

KELEMBAGAAN DAN TATA HUBUNGAN KERJA PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH

Zulpikar

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I, Lembaga Administrasi Negara
(PKP2A I-LAN) Bandung
E-mail: zzulpikar@yahoo.com

Institution Endorsement and Region-Owned Asset Management

Abstract

So far, local governments have not managed their region-owned assets effectively and efficiently so that they have not proportionally contributed to local revenue and local public services. This condition is mainly due to structural hindrances in the forms of: the indistinctness of job descriptions and functions, the lack of lucid managerial mechanism and standard operating procedures, and inadequacy of resources (human resource, facilities, and finance).

The writer recommends that local government should endorse the structure of institution in charge of managing region-owned assets with translucent job descriptions and functions, clear and integrated authority transfer, comprehensible managerial mechanism and standard operating procedures, and sufficient resources comprising human resource, facilities, and financial resource.

Keywords: materials, local government, organizational structure, mechanism

A. LATAR BELAKANG

Barang [*materials*] merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen dan daya dukung utama setiap organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Namun demikian, bagi organisasi publik [baca: Institusi Pemerintah/Daerah] cenderung belum dijadikan sebagai bagian dari *assets*¹ yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan asset/barang yang efisien dan efektif.

Kondisi demikian dapat dilihat (secara kasat mata) dari berbagai fenomena, baik yang diberitakan oleh media massa maupun fakta-fakta yang terobservasi dari berbagai klasifikasi barang, jenis, maupun skala. Fenomena tersebut, antara lain:

1. Kurang tersedianya data yang *up-to-date* mengenai berbagai jenis barang yang menjadi milik pemerintah, sehingga tidak diketahui pasti kekayaan/asset yang dimiliki dan berapa jumlah dana yang telah dipergunakan untuk pengadaan barang-barang tersebut;
2. Kurangnya mempertimbangkan *economic value* dari suatu barang, sehingga kebermanfaatan barang tersebut kurang sesuai dengan harapan;
3. Kurangnya *maintenance* dan pengamanan dari barang-barang yang dimiliki yang berakibat menurunnya "masa pakai" dan nilai guna barang serta terjadinya "kehilangan". Hal ini dapat disebabkan karena kurangnya alokasi dana pemeliharaan, tidak "seriusnya" pelaksanaan pemeliharaan dan pengamanan atas barang-barang itu;

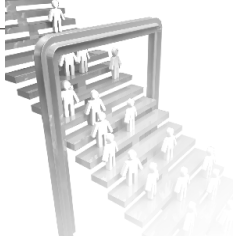
Fenomena di atas, dapat dicermati dari berbagai kasus, antara lain peralatan kantor, kendaraan, rumah dinas yang dijual dengan harga murah, penghapusan dan/pemindahan-tangan kepemilikan yang cenderung tidak sebanding dengan besarnya biaya yang dialokasikan pada saat pengadaan dan pemeliharaan barang-barang tersebut. Dalam skala besar/nasional, kurangnya "perhatian" pemerintah terhadap barang seperti pada kasus pulau yang dibiarkan menganggur dan tidak terpelihara, bahkan diambilalih, baik secara "legal" maupun ilegal, dengan cara merubah batas antar negara.

Berbagai fenomena dan kasus yang terjadi, dan kesadaran akan pentingnya daya dukung *assets* bagi Pemerintah [Pusat/Daerah] serta seiring dengan era desentralisasi urusan pemerintahan/kewenangan antar tingkatan pemerintah, maka Pemerintah merasa wajib untuk mengatur kebijakan mengenai pengelolaan barang milik negara/daerah. Pengaturan kebijakan dimaksud, terakhir diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang *Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*. Adapun untuk mengatur secara khusus kebijakan teknis dalam pengelolaan barang milik daerah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri [Permendagri] Nomor 17 Tahun 2007 tentang *Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah*.

PP No. 6 Tahun 2006 dan Permendagri No. 17 Tahun 2007, didalamnya mengatur antara lain mengenai kewenangan, tugas dan fungsi pengelola, pengguna kuasa barang, dan kegiatan dalam pengelolaan barang milik daerah.

1 *Assets: Any item of economic value, owned by an individual or corporation, especially that which could be converted to cash. Examples are cash, securities, accounts receivable, inventory, office equipment, real estate, a car, and other property. [http://www.investorwords.com/273/asset.html]*





Berkaitan dengan pengaturan pemerintah dalam urusan asset itu, dan sejalan dengan upaya pemerintah membentuk organisasi perangkat daerah yang efektif, efisien, rasional dan proporsional telah ditetapkan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 yang mengatur tentang *Organisasi Perangkat Daerah*. Mengingat kompleksitas dalam pengelolaan barang dan pentingnya peran yang dapat diberikan maka kiranya perlu mempertimbangkan aspek kelembagaan [organisasi] dan pengorganisasian dalam pengelolaan barang milik daerah.

Mencermati berbagai fenomena/kasus yang terjadi, sebagaimana telah disinggung pada paragraf sebelumnya, menjadi dasar pentingnya suatu studi untuk mendeskripsikan kelembagaan dan pengelolaan [pengorganisasian] sehingga tercapainya efektivitas dalam penyelenggaraan urusan dan pelaksanaan fungsi pengelolaan barang milik daerah sehingga dapat berguna dan bermanfaat nyata bagi masyarakat.

C. LANDASAN TEORITIS

1. Konsepsi Pengelolaan [Manajemen] Barang & Struktur Organisasi dalam Konteks Organisasi Pemerintahan

a. Konsepsi Pengelolaan Barang

Manajemen material [Suharso, 1989:11) adalah “proses penyelenggaraan pengaturan sarana dan prasarana kerja melalui perencanaan, pelaksanaan, pengadaan, pemindahan, penyimpanan dan pertanggungjawaban” yang memiliki fungsi (Effendi, 1986:32) yaitu: a) *perencanaan material*; b) *pengkoordinasian*; c) *pengadaan dan pemesanan*; d) *penyimpanan dan pemeliharaan*; e) *pengeluaran dan pendistribusian*; dan f) *penatausahaan dan pelaporan*. Fungsi tersebut memiliki kesamaan dengan pendapat Yassin (1988:24), namun merubah/meleburkan fungsi perencanaan material menjadi *penentuan kebutuhan*; menspesifikasikan fungsi-fungsi yang digabungkan [dalam pendapat Effendi].

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, kegiatan pokok dalam *pengelolaan* barang dimulai dari:

1) Perencanaan

Perencanaan kebutuhan *asset* daerah wajib dilandasi dengan tugas pokok dan fungsi, lalu mengusulkan anggarannya sesuai dengan kebutuhan daerah, dalam hal ini masyarakat dan DPRD memonitor dan mengawasi kesesuaiannya dengan kebutuhan daerah, pengadaannya yang melalui pembelian, sesuai dengan aturan yang ada melalui tender atau penunjukkan langsung, terdokumentasi dengan baik diikuti dengan adanya *system data base* kekayaan daerah.

Pada dasarnya, kekayaan daerah ada dua klasifikasi, yaitu :

- a) kekayaan yang sudah ada sejak daerah tersebut terbentuk/ada. Yang umumnya terdiri atas kekayaan alam dan geografis kewilayahannya, bangunan bersejarah.
- b) Kekayaan yang akan dimiliki, baik yang berasal dari pembelian, maupun yang akan dibangun sendiri yang merupakan aktivitas pemerintah, didanai oleh APBD serta kegiatan perekonomian. Kenyataan menunjukkan bahwa dewasa ini masih sering ditemukan bahwa APBD kurang mendukung pemeliharaan dan operasi bagi hasil investasi dan modal, demikian pula terhadap biaya asuransi.

Perencanaan akan meliputi *asset* yang ada, dan yang masih potensial atau yang belum dimanfaatkan, memper-hatikan kondisi asset daerah di masa lalu, asset yang sekarang dibutuhkan, dan perencanaan *asset* yang dibutuhkan di masa yang akan datang, maka diperlukan perencanaan standar kekayaan minimum yang harus dimiliki Pemerintah Daerah agar mampu memenuhi cakupan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam perencanaan strategik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, termasuk didalamnya penetapan indikator kinerja pengelolaan kekayaan daerah. Indikator kinerja pengelolaan kekayaan daerah diperuntukkan mengetahui kinerja Pemerintah Daerah, dan bermanfaat agar Pemerintah memiliki arah pengelolaan kekayaan sehingga terhindar dari kerusakan lingkungan.

2) Pengorganisasian

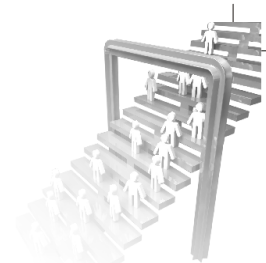
Organisasi yang dibutuhkan harus cukup mampu mengakomodasikan berbagai kewenangan dalam mewujudkan visi, misi, beban tugas, pengembangan sesuai dengan kebutuhan perubahan kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, setiap tingkatan organisasi memiliki kompetensi baik yang umum maupun yang khusus dimiliki oleh berbagai tingkatannya untuk mengintegrasikan pengelolaan barang/aset daerah dalam menunjang kepentingan / pelayanan publik.

Pertimbangan azas pengorganisasian, kedudukan, tugas pokok, fungsi yang disesuaikan dengan landasan kewilayahan atau daerah kerja, kelompok yang dilayani, peralatan/sarana, sdm, jenis barang yang dilayankan, proses pengelolaan barang dan daerah yang harus ditempuh dsb. Harus menjadi landasan pertimbangan disamping kebijakan pusat yang telah ditetapkan.

3) Pelaksanaan

Pengalaman menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan, termasuk kebijakan pengelolaan kekayaan daerah, sering mengalami kegagalan, baik karena perencanaan yang kurang matang, atau para pelaksana *tidak termotivasi*, bahkan





sengaja menghambatnya karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya, atau bahkan karena struktur birokrasi yang belum ditunjang oleh adanya kejelasan prosedur dan petunjuk teknis yang diperlukan, demikian pula hal tersebut bisa terjadi karena jumlah dan kualitas sumberdaya tidak memadai.

Secara umum ditemui bahwa pemeliharaan *asset* pemerintah sering kurang mendapatkan perhatian sehingga kerusakan dan kehilangan tanpa diketahui sering terjadi, apalagi karena para pegawai kurang memiliki kesadaran akan nilai guna dan nilai komersial sesuatu asset. Berdasarkan hal tersebut maka perlu profesionalisme para pengelola barang milik pemerintah daerah.

Kurang berfungsinya monitoring dari lembaga legislatif daerah dan masyarakat pula merupakan salah satu sebab kurang berhasilnya pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah.

4) Evaluasi

Menurut John Bourn (Pollit & Harrison, 1992: 25), ada 5 kriteria yang diperlukan dalam menilai pelayanan publik, demikian pula dalam menilai kualitas pengelolaan barang yaitu:

- Aspek Politis: bahwa pengelolaan barang disesuaikan dengan tujuan-tujuan yang dirumuskan dalam keputusan politik yang mewakili rakyat yaitu lembaga legislatif daerah.
- Aspek legal: bahwa kinerja pengelolaan barang daerah akan dianggap baik apabila telah memenuhi ketentuan hukum yang berlaku
- Aspek prosedural: bahwa kinerja pengelolaan barang daerah telah memenuhi prosedur yang telah ditetapkan.
- Responsif: bahwa kebijakan pengelolaan barang daerah baik pada formulasi kebijakan maupun tahap pelaksanaannya telah mengakomodasikan aspirasi masyarakat.
- Aspek manajerial, sebagai seperangkat aktivitas yang satu sama lain saling berkaitan yaitu terdiri atas: perumusan tujuan, pemilihan alternatif pencapaian tujuan tersebut serta implementasinya, sehingga sistem ini memiliki 4 elemen yang esensial yaitu: kejelasan sasaran; sistem pelaporan; interpretasi dan evaluasi, serta tindakan koreksi apabila sasaran tidak tercapai.

