahlian)

*Skill* atau keahlian merupakan penilaian tentang kualitas pegawai. Sebab kualitas pegawai tercermin dari keahlian yang dimiliki oleh para pegawai tersebut. Bidang Aset Daerah dituntut untuk memiliki pegawai yang ahli dalam bidang-bidang tertentu yang berhubungan dengan pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang. Berikut ini indikator yang digunakan untuk mengetahui keahlian yang dimiliki oleh para pegawai bidang aset daerah:

##### a. Tingkat Pendidikan dan Pelatihan yang Pernah Diikuti

Bidang aset daerah 13 personil yang terdiri dari satu orang kepala bidang, tiga orang kepala seksi, dan 9 orang staf dengan spesifikasi pendidikan sebagai berikut:

**Tabel 4.9**

**Latar Belakang Pendidikan Pegawai Bidang Aset Daerah**

No.	Nama	Jabatan	Tingkat Pendidikan	Jurusan
1.	Drs. Lukman, M.Si	Kabid. Aset Daerah	Pasca Sarjana	Ekonomi
2.	Hj. Sulhah	Kasi. Penatausahaan & Inventarisasi	SMA	-
3.	Ahmad Subchan, S. Stp, M.Si	Kasi. Pengamanan & Pengawasan	Pasca Sarjana	Ilmu Pemerintahan
4.	Rini Agustini, SE, M.Si	Kasi. Pemanfaatan	Pasca Sarjana	Ekonomi
5.	Tasrudin	Staf Pelaksana	SMA	-
6.	Asep Saepudin, S.Kom	Staf Pelaksana	Sarjana	Komputer
7.	Alia Diciansia, A.Md	Staf Pelaksana	Ahli Madya	-
8.	Rahmawati	Staf Pelaksana	SMA	-
9.	Samsudin	Staf Pelaksana	SMA	-
10.	Agus Samsul Bahri	Staf Pelaksana	SMA	-
11.	Suherman	Staf Pelaksana	SMA	-
12.	Yono Mursito, SE	Staf Pelaksana	Sarjana	Ekonomi
13.	Ukon Rizkon	Staf Pelaksana	SMA	-

Sumber: Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang.

Berdasarkan latar belakang pendidikan, sebagian besar pegawai bidang pajak daerah memiliki tingkat pendidikan sarjana dan enam orang staf masih berpendidikan SMA. Staf atau pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA masih banyak terdapat di bidang aset daerah, latar belakang pendidikan bukan merupakan halangan atau faktor penghambat dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap posisi atau jabatan di bidang aset daerah memiliki keahlian dengan spesifikasi yang berbeda-beda. Berdasarkan jenis tugasnya, keahlian yang harus dimiliki oleh para staf antara lain:

**Tabel 4.10**  
**Spesifikasi Keahlian Staf**

<b>No.</b>	<b>Tugas</b>	<b>Spesifikasi Kemampuan dan Keahlian</b>
1.	Operator SIMDA BMD	Operasionalisasi komputer
2.	Instalasi SIMDA BMD	Informatika, pemrograman, dan jaringan
3.	Inventarisasi Barang Milik Daerah	Akuntansi
4.	Rekonsiliasi dan Evaluasi Aset Daerah	Akuntansi

Sumber: Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang.

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, terdapat beberapa tugas yang memerlukan keahlian khusus seperti operator SIMDA BMD, Instalasi SIMDA BMD, Inventarisasi Barang Milik Daerah, Rekonsiliasi dan Evaluasi Aset Daerah. Operator dan Instalasi SIMDA BMD berhubungan dengan pengimputan data serta pemasangan program atau instalasi program kedalam komputer sehingga bagian ini diisi oleh staf yang dapat mengoperasikan komputer dan paham tentang jaringan serta pemrograman. Kegiatan inventarisasi barang milik daerah dan rekonsiliasi evaluasi aset daerah berhubungan dengan perhitungan atau akuntansi, oleh sebab itu para pegawai di bidang aset daerah minimal mengetahui dasar-

dasar akutansi agar memudahkan mereka dalam bekerja di bidang aset daerah. Menurut Bapak Drs. R. Lukman, M.Si selaku kepala bidang aset daerah, beliau mengatakan bahwa:

*“Pegawai di lingkungan bidang aset daerah, setidaknya-tidaknya tahu akan dasar-dasar akutansi serta mengoprasikan komputer dengan baik,. Karena hal tersebut menjadi modal proses manajemen aset derah”.*

Selain latar belakang pendidikan, faktor lainnya yang juga berpengaruh terhadap keahlian seseorang adalah pengalaman. Sebab pengalaman memberi pelajaran yang berarti bagi pengetahuan seseorang, sebagian besar pegawai di lingkungan bidang aset daerah adalah pegawai yang sudah belasan tahun maka masih terdapat latar belakang pendidikan yang bertaraf SMA tetapi memiliki keahlian serta pengalaman di bidang aset yang cukup lama. Ibu Hj. Sulhah selaku Kasi Penatausahaan dan Inventarisasi sudah puluhan tahun bekerja di bidang aset daerah DPKAD Kab. Serang ketika Bidang Aset daerah masih berada di bidang umum Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kab. Serang. Namun Bapak Ahmad Subchan, S.Stp, M.Si Sealaku Kepala Seksi Pengamanan dan Pengawasan mengatakan bahwa:

*“Bekerja di bidang aset menurut saya tidak perlu mempunyai latar pendidikan khusus, asalkan mau belajar tentang akutansi dia pasti bisa mengerjakan pekerjaan yang ada di bidang aset. Seperti saya pindidikan saya apa’ tetapi karena saya mau berusaha dan mau belajar minimal tentang dasar-dasar akutansi dan ternyata saya bisa kok,. Makanya tidak ada itu spesivikasi atau keahlian khusus di bidang aset, yang penting bisa komputer dan akutansi”.*

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa latar belakang pendidikan bukan merupakan sebuah penghambat dalam melakukan pekerjaan di bidang aset. Seperti jabatan sebagai kepala bidang merupakan jabatan yang strategis, untuk itu harus diisi oleh orang yang memiliki pendidikan yang cukup menunjang dalam pengelolaan aset daerah. Tetapi bapak Drs. R. Lukman, M.Si selaku kepala bidang aset daerah memiliki latar belakang pendidikan S1 yang kurang menunjang, pendidikan sarjana (S1) yang ia tempuh bukan bidang akuntansi atau ekonomi tetapi ia adalah seorang sarjana tarbiyah atau keagamaan tetapi dengan mau belajar dan berusaha ternyata ia bisa menjadi kepala bidang, dalam wawancaranya Bapak Drs. R. Lukman mengatakan:

*“Dalam memimpin tidak selalu harus berlatar pendidikan yang sesuai, seperti saya yang sarjana di IAIN dan meneruskan di pascasarjana tetapi saya adalah orang yang mau terus berusaha dan belajar, dan akhirnya saya bisa seperti sekarang. Pemimpin itu yang penting amanah serta mampu mengerjakan tugasnya dengan baik serta berani mengambil terobosan untuk menuju kearah kemajuan dan pencapaian organisasi”.*

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pada dasarnya jabatan yang diberikan merupakan sebuah tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya setiap pemimpin harus memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai tetapi dengan pengalaman yang cukup pasti bisa dalam mengejakan suatu pekerjaan, Drs. R. Lukman bisa menjadi seorang kepala bidang pada awalnya ia adalah seorang sekertaris kecamatan di kecamatan mancak tetapi dengan prestasi yang cukup baik dalam pekerjaannya akhirnya ia dipromosikan naik sebagai pejabat eselon IV yaitu kepala bidang aset daerah DPKAD Kab. Serang. Sumber daya manusia yang handal dan bertanggungjawab

menjadi sebuah keharusan dalam sebuah organisasi. Bidang aset daerah sebagai bidang yang bertanggung jawab atas pengelolaan aset daerah di kab. Serang tentunya harus memiliki staf yang dapat menjalankan tugas dan melaksanakan setiap kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah. Kualitas staf selain ditunjang oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman juga harus ditunjang melalui berbagai pelatihan. Berdasarkan wawancara dengan sejumlah pegawai, berikut ini pelatihan yang pernah diikuti oleh staf:

**Tabel 4.11**  
**Pelatihan yang Pernah Diikuti**

No.	Jenis Pelatihan	Jumlah	Golongan
1.	Pelatihan Prajabatan	13 Orang	Semua Golongan
2.	Diklat Tekhnis Manajemen Aset Daerah	2 Orang	Eselon II dan III
3.	Pelatihan Pelaporan Keuangan Daerah	50 Orang	Staf & Pengurus Barang
4.	Pelatihan Sistem Informasi Barang Milik Daerah	50 Orang	Staf & Pengurus Barang
5.	Pelatihan Inventarisasi Barang Milik Daerah	50 Orang	Staf & Pengurus Barang

Sumber: Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang.

#### **b. Sistem Pembinaan dan Pelatihan Pegawai**

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bagaimana sistem pembinaan dan pelatihan yang dilakukan. Staf yang sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) umumnya sudah pernah mengikuti pelatihan yaitu pelatihan prajabatan. Namun, ikut serta staf dalam pelatihan lainnya masih sangat terbatas. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Hj. Sulhah berikut ini:

*“Bimbingan tekhnis hanya ada 1 tahun sekali untuk pengurus barang dalam rangka pengelolaan barang milik daerah”*

Hal senada juga diutarakan oleh Ibu Aliya selaku staf, beliau mengatakan bahwa:

*“Ada pendelegasian orang untuk mengikuti pelatihan SIMDA BMD di Surabaya tetapi hanya satu orang, dan tidak setiap tahun bidang aset mengadakan pelatihan karena keterbatasan anggaran”*

Dari beberapa pernyataan diatas, diketahui bahwa sistem pelatihan peningkatan pengelolaan keuangan daerah bersifat terpusat di Badan Kepegawaian Daerah atau Nasional, atau diselenggarakan oleh departemen dalam negeri. Bidang aset daerah memiliki kewenangan mengadakan program pelatihan tersendiri tetapi setahun hanya sekali dan bergiliran dengan bidang yang lain. Oleh karena itu kesempatan mengikuti pelatihan merupakan suatu hal yang jarang dilakukan karena hanya diperuntukkan untuk staf dan golongan tertentu saja. Misalnya misalnya diklat teknis manajemen aset daerah, hanya dilakukan oleh pegawai setingkat kepala dinas dan kepala bidang. Jika melihat dari pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti, hal tersebut dapat dikatakan cukup relevan dengan pengelolaan aset daerah yang belum dilaksanakan secara optimal.