5) Pengawasan

Pengawasan dilakukan untuk melihat bila ada perbedaan antara standar kerja dengan kenyataan dalam praktek pelaksanaan pemerintahan. Peranan auditor internal dalam hal ini sangat penting mulai dari pengetahuan bahwa ada aset daerah (*recognition*), pengukuran (*measurement*) dan penilaian (*evaluation*) aset dan menghindari agar tidak terjadi penyalahgunaan aset Pemerintah Daerah.

Bahwa pertanggungjawaban publik oleh Pemerintah menurut Ellwood (dalam Mardiasmo: 2004:226), ada 4 bentuk yaitu:

- Akuntabilitas kejujuran dan hukum yaitu berkaitan dengan pencegahan dan penindakan terhadap penyalahgunaan jabatan dan kepatuhan terhadap hukum;
- Akuntabilitas proses yaitu kepatuhan terhadap pelaksanaan prosedur yang berlaku;
- Akuntabilitas program yaitu audit terhadap efektivitas lembaga sektor publik berdasarkan pemilihan alternatif program yang tepat;
- Akuntabilitas kebijakan: pertanggungjawaban pemerintah tentang kebijakan-kebijakan yang diambil sebagai eksekutif terhadap DPRD.


Untuk menjamin dilakukannya pertanggungjawaban publik oleh pemerintah daerah, diperlukan perubahan sistem pemeriksaan dari pemeriksaan yang konvensional kepada audit *value for money*. "*Value for money*" terjadi dalam kondisi sebagai berikut:

- Apabila ada barang yang dijual dengan harga lebih rendah dari barang yang ditawarkan sebelumnya.
- Apabila ada barang yang ditawarkan lebih rendah harganya dari yang ditawarkan ditempat lain.
- Apabila ada barang dengan merek baru dengan fungsi yang sama akan tetapi lebih murah dari barang dengan merek sebelumnya atau yang ada.
- Apabila ada barang dengan merek baru dan mampu melaksanakan fungsinya lebih baik dari produk dengan merek yang ada tapi harganya lebih murah.
- Bila ada barang dengan merek baru, walaupun cara kerjanya tidak sebaik barang dengan merek yang ada, tapi harganya jauh lebih menguntungkan bila dibandingkan dengan perbedaan kualitasnya.
- Bila ada barang dengan merek baru yang jauh lebih mahal bila dibandingkan dengan merek yang ada akan tetapi sedemikian jauh lebih baiknya kualitas barang tersebut sehingga bila dibandingkan dengan perbedaannya kualitasnya akan jauh lebih menguntungkan.

Berdasarkan gambaran di atas, maka istilah "*value for money*" menunjukkan adanya fokus terhadap perbandingan dengan apa yang dilakukan sebelumnya, dengan apa yang dilakukan di tempat yang lain, dan perbandingan dalam selisih antara biaya dengan selisih tingkat/kualitas pelayanan, yang menghasilkan suatu pemahaman tentang tujuan akhir yang ingin diwujudkan oleh suatu produk dari oleh suatu jenis pelayanan.

Laporan NAO (*National Audit Office*) mengidentifikasi bahwa kesalahan umum yang sering terjadi dalam pelaksanaan *value for Money* adalah sebagai berikut :



- 
- a) Lemahnya manajemen aset, seperti halnya instansi publik sulit untuk melihat aset dari sisi keuangan yang tepat, dari sisi pembelian atau penguasaannya, dari sisi manajemen *outputnya*, dan dari sisi penyusutan / penghapusannya sehingga mampu menentukan biaya investasi masyarakat yang diperlukan untuk aset tersebut. Kenyataan ini diperoleh dari gambaran bahwa adanya sikap menghargai nilai tanah dan bangunan, tidak ada strategi yang jelas tentang pemeliharannya sehingga terjadi kerusakan dan mengakibatkan turunnya nilai tanah dan bangunan tersebut, demikian pula lahan-lahan dan bangunan dibiarkan kosong,
 - b) Kurangnya kemampuan melihat sisi komersial dari aset yang ada, misalnya aset yang dikontrakkan kepada swasta sering kurang mempertimbangkan unsur ketepatan jangka waktu kontrak, sering dibiarkan dalam jangka waktu yang terlalu panjang, sehingga menimbulkan lebih banyak biaya yang harus ditanggung karena kerusakan, ketimbang hasil yang diperoleh. Banyak kontrak yang dirumuskan terlalu longgar, proposal kontraktor sering tidak dianalisis dengan cermat pada saat asesmen tender. Hal ini menyebabkan sulitnya memberlakukan kontrak dan mengukur kinerjanya.
 - c) Lemahnya manajemen proyek: biasanya proyek dijalankan sebelum masalah dirumuskan secara cermat, sehingga hasil proyek tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, terlambat pengerjaannya, proyek cepat usang.

Sinyalemen tersebut mengimplikasikan bahwa diperlukan adanya usaha yang sungguh-sungguh untuk memperbaiki kinerja pengelolaan barang daerah dengan mencermati beberapa hal berikut, diantaranya:

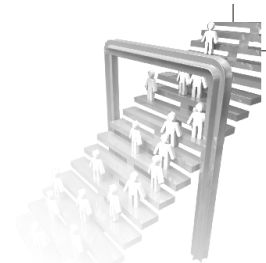
- a) Hubungan antara *inputs-outputs* dan *impacts*. Kenyataan menunjukkan bahwa khusus untuk pengadaan barang tertentu belum secara jelas nampak hubungan-hubungan tersebut diatas.
- b) Hubungan antara biaya dan manfaat.
- c) Hubungan antara analisis dan kewenangan yang sering memerlukan adanya keseimbangan dalam distribusi kewenangan tentang *reward* di kalangan Pemerintah Daerah dengan Badan Pemeriksa.
- d) Hubungan antara *insiders* dan *outsiders*, dimana biasanya terdapat perbedaan pandangan atas analisis yang dihasilkan orang dalam organisasi dengan pihak luar, oleh karena itu harus diupayakan agar semua intervensi kebijakan harus menghasilkan dampak yang diharapkan. Dewasa ini, banyak para pegawai yang enggan ditugaskan dalam bidang perlengkapan, dengan banyaknya kasus dan beratnya tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka, apalagi adanya perbedaan persepsi antara mereka dan pemeriksa serta Kejaksanaan misalnya.

b. Konsepsi Struktur Organisasi

Struktur organisasi menurut Mintzberg (1993) adalah totalitas cara organisasi membagi anggotanya ke dalam tugas-tugas yang satu sama lain saling berbeda, sehingga yang kemudian lahirnya koordinasi antarindividu dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Dalam kaitan dengan penataan struktur, Mintzberg (1993) mengelompokkan pada kelompok fungsi, yakni:

- 1) *Operating core* merupakan fungsi pelaksanaan tugas pokok organisasi yang berkaitan dengan pelayanan langsung kepada masyarakat. Dalam struktur perangkat daerah, fungsi ini diantaranya dilaksanakan oleh Dinas dan Kantor.
 - 2) *The strategic apex* fungsi ini menjadi tanggungjawab pimpinan organisasi dalam rangka menjamin tercapainya keseluruhan kegiatan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi tersebut. Dalam struktur perangkat daerah, fungsi ini menjadi tanggung jawab Kepala Daerah.
 - 3) *The Middle line* berfungsi menjembatani antara *the strategic apex* dengan *operating core* yang diisi oleh seperangkat pejabat struktural menengah (dari pejabat struktural senior hingga pejabat struktural paling rendah) yang memiliki otoritas formal, pada struktur perangkat daerah. Pada umumnya di berbagai daerah fungsi ini dilaksanakan oleh Sekretaris Daerah, terutama dalam pelaksanaan fungsi koordinasi.
 - 4) *The Technostructure* berfungsi merumuskan kebijakan-kebijakan pimpinan dengan mengkaji dan menyarankan berbagai pedoman-pedoman atau standardisasi-standardisasi tertentu. Fungsi ini dilaksanakan oleh Lembaga Teknis Daerah, diantaranya Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, dan Inspektorat (Badan Pengawas Daerah).
 - 5) *The Support Staff* berfungsi memberikan dukungan kepada unit organisasi yang berperan sebagai pelaksana inti yang bersinggungan dengan masyarakat. Dalam skala makro Pemerintahan Daerah, fungsi ini dilaksanakan oleh Sekretariat Dewan dan Sekretariat Daerah.
- Secara teoritik terdapat beberapa jenis struktur organisasi sebagaimana yang disarikan oleh beberapa pakar (Robbins, 1995). Jenis tersebut yakni:
- a) Struktur sederhana, merupakan struktur yang bercirikan tingkat diferensiasi sederhana, rentang kendali yang luas, wewenang yang dipusatkan dalam tangan satu orang dan formalisasi kecil. Pada perangkat daerah, struktur sederhana digunakan pada organisasi Kantor Daerah. Dengan struktur yang kecil (tingkat departementasi), dapat membawahi beberapa UPT (rentang kendali luas).
 - b) Struktur birokrasi, merupakan suatu struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan





pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Pada perangkat daerah, struktur birokrasi terdapat pada organisasi Sekretariat Daerah. Semua bagian melakukan rutinitasnya dengan mengikuti aturan yang ada.

- c) Struktur matriks, merupakan suatu struktur yang menciptakan lini rangkap dari wewenang, menggabungkan departementasi fungsional dan produk. Karakteristik yang jelas dari struktur matriks ini adalah memecah konsep kesatuan komando. Pegawai dalam organisasi matriks mempunyai dua atasan, yaitu manajer departemen fungsionalnya, dan manajer departemen produksinya. Dalam struktur perangkat pemerintahan di Indonesia baik pusat dan daerah struktur matriks ini secara formal tidak ditemukan. Meskipun demikian, hubungan rangkap departementasi fungsional dan produk terjadi dalam praktek, misalkan seorang peneliti yang bertugas di suatu perangkat daerah (departementasi produk), selain ia harus melaporkan hasil kerjanya ke perangkat daerah bersangkutan, ia juga harus membuat laporan kerja ke LIPI, untuk kepentingan fungsionalnya.
- d) Struktur tim, penggunaan tim sebagai piranti untuk mengkoordinasi kebijakan. Pada organisasi pemerintahan, struktur tim digunakan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, atau merupakan bagian dari struktur organisasi yang secara formal memiliki pembagunan, tim ini bersifat sementara, dapat beberapa bulan atau bahkan beberapa minggu saja sesuai dengan kebutuhan.
- e) Organisasi virtual, suatu organisasi inti yang kecil, yang mempunyai sumber luar untuk fungsi-fungsi utama. Dalam organisasi pemerintahan, seringkali dijumpai organisasi dengan nomenklatur Komisi misalnya Komisi Hak Azasi Manusia, yang anggotanya bukan merupakan pegawai negeri melainkan dari masyarakat dan swasta (yang nota bene merupakan sumber dari luar organisasi pemerintahan) yang berkomitmen pada suatu urusan tertentu.
- f) Organisasi tanpa tapal batas, suatu organisasi yang mengusahakan penghapusan rantai komando, mempunyai rentang kendali yang tidak terbatas, dan menggantikan departemen dengan tim yang diberi kuasa.
- g) Organisasi feminin, suatu organisasi yang dicirikan oleh perlakuan humanistik terhadap individu, non oportunisme, karir yang didefinisikan lewat layanan kepada orang lain, penciptaan suatu komunitas yang peduli, dan berbagi kekuasaan. Dalam pemerintahan organisasi feminin secara formal tidak ada, tetapi

dalam pelaksanaan berbagai kegiatan, sering melibatkan organisasi feminin ini. Misalnya penetrasi program KB, dan kesehatan balita melalui organisasi Pendidikan Kesejahteraan Keluarga.

Upaya merancang atau menata struktur organisasi pemerintah daerah, dapat mempertimbangkan pikiran Robbins (1995), bahwa ada tiga persoalan yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) Persoalan kompleksitas; (2) Persoalan formalitas; dan (3) Persoalan sentralisasi.

Substansi *penataan hubungan tata kerja* dapat disederajatkan dengan fungsi koordinasi dalam manajemen, yakni mengarah pada proses dalam menjalankan tugas pada masing-masing susunan organisasi. Mintzberg (1993:3-6) juga mengemukakan ada lima upaya penataan yang berhubungan dengan tata kerja pada suatu organisasi, khususnya organisasi pemerintah daerah, yakni:

- a) *Mutual adjustment* atau saling mengingatkan, yaitu koordinasi terhadap pekerjaan dengan proses komunikasi informal yang sederhana. Mekanisme ini berlaku pada organisasi yang paling sederhana.
- b). *Direct supervision* atau supervisi langsung, yaitu koordinasi dengan menempatkan tanggung jawab seseorang atas pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain, memberikan instruksi kepada mereka dan mengawasi kegiatan mereka. Mekanisme ini berlaku pada orang yang bekerja dengan jumlah 5 sampai dengan 15 orang
- c) *Work processes are standardized* atau standardisasi proses kerja, yaitu dengan melakukan spesifikasi kerja/program kerja. Mekanisme ini berlaku pada organisasi yang berukuran sedang dengan jumlah personel lebih dari 15 orang dengan berbagai macam jenis pekerjaan.
- d) *Outputs are standardized* atau standardisasi hasil, dilakukan dengan menspesifikasikan hasil-hasil kerja, misalnya spesifikasi produk atau spesifikasi kinerja. Dalam standardisasi hasil, pekerja mengetahui parameter hasil kerja yang ditetapkan, tetapi para pekerja diperbolehkan untuk mengerjakannya dengan cara mereka sendiri-sendiri.
- e) *Skill and knowledge are standardized* atau standardisasi keterampilan dan pengetahuan. Dilakukan dengan melakukan spesifikasi suatu pelatihan terhadap pekerjaan tertentu. Kadangkala baik proses kerja maupun hasil kerja tidak dapat distandardisasikan, misalkan proses penyembuhan suatu penyakit oleh tim kesehatan, akan berbeda-beda penanganannya karena tergantung pada kondisi pasien) tetapi standardisasi masih tetap diperlukan untuk menjamin bahwa fungsi tersebut berjalan dengan baik.



2. Kebijakan Penataan Organisasi Perangkat Daerah & Pengelolaan Barang Milik Daerah

a) Kebijakan Penataan Organisasi Perangkat Daerah dalam Pengelolaan Barang Milik Daerah

Landasan yuridis penataan organisasi Pemerintah Daerah secara spesifik, saat ini diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. PP ini merupakan implikasi dari paket kebijakan desentralisasi/otonomi daerah dan sejalan dengan ditetapkannya PP No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Kemudian sebagai penjabaran lebih lanjut dari PP No. 41 Tahun 2007 diterbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 57 Tahun 2007 yang memuat Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah

Berdasarkan PP tersebut, pembentukan organisasi perangkat daerah pada dasarnya untuk melaksanakan tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan sebagaimana tersurat dalam PP No. 38 Tahun 2007. Urusan pengelolaan barang daerah termasuk dalam bagian fungsi keuangan. Di dalam PP tersebut tidak mengatur dan menetapkan jenis perangkat daerah yang akan menyelenggarakan suatu urusan pemerintahan, namun ditentukan oleh kebutuhan dan karakteristik daerah masing-masing. Secara spesifik, didalam PP mengatur dan menetapkan faktor-faktor yang menjadi penentu dalam menentukan besaran organisasi. Faktor dimaksud adalah: 1) **Luas wilayah**; 2) **Jumlah penduduk**; dan 3) **Jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah**.

Organisasi yang dapat menyelenggarakan urusan dalam bidang pengelolaan aset (barang) dapat berbentuk Dinas, Lembaga Teknis Daerah (Lemtekda) atau Sekretariat Daerah. Adapun kedudukan, tugas dan fungsi dari ketiga bentuk organisasi tersebut (pasal 10, 14 dan 15), adalah:

1) Sekretariat Daerah.

Merupakan unsur staf yang tugasnya adalah membantu Bupati/Walikota dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah dengan fungsinya meliputi:

- penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
- pengoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah;
- pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;
- pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah; dan
- pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati/Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat Daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota

2) Dinas Daerah Kabupaten/Kota

Merupakan unsur pelaksana otonomi daerah. Tugasnya adalah melaksanakan urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Sedangkan fungsinya meliputi:

- Perumusan Kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
- Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati/Walikota sesuai dengan lingkup tugasnya.

Kepala dinas berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah.

3) Lembaga Teknis Daerah

Merupakan unsur pelaksana tugas tertentu yang karena sifatnya tidak tercakup pada Sekretariat Daerah atau Dinas daerah. Tugasnya adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik. Fungsi utamanya meliputi:

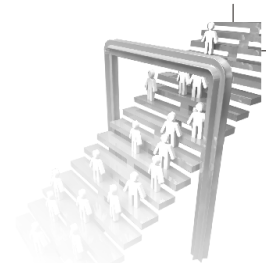
- Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;
- Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati/Walikota sesuai dengan lingkup tugasnya.

- a) Bentuk Lembaga Teknis Daerah berupa Badan (dipimpin Kepala Badan), Kantor (dipimpin Kepala Kantor) dan Rumah Sakit (dipimpin Direktur).
- b) Kepala (Badan/Kantor) dan Direktur berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Selanjutnya menurut Permendagri No. 57 Tahun 2007, secara teknis tugas dan fungsi lembaga tersebut adalah:

- 1) Sekretariat Daerah sebagai unsur staf pada hakekatnya menyelenggarakan fungsi koordinasi perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, pelaporan serta pelayanan administratif. Selain itu Sekretariat





daerah juga melaksanakan fungsi hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tatalaksana, hubungan masyarakat, protokol serta fungsi pemerintahan umum lainnya yang tidak tercakup dalam tugas dinas dan lembaga teknis, misalnya penanganan urusan kerjasama, perbatasan dan lain-lain.

- 2) Dinas Daerah, sebagai unsur pelaksana otonomi daerah pada hakekatnya menyelenggarakan urusan otonomi daerah baik yang bersifat wajib maupun pilihan, sesuai dengan pembagian urusan yang ditetapkan dalam Peraturan pemerintah Nomor 38 tahun 2007.
- 3) Lembaga Teknis Daerah, sebagai unsur pendukung yang sifatnya lebih teknis. Lembaga teknis daerah dapat berbentuk badan, kantor dan rumah sakit, penentuan Badan atau Kantor sesuai dengan analisis beban tugas.

b) Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Daerah

Kebijakan dalam pengelolaan barang, baik barang milik Negara dan atau milik Daerah mengalami perubahan sejak ditetapkannya UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Hal ini sejalan dengan perubahan yang terjadi dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan di daerah yang dimulai sejak terbitnya UU No. 22 Tahun 1999 yang kemudian direvisi melalui UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Berdasarkan amanat dalam UU No. 1 Tahun 2004, dan sejalan dengan kebijakan desentralisasi, maka ditetapkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/ Daerah. Didalam PP tersebut diatur, antara lain mengenai; 1) Pejabat Pengelolaan Barang Milik Negara/ Daerah, 2) Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran, 3) Pengadaan, 4) Penggunaan, 5) Pemanfaatan, 6) Pengamanan dan Pemeliharaan, 7) Penilaian, 8) Penghapusan, 9) Pemindahtanganan, 10) Penatausahaan, 11) Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian, 12) Ganti Rugi dan Sanksi. Selanjutnya untuk melakukan pembinaan dalam pengelolaan barang milik daerah, kebijakan secara umum ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan secara teknis dilakukan oleh Menteri Dalam Negeri sebagaimana dinyatakan dalam pasal 74 sebagai berikut:

- 1) Menteri Keuangan menetapkan kebijakan umum pengelolaan barang milik negara/daerah.
- 2) Menteri Keuangan menetapkan kebijakan teknis dan melakukan pembinaan pengelolaan barang milik negara.
- 3) Menteri Dalam Negeri menetapkan kebijakan teknis dan melakukan pembinaan pengelolaan barang milik daerah sesuai dengan kebijakan sebagaimana ayat (1).

Atas dasar itu, maka Menteri Dalam Negeri menetapkan **Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 17 Tahun 2007** tentang **Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah**.

Barang Milik Daerah dimaknai sebagai *semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah atau perolehan lainnya yang sah baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak beserta bagian-bagiannya ataupun yang merupakan satuan tertentu yang dapat dinilai, dihitung, diukur atau ditimbang termasuk hewan dan tumbuh-tumbuhan kecuali uang dan surat-surat berharga lainnya* [PP No. 6 Tahun 2006, pasal 2]. Adapun barang milik daerah terdiri dari (penjelasan umum Permendagri No. 17 Tahun 2007):

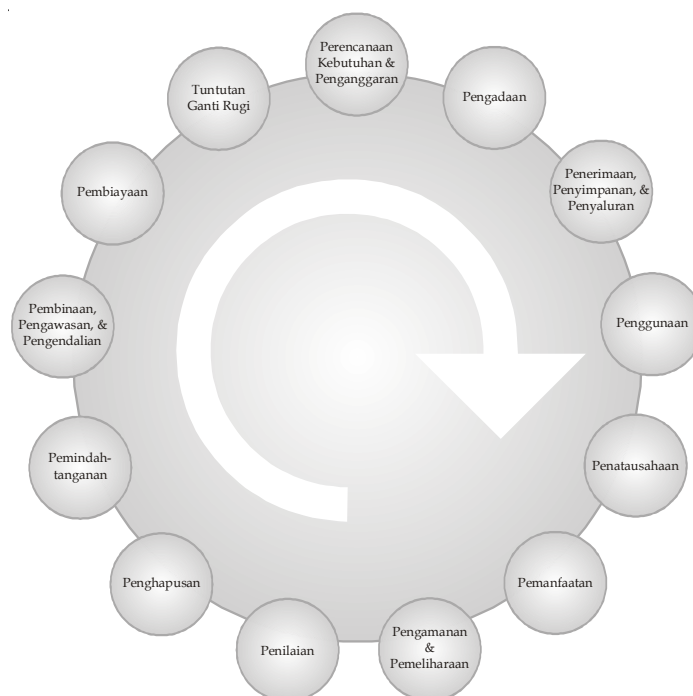
- 1) barang yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah yang penggunaannya/ pemakaiannya berada pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)/Instansi/lembaga Pemerintah Daerah lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 2) barang yang dimiliki oleh Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah lainnya yang status barangnya dipisahkan.

Adapun yang dimaksud barang milik daerah yang dipisahkan adalah barang daerah yang pengelolaannya berada pada Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah lainnya yang anggarannya dibebankan pada anggaran Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah lainnya. Kegiatan pengelolaan barang milik daerah meliputi:

- a) Perencanaan kebutuhan dan penganggaran;
- b) Pengadaan
- c) Penerimaan, penyimpanan dan penyaluran;
- d) Penggunaan
- e) Penatausahaan;
- f) Pemanfaatan;
- g) Pengamanan dan pemeliharaan;
- h) Penilaian;
- i) Penghapusan;
- j) Pemindahtanganan;
- k) Pembinaan, pengawasan dan pengendalian;
- l) Pembiayaan; dan
- m) Tuntutan ganti rugi.