Berdasarkan analisis mengenai strategi manajemen aset daerah di Kabupaten Serang di atas, dapat diketahui bahwa strategi manajemen aset dalam pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal atau lingkungan yang berasal dari dalam organisasi terdiri dari faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Faktor kekuatan dalam strategi manajemen aset di Kabupaten Serang diantaranya:

*Pertama*, Komitmen Bidang Aset Daerah DPKAD untuk meningkatkan kualitas aparatur, hanya akan terwujud dengan dukungan kualitas sumber daya manusia yang profesional dan memiliki dedikasi terhadap tugas yang diembannya. Komitmen ini terlihat dalam hal pengalokasian dana untuk pengembangan SDM serta memberikan kesempatan kepada staf untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. *Kedua*, Sarana dan prasarana yang memadai, dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia aparatur, sarana dan prasarana yang dimiliki Bidang Aset DPKAD Kabupaten Serang cukup mendukung, karena jumlah yang dimiliki relatif memenuhi kebutuhan dan dari segi teknologi juga tidak ketinggalan, seperti tersedianya peralatan komputer dengan internet dan telepon. *Ketiga*, Tersedianya anggaran Untuk menunjang seluruh program dan kegiatan Bidang Aset DPKAD, dukungan anggaran bisa dimanfaatkan. Faktor kelemahan antara lain:

*Pertama*, Masih terbatasnya kompetensi pegawai di Bidang Aset DPKAD Kabupaten Serang, akan menyulitkan organisasi untuk mengoptimalkan kinerjanya. *Kedua*, Prestasi kerja dan kinerja hanya diukur dari penilaian atasan langsung dan dari hasil penilaian DP-3 yang sebenarnya masih dipertanyakan keobyektifannya. *Ketiga*, Masih lemahnya manajemen penataan aset yang berupa sarana dan prasarana, baik dari sisi perencanaan dan pelaksanaannya. Fungsi manajemen Bidang Aset DPKAD dalam melaksanakan penataan aset masih belum optimal sehingga hal tersebut menjadi kendala bagi pemerintah daerah secara keseluruhan dalam menata aset daerah. *Keempat*, Kurangnya evaluasi dan pengawasan yang dilakukan selama ini khususnya masalah keuangan atau

penggunaan anggaran diakibatkan kurang terjalannya koordinasi antar Bidang dan tidak efektifnya fungsi manajemen DPKAD, sehingga hal tersebut merupakan suatu kendala dalam pelaksanaan dan upaya pencapaian kinerja.

Selain lingkungan internal, strategi manajemen aset juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal atau lingkungan yang berasal dari luar organisasi terdiri dari faktor peluang (*opportunities*) dan faktor hambatan (*threaths*). Faktor peluang antara lain: *Pertama*, Peraturan perundang undangan yang mendukung kinerja Bidang Aset DPKAD Kabupaten Serang. *Kedua*, Tuntutan agar bidang Aset DPKAD Kabupaten Serang lebih meningkatkan pelayanan dan profesionalismenya. *Ketiga*, Perkembangan teknologi. Faktor hambatan antara lain: *Pertama*, Karakteristik Pendidikan aparatur yang rendah dan beraneka ragam. *Kedua*, Peraturan dan regulasi yang sering berganti.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian tentang strategi manajemen aset daerah di Kabupaten Serang ini menggunakan metode kualitatif dengan teori Mc Kinsey. Menurut Mc Kinsey terdapat tujuh faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan strategi yang baik, yaitu strategi (*strategy*), struktur (*structure*), sistem (*system*), budaya (*share value*), keahlian (*skill*), gaya kepemimpinan (*style*), dan *staff*.

Strategi manajemen aset daerah di Kabupaten Serang belum maksimal, sehingga belum mampu melaksanakan pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang secara optimal. Pengelolaan aset daerah Kabupaten Serang yang belum optimal dikarenakan dilaksanakan strategi manajemen aset daerah yang belum berjalan secara maksimal yang di pengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

- a. Belum adanya sanksi yang tegas dari pimpinan terhadap penyelesaian tugas para staf atau pegawai yang bekerja belum secara maksimal. Serta tugas pokok dan fungsi yang kurang jelas untuk setiap pegawai, misalkan seorang staf dari Seksi Pengamanan dan Pengawasan yang mengerjakan pekerjaan dari bidang lain maka hal tersebut tidak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

- b. Sistem pengalokasian anggaran yang tidak mencukupi hanya mencapai Rp. 600.000.000,- setiap tahunnya untuk seluruh program atau kegiatan bidang aset daerah. Akibatnya adanya pemotongan untuk biaya oprasioanal perjalanan dinas ke tiap SKPD dan biaya kegiatan Bimbingan Teknis (BINTEK) untuk setiap pengurus barang.
- c. Gaya kepemimpinan yang inovatif, cepat, dan tegas yang di lakukan oleh Kepala Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang, menjadikan proses pelaksanaan strategi manajemen aset mengarah ke arah yang lebih baik.
- d. Pelatihan yang belum melibatkan semua staf, pelatihan hanya diperuntukan bagi pegawai setingkat kepala seksi dan kepala bidang. Serta jumlah staf yang tidak seimbang dengan volume pekerjaan. Dengan jumlah staf yang hanya 9 orang, beban kerja yang diberikan sangat tidak seimbang sehingga seringkali staf mengalami penambahan beban kerja.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan bagi Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang khususnya bagi bidang aset daerah agar strategi pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang dapat berjalan secara maksimal. Adapun saran-saran tersebut yaitu:

- a. Melakukan pendataan dan inventarisasi terhadap barang milik daerah se Kabupaten Serang. Serta membentuk team inventarisasi barang milik daerah ke setiap SKPD agar kemungkinan kesalahan pendataan dan inventarisasi barang milik daerah di setiap SKPD dapat di minimalisir.
- b. Menambah jumlah sarana prasarana perlengkapan kantor seperti meja dan kursi yang sesuai dengan jumlah staf. Serta pengadaan computer dan membuat tempat khusus untuk penyimpanan surat-surat berharga atau dokumen-dokumen aset Kabupten Serang, agar tidak hilang dan rusak.
- c. Mengajukan penambahan alokasi anggaran kegiatan untuk bidang aset daerah, mengingat urusan serta kegiatan yang banyak dilaksanakan setiap tahunnya. Agar tidak melakukan potongan terhadap biaya operasional dan perjalanan dinas serta memberikan insentif sesuai dengan beban kerja pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja.
- d. Melakukan rekrutmen pegawai untuk menambah jumlah staf bidang aset daerah dan petugas inventarisasi aset kesetiap SKPD, agar pekerjaan yang

dilaksanakan oleh setiap staf sesuai dengan tugas pokok dan fungsi setiap pegawai.

- e. Memberikan bimbingan serta pelatihan tentang manajemen aset daerah kepada setiap staf dan pengurus barang di setiap SKPD khususnya di bidang aset daerah itu sendiri.
- f. Melakukan pengamanan aset atau barang milik daerah sesuai dengan fungsi dan kegunaannya agar tidak mudah rusak dan hilang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A.Chaedar. 2006. *Pokoknya Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Allison dan Kaye. 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Obor.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta : BPFE
- Bungin, burhan. 2007. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press.
- Dirgantoro. 2001. *Manajemen Stratejik*. Jakarta : Gramedia Widiasarana.
- Handoko, T. Hani. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Hessel N. Tangkilisan. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : DIA FISIP Universitas Indonesia.
- James A Black dan Dean J Champion. 2001. *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Jauch R. Lawrence dan Glueck F. William. 1988, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit Erlangga : Jakarta. Hal 327
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahsun, mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Mangkuprawira. 2004. *Manajemen SDM Stratejik*. Jakarta: PT. Graha Indonesia.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: ANDI.

- Moleong, J Lexy. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Denzin K Norman dan Yvonna S Lincoln. 2009. *Handbook Of Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prasetya, Irawan. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Salusu, J. 2005. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Gramedia.
- Siregar, D. Dolli. 2004. *Manajemen Aset*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Syafiie, Inu Kencana. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Utomo, warsito. 2007. *Administrasi Publik Baru Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Manajemen In Action*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Wheelen, thomas dan Hunger. 2003. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: ANDI.
- Wicksono, Kristian. W. 2006. *Jurnal Ilmu Administrasi "Good Governance"*  
*judul: Reformasi Administrasi Publik*. ANE-FISIP UNTIRTA.

### **Dokumen Lain**

- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 tentang *Pedoman Tekhnis Pengelolaan Barang Milik Daerah*. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang *Pengelolaan Barang Milik Negara atau Daerah*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Serang Nomor 4 Tahun 2009 tentang *Pengelolaan Barang Milik Daerah*.

Peraturan Bupati Kabupaten Serang Nomor 32 Tahun 2008 tentang Tugas Pokok  
Dan Fungsi Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten  
Serang.

Rencana Strategis Kabupaten Serang 2010 - 2015. Dinas Pengelolaan Keuangan  
dan Aset Daerah (DPKAD) Kabupaten Serang.

### **Sumber Lain**

Alvin Reinanda, Masalah Pengelolaan Aset Pemerintah Daerah.

<http://www.pontianakpost.com/index.php?mib=berita.detail&id=23280>

Tanggal Akses: 20 Desember 2010 03:48 PM.

Warmawan, T. 1997. Tesis: *Administrasi Penerimaan Retribusi Pasar (Studi Kasus di Kabupaten Daerah Tingkat II Aceh Utara)*. Jakarta: UI Press

# **LAMPIRAN**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### 1. Identitas Pribadi

Nama : Ade Dais Iskandar

NIM : 072796

Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 07 Mei 1988

Agama : Islam

Alamat : Komp. Griya Permata Asri Blok B10 No.14

Rt. 01/05 Dalung Kec. Cipocok Jaya Serang-Banten

### 2. Identitas Orang Tua

Nama Ayah : Ujuh Juhari

Nama Ibu : Cucu

### 3. Riwayat Pendidikan

SD : SDN Lamajang III Bandung (1994-2000)

SMP : SMPN 2 Serang (2000-2003)

SMA : SMAN 1 Cipocok Jaya Serang (2003-2006)

Perguruan Tinggi (S1) : UNTIRTA (2007-Sekarang)

## RIWAYAT HIDUP PENELITI



Peneliti dilahirkan di Bandung Selatan, pada tanggal 07 Mei 1988 sebagai anak terakhir dari delapan bersaudara dari keluarga pasangan Bpk. Ujuh Juhari dan Ibu Cucu. Sebelum menempuh pendidikan di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, peneliti telah menempuh pendidikan di Sekolah Dasar (SDN) Lamajang 3 Pangalengan Bandung mulai tahun 1994.

Menempuh Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 2 Serang mulai tahun 2000 dan menempuh pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Cipocok Jaya Serang mulai tahun 2003. Selanjutnya peneliti mengikuti Ujian Masuk Mandiri (UMM) pada tahun 2007 dan berhasil terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Fisip) pada jurusan Ilmu Administrasi Negara. Pada tahun 2010-2011, peneliti melakukan penelitian guna menyusun skripsi sebagai tugas akhir dan syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1 pada jurusan Ilmu Administrasi Negara.







**HASIL WAWANCARA**  
**PENELITIAN**  
**STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH DI KAB.SERANG**

---

---

**Nama Informan : Drs. R. LUKMAN, M.Si**

**Nip : 197008141997111001**

**Jabatan : Kepala Bidang Aset Daerah DPKAD Kab. Serang**

---

Ade : Adakah program/kegiatan yang di buat dalam pengelolaan aset daerah?

Pak'Lukman : "Ada"

Ade : Apa saja itu pak ?

Pak'Lukman : Peningkatan manajemen pengelolaan aset, pengamanan dan pengelolaan aset, apresial / penilaian dan evaluasi. Tiga program/kegiatan yang biasa di laksanakan di bidang aset, program/kegiatan koring ada di PERMENDAGRI no.13 Tahun 2006 yang tidak bisa lepas dari koring itu. Di setiap program dan kegiatan kita buat sub kegiatan misalkan program pengamanan aset, mempunyai kegiatan dan sub kegiatan misalkan pembuatan dokumen aset, dan mempunyai pemaparan yang luas sesuai dengan anggaran yang ada. Kalo di tahun sekarang sekarang kita lebih fokus ke penertiban kendaraan dinas yaitu kendaraan bergerak, sangat sulit dalam pengamanan karena pemeliharannya sangat rentan.

Ade : Apakah masih ada kendaraan dinas yang masih di miliki oleh pejabat yang sudah pensiun ?

Pak'Lukman : sudah tidak ada,.

Itu adalah program dan kegiatan, nanti kita akan bikin sub kegiatan di peningkatan manajemen aset. Yaitu kegiatan penghapusan, perlu rutin di lakukan terhadap barang milik daerah yang sudah tidaj efesien lagi/tidak layak pakai.

Ade : adakah kegiatan atau proses pemanfaatan terhadap aset-aset yang sudah tidak terpakai?

Pak'Lukman : ada, bagian kegiatan pemanfaatan aset. Ada khusus aset yang kita lakukan untuk dimanfaatkan.

Ade : mengacu pada regulasi?

Pak'Lukman : mengacu pada system sewa, atau kerja sama dengan pemanfaatan. Dalam tregulasi No. 17 tahun 2007.

Ade : sasaran program di bidang aset?

Pak'Lukman : sasaran program di bidang aset tidak hanya semata-mata untuk mengejar LKPD, tetapi untuk melakukan proses pengelolaan aset yang tertib, transparan, akuntabel, dan dapat terpelihara serta tepat guna dan berdaya guna. Bahkan bisa saja medatangkan PAD.

Ade : Jangka waktu kegiatan?

Pak'Lukman : program kegiatan mungkin itu, karna koridor program koderek programnya ya itu. Tetapi sesuai sekala prioritas, tahun 2011 kalo sekala prioritasnya sertivikasi atau pengamanan yang terdiri dari pengamana secara fisik atau secara administrasi (dokumen kepemilikan).

Ade : di tahun 2011 masalah aset yang muncul?

Pak'Lukman : untuk masalah secara hukum tahun ini tidak ada tapi ancaman-ancaman kearah sanah kemungkinan akan terjadi karena masih banyak aset tanah yang belum secara *the jure* di miliki PEMDA, karena belum adanya sertivikat. Seperti tanah-tanah sekolah banyak yang belum memiliki dokumen kepemilikan yang jelas karna asal usulnya pemberian hibah dll. Apalagi pada tanah-tanah sekolah yang semenjak dahulu belum jelas alas haknya.

Ade : keterlibatan pegawai dalam pembuatan program?

Pak'Lukman : yang jelas terlibat, saya bagi – bagikan pekerjaan dan perencanaan. Kalo terkait dengan pengamanan yaitu ada di kasi pemngamanan, kalo terkait dengan manajemen aset terkait dengan kasi inventarisasi. Kasi akan merencanakan kegiatan sesuai dengan tugas fokok dan fungsi mereka jadi terlibat pegawai.

Ade : faktor apa saja yang menghambat dalam pelaksanaan program?