Pemegang kekuasaan dalam pengelolaan barang milik daerah adalah Gubernur/Bupati/Walikota yang dibantu oleh perangkat daerah, baik sebagai pengelola, pengguna/kuasa pengguna maupun penyimpan dan pengurus barang milik daerah dengan kewenangan tertentu. Hal ini sebagaimana tersurat dalam Permendagri No. 17 Tahun 2007 pasal 5 dan pasal 6. Dalam rangka menjamin terlaksananya tertib administrasi dan tertib pengelolaan barang milik daerah diperlukan adanya kesamaan persepsi dan langkah secara integral dan menyeluruh dari unsur-unsur yang terkait dalam pengelolaan barang milik daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun





Gambar 1.
Siklus Pengelolaan Barang Milik Daerah

2006 pada pasal 3 ayat (1) menyebutkan: "Pengelolaan barang milik negara/daerah dilaksanakan berdasarkan azas: fungsional, kepastian hukum, transparansi dan keterbukaan, efisiensi, akuntabilitas, dan kepastian nilai." Selanjutnya dalam penjelasan umum dijelaskan, yang dimaksud dengan asas-asas sebagai tersebut:

- a. *Asas Fungsional*, yaitu pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah di bidang pengelolaan barang milik negara/daerah yang dilaksanakan oleh kuasa pengguna barang, pengguna barang, pengelola barang dan gubernur/bupati/walikota sesuai fungsi, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing.
- b. *Asas Kepastian Hukum*, yaitu pengelolaan barang milik negara/daerah harus dilaksanakan berdasarkan hukum dan peraturan perundang-undangan.
- c. *Asas Transparansi*, yaitu penyelenggaraan pengelolaan barang milik negara/daerah harus transparan terhadap hak masyarakat dalam memperoleh informasi yang benar.
- d. *Asas Efisiensi*, yaitu pengelolaan barang milik negara/daerah diarahkan agar barang milik negara/daerah digunakan sesuai batasan-batasan standar kebutuhan yang diperlukan dalam rangka menunjang penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi pemerintahan secara optimal.
- e. *Asas Akuntabilitas*, yaitu setiap kegiatan pengelolaan barang milik negara/daerah harus dapat dipertanggung-jawabkan kepada rakyat.

- f. *Asas Kepastian Nilai*, yaitu pengelolaan barang milik negara/daerah harus didukung oleh adanya ketepatan jumlah dan nilai barang dalam rangka optimalisasi pemanfaatan dan pemindah-tanganan barang milik negara/daerah serta penyusunan Neraca Pemerintah.

C. METODE

Kajian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif, dengan mengambil kasus di enam (6) Pemerintah Daerah, yaitu Pemerintah DKI Jakarta, Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah, Pemerintah Daerah Kota Banjarmasin, Pemerintah Daerah Kota Tomohon, Pemerintah Daerah Kota Magelang dan Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa Barat. Adapun unit analisisnya adalah satuan kerja atau unit organisasi yang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai Pengelola Barang Milik Daerah.

- Pengumpulan data kajian dilakukan dengan cara:
- 1) Studi literatur dan dokumentasi untuk mengumpulkan data dan bahan berupa peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah yang terkait dengan pengaturan mengenai pengelolaan barang milik daerah (PBMD). Selain itu dilakukan juga pengumpulan data dan bahan berupa hasil kajian yang sudah dilakukan sebelumnya sebagai bahan perbandingan dan pengayaan analisis.
 - 2) Wawancara dengan Kepala PBMD pada enam Pemerintahan Daerah dan pegawai berkenaan



dengan eksistensi kelembagaan Pengelolaan Barang Milik Daerah selama ini, yang meliputi beserta kebutuhan struktur, tugas dan fungsi organisasinya.

- 3) Daftar Isian/ Angket/ Kuesioner yang menjangkau persepsi informan yang bertugas dan menjalankan fungsi Pengelolaan Barang Milik Daerah.

Sejumlah data dan bahan-bahan yang berhasil dikumpulkan selanjutnya diolah dan dianalisis secara kualitatif untuk mendapatkan deskripsi sebagai berikut:

- 1) Model kelembagaan [organisasi] pengelola barang milik daerah berdasarkan kebijakan pemerintah yang berlaku
- 2) Tata hubungan kerja antar pemangku kepentingan dalam pengelolaan barang milik daerah yang berlaku dewasa ini.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Sesuai dengan PP No. 6 Tahun 2006 dan Permendagri No. 17 Tahun 2007, Kepala Daerah (Gubernur, Bupati dan Walikota) adalah pemegang kekuasaan pengelolaan barang milik daerah. Dalam melaksanakan pengelolaan barang milik daerah, Kepala Daerah dibantu:

- 1) Sekretaris Daerah berperan selaku Pengelola;
- 2) Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum/Unit pengelola barang milik daerah sebagai Pembantu Pengelola.
- 3) Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah selaku pengguna,
- 4) Kepala Unit Pelaksana Teknis Daerah sebagai kuasa pengguna.
- 5) Penyimpan barang selaku pelaksana yang bertugas menerima, menyimpan, dan mengeluarkan barang.
- 6) Pengurus barang selaku pelaksana yang disertai bertugas mengurus barang daerah dalam proses pemakaian yang ada di setiap satuan kerja perangkat daerah/unit kerja.

Kewenangan yang terjabarkan kepada tugas dan fungsi Pejabat Pengelola Barang Milik Daerah (PPBMD) telah secara jelas ditetapkan dalam PP No. 6 Tahun 2006, (pasal 5 dan 8) dan Permendagri No. 17 Tahun 2007 (pasal 5 dan 6 serta didalam Penjelasan), namun untuk tugas dan tanggung jawab Pembantu Pengelola tidak dijelaskan secara khusus seperti PPBMD lainnya.

Berkaitan dengan jabatan, tugas dan fungsi Pembantu Pengelola, sebagaimana ditetapkan dalam pasal 6 ayat 3 disebutkan Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum/Unit pengelola barang milik daerah bertanggung jawab mengkoordinir penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah yang ada pada masing-masing SKPD. Secara eksplisit dapat diinterpretasikan, bahwa Pembantu Pengelola di Daerah Otonom

Provinsi dijabat oleh Kepala Biro dan untuk Kabupaten/Kota dijabat oleh Kepala Bagian yang berkedudukan di Sekretariat Daerah. Adapun Unit dimaksud dapat dimaknai sebagai satuan kerja yang dapat berbentuk Lembaga Teknis Daerah (Lemtekda) atau Dinas. Lemtekda dimaksud dapat berbentuk Badan atau Kantor yang pembentukan besaran organisasinya didasarkan atas kebutuhan, karakteristik dan persyaratan sebagai mana ketentuan dalam PP No. 41 Tahun 2007 dan Permendagri No. 57 Tahun 2007.

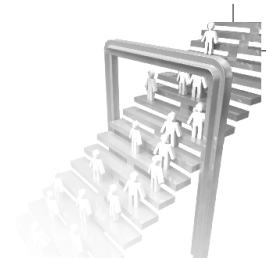
1. Kelembagaan Berbentuk Biro/Bagian Perlengkapan

Penyelenggaraan fungsi pengelolaan barang milik daerah yang dilakukan organisasi dalam bentuk Biro/Bagian Perlengkapan, sebagaimana terdapat di Provinsi DKI Jakarta dengan nomenklatur Biro Perlengkapan dan Kota Banjarmasin dengan nomenklatur Bagian, sudah sesuai dengan Permendagri No. 17 Tahun 2007 (pasal 6 ayat 3) yang melaksanakan amanat Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 2006, (pasal 74 ayat 3) untuk mengatur kebijakan teknis dalam pengelolaan barang milik daerah. Dalam Permendagri tersebut, secara eksplisit mengatur peran dan fungsi Kepala Biro/Bagian Perlengkapan sebagai **Pembantu Pengelola**, yang bertanggung jawab *mengkoordinir penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah*.

Berdasarkan pendekatan secara konseptual, organisasi dalam bentuk Biro/Bagian merupakan organisasi yang menjalankan fungsi *middle line* dan *supporting staff*. Fungsi *middle line* yang dilaksanakan Biro/Bagian tersebut, merupakan pelaksanaan kewenangan Sekretaris Daerah selaku **Pengelola** barang milik daerah (PP No. 6/2006 pasal 5 ayat 3 jo Permendagri No. 17/2007 pasal 6 ayat 2). Adapun fungsi *supporting staff*, yang dilaksanakan Biro/Bagian berkaitan dengan kedudukannya sebagai *unsur staf* di lingkungan Sekretariat Daerah yang *menyelenggarakan fungsi koordinasi perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, pelaporan serta pelayanan administratif*. (Penjelasan Permendagri No. 57 Tahun 2007)

Tugas pokok merupakan penjabaran dari kewenangan yang menjadi dasar bagi setiap organisasi dalam menjalankan peran dan fungsinya. Disamping itu, dalam kewenangan tersirat kewajiban dan tanggung jawab bagi pemilik kewenangan.

Kewenangan yang dijabarkan menjadi tugas pokok dan fungsi merupakan dasar pertimbangan dalam menentukan besaran dan bentuk organisasi. Penetapan bentuk organisasi yang diwadahi dalam Biro/Bagian mencerminkan 2 (dua) hal pokok dalam kewajiban dan tanggung jawab tugas, yaitu fungsi *perumusan kebijakan* dengan produk/hasil kerja



berupa *pedoman-pedoman teknis operasional* dan fungsi *pelaksanaan* dengan produk/hasil kerja sesuai dengan *tujuan/target-target* dalam fungsi-fungsi pengelolaan barang milik daerah.

Kewenangan yang tercermin dalam tugas pokok Biro Perlengkapan, dirasakan responden *sudah memadai* untuk melaksanakan fungsi-fungsi pengelolaan barang milik daerah. Namun demikian responden merasa, masih terdapat beberapa aspek dalam kewenangan yang *kurang/tidak memadai*, yaitu dalam aspek *pembinaan* dan *pengendalian* fungsi penerimaan, penyimpanan dan penyaluran; penatausahaan, dan fungsi pengamanan dan pemeliharaan. Dengan organisasi yang berbentuk Biro dengan tingkat jabatan eselon II b, dalam melaksanakan kewenangan yang dimiliki menurut responden sudah *cukup optimal*. Pendapat tersebut didasarkan atas pertimbangan masih *kurang/tidak memadainya* sumber daya manusia, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas.

Disamping itu, dukungan pembiayaan dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi sebagian besar dirasakan memadai. Namun untuk pelaksanaan fungsi *penatausahaan* dan *penghapusan* serta *pembinaan*, *pengawasan* dan *pengendalian* dinyatakan kurang/tidak memadai. Kemampuan pembiayaan yang sebagian besar dinilai memadai menjadikan sarana dan prasarana kerja secara umum terpenuhi dan memadai. Selanjutnya untuk mewadahi melaksanakan tugas dan fungsi dibentuk unit-unit kerja yang mencerminkan fungsi-fungsi pengelolaan barang milik daerah. Dengan kondisi tersebut, pemberian pelayanan yang dilakukan oleh Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI secara umum dirasakan sudah memadai.

Kondisi penyelenggaraan tugas dan fungsi yang terjadi di Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin sedikit jauh berbeda, dengan tugas pokoknya:

- menyiapkan bahan dan penyusunan program kebutuhan
- melakukan pengadaan perbekalan
- menjalankan sistem dan dan prosedur penyimpanan
- menjalankan distribusi perbekalan
- melakukan pembinaan administrasi pengelolaan aset daerah

Berdasarkan tugas pokok tersebut, Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin hanya melaksanakan fungsi perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran (pendistribusian) barang. Hal ini mensiratkan, bahwa kewenangan yang dimiliki masih sangat terbatas dibandingkan fungsi yang tersurat dalam pengelolaan barang milik daerah. Dengan kewenangan yang dimilikinya dan dengan unit organisasi berbentuk Bagian serta tingkat jabatan eselon III a sampai saat ini, dirasakan cukup optimal

dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu pengelola barang milik daerah.