Pak'Lukman : sebetulnya hanya menyangut pada koordinasi, dan kemampuan pemahaman pengelolaan barang milik daerah, sehingga masih dalam realisasinya kelakuan pegawai belum sesuai dengan apa yang di harapkan. Seperti pengamanan gedung di lakukan pemagaran, laptop, kendaraan dll. Kemudian terkait dengan pencatatan laporan, inventarisasi yang di katakana berjalan belum maksimal di sebabkan factor SDM yang belum memiliki kemampuan dan kemauan dalam pengelolaan aset itu sesuai dengan ketentuan yang ada.

Ade : kalo aset ada yang hilang, bagaimana itu pak?

Pak'Lukman : sesuai dengan mekanisme PERMENDAGRI No.17 Tahun 2007, yaitu TPTGN (tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi). Misalkan jika seorang karyawan ngambil uang (gaji) hilang akan di BAP kronologis oleh majelis TPTGN jika uang TP, kalo barang TGN. Dan orang tersebut akan di tuntutan oleh majelis untuk melakukan ganti rugi tetatpi majelis itu sendiri akan melakukan pertimbangan sepanjang kejadian itu sudah di lakukan sesuai prosedur/tidak semata-mata merupakan kelalaian.

Ade : jika dikatakan berhasil, apakah program selama ini sudah berhasil?

Pak'Lukman : belum, karena pengelolaan aset ini melibatkan semua pihak. Keterlibatan masyarakat hanya terlibat dari segi pemanfaatannya saja, yaitu seperti masyarakat yang memanfaatkan daerah milik jalan (DAMIJA) yang di kenakan retribusi dan harus ijin terlebih dahulu serta menjaga aset-aset.

Ade : adakah kegiatan evaluasi terhadap program?

Pak'Lukman : Ada, persemester sekali atau 6 bulan sekali. Untuk rekonsiliasi dan evalisai aset, berapa barang yang bertambah dan berapa barang atau aset yang keluar.

Ade : Pembagian aset antara wilayah Kota Serang, dan wilayah Kabupaten Serang?

Pak'Lukman : Tahap pertama sudah kita lakukan penghapusan serta penyerahan ke pemerintah kota, sesuai dengan amanat undang-undang.

Ade : Strategi apakah yangtelah dilakukan selama ini?

Pak'Lukman : Masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam dokumen kepemilikan, strateginya bagaimana kita menyelesaikan masalah tersebut agar tuntas dan memberikan pemahaman kepada pengurus barang setiap SKPD agar tau, mau dan mampu.

Ade : Kalo untuk SDM sudah bagus atau masih kurang?

Pak'Lukman : Kalo secara kuantitatif masih kurang, karena satu orang kepala seksi itu minimal mempunyai empat orang pegawai. Tetapi kan ini tidak

Ade : Menurut sebagian orang, pengelolaan aset melalui SIMDA BMD itu seperti apa?

Pak'Lukman : Menurut saya, jika untuk membuat sebuah laporan tergantung dengan orangnya, jika orang tersebut mau dan tekun pasti akan bisa.

Ade : Jika berbicara masalah anggaran, sudah mencukupi atau belum?

Pak'Lukman : Belum mencukupi karena masih jauh dari mencukupi program dan kegiatan kita yang begitu banyak. Anggaran hanya sekitar 600 juta pertahun.

Ade : Bagaimana sikap pemimpin terhadap penyelesaian tugas yang di lakukan

pegawai?

Pak'Lukman : sangat berpengaruh karena pemimpin itu sebagai motivator bagi pegawainya.

Ade : Adakah pertemuan informal untuk mempererat hubungan kerja? Kapan frekuensi pertemuan tersebut?

Pak'Lukman : Ada, tetapi bilamana perlu saja. Selama ini dilakukan di dalam jam kerja saja. Karena untuk memantau pelaksanaan program.

Ade : Nilai-nilai apa yang berlaku dalam organisasi bapak?

Pak'Lukman : ya nilai-nilai sebagai pegawai negeri saja lah, itu sudah cukup sebagai modal dalam organisasi.

Ade : di bidang aset, sebagai pengelola aset pengetahuan apa yang saya harus punya?

Pak'Lukman : Manajemen, atau akuntansi dan idealnya pengurus barang di setiap SKPD.

Ade : Pembinaan untuk para pegawai?

Pak'Lukman : Ada tetapi baru hanya pelatihan setingkat kepala bidang saja.

Ade : apa program yang paling terbaru dari bidang aset daerah?

Pak'Lukman : targetnya, ada pemberian label pada kendaraan dinas dan pengamanan serta pengawasan terhadap aset daerah.

Ade : demikian untuk sementara cukup sekian pak, terima kasih atas waktu yang telah diberikan wasalamualaikum.

**HASIL WAWANCARA**  
**PENELITIAN**  
**STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH DI KAB.SERANG**

---

---

**Nama Informan : Drs. H. FAIRU ZABADI, MM**

**Nip : 197008141997111001**

**Jabatan : Kepala Dinas DPKAD Kab. Serang**

---

Ade : Adakah program/kegiatan yang di buat dalam pengelolaan aset daerah?

Bpk. Fairu : ada, dan banyak mas.