2. Kelembagaan Berbentuk Kantor/Badan

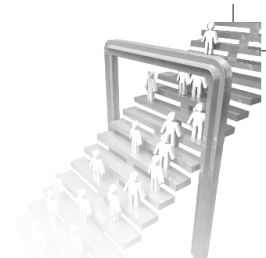
Pembentukan organisasi berbentuk Kantor/Badan untuk mewadahi fungsi pengelolaan barang milik daerah merujuk Permendagri No. 17 Tahun 2007 (pasal 6 ayat 3) yang menyebutkan *Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum/Unit pengelola barang milik daerah selaku pembantu pengelola*. Berpedoman pada PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Permendagri No. 57 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, unit pengelola dimaksud masuk dalam kategori Lembaga Teknis Daerah yang organisasinya dapat berbentuk Kantor atau Badan.

Lembaga Teknis Daerah merupakan *unsur pendukung yang sifatnya lebih teknis* yang menjadi prinsip dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. (Penjelasan Permendagri No. 57 Tahun 2007). Berdasarkan pendekatan secara konseptual, Lembaga Teknis Daerah merupakan organisasi yang menjalankan fungsi *operating core*, atau *technostructure* jika berbentuk Badan. Pemilihan organisasi yang berbentuk Lembaga Teknis Daerah oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dengan nomenklatur Kantor Pengelolaan Barang Daerah dapat dimaknai bertujuan untuk memberikan ruang lingkup tugas (kewenangan) yang luas dengan pekerjaan/aktivitas yang spesifik. Sebagaimana dapat dicermati pada tugas pokoknya, yaitu *membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan di bidang pengelolaan barang daerah*.

Berdasarkan tugas pokok tersebut, Kantor Pengelolaan Barang Daerah mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang besar untuk menyelenggarakan bidang pengelolaan barang daerah. Walaupun untuk melaksanakan fungsi-fungsi di bidang pengelolaan barang daerah telah dibentuk unit kerja (jabatan struktural) yang mewakili fungsi-fungsi tersebut, namun kewenangan yang luas tersebut dengan organisasi yang berbentuk Kantor dirasakan kurang dapat memberikan *bargaining position* dalam penyelenggaraan fungsi dimaksud, khususnya dalam hal tata hubungan kerja antar organisasi perangkat daerah. Dengan tingkat eselon jabatan III a, dirasakan adanya kecenderungan terjadinya *conflict of power* (dalam berhadapan tingkat jabatan eselon yang lebih tinggi atau sederajat) dalam menjalankan tugas *mengkoordinir penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah*. Hal tersebut dinyatakan bersama dengan permasalahan lainnya yang dihadapi, sebagaimana terdapat dalam Laporan Akuntabilitas Kerja Kantor Pengelolaan Barang Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2007, yaitu:

- Kurang profesionalnya Sumber Daya Manusia (SDM) pada Kantor Pengelolaan Barang Daerah Provinsi Jawa Tengah;





- b. Belum tersusunnya Pedoman Pengelolaan Barang Daerah;
- c. Belum tuntasnya tertib administrasi Barang Daerah;
- d. Perlu ditingkatkan kebersamaan dalam Pengelolaan Barang Daerah.

Proposisi yang menyatakan kewenangan menunjukkan beban kerja tugas yang akan berpengaruh terhadap besaran organisasi, perlu menjadi perhatian untuk meningkatkan kinerja Kantor Pengelolaan Barang Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Pada Pemerintah Kota Tomohon, organisasi perangkat daerah yang menangani fungsi pengelolaan barang daerah berbentuk Badan dengan nomenklatur *Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah* (BPKAD). Mencermati tugas pokoknya, *menyusun petunjuk dalam rangka pengadaan barang, pemeliharaan, penghapusan, pelelangan/penjualan, sumbangan/hibah kepada pihak lain, pemusnahan barang daerah dan menyiapkan pembukuan secara sistimatis dan kronologis, menyiapkan bahan penyusunan laporan APBD, nota perhitungan dan laporan kas, pembukuan asset serta verifikasi yang meliputi penelitian terhadap anggaran aparatur dan anggaran pelayanan publik*, tersurat kewajiban dan tanggung jawab dalam pengelolaan barang daerah, selaku Pembantu Pengelola adalah berupa merumuskan kebijakan-kebijakan pimpinan (Walikota selaku pemegang kekuasaan dan Sekretaris Daerah selaku Pengelola) dengan mengkaji dan menyarankan berbagai pedoman-pedoman atau standardisasi-standardisasi pengelolaan barang milik daerah.

Berdasarkan kewenangannya selaku Pembantu Pengelola, memang ruang lingkupnya terbatas, sebagaimana dinyatakan responden yang merasa kewenangan dalam fungsi pengaturan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian pengelolaan barang milik daerah masih kurang memadai.

3. Kelembagaan Berbentuk Dinas

Penanganan fungsi pengelolaan barang daerah kedalam organisasi berbentuk Dinas seperti terdapat pada Kabupaten Sumbawa Barat dengan nomenklatur *Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset*, dan Kota Magelang dengan *Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah* (DPKKD), merujuk pada klausul perumpunan, berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 dan Permendagri No. 57 Tahun 2007. Walaupun secara normatif, sudah sesuai, namun perlu juga menjadi pertimbangan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, pasal 156 ayat (1) sampai dengan ayat (3) yang menyatakan bahwa:

- a. Kepala daerah adalah pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah.
- b. Dalam melaksanakan kekuasaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), kepala daerah

melimpahkan sebagian atau seluruh kekuasaannya yang berupa perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan pertanggungjawaban, serta pengawasan keuangan daerah kepada para pejabat perangkat daerah.

- c. Pelimpahan sebagian atau seluruh kekuasaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) didasarkan pada *prinsip pemisahan kewenangan antara yang memerintahkan, menguji, dan yang menerima/mengeluarkan uang*.

Merujuk pada pasal di atas, pada dasarnya Bupati merupakan pemegang kekuasaan pengelolaan keuangan daerah. Selanjutnya Bupati melimpahkan *sebagian* atau seluruh kekuasaannya dengan berpegang pada prinsip pemisahan kewenangan.


Pengelolaan keuangan yang dipusatkan kepada satu institusi dan/atau pejabat pengelola keuangan daerah didalam Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dapat berakibat tidak terciptanya kondisi "*checks & balances*" antara pejabat yang memerintahkan, menguji, dan yang menerima/mengeluarkan uang sebagaimana ketentuan ayat (3) pasal 156 UU No. 32/2004.

Prinsip pengelolaan keuangan daerah yang saat ini berlaku berpegang pada prinsip adanya pemisahan antara pemegang kewenangan otorisator, ordonator, dan komtable/pengurusan kebendaharaan:

- a. *Kewenangan Otorisator* adalah kewenangan yang diterima oleh pejabat untuk mengambil tindakan-tindakan yang mengakibatkan adanya pengeluaran dan penerimaan daerah.
- b. *Kewenangan Ordonator* adalah kewenangan yang diterima oleh pejabat untuk melakukan tagihan, pembebanan pada mata anggaran, serta memerintahkan pembayaran dan atau penagihan sebagai akibat adanya tindakan otorisator.
- c. *Kewenangan Komtable* adalah kewenangan yang diterima oleh pejabat untuk melakukan tugas khusus di bidang kebendaharaan yaitu menerima, menyimpan, membayar, dan menyetorkan uang daerah.

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka disarankan untuk memisahkan pelaksanaan fungsi di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah. Untuk penanganan di bidang pendapatan dan pengelolaan keuangan tetap menjadi tugas dan fungsi yang dijalankan oleh Dinas Pendapatan, sedangkan untuk penanganan aset daerah dilakukan unit kerja lain. Unit kerja tersebut bisa dilakukan oleh Sekretariat Daerah, dengan unit organisasi berbentuk Bagian karena Sekretaris Daerah adalah Koordinator pengelolaan keuangan daerah (PP No. 58 Tahun 2005, pasal 5 ayat 4) dan selaku Pengelola barang milik daerah (PP No. 6/2006 pasal 5 ayat 3 jo Permendagri No. 17/2007 pasal 6 ayat 2). Mencermati susunan organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten





Sumbawa Barat, fungsi pengelolaan barang milik daerah dilakukan unit organisasi Bidang Asset, dengan tugas pokok *merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, distribusi, penghapusan aset daerah dan investasi daerah.*

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi tersebut dapat diinterpretasi bahwa kewajiban dan tanggung jawab Bidang Asset meliputi peran sebagai Pembantu Pengelola, yang mengkoordinasikan pengelolaan barang milik daerah pada masing-masing SKPD. Begitupun halnya yang terdapat di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah (DPKKD) Kota Magelang. Pelaksanaan fungsi pengelolaan barang milik daerah oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah diselenggarakan oleh Sub Din. Kekayaan Daerah yang dibantu 2 (dua) unit kerja, yaitu Seksi Administrasi Kekayaan Daerah dan Seksi Pengelolaan Kekayaan Daerah.

Berdasarkan deskripsi di atas, kelembagaan organisasi yang menyelenggarakan fungsi-fungsi pengelolaan barang milik daerah dapat berbentuk Biro seperti di Provinsi DKI Jakarta, Bagian di Kota Banjarmasin, Kantor di Provinsi Jawa Tengah, Badan di Kota Tomohon, dan Dinas di Kabupaten Sumbawa dan Kota Magelang.

Pada dasarnya, variasi atas bentuk/jenis organisasi/satuan kerja tidak menjadi permasalahan jika 1) kewenangan yang dijabarkan kedalam tugas dan fungsi sudah didefinisikan secara jelas, dan 2) adanya pengaturan tata hubungan kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi antar satuan kerja. Menilik interpretasi tersebut, maka kelembagaan pengelola barang milik daerah bervariasi sebagaimana terjadi di Daerah lokus penelitian. Secara konseptual, kelembagaan berkaitan dengan penataan struktur/susunan organisasi dan tata kerja (hubungan), dimana struktur berhubungan dengan pembagian kelompok-kelompok tugas dan tata kerja berkaitan dengan pola hubungan (kerja) dalam mengkoordinasikan pelaksanaan tugas yang sudah dibagi kedalam kelompok-kelompok tersebut. Oleh karena itu, pembentukan organisasi tidak hanya berkaitan dengan pembagian kelompok-kelompok tugas tetapi akan berpengaruh terhadap tata hubungan kerja dalam proses pelaksanaannya.

4. Tata Hubungan Kerja Pengelolaan Barang Milik Daerah

Permendagri No. 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, menyebutkan bahwa pengelolaan barang milik daerah meliputi: Perencanaan kebutuhan dan penganggaran, Pengadaan, Penerimaan, penyimpanan dan penyaluran, Penggunaan, Penatausahaan, Pemanfaatan, Pengamanan, dan Pemeliharaan, Penilaian, Penghapusan, Pemindah-

tanganan, Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian, Pembiayaan, dan Tuntutan ganti rugi.

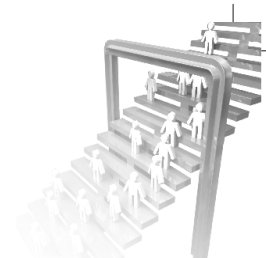
Organisasi penyelenggara pengelolaan barang milik daerah di lokus kajian, yang berbentuk Biro adalah di Provinsi DKI Jakarta, dengan nomenklatur Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta. Tata hubungan kerja pengelolaan barang milik daerah yang diselenggarakan oleh Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta, sebagaimana dianalisis sebelumnya, menunjukkan belum optimal. Dari sana dapat juga diketahui bahwa terdapat fungsi dan/atau kegiatan pengelolaan barang milik daerah yang bersifat vital, yaitu penatausahaan dan pembinaan, pengawasan, serta pengendalian belum mendapat perhatian secara serius. Hal demikian bisa jadi merupakan indikasi bahwa tata hubungan kerja belum terbangun secara solid. Kondisi seperti ini bisa menjadi pemicu kesulitan dalam pelaksanaan tugas.