**HASIL WAWANCARA**  
**PENELITIAN**  
**STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH DI KAB.SERANG**

---

---

**Nama Informan : Bpk. Misad**  
**Nip : 197003122005021001**  
**Jabatan : Pengurus Barang Di Kecamatan Pabuaran**

---

- Ade : Asalamualaikum Wr.Wb  
Ini di kecamatan Pabuaran ya pak?
- Bpk. Misad : Ya,
- Ade : Bagaimana partisipasi pelaksana strategi dalam pelaksanaan program pengelolaan aset daerah? Yaitu bagaimana pengelolaan aset menurut bapak sebagai pengurus barang di kecamatan pabuaran.
- Bpk. Misad : Pengelolaan asetnya, lumayan bagus sesuai dengan peruntukanya karena mereka juga ada petunjuk pelaksanaannya juga.
- Ade : Bagaimana system informasi yang di berikan kepada masyarakat untuk mengetahui program/kegiatan pengelolaan aset daerah?
- Bpk. Misad : Sistem informasi kita menggunakan SIMDA BMD
- Ade : Apakah pelaksanaan program pengelolaan aset daerah berjalan efektif? Mengapa?
- Bpk. Misad : Efektif, karena aset itu berkesinambungan setiap ada perubahan program atau kebijakan pasti kita akan di kasih tau.
- Ade : Manfaat apa yang di peroleh dari program pengelolaan aset daerah?
- Bpk. Misad : Banyak, salahsatunya akan gampang untuk memahami aset tersebut.
- Ade : Bagaimana sistem dan prosedur pengelolaan aset daerah di kabupaten Serang? Apakah sistem dan prosedur berjalan dengan efektif?
- Bpk. Misad : Udah bagus, karena banyak import dan ekspor data dari kita ke DPKAD Kab Serang. Ya kalo diliat baru tahun ini saja yaitu tahun 2010.
- Ade : Bagaimana kinerja dan keahlian pengelola aset daerah di Kabupaten Serang?
- Bpk. Misad : Ya, kita tidak bisa menilai banyak ya mas.. tetapi saya menilai sejauh ini udah bagus ya' kalo di persentasikan sudah 80% tingkat keberhasilan program.

**HASIL WAWANCARA**  
**PENELITIAN**  
**STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH DI KAB.SERANG**

---

---

**Nama Informan : Utep Cahria, SE**  
**Nip : 197710232007011004**  
**Jabatan : Pengurus Barang Di Dinas Pekerjaan Umum**

---

- Ade : Asalamualaikum Wr.Wb  
Maaf pak saya mengganggu waktunya sebentar.
- Bpk. Utep : Iya ga apa-apa santai saja.
- Ade : Bagaimana partisipasi pelaksana strategi dalam pelaksanaan program pengelolaan aset daerah? Yaitu bagaimana pengelolaan aset menurut bapak sebagai pengurus barang di Dinas Pekerjaan Umum ini.
- Bpk. Utep : Partisipasinya berjalan dengan baik.
- Ade : Bagaimana system informasi yang di berikan kepada masyarakat untuk mengetahui program/kegiatan pengelolaan aset daerah?
- Bpk. Utep : Ya pengelolaannya menggunakan system SIMDA BMD.
- Ade : Apakah pelaksanaan program pengelolaan aset daerah berjalan efektif? Mengapa?
- Bpk. Utep : Kalo dibilang efektif ya efektif, karena system SIMDA BMD itu memberikan kemudahan untuk kita dalam pengeloaan aset dan penyimpanan data-data aset.
- Ade : Manfaat apa yang di peroleh dari program pengelolaan aset daerah?
- Bpk. Utep : Mempermudah control aset SKPD masing-masing.
- Ade : Bagaimana sistem dan prosedur pengelolaan aset daerah di kabupaten Serang? Apakah sistem dan prosedur berjalan dengan efektif?
- Bpk. Utep : efektif karena mulai sekarang, pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang Tidak manual lagi, sudah terorganisir dengan baik.
- Ade : Bagaimana kinerja dan keahlian pengelola aset daerah di Kabupaten Serang?
- Bpk. Utep : Bagus, tetapi masih banyak kelemahan contohnya problem-problem yang terdapat di daerah tidak dapat di selsaikan dengan baik.
- Ade : Okeh terimakasih pak. Wasalam”

**HASIL WAWANCARA**  
**PENELITIAN**  
**STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH DI KAB.SERANG**

---

**Nama Informan : Wawan Darmawan**  
**Nip : 195709201986031005**  
**Jabatan : Pengurus Barang Di Kecamatan Baros**

---

- Ade : Asalamualaikum, Maaf pak saya mengganggu waktunya sebentar.
- Bpk. Wawan : Iya mas,
- Ade : Bagaimana partisipasi pelaksana strategi dalam pelaksanaan program pengelolaan aset daerah? Yaitu bagaimana pengelolaan aset menurut bapak sebagai pengurus barang di Dinas Pekerjaan Umum ini.
- Bpk. Wawan : Menurut saya berjalan dengan baik.
- Ade : Bagaimana system informasi yang di berikan kepada masyarakat untuk mengetahui program/kegiatan pengelolaan aset daerah?
- Bpk. Wawan : Ya pengelolaannya menggunakan system SIMDA BMD.
- Ade : Apakah pelaksanaan program pengelolaan aset daerah berjalan efektif?
- Bpk. Wawan : Jika bicara tentang efektif, menurut saya efektif karena system SIMDA BMD itu memberikan kemudahan dalam pengeloaan aset.
- Ade : Manfaat apa yang di peroleh dari program pengelolaan aset daerah?
- Bpk. Wawan : Mempermudah kontrol aset setiap SKPD.
- Ade : Bagaimana sistem dan prosedur pengelolaan aset daerah di kabupaten Serang? Apakah sistem dan prosedur berjalan dengan efektif?
- Bpk. Wawan : efektif karena mulai sekarang, pengelolaan aset daerah di Kabupaten Serang Tidak manual lagi, sudah terorganisir dengan sebuah system.
- Ade : Bagaimana kinerja dan keahlian pengelola aset daerah di Kabupaten Serang?
- Bpk. Wawan : Bagus, tetapi masih banyak kelemahan contohnya problem-problem yang terdapat di daerah seperti tanah yang tidak ada sertivikatnya dll.
- Ade : Okeh itu saja pak, terimakasih pak. Wasalam”

## LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : ADE DAIS ISKANDAR  
NIM : 072796  
Judul Skripsi : STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH  
DI KABUPATEN SERANG (STUDI DI DINAS  
PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH  
KABUPATEN SERANG).

Serang, Juni 2011

Skripsi ini Telah Disetujui untuk Diujikan

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Maulana Yusuf, S.IP., M.Si**  
NIP. 197603192005011004

**Rahmawati, S.Sos., M.Si**  
NIP. 197905252005012001

Mengetahui,

Dekan FISIP UNTIRTA

**Prof. Dr. H. A. Sihabudin, M.Si**  
NIP. 196507042005011002

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan:

Nama : Ade Dais Iskandar

NIM : 072796

Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 07 Mei 1988

Fakultas / Prodi : FISIP / Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan telah melaksanakan kegiatan penyusunan skripsi dengan judul penelitian **“Strategi Manajemen Aset Daerah Di Kabupaten Serang (Studi Di Dinas Pengelola Keuangan Dan aset Daerah Kabupaten Serang)”** secara orisinal. Apabila suatu saat diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiat atau hasil penjiplakan dari skripsi lain, maka gelar yang diperoleh peneliti dapat di cabut sesuai dengan ketentuan.

Serang, Juli 2011

Ade Dais Iskandar  
NIM. 072796

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

---

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Ade Dais Iskandar

NIM : 072796

Judul Skripsi : STRATEGI MANAJEMEN ASET DAERAH DI KABUPATEN  
SERANG (STUDI DI DINAS PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET  
DAERAH KABUPATEN SERANG)

Telah diuji di hadapan Dewan Penguji Sidang Skripsi di Serang, tanggal 19 bulan  
Agustus tahun 2011 dan dinyatakan **LULUS**.

Serang, 19 Agustus 2011

Ketua Penguji:

Gandung Ismanto, S.Sos., MM.

(NIP. 197408072005011001)

Anggota:

Deden M. Haris, S.Sos., M.Si

(NIP. 197204072008121002)

Anggota:

Maulana Yusuf, S.IP., M.Si

(NIP. 197603192005011004)

Mengetahui:

Dekan FISIP UNTIRTA

Ketua Program Studi

**Prof. Dr. H. A. Sihabudin, M.Si**  
NIP. 196507042005011002

**Kandung Sapto N, S.Sos., M.Si**  
NIP. 197809182005011002

## CATATAN LAPANGAN

No.	Tanggal	Tempat	Hasil	Informan
1	28 Desember 2010	Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang	Data Aset Kabupaten Serang Per 31 Desember 2010, Renstra DPKAD Kabupaten Serang, Sisdur Pengelolaan Barang Milik Daerah.	Ibu. Hj. Sulhah
2	5 Januari 2011	Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang	Data Peraturan Bupati Serang tentang penghapusan barang milik daerah.	Ibu. Rini Agustini
3	21 Maret 2011	Sekretariat DPKAD Kabupaten Serang	Wawancara	Drs. H. Fairu Zabadi, MM
4	21 Maret 2011	Kediaman Pribadi	Wawancara	Bpk. Drs. R. Lukman, M.Si
5	22 Maret 2011	Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang	Wawancara	Ibu. Hj. Sulhah
6	22 Maret 2011	Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang	Wawancara	Ahmad Subhan, S.Stp, M.Si
7	22 Maret 2011	Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang.	Wawancara	Ibu. Rini Agustini, SE. M.Si
8	22 Maret 2011	Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang	Wawancara	Ibu. Aliya Diciania, A.Md
9	23 Maret 2011	Gudang Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang	Wawancara	Bpk. Suherman
10	24 Maret 2011	Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Serang	Wawancara	Bpk. Utep Cahria, SE
11	24 Maret 2011	Kantor Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Serang	Data Kartu Inventaris Barang DPU Kabupaten Serang	Bpk. Gatot
12	25 Maret 2011	Kantor Kecamatan Pabuaran	Wawancara	Bpk. Misad

13	28 Maret 2011	Kantor Kecamatan Baros	Wawancara	Bpk. Wawan Darmawan
14	29 Maret 2011	Kantor Kecamatan Ciruas	Wawancara	Ibu. Missondari
15	29 Maret 2011	Kantor Kecamatan Keragilan	Wawancara	Bpk. Tata Rosmita
16	31 Maret 2011	Bidang Aset Daerah DPKAD Kabupaten Serang	Data Aset Kecamatan Kabupaten Serang	Bpk. Asep Saefullah