Tata hubungan kerja pengelolaan barang milik daerah yang diselenggarakan oleh Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta belum merujuk Permendagri No. 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (lihat kembali Bab 3), sehingga fungsi dan/atau kegiatan pengelolaan barang milik daerah belum diakomodir secara optimal. Dengan keadaan seperti ini tentunya akan menghambat pada optimasi pencapaian kinerja Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta.

Lebih dari itu, permasalahan yang juga perlu disimak yaitu bahwa Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta belum menyediakan pedoman mengenai tata hubungan kerja antar pemangku kepentingan, sehingga mungkin saja pihak-pihak pemangku kepentingan kurang memahami tata hubungan kerja yang berlaku. Hal lain yang juga tidak kalah penting untuk dicermati yaitu bahwa, Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta juga belum memiliki *standar operating procedures* (SOP) untuk masing-masing kegiatan pengelolaan barang milik daerah. Sehubungan dengan hal itu, patut saja apabila kinerja Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta masih harus terus ditingkatkan.

Sementara itu, di organisasi penyelenggara pengelolaan barang milik daerah di lokus kajian, yang berbentuk Bagian adalah di Kota Banjarmasin, dengan nomenklatur Bagian Perlengkapan. Tata hubungan kerja pengelolaan barang milik daerah yang diselenggarakan oleh Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin, sebagaimana disinggung sebelumnya, belum merujuk pada Permendagri No. 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Tugas dan fungsi yang diemban cenderung jauh dari yang sudah ditetapkan dalam Permendagri No. 17 Tahun 2007. Keadaan demikian tentu akan memberi





ekses negatif dalam pencapaian kinerja Bagian Perlengkapan terutama dalam pengelolaan barang milik daerah.

Sebagaimana Biro Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta, Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin juga belum menyediakan pedoman mengenai tata hubungan kerja antar pemangku kepentingan. Selain itu juga, Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin belum memiliki *standard operating procedures* (SOP) untuk masing-masing kegiatan pengelolaan barang milik daerah. Sehubungan dengan hal itu, lumrah jika Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Banjarmasin belum mampu mencapai kinerja optimal.

Dari uraian di atas dapat dimengerti bahwa pengaturan tata hubungan kerja dan *standard operating procedures* (SOP) untuk masing-masing kegiatan pengelolaan barang milik daerah sangat diperlukan dalam rangka mencapai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pengelolaan barang milik daerah.

Berikut ini model tata hubungan kerja pengelolaan barang milik daerah (berdasarkan fungsi dan/atau kegiatannya) yang penyelenggaraannya dilaksanakan, satuan kerja/unit organisasi berbentuk: 1) Biro atau Bagian; 2) Badan atau Kantor; dan 3) Dinas, berdasarkan Permendagri No. 17 Tahun 2007:

a) Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran:

Perencanaan kebutuhan adalah kegiatan merumuskan rincian kebutuhan barang milik daerah untuk menghubungkan pengadaan barang yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan tindakan pemenuhan kebutuhan yang akan datang.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, adalah:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang kekuasaan PBMD mengesahkan usulan RDKBMD dan RKPBMMD yang masuk dalam RAPBD;
- 2) **DPRD** untuk Penetapan APBD
- 3) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola berperan meneliti dan menyetujui Rencana Daftar Kebutuhan Barang Milik Daerah (RDKBMD) dan Rencana Kebutuhan Pemeliharaan Barang Milik Daerah (RKPBMMD);
- 4) **Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum/Unit [Badan/Kantor/Dinas]** sebagai Pembantu Pengelola melaksanakan koordinasi, menyiapkan/menyusun dan menghimpun:
 - a) rencana kebutuhan barang milik daerah untuk satu tahun anggaran yang diperlukan oleh setiap SKPD; dan
 - b) menyusun standarisasi sarana dan prasarana kerja pemerintahan daerah dan standarisasi harga.

5) Kepala SKPD sebagai Pengguna, menyusun:

- a) Kebutuhan barang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD);
- b) Daftar Rencana Tahunan Barang setelah APBD ditetapkan dan disampaikan kepada Kepala Daerah melalui pengelola.

b) Pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan untuk melakukan pemenuhan kebutuhan barang daerah dan jasa.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata

Hubungan Kerja pelaksanaan tugas pengadaan:

1) Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati) sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD:

- a) mengangkat dan menetapkan Panitia Pengadaan melalui Surat Keputusan Gubernur/Walikota/Bupati;
- b) menetapkan Pemenang Lelang;
- c) menandatangani Surat Perjanjian dengan Pemenang Lelang dalam pengadaan barang daerah;
- d) menerima dan mengusulkan pembebasan tanah

2) Sekretaris Daerah sebagai Pengelola:

- a) menetapkan pemenang lelang jika mendapatkan delegasi kewenangan dari Gubernur/Walikota/Bupati;
- b) menandatangani Surat Perjanjian dengan Pemenang Lelang dalam pengadaan barang daerah jika mendapatkan delegasi kewenangan dari Gubernur/Walikota/Bupati;
- c) melaksanakan/mengkoordinasikan pengadaan tanah

3) Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum/Unit sebagai Pembantu Pengelola:

- a) menghimpun Daftar Hasil Pengadaan Barang Milik Daerah dari SKPD;
- b) menyusun Buku Daftar Hasil Pengadaan Barang Milik Daerah

4) Kepala SKPD sebagai Pengguna:

- a) menandatangani Surat Perjanjian dengan Pemenang Lelang dalam pengadaan barang jika mendapatkan delegasi kewenangan dari Gubernur/Walikota/Bupati;
- b) menandatangani Surat Perintah Kerja, jika pengadaan barang tidak dilakukan melalui lelang/tender;
- c) mengajukan permohonan pembebasan tanah;
- d) membuat dan melaporkan Daftar Hasil Pengadaan Barang Milik Daerah kepada Kepala Daerah melalui Pengelola.

5) Panitia Pengadaan sebagai Pelaksana pengadaan barang milik daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan peraturan perundang-undangan;

6) Pelaksana Pengadaan selaku Penyedia barang milik daerah sesuai dengan perjanjian/kontrak.



c. Penerimaan, Penyimpanan, dan Penyaluran

Penerimaan dan penyimpanan barang adalah kegiatan untuk menerima, menyimpan, dan mengeluarkan barang. Penyaluran adalah kegiatan untuk menyalurkan/pengiriman barang milik daerah dari gudang ke unit kerja pemakai.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan Penerimaan, Penyimpanan dan Penyaluran:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD membentuk/menetapkan Panitia Pemeriksa Barang Daerah (PPBD) melalui Surat Keputusan Gubernur/Walikota/Bupati
- 2) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola, mengangkat penyimpan/pengurus barang berdasarkan syarat kompetensi;
- 3) **Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum** selaku Pembantu Pengelola, menghimpun laporan hasil pemeriksaan penyelenggaraan tugas penyimpanan barang.
- 4) **Kepala SKPD** sebagai Pengguna:
 - a) membentuk/menetapkan Panitia Pemeriksa Barang Daerah (PPBD) melalui Surat Keputusan Gubernur/Walikota/Bupati;
 - b) mengusulkan pegawai yang memenuhi syarat kompetensi untuk akan diangkat menjadi penyimpan/pengurus barang;
 - c) mengadakan pemeriksaan atas penyelenggaraan tugas penyimpan barang secara berkala.
- 5) **Panitia Pengadaan** sebagai Pelaksana pengadaan barang milik daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan peraturan perundang-undangan;
- 6) **Panitia Pemeriksa** (PPBD) selaku pelaksana pemeriksa dalam proses pengadaan, dan
- 7) **Pelaksana Pengadaan** selaku Penyedia barang milik daerah sesuai dengan perjanjian/kontrak.
- 8) **Penyimpan/Pengurus Barang** sebagai pelaksana yang bertugas untuk menerima, menyimpan dan mengeluarkan barang milik daerah sesuai dengan tanggung jawabnya berdasarkan ketetapan Pengelola.
- 9) **Unit Kerja** selaku kuasa pengguna barang.

d. Penggunaan

Penggunaan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengguna/kuasa pengguna dalam mengelola dan menata usaha kan barang milik daerah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bersangkutan.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi Penggunaan:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD, menetapkan:

- a) status penggunaan barang milik daerah bagi SKPD melalui Surat Keputusan Gubernur/Walikota/Bupati;
 - b) barang milik daerah berupa tanah dan/atau bangunan yang harus diserahkan oleh Pengguna karena sudah tidak dipergunakan untuk penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi SKPD yang bersangkutan;
 - c) sanksi kepada Pengguna berupa pembekuan dana pemeliharaan tanah dan/atau bangunan yang sudah ditetapkan untuk diserahkan kepada Gubernur/Walikota/Bupati;
- 2) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola,
 - a) meneliti laporan barang milik daerah yang berada pada setiap SKPD;
 - 3) menyetujui usulan penetapan status penggunaan dari SKPD untuk diajukan penetapannya oleh Gubernur/Walikota/Bupati;
 - 3) **Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum** selaku Pembantu Pengelola membantu Pengelola untuk meneliti laporan barang milik daerah yang berada pada setiap SKPD:
 - 4) **Kepala SKPD** sebagai Pengguna:
 - a) melaporkan barang milik daerah yang berada pada SKPD yang bersangkutan kepada Pengelola disertai usul penetapan status penggunaan;
 - b) menyerahkan tanah dan bangunan yang tidak dipergunakan untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi SKPD kepada Kepala Daerah melalui Pengelola.
 - 5) **Penyimpan/Pengurus Barang** melakukan penatausahaan barang daerah yang ada pada pengguna masing-masing.

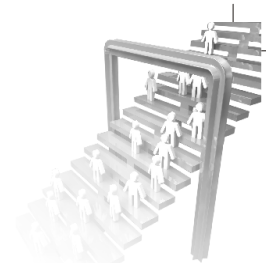
e. Penatausahaan

Penatausahaan adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembukuan, inventarisasi dan pelaporan barang milik daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi Penatausahaan:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD, menetapkan:
 - a) Petunjuk Teknis Sensus Barang Daerah
 - b) Mengesahkan Daftar Rekapitulasi Mutasi Barang Daerah kepada Menteri untuk disampaikan Dalam Negeri;
- 2) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola,
 - a) menyusun Petunjuk Teknis Sensus Barang Daerah yang akan ditetapkan melalui Peraturan Gubernur/Walikota/ Bupati;
 - b) membuat Daftar Mutasi Barang (bertambah dan/atau berkurang) dalam bentuk rekapitulasi barang milik daerah;





- c) menyusun laporan Daftar Rekapitulasi Mutasi Barang Daerah untuk disampaikan kepada Menteri Dalam Negeri
- 3) **Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum** selaku Pembantu Pengelola melakukan:
 - a) koordinasi pendaftaran dan pencatatan barang milik daerah ke dalam Daftar Barang Pengguna (DBP) oleh Pengguna dan Daftar Barang Kuasa Pengguna (DBKP) oleh Kuasa Pengguna;
 - b) menghimpun seluruh laporan pengguna barang semesteran, tahunan dan 5 (lima) tahunan dari masing-masing SKPD, jumlah maupun nilai serta dibuat rekapitulasinya;
 - c) merekap Buku Inventaris hasil sensus barang dari Pengguna/Kuasa Pengguna untuk disusun menjadi Buku Induk Inventaris;
 - d) menghimpun Daftar Rekapitulasi Mutasi Barang dari Pengguna;
- 4) **Kepala SKPD** sebagai Pengguna:
 - a) melakukan pendaftaran dan pencatatan barang milik daerah ke dalam Daftar Barang Pengguna (DBP);
 - b) menyampaikan laporan pengguna barang semesteran, tahunan dan 5 (lima) tahunan kepada Kepala Daerah melalui pengelola.
 - c) melakukan sensus barang daerah dan merekap kedalam Buku Inventaris untuk disampaikan kepada Pengelola,
 - d) membuat Daftar Mutasi Barang (bertambah dan/atau berkurang) dalam bentuk rekapitulasi barang milik daerah
 - e) melaporkan Daftar Mutasi Barang/Daftar Rekapitulasi Daftar Mutasi Barang kepada Kepala Daerah melalui Pengelola;
- 5) **Kepala UPTD/Unit Kerja** sebagai Kuasa Pengguna:
 - a) melakukan pendaftaran dan pencatatan barang milik daerah ke dalam Daftar Barang Kuasa Pengguna (DBKP);
 - b) menyampaikan laporan pengguna barang semesteran, tahunan dan 5 (lima) tahunan kepada Pengguna;
 - c) melakukan sensus barang daerah dan merekap kedalam Buku Inventaris untuk disampaikan kepada Pengelola;
 - d) membuat Daftar Mutasi Barang/DMB (bertambah dan/atau berkurang) dalam bentuk rekapitulasi barang milik daerah;
 - e) melaporkan Daftar Mutasi Barang kepada Pengguna untuk menjadi bahan laporan DMB kepada Kepala Daerah melalui Pengelola
- 6) **Penyimpan/Pengurus Barang** melakukan penatausahaan barang daerah yang ada pada pengguna masing-masing.

f. Pemanfaatan

Pemanfaatan adalah pendayagunaan barang milik daerah yang tidak dipergunakan sesuai dengan

tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam bentuk sewa, pinjam pakai, kerjasama pemanfaatan, bangun guna serah dan bangun serah guna dengan tidak mengubah status kepemilikan.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi Pemanfaatan:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD;:
 - a) memberikan persetujuan pemanfaatan barang milik daerah melalui Surat Keputusan Gubernur/Walikota/ Bupati;
 - b) menetapkan besaran sewa/kontribusi dalam hal pemanfaatan barang milik daerah;
- 2) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola,
 - a) melaksanakan pemanfaatan barang milik daerah berupa tanah dan/atau bangunan setelah mendapat persetujuan dari Kepala Daerah melalui Surat Perjanjian Pinjam Pakai;
 - b) menyetujui pemanfaatan barang milik daerah selain tanah dan/atau bangunan yang akan dilakukan oleh Pengguna;
 - c) melaksanakan penyewaan tanah dan/atau bangunan milik Pemerintah Daerah setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah dan penyewaan sebagian tanah dan/atau bangunan yang masih digunakan oleh Pengguna;
 - d) menandatangani/mengesahkan Surat Perjanjian dalam hal pemanfaatan barang milik daerah atas nama Kepala Daerah dan mitra kerjasama;
 - e) menetapkan kerjasama pemanfaatan barang milik daerah berupa tanah dan/atau bangunan yang telah diserahkan pengguna, setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah;
- 3) **Kepala SKPD** sebagai Pengguna:
 - a) melaksanakan pemanfaatan barang milik daerah selain tanah dan/atau bangunan setelah mendapat persetujuan dari Pengelola;
 - b) mengusulkan kepada Kepala Daerah melalui Pengelola atas barang milik daerah yang akan disewakan;
 - c) melaksanakan penyewaan selain tanah dan/atau bangunan setelah mendapat persetujuan Pengelola melalui Surat Perjanjian Sewa Menyewa;
 - d) menetapkan kerjasama pemanfaatan selain tanah dan/atau bangunan, setelah mendapat persetujuan Pengelola;
- 4) **Tim Penaksir Barang** bertugas melakukan pengkajian penetapan besaran sewa yang akan dimanfaatkan oleh Pihak Ketiga yang akan ditetapkan oleh Kepala Daerah dan tugas-tugas terkait sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 5) **Panitia Tender/Lelang** sebagai pelaksana tender/lelang dalam rangka pemanfaatan barang milik daerah yang bertugas berdasarkan ketentuan yang berlaku;



g. Pengamanan dan Pemeliharaan

Pengamanan adalah kegiatan tindakan pengendalian dalam pengurusan barang milik daerah dalam bentuk fisik, administratif dan tindakan upaya hukum. Pemeliharaan adalah kegiatan atau tindakan yang dilakukan agar semua barang milik daerah selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi Pengamanan dan Pemeliharaan:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD menetapkan kebijakan pengamanan barang milik daerah
- 2) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola:
 - a) melaksanakan penyimpanan bukti kepemilikan barang milik daerah;
 - b) mengkoordinasikan, mengendalikankan dan mengawasi pelaksanaan pengamanan dan pemeliharaan barang milik daerah;
- 3) **Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum** selaku Pembantu Pengelola, melakukan:
 - a) pemagaran dan pemasangan papan tanda kepemilikan terhadap tanah dan/atau bangunan yang telah diserahkan oleh pengguna kepada Kepala Daerah;
 - b) musyawarah untuk mencapai penyelesaian atas barang milik daerah yang bermasalah dengan pihak lain setelah upaya musyawarah dilakukan oleh Pengguna;
 - c) koordinasi dengan Biro Hukum dan SKPD Terkait dalam penerapan hukum yang dilakukan melalui tindakan represif/pengambil alihan, penyegelan atau penyitaan secara paksa oleh Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP);
 - d) menghimpun Rencana Tahunan Pemeliharaan Barang dari setiap SKPD;
 - e) pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah sesuai dengan daftar kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah (DKPBMD) yang ada di Sekretariat Daerah;
 - f) menghimpun seluruh pelaksanaan pemeliharaan barang dan dilaporkan kepada Kepala Daerah melalui Pengelola
- 4) **Kepala SKPD** sebagai Pengguna, melakukan:
 - a) pencatatan barang milik daerah yang berada dalam kewenangannya dan melaporkannya kepada Pengelola melalui Pembantu Pengelola;
 - b) pemasangan label barang milik daerah yang berada dalam kewenangannya berkoordinasi dengan Pembantu Pengelola;
 - c) menyelesaikan bukti kepemilikan barang milik daerah;
 - d) pengamanan fisik secara umum terhadap barang inventaris dan barang persediaan;

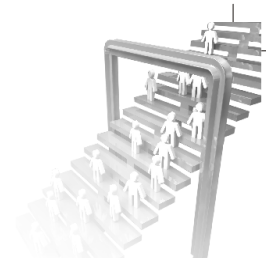
- e) pemagaran dan pemasangan papan tanda kepemilikan terhadap tanah dan/atau bangunan yang dipergunakan untuk penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi;
 - f) musyawarah untuk mencapai penyelesaian atas barang milik daerah yang bermasalah dengan pihak lain pada tahap awal;
 - g) menyusun/menetapkan Rencana Tahunan Pemeliharaan Barang untuk disampaikan kepada Pengelola melalui Pembantu Pengelola untuk dipergunakan sebagai pedoman selama tahun anggaran yang bersangkutan;
 - h) pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah sesuai dengan daftar kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah (DKPBMD) yang ada di masing-masing SKPD;
 - i) penetapan pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah dengan Surat Perintah Kerja/Surat Perjanjian/Kontrak;
 - j) melaporkan pelaksanaan pekerjaan/pemeliharaan barang kepada Pengelola melalui Pembantu Pengelola;
- 5) **Biro/Bagian Hukum** sebagai unit kerja yang membantu dalam pelaksanaan tindakan represif/pengambil alihan, penyegelan atau penyitaan secara paksa yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) dalam penyelesaian masalah barang milik daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya;
 - 6) **Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP)** sebagai Satuan Kerja yang melaksanakan tindakan represif/pengambil alihan, penyegelan atau penyitaan secara paksa dalam penyelesaian masalah barang milik daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya;
 - 7) **Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)** sebagai Satuan Kerja yang berhubungan dalam penyelesaian masalah barang milik daerah;
 - 8) **Kepala UPTD/Unit Kerja** sebagai Kuasa Pengguna melaksanakan:
 - a) pemeliharaan barang milik daerah;
 - b) melaporkan pelaksanaan pekerjaan/pemeliharaan barang kepada Pengelola melalui Pembantu Pengelola;
 - 9) **Panitia Pemeriksa Barang (PPBD)** melakukan pemeriksaan terhadap pekerjaan pemeliharaan barang yang dilaksanakan oleh SKPD;
 - 10) **Pengurus Barang** melakukan pencatatan dalam kartu pemeliharaan/perawatan barang.

h. Penilaian

Penilaian adalah suatu proses kegiatan penelitian yang selektif didasarkan pada data/fakta yang obyektif dan relevan dengan menggunakan metode/teknis tertentu untuk memperoleh nilai barang milik daerah.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi Penilaian:





- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD menetapkan Tim Penilai barang milik daerah;
- 2) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola,;
- 3) **Panitia/Tim Penilai** sebagai pelaksana penilaian barang milik daerah yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Kepala Daerah.
- 4) **Lembaga Penilai** adalah perusahaan penilai (Lembaga independen) bersertifikat dibidang penilaian aset yang memenuhi persyaratan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;

i. Penghapusan

Penghapusan adalah tindakan menghapus barang milik daerah dari daftar barang dengan menerbitkan surat keputusan dari pejabat yang berwenang untuk membebaskan pengguna dan/atau kuasa pengguna dan/atau pengelola dari tanggung jawab administrasi dan fisik atas barang yang berada dalam penguasaannya.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi penghapusan:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD menetapkan:
 - a) penghapusan barang milik Daerah berupa barang tidak bergerak seperti tanah dan/atau bangunan dengan Keputusan Kepala Daerah setelah mendapat persetujuan DPRD;
 - b) kebijakan penghapusan barang milik Daerah untuk barang-barang inventaris lainnya selain tanah dan/atau bangunan sampai dengan Rp. 5.000.000.000,- (lima milyar rupiah) yang dilakukan oleh Pengelola.
 - c) membentuk Panitia Penghapusan Barang milik Daerah yang susunan personilnya terdiri dari unsur teknis terkait;
 - d) membentuk Panitia Pelelangan terbatas untuk melaksanakan penjualan/pelelangan terhadap barang yang telah dihapuskan dari Daftar Inventaris Barang Milik Daerah
- 2) **Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)** selaku Lembaga Legislatif memberikan rekomendasi penghapusan barang milik Daerah berupa barang tidak bergerak seperti tanah dan/atau bangunan.
- 3) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola,;
 - a) melaksanakan penghapusan barang milik Daerah untuk barang-barang inventaris lainnya selain tanah dan/atau bangunan sampai dengan Rp. 5.000.000.000,- (lima milyar rupiah) setelah mendapat persetujuan Kepala Daerah;
 - b) mengajukan permohonan persetujuan kepada Kepala Daerah mengenai rencana penghapusan barang dimaksud dengan melampirkan Berita Acara hasil penelitian Panitia Penghapusan;

- c) menetapkan penghapusan dengan Surat Keputusan Pengelola atas nama Kepala Daerah, juga menetapkan cara penjualan dengan cara lelang umum melalui Kantor Lelang Negara atau lelang terbatas dan/atau disumbangkan/dihibahkan atau dimusnahkan

- 4) **Panitia Penghapusan Barang** selaku organisasi adhoc yang dibentuk Kepala Daerah dalam pelaksanaan penghapusan barang milik daerah, bertugas:

- a) meneliti barang yang rusak, dokumen kepemilikan, administrasi, penggunaan, pembiayaan, pemeliharaan/ perbaikan maupun data lainnya yang dipandang perlu;
- b) melaporkan hasil penelitian atas kondisi barang kepada Kepala Daerah melalui Pengelola

- 5) **Panitia Pelelangan** selaku organisasi adhoc yang dibentuk Kepala Daerah untuk melaksanakan penjualan/pelelangan terhadap barang yang telah dihapuskan dari Daftar Inventaris Barang Milik Daerah


j. Pemindahtanganan

Pemindahtanganan adalah pengalihan kepemilikan barang milik daerah sebagai tindak lanjut dari penghapusan dengan cara dijual, dipertukarkan, dihibahkan atau disertakan sebagai modal Pemerintah Daerah.

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi Pemindahtanganan:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD menetapkan:
 - a) pemindahtanganan barang milik daerah, baik dengan atau tidak mendapat persetujuan DPRD sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan;
 - b) membentuk Panitia Pelelangan Terbatas;
 - c) membentuk Panitia Penaksir.
 - d) Keputusan Kepala Daerah tentang pelepasan hak atas tanah dengan ganti rugi atau tukar menukar berdasarkan persetujuan DPRD
- 2) **Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)** selaku Lembaga Legislatif memberikan rekomendasi pemindah-tanganan barang milik daerah tertentu berdasarkan kebijakan peraturan perundangan.
- 3) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola: menyiapkan surat permohonan Kepala Daerah kepada DPRD untuk mengajukan permohonan persetujuan atas rencana pelepasan hak atas tanah dan/atau bangunan dengan cara ganti rugi atau cara tukar menukar (*ruilslag*/tukar guling) dengan melampirkan Berita Acara hasil penaksiran Panitia Penaksir;



- 
- 4) **Panitia Pelelangan** Terbatas selaku organisasi adhoc yang dibentuk Kepala Daerah untuk melaksanakan pen-jualan/pelelangan terhadap barang yang telah dihapuskan dari Daftar Inventaris Barang Milik Daerah
 - 5) **Panitia Penaksir** yang bertugas meneliti bukti penguasaan atas tanah dan/atau bangunan:

k. Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD, menetapkan kebijakan dalam melaksanakan Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian sesuai dengan peraturan perundangan.
- 2) **Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)** selaku Lembaga Legislatif dan mitra Pemerintah Daerah melakukan Pengawasan dan Pengendalian sesuai ketentuan peraturan perundangan.
- 3) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola, melaksanakan kebijakan Kepala Daerah sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD dengan berpedoman pada peraturan perundangan, dan melaksanakan kegiatan:
 - a) Pembinaan melalui pemberian pedoman, bimbingan, pelatihan, dan supervisi;
 - b) Pengawasan;
 - c) Pengendalian
- 4) **Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum** selaku Pembantu Pengelola melakukan kebijakan Pengelola dalam pelaksanaan operasionalisasi Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian dengan berpedoman pada peraturan perundangan.
- 5) **Kepala SKPD** sebagai Pengguna melaksanakan kebijakan operasional Pengelola dalam dan berkoordinasi dengan Pembantu Pengelola dalam pelaksanaan teknis operasionalnya.
- 6) **Kepala UPTD/Unit Kerja** sebagai Kuasa Pengguna melaksanakan teknis operasional Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian berkoordinasi dengan Pembantu Pengelola dengan berpedoman pada kebijakan Pengelola dan Pengguna dan ketetapan peraturan perundangan.
- 7) **Pengurus Barang** melaksanakan Pengawasan terhadap barang milik daerah yang menjadi tanggung jawabnya dengan mengacu pada kebijakan operasional Pengelola dan Pengguna/ Kuasa Pengguna dan berpedoman pada peraturan perundangan.

l. Pembiayaan

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan fungsi Pembiayaan:

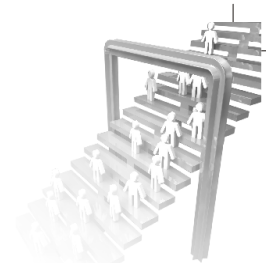
- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD, menetapkan kebijakan pembiayaan yang diperlukan dalam pengelolaan barang milik daerah sesuai dengan peraturan perundangan.
- 2) **Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)** selaku Lembaga Legislatif dan mitra Pemerintah Daerah menetapkan pembiayaan pengelolaan barang milik daerah sesuai dengan peraturan perundangan.
- 3) **Sekretaris Daerah** sebagai Pengelola,:
 - a) meneliti dan menyetujui rencana kebutuhan pembiayaan dalam pengelolaan barang milik daerah;
 - b). mengkoordinasikan pelaksanaan pembiayaan pengelolaan barang milik daerah;
 - c) mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan pembiayaan pengelolaan barang milik daerah.
- 4) **Kepala Biro/Bagian Perlengkapan/Umum** selaku Pembantu Pengelola melaksanakan operasionalisasi kebijakan Pengelola dalam pengelolaan pembiayaan berkoordinasi dengan Pengguna/Kuasa Pengguna.
- 5) **Kepala SKPD** sebagai Pengguna merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan fungsi pembiayaan dalam mengelola barang milik daerah dalam lingkup kewenangannya dengan berkoordinasi kepada Pembantu Pengelola.
- 6) **Kepala UPTD/Unit Kerja** sebagai Kuasa Pengguna melaksanakan perencanaan kebutuhan pembiayaan dalam mengelola barang milik daerah dalam lingkup kewenangannya berdasarkan usulan Pengurus Barang.
- 7) **Pengurus Barang** mengajukan usul pembiayaan dalam pelaksanaan tugas pengurusan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawabnya dengan mengacu pada kebijakan operasional Pengelola dan Pengguna/ Kuasa Pengguna dan berpedoman pada peraturan perundangan.

m. Tuntutan Ganti Rugi

Pelaku-pelaku yang terlibat dalam Tata Hubungan Kerja pelaksanaan Tuntutan Ganti Rugi:

- 1) **Kepala Daerah (Gubernur, Walikota, Bupati)** sebagai Pemegang Kekuasaan PBMD, membentuk Majelis Pertimbangan Tuntutan Ganti Rugi sesuai dengan peraturan perundangan.
- 2) **Majelis Pertimbangan Tuntutan Ganti Rugi (MP TGR)** bertugas memberikan pendapat dan pertimbangan apabila ada permasalahan yang menyangkut kerugian daerah.
- 3) **Lembaga Peradilan** sebagai institusi Pemerintah yang berwenang dalam penyelesaian perkara hukum.
- 4) **Terdakwa** adalah Pegawai Negeri, Pegawai Perusahaan Daerah dan pegawai daerah yang melakukan perbuatan melanggar hukum atau perbuatan melalaikan kewajiban atau tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana mestinya





sesuai dengan fungsi atau status jabatannya, sehingga karena perbuatannya tersebut mengakibatkan kerugian bagi daerah.

F. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan data yang telah dianalisis pada bagian sebelumnya maka hal-hal penting yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

- Kelembagaan (organisasi) yang mengelola barang milik daerah diselenggarakan oleh 3 jenis perangkat daerah, yaitu unit *Supporting Staff*, oleh Biro (Provinsi)/Bagian (Kab/Kota), unit *Technostructure* oleh Badan/Kantor, dan *operating core, operating core*, oleh Dinas.
- 1. Alasan penetapan jenis organisasi pengelola barang daerah, belum sepenuhnya berdasarkan efektivitas penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya serta esensi dan kebermanfaatan barang daerah sebagai aset yang dapat berkontribusi kepada PAD dan optimalisasi penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Di samping itu, pembentukan organisasi di beberapa Daerah, masih merujuk pada produk hukum/kebijakan pemerintah yang sudah tidak berlaku.
- 2. Kurang optimalnya kinerja pengelola barang milik daerah (Biro/Bagian, Badan/Kantor, dan Dinas), cenderung disebabkan masalah yang bersifat struktural, seperti kejelasan kewenangan yang terjabarkan ke dalam tugas pokok, fungsi dan uraian tugas; belum adanya/kurang didukung pengaturan tata hubungan kerja dan mekanisme kerja secara jelas dan terstruktur (*standard operating procedures*). Permasalahan lainnya yang dihadapi adalah berkaitan dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki, seperti keterbatasan SDM, khususnya kompetensi pengelola); sarana gedung untuk penyimpanan dan *maintenance* serta penganggaran kegiatan operasional. Padahal melalui pengaturan yang jelas dalam tata hubungan kerja, secara signifikan akan mempengaruhi peningkatan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Dengan pengaturan yang jelas maka pihak-pihak yang terlibat dapat mengetahui dan memahami kewajiban dan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Selanjutnya dengan ketersediaan prosedur tetap (*standard operating procedures*) tentunya akan mempermudah pihak-pihak pelaksana dalam menjalankan tugas yang telah ditentukan.

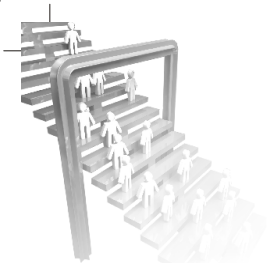
Atas dasar kesimpulan tersebut, beberapa hal yang perlu direkomendasikan untuk perbaikan atau penyempurnaan kelembagaan dan tata hubungan kerja pengelolaan barang milik daerah adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi serta esensi dan kebermanfaatan barang daerah sebagai aset yang dapat berkontribusi kepada PAD dan optimalisasi penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, hendaknya menjadi dasar pertimbangan utama dalam merumuskan dan menetapkan jenis organisasi pengelola barang daerah, disamping merujuk pada produk hukum/kebijakan pemerintah yang terbaru dan terkait;
2. Kewenangan yang dimiliki organisasi pengelola barang daerah hendaknya *integrative* dan komprehensif mencakup seluruh fungsi-fungsi pengelolaan barang yang 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. Dimana kewenangan itu terjabarkan secara jelas dan tegas didalam tugas pokok, fungsi dan uraian tugas di organisasi pengelola tersebut;
3. Pengaturan tata hubungan kerja secara jelas dalam tegas antara unit pengelola barang milik daerah dengan perangkat daerah lainnya sebagai kuasa pengguna barang dalam bentuk kebijakan Kepala Daerah (Gubernur, Bupati/Walikota);
4. Perlu disusunnya mekanisme kerja dan *standard operating procedures* (SOP) pada setiap fungsi pengelolaan barang. Dengan mekanisme operasional yang jelas dalam setiap cakupannya maka setiap pihak pemangku kepentingan (*stakeholders*) akan mengetahui dan memahami apa yang menjadi tugas dan fungsi serta kewajiban dan tanggung jawab mereka.

REFERENSI

- Ashkenas, Ron, Dave Ulrich, Todd Jick, & Steve Kerr, 2002, *The Boundaryless Organization Breaking The Chains of Organizational Structure*, New York: Jhon Willey & Sons Inc.
- Atmosudirdjo, P. 1996. *Teori Organisasi Dalam Ilmu Administrasi*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Blau, Peter M & Marshall W. Meyer, 2000, Alih bahasa oleh Slamet Rijanto, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*, Jakarta: Prestasi Pustakaraya
- Effendy, O.U. 1986. *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Bandung: Alumnii
- Hamzah, 1991. *Menjadi Pendengar yang Baik*, Jakarta: Binacipta Aksara.
- Jones, Gareth R., 2004, *Organizational Theory, Design and Change*, Pearson, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River,
- Lubis, S.B.H dan Huseini, M. 1987. *Teori Organisasi: Suatu pendekatan makro*. Pusat Antar Universitas-Ilmu-ilmu Sosial, Jakarta: Universitas Indonesia.





Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, New Jersey: Prentice Hall International.

Pollit, Christopher and Harrison, Stephen, 1994, *Handbook of Public Services Management*, Oxford: Black Well Business.

Robbins, Stephen P. 1995. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa : Jusuf Udaya, Jakarta: Arcan.

Suharso, 1989. *Ruang Keluarga*, Yogyakarta: Kanisius

Peraturan Perundangan dan Kebijakan Pemerintah:

Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah

