

Efektivitas Organisasi Perangkat Daerah dalam Pengelolaan Aset Kota: Studi Badan Keuangan Daerah Kota Depok

Balqis Mira Firdausy¹, Achmad Lutfi²

Diserahkan: 15 Agustus 2022 | Diterima: 11 Oktober 2023 |
Diterbitkan: 29 Desember 2023

Abstrak

Tulisan ini mengevaluasi efektivitas Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Depok dalam pengelolaan aset kota. Melalui pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen terkait. Tulisan ini menemukan bahwa BKD telah melakukan upaya dalam pengelolaan aset kota, namun masih menghadapi kendala. Kurangnya koordinasi antara OPD terkait, rendahnya pemahaman akan pentingnya pengelolaan aset, dan keterbatasan sumber daya manusia juga teknologi memengaruhi efektivitasnya. Dalam meningkatkan pengelolaan aset kota, diperlukan peningkatan koordinasi, pemahaman, dan kesadaran tentang pentingnya pengelolaan aset, serta peningkatan sumber daya manusia dan teknologi. Tulisan ini memberikan kontribusi dalam pemahaman tentang efektivitas pengelolaan aset kota oleh BKD. Tulisan ini diharapkan dapat membantu pemerintah daerah meningkatkan pengelolaan aset kota yang lebih efektif dan efisien, memberikan manfaat optimal bagi masyarakat Kota Depok.

Kata Kunci: *Perangkat Daerah; Pengelolaan Aset Kota; Otonomi Daerah; Penataan Regulasi; Sistem Otonomi*

1 Departemen Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Depok.
Email: balqis.mira@ui.ac.id.

2 Departemen Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Depok.
Email: achmad.lutfi@ui.ac.id.

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah memiliki peran sebagai perpanjangan tangan pemerintah pusat dalam menjalankan tugas pemerintahan di tingkat daerah. Dalam sistem otonomi daerah yang diberlakukan di Indonesia, tujuan pemerintah Indonesia adalah mempermudah urusan pemerintahan dan menjamin kesejahteraan masyarakat setempat, baik secara sosial maupun ekonomi. Dalam mencapai hal tersebut, pemerintah daerah memerlukan instrumen tambahan, seperti kebijakan, sistem, dan sumber daya pendukung lainnya.

Menurut Harrington Emerson dalam Phiffner John F. dan Presthus Robert V. (1960), terdapat lima unsur manajemen yang saling terikat dan menjadi acuan sumber daya yang perlu dipenuhi oleh suatu organisasi. Kelima unsur tersebut di antaranya, *man* (adanya keterlibatan manusia sebagai penggerak), *materials* (bahan mentah atau benda yang dibutuhkan dalam memproduksi), *machines* (mesin kerja yang digunakan dalam proses produksi), *methods* (prosedur atau cara kerja yang ditetapkan dalam bergerak), serta *money* (ketersediaan dana yang memadai). Tidak terkecuali pemerintah daerah sebagai representasi dari sebuah organisasi pemerintahan.

Devas *et al* (1989) menyebutkan bahwa pemerintah daerah sebagai suatu organisasi bergantung pada sumber daya yang dapat digunakan untuk membiayai layanan dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks ini, sumber daya keuangan memiliki peran paling penting dan krusial dalam memenuhi standarisasi manajemen organisasi serta mencapai tujuan pemerintah daerah. Hampir seluruh pemerintah daerah di Indonesia berupaya mengelola urusan keuangan daerah dengan efektif dan efisien. Upaya-upaya tersebut meliputi pembentukan kebijakan, penempatan sumber daya manusia yang kompeten, sampai pembentukan badan atau lembaga khusus untuk mengatur tanggung jawab tertentu.

Pemerintah Kota (Pemkot) Depok merupakan satu dari banyak pemerintah daerah di Indonesia yang membentuk Badan Keuangan Daerah (BKD) sebagai perangkat daerah untuk bertanggung jawab dalam mengelola urusan keuangan daerah, termasuk di dalamnya perihal pengelolaan aset maupun anggaran daerah lainnya. Pemkot Depok mengandalkan BKD Kota Depok untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam kinerja pengelolaan keuangan yang dipercaya oleh masyarakat. Hal ini ditujukan sebagai

implementasi atas konsep *special agencies*, yakni pembentukan lembaga khusus yang dapat menunjang dan mendukung pelaksanaan pemerintahan berdasarkan spesialisasi tertentu (Indrawati, 2016).

Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Depok merupakan sebuah perangkat daerah yang diakui secara resmi melalui Peraturan Wali Kota Depok Nomor 109 Tahun 2016. Peraturan tersebut secara rinci menjelaskan kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja BKD Kota Depok. Fokus utama BKD adalah mengelola keuangan, pendapatan, dan aset Kota Depok.

Tugas BKD meliputi perumusan kebijakan terkait keuangan daerah, pelaksanaan kebijakan tersebut, evaluasi dan pelaporan hasil, serta administrasi yang terkait dengan tugas-tugas tersebut. Selain itu, BKD Kota Depok juga bertanggung jawab atas fungsi-fungsi lain yang ditugaskan oleh wali kota.

Visi BKD Kota Depok adalah menjadi lembaga pengelola pendapatan, keuangan, dan aset daerah yang dipercaya dan akuntabel. Visi ini bertujuan untuk mendorong terwujudnya Kota Depok yang unggul, nyaman, dan religius. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BKD Kota Depok

berkomitmen untuk mengelola sumber daya keuangan dan aset daerah dengan transparan, profesional, dan tanggung jawab. Namun, tulisan ini fokus mengulas pengelolaan aset kota Depok.

Pengelolaan aset dalam sektor pemerintah memiliki perbedaan dengan sektor non-pemerintah, terutama dalam prosedur dan acuan kerjanya. Dengan tugasnya yang sangat kompleks dalam mengelola aset kota, BKD Kota Depok harus mampu mematuhi peraturan perundangan yang berlaku dan tidak boleh melanggar aturan yang berlaku. Pengelolaan aset BKD Kota Depok dipayungi oleh setidaknya dua peraturan mengenai pengelolaan aset, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dan Peraturan Kementerian dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah,—belum termasuk peraturan walikota yang juga menjadi tambahannya (dalam hal ini misalnya Peraturan Walikota tentang Kebijakan Kapitalisasi Aset Tetap Pemerintah Daerah Kota Depok).

Kemudian, BKD Kota Depok juga berkewajiban untuk mencapai dan mewujudkan target dari pengelolaan aset yang direncanakan dengan efektif dan efisien. Mengacu pada peraturan perundangan yang berlaku, BKD Kota Depok “melancarkan” aksinya dalam pengelolaan aset kota.

Mengacu pada teori efektivitas organisasi menurut Daft (2010) yang merupakan “instrumen” tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Maka dalam hal ini, standar efektivitas BKD Kota Depok adalah kesesuaiannya terhadap peraturan perundangan yang telah diberlakukan. Tulisan ini membahas cakupan efektivitas peran BKD Kota Depok, meliputi realiasi BKD Kota Depok dalam menyesuaikan peraturan perundangan yang menjadi pedomannya.

TINJAUAN PUSTAKA

Terkait pengelolaan aset oleh organisasi perangkat daerah dan seputar efektivitas organisasi, Saul Wartuny (2020) melakukan penelitian tentang pengelolaan aset oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Maluku Barat Daya (MBD). Penelitian tersebut bertujuan untuk memahami pengelolaan aset tetap pemerintah daerah Kabupaten MBD dan melihat masalah yang terjadi dalam pengelolaan aset tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan aset daerah menjadi tanggung jawab pemerintah daerah, namun dibutuhkan badan-badan seperti BKD untuk membantu dalam urusan

tersebut. Dalam pelaksanaannya, badan keuangan daerah harus memperhatikan sistem yang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku untuk mengurangi masalah dalam pengelolaan aset daerah.

Sementara itu, Suaiba (2020) melakukan penelitian tentang efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah kecamatan serta faktor-faktor yang memengaruhi pelayanan kepada masyarakat. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas suatu organisasi pemerintahan dapat dinilai berdasarkan sejauhmana tugas dan fungsi organisasi tersebut sesuai dengan peraturan perundangan daerah yang berlaku. Peraturan tersebut mencakup semua kewenangan dalam koordinasi kegiatan pemerintahan, tidak hanya pada tingkat kecamatan tetapi juga di semua tingkatan pemerintahan, baik pusat maupun daerah.

Lebih lanjut, Abel Rizky Siregar dan Roy Valiant Salomo (2020) juga melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri dalam melakukan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Penelitian tersebut menggunakan model 7s McKinsey yang terdiri dari *structure*, *system*, *strategy*, *style*, *staff*, *skills*, dan *shared values*. Melalui ketujuh poin tersebut, peneliti mengungkapkan bahwa efektivitas dari organisasi perangkat daerah

masih belum sesuai dengan sebagaimana mestinya terselenggara. Dalam hal ini mencakup tantangan, seperti lemahnya peraturan perundangan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah, kurangnya pemanfaatan teknologi informasi dalam membangun sistem pengawasan, serta lemahnya perencanaan pemenuhan kebutuhan pengawasan penyelenggaraan pemerintah.

Dipta Kharisma dan Tri Yuningsih (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa efektivitas sangat diperlukan guna mengetahui bentuk pencapaian yang telah dilakukan oleh para pemangku kepentingan. Melalui analisis faktor-faktor yang memengaruhi serta penghambat efektivitas, dibuktikan tujuan yang ditetapkan belum tercapai. Hal tersebut dikarenakan minimnya sumber daya manusia, sarana, dan prasarana yang kurang memadai, kurangnya koordinasi, serta minimnya pemanfaatan teknologi.

Secara ringkas, teori efektivitas organisasi telah menjadi subjek yang banyak diteliti dan digunakan sebagai landasan untuk mengungkap keberhasilan suatu organisasi. Tulisan ini mengadopsi teori yang sejalan dengan tinjauan pustaka terakhir yang disusun oleh Dipta Kharisma dan Tri Yuningsih, karena memiliki keterkaitan dan kesesuaian yang hampir identik. Keduanya membahas efektivitas organisasi pada

tingkat perangkat daerah, memberikan wawasan yang mendalam mengenai bagaimana suatu lembaga publik diatur dan dijalankan untuk mencapai tujuan dan kinerja yang optimal.

KERANGKA TEORI

EFEKTIVITAS ORGANISASI

Kajian di tulisan ini menggunakan teori *organizational effectiveness* milik Duncan dalam Steers (1985) untuk mengukur kesesuaian kinerja BKD Kota Depok sebagai organisasi pemerintahan dengan peraturan perundangan yang menjadi standar acuannya. Teori *organizational effectiveness* digunakan untuk menilai apakah BKD Kota Depok telah efektif atau belum dalam pengelolaan aset kota. Efektivitas di sini berarti mencapai target *output* yang diharapkan dan membandingkannya dengan hasil aktual. Dalam hal ini, efektivitas terjadi ketika *output* melebihi realisasi yang terjadi (Schemerhorn, 1986). Organisasi dapat didefinisikan sebagai alat atau wadah yang digunakan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasikan tindakan mereka dalam mencapai tujuan bersama (Jones, 2013). Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan.

Pendekatan yang digunakan dalam tulisan ini adalah pendekatan sasaran (*goal approach*) yang menekankan pada pencapaian atau hasil akhir yang diperoleh organisasi (Kharisma & Yuningsih, 2017).

Efektivitas organisasi adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Secara konseptual, efektivitas organisasi menurut Georgopoul & Tannenbaum (1957) mencakup tiga kriteria utama, yaitu produktivitas organisasi, fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan, serta minimisasi konflik dalam lingkungan organisasi. Ketiga aspek ini saling terkait dan membentuk sistem organisasi tersebut. Sedangkan menurut Richard L. Daft (2010), efektivitas organisasi dapat diukur dari sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan tujuan yang ditetapkan, menggunakan sumber daya yang tersedia tanpa memberatkan berbagai perangkat di dalamnya.

Duncan dalam Steers (1985) menyebutkan tiga faktor yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas suatu organisasi, yaitu:

1. Pencapaian tujuan: fokus pada hasil kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Adaptasi: penyesuaian yang dilakukan organisasi terhadap lingkungannya untuk menghadapi perubahan dan tantangan.
3. Integrasi: hubungan organisasi dengan pihak-pihak di sekitarnya, seperti pelanggan, mitra, dan komunitas.

Tulisan ini mendasarkan evaluasi kinerja BKD Kota Depok sebagai sebuah lembaga pemerintahan didasarkan pada teori yang sebelumnya disebutkan. Pendekatan ini bertujuan menilai sejauh mana BKD Kota Depok mematuhi standar peraturan perundangan yang menjadi panduan utama dalam pengelolaan aset. Dalam evaluasi ini, ketiga indikator sebelumnya yaitu pencapaian tujuan, adaptasi, dan integrasi, memiliki faktor pendukung atau sub-indikator sebagai instrumen pengukuran kinerja. Sebuah visualisasi disajikan untuk mempermudah pemahaman evaluasi ini, memetakan hubungan dan kontribusi antara faktor-faktor pendukung atau sub-indikator dalam menilai kinerja BKD Kota Depok dalam pengelolaan asetnya. Berikut visualisasi yang digunakan sebagai panduan dalam analisis kinerja BKD Kota Depok.

Tabel 1. Tiga Indikator Pengukuran Efektivitas Organisasi

Teori	Indikator	Sub indikator
Efektivitas organisasi (Duncan dalam Steers, 1985)	Pencapaian tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat aktivitas penataan regulasi dalam penentuan dan pencapaian tujuan pengelolaan aset oleh BKD Kota Depok • Terdapat pengaruh penataan regulasi pada efisiensi waktu pencapaian tujuan pengelolaan aset • Terdapat pengaruh penataan regulasi terhadap pencapaian pengelolaan aset kota
	Adaptasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan BKD Kota Depok mengatasi ketidaksesuaian peraturan pengelolaan aset dengan penataan regulasi • Kemampuan BKD Kota Depok memanfaatkan sarana dan prasarana dalam penataan regulasi pengelolaan aset
	Integrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan BKD Kota Depok mengikuti prosedur pengelolaan aset dengan penataan regulasi • Kemampuan BKD Kota Depok dalam mengkomunikasikan penataan regulasi kepada para OPD perihal pengelolaan aset

Sumber: Data olahan peneliti dari Duncan dalam Steers (1985)

Efektivitas organisasi dapat diukur dengan mencapai target *output* dan membandingkannya dengan hasil yang sebenarnya. Ketika hasil *output* lebih besar daripada yang direncanakan, organisasi dapat dikatakan efektif. Terdapat

tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi menurut Duncan dalam Steers (Steers, 1985). **Pertama**, pencapaian tujuan yang melibatkan semua upaya yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. **Kedua**, adaptasi yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dinamika lingkungan. **Ketiga**, integrasi yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam bersosialisasi, mencapai konsensus, dan berkomunikasi baik secara internal maupun eksternal.

Dalam konteks BKD Kota Depok, efektivitas organisasi diukur melalui pencapaian target dalam mengelola aset kota, kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, serta kemampuan untuk berkomunikasi dan bersosialisasi dengan baik. Ketiga indikator tersebut menjadi acuan yang dapat digunakan untuk melihat dan mengidentifikasi efektivitas BKD Kota Depok.

MANAJEMEN ASET

Aset didefinisikan sebagai sumber daya yang dikuasai oleh entitas tertentu atas akibat dari masa lalu yang telah terjadi dan diharapkan menjadi manfaat ekonomi (Martani, 2012). Bentuk aset dapat beragam, seperti tanah, gedung, uang, dan peralatan atau sejenisnya (Gill & Chatton, 2006). Sementara itu, manajemen acap kali

didefinisikan sebagai sebuah ilmu sekaligus seni dalam hal mengatur, mengendalikan, mengomunikasikan, serta memanfaatkan berbagai unsur dan fungsi agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien (Kristiawan & Lestari, 2017).

Dalam konteks pemerintah daerah, manajemen aset adalah cara efektif untuk mengelola kekayaan yang dimiliki oleh Pemda untuk pembiayaan yang lebih baik. Hal tersebut melibatkan siklus dan kapasitas dalam mengelola aset yang terkait. Manajemen aset pada akhirnya menjadi aktivitas yang sangat penting dengan konsekuensi dan dampak yang mampu memberikan pengaruh signifikan atas kapasitas dari pemerintah daerah, seperti risiko memburuknya aset, hilangnya kelayakan finansial dan ekonomi, serta “terburuknya” hilangnya kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah dalam pengelolaan aset (Auditor General for Local Government , 2015).

Pengelolaan aset didukung dengan lima tahapan pelaksanaan aset. Di tulisan ini menggunakan teori milik Siregar (2004) untuk melihat pengelolaan aset yang dilakukan oleh BKD Kota Depok. Kemudian menjadi pembanding antara pelaksanaan dengan peraturan perundangan sebagai acuan. Adapun kelima tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Inventarisasi aset, mencakup aktivitas berupa pengumpulan data dan informasi terkait pengelolaan aset
2. Pemeriksaan hukum, mencakup aktivitas berupa identifikasi permasalahan hukum dan pengelolaan aset
3. Penilaian aset, menekankan pada keberadaan SOP dan penetapan syarat untuk penilaian aset
4. Optimalisasi aset, menekankan pada pengadaan kontrak, teknis, dan prosedur yang dapat mendorong optimalisasi aset
5. Pemantauan aset, menekankan pada aktivitas pengamanan aset, sistem informasi yang memadai, prosedur dan penetapan kebijakan yang jelas terkait pengelolaan aset

HASIL

PERAN BKD KOTA DEPOK SEBAGAI PENGELOLA ASET

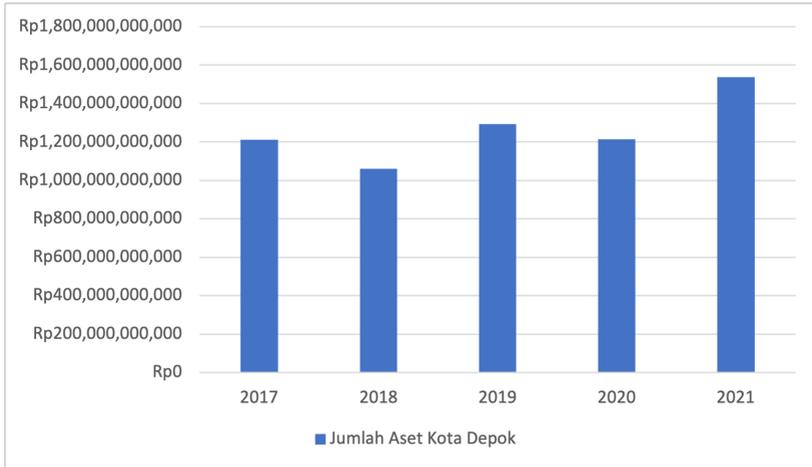
Secara umum, tujuan utama dibentuknya BKD Kota Depok sebagai perangkat daerah di bidang keuangan untuk mewujudkan pengelolaan keuangan, pendapatan, dan aset yang mengedepankan akuntabilitas dan dapat dipercaya oleh publik. Landasan hukum BKD Kota Depok sebagai sebuah

perangkat daerah adalah Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang perangkat daerah. Hal tersebut juga ditegaskan dalam peraturan wali kota Depok. Namun tulisan ini hanya difokuskan pada pengelolaan aset sebagaimana yang sebelumnya sudah singgung.

Aset merupakan segala kepemilikan yang dimiliki negara atau daerah yang diperoleh melalui anggaran atau belanja resmi. Pengelolaan aset memiliki kepentingan besar karena dampaknya terhadap kelancaran penyelenggaraan pemerintahan. Para ahli pun menekankan bahwa aset juga berperan sebagai pendukung dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan. Keberadaan aset ini tidak hanya sekadar memiliki nilai material, tetapi juga mewakili fondasi yang mendasari kualitas layanan dan efisiensi dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintah.

Demikian pula pada pemerintah Kota Depok yang berupaya mengelola aset dengan baik dan tepat sebagaimana seharusnya. Hal tersebut terbukti berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) yang dipetakan oleh BKD Kota Depok selama lima tahun terakhir, yakni sejak tahun 2015-2021 sebagaimana berikut.

**Gambar 1. Realisasi Aset Kota Depok
Tahun 2017–2021**



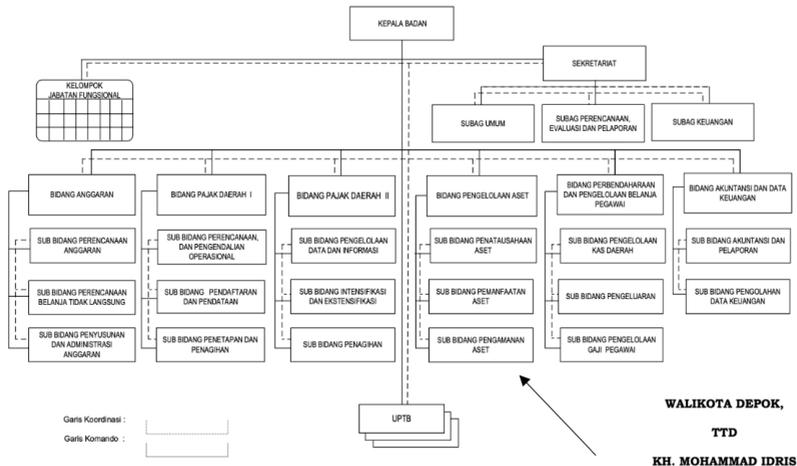
Sumber: Laporan Realisasi Anggaran BKD Kota Depok

Mengacu pada grafik di atas, grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah aset yang digunakan setiap tahunnya oleh pemerintah Kota Depok sangat besar. Sayangnya dokumen yang dipublikasikan oleh BKD Kota Depok belum sampai di tahun 2022. Namun dalam kurun waktu lima tahun terakhir ke bawah, hanya di tahun 2018 dan 2020 penggunaan aset tidak terlalu besar. Terlepas dari hal tersebut, pada dasarnya besaran aset yang digunakan memiliki pengaruh yang besar pula. Hal tersebut yang kemudian menjadikan pengelolaan aset penting untuk dilakukan.

Menurut Reeve (2010), aset merujuk pada hal yang memiliki sifat jangka panjang atau permanen yang digunakan dalam kegiatan perusahaan dan bukan untuk tujuan jual-beli sebagai bagian dari operasi formal. Dalam konteks pemerintahan, istilah aset mencerminkan barang-barang yang dimiliki oleh negara atau daerah, dengan penekanan khusus pada kepemilikan sebagai barang milik daerah (BMD). Aset ini tidak dimaksudkan untuk diperdagangkan dalam transaksi operasional, tetapi merupakan elemen yang bertahan lama dan penting dalam infrastruktur serta keberlangsungan pelayanan publik suatu daerah.

Pentingnya keberadaan serta kepemilikan aset terletak pada nilai manfaat yang terkandung di dalamnya, sehingga manajemen aset menjadi krusial. Di tulisan ini, BKD Kota Depok menjadi pengelola hal fundamental untuk keperluan sumber daya utama di masa yang akan datang untuk Kota Depok. Jika mengacu pada Peraturan Wali Kota Depok Nomor 109 Tahun 2019, di dalamnya tercantum pemetaan tugas dan fungsi dari BKD Kota Depok. Salah satunya dalam pengelolaan aset.

Gambar 2. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Depok



Sumber: Peraturan Wali Kota Depok Nomor 109 Tahun 2016

Pada bagan di atas, di bawah bidang umum (sesuai arah panah) pengelolaan aset dipegang oleh bidang pengelolaan aset. Tiga sub bidang di bawahnya memiliki tugas dan fungsi masing-masing, sebagaimana berikut:

1. Sub bidang penatausahaan aset berfokus dalam urusan perencanaan, pelaksanaan, pembagian tugas, kontrol urusan pemerintahan bidang pembukuan, inventarisasi, dan pelaporan aset daerah.

2. Sub bidang pemanfaatan aset berfokus dalam pinjam pakai aset, kerja sama pemanfaatan, kerja sama infrastruktur, tukar menukar, penyertaan modal pemerintahan daerah, pemusnahan dan penghapusan aset daerah.
3. Sub bidang pengamanan aset berfokus pada pengamanan urusan administrasi, baik fisik maupun hukum pada aset daerah.

PENGELOLAAN ASET OLEH BKD KOTA DEPOK

Mengacu pada peraturan perundangan yang berlaku mengenai pengelolaan aset dan disesuaikan dengan teori yang digunakan dalam kajian di sini. Penulis memadupadankan keduanya untuk melihat efektivitas BKD Kota Depok dalam pengelolaan aset kota Depok. Analisa pengelolaan aset terbagi menjadi lima tahapan. **Pertama**, inventarisasi aset atau dikenal dengan aktivitas penatausahaan yang dilakukan. Aktivitas inventarisasi aset dengan beberapa ruang lingkup, seperti pendekatan fisik, kodefikasi, pengelompokan aset, serta pengembangan pencatatan daftar aset. BKD Kota Depok melakukan inventarisasi dengan dikepalai oleh sub bidang penatausahaan yang memiliki cakupan tugas

dalam perencanaan, pelaksanaan, penbagian tugas, kontrol dalam urusan kegiatan pembukuan aset. Maka dapat dikatakan pada tahap ini, BKD Kota Depok memiliki bentuk aktivitas yang nyata.

Kedua, pemeriksaan hukum atau aktivitas yang menekankan pada kesanggupan pengelola dalam mengatasi masalah pengelolaan aset dalam urusan legalisasi maupun pengawasannya. BKD Kota Depok mengidentifikasi permasalahan aset meliputi keterlambatan OPD dalam pengumpulan laporan akhir, kehilangan barang atau kerusakan barang. Secara spesifik, sejauh ini BKD Kota Depok masih mengandalkan peraturan perundangan yang ada sebagai alibi untuk meminta pertanggungjawaban yang dilakukan oleh perangkat daerah lain dalam penggunaan aset.

Ketiga, penilaian aset menekankan pada hasil *review* dari perangkat daerah lainnya terhadap pengelolaan aset yang dilakukan. Penilaian dilakukan oleh Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) sebagai penanggung jawab utama urusan keuangan di Indonesia. Hasil penilaian yang diperoleh BKD Kota Depok secara terus-menerus adalah perolehan nilai Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sebanyak 10 kali. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam

pengelolaan aset, BKD Kota Depok sudah terbilang cukup baik. Penilaian yang dilakukan juga telah disesuaikan dengan beberapa *assessment* sebagaimana peraturan perundangan yang berlaku.

Keempat, optimalisasi aset yang menekankan pada nilai manfaat yang diperoleh oleh BKD Kota Depok, para organisasi perangkat daerah (OPD), masyarakat dan Pemkot Depok dalam penyelenggaraan pada pengelolaan aset. Melalui laporan kinerja dan dokumen strategis milik BKD Kota Depok, optimalisasi aset dilakukan oleh BKD Kota Depok meliputi peningkatan jumlah pendapatan, perbaikan pola pemungutan pajak, serta penegasan perolehan dan kepemilikan lahan yang terdapat di Kota Depok. Dalam upaya mendorong optimalisasi, BKD Kota Depok melakukan beberapa upaya seperti melakukan sosialisasi terkait pengelolaan aset daerah, meningkatkan ketertiban atas penggunaan aset daerah berdasarkan peraturan yang berlaku, serta mengedepankan sinkronisasi perihal aset tetap antara OPD dengan (Badan Keuangan Kota Depok, 2021).

Kelima, pemantauan aset yang dilakukan oleh BKD Kota Depok meliputi pengamanan urusan administrasi, baik secara fisik dan non fisik. Dalam wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis, Kepala Bidang Aset BKD Kota Depok menegaskan bahwa penggunaan aset oleh seluruh OPD

Kota Depok terdapat aktivitas pencatatan sebagai bentuk pemantauan atas siapa yang menjadi pengguna. Pada tahap ini memang menjadi integrasi dengan tahap pertama, yakni inventarisasi aset. Hal tersebut merupakan pemantauan secara internal, sedangkan secara eksternal BKD Kota Depok memanfaatkan peran dari inspektorat Kota Depok sebagai pemegang kendali dalam pemantauan aktivitas seluruh OPD Kota Depok.

Seluruh tahapan di atas dilakukan dalam kurun waktu satu tahun, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi selama satu tahun akan dicatat dan dilaporkan di dalam Laporan Realisasi Anggaran. Berbarengan Laporan Kinerja Lembaga di setiap tahunnya. Merujuk pada peraturan perundangan yang berlaku dalam pengelolaan aset, serta mempertimbangkan teori yang diaplikasikan dalam tulisan ini, penulis menyatukan seluruhnya untuk mengukur efektivitas BKD Kota Depok dalam mengelola aset Kota Depok; yang mana akan diperjelas pada sub bahasan berikutnya.

EFEKTIVITAS BKD KOTA DEPOK DALAM PENGELOLAAN ASET KOTA

Mengidentifikasi efektivitas organisasi BKD Kota Depok dalam pengelolaan aset pada kajian di sini, dilakukan kesesuaian dengan penjabaran pengelolaan aset di sub

bahasan sebelumnya dan mengacu pada faktor yang memengaruhi dari efektivitas organisasi. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, pada setiap faktor efektivitas organisasi terdapat sub indikator yang digunakan untuk menganalisa dan mengetahui efektivitas organisasi. Pada konteks BKD Kota Depok, acuan kajian di sini adalah sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel 2. Kesesuaian Tiga Indikator Pengukuran Efektivitas Organisasi

Teori	Indikator	Sub Indikator	Hasil Temuan
Efektivitas organisasi (Duncan dalam Steers, 1985)	Pencapaian tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat aktivitas pengelolaan aset oleh BKD Kota Depok • Terdapat efisiensi waktu dalam pengelolaan aset 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat aktivitas pengelolaan aset yang dilakukan oleh BKD Kota Depok, terbukti dari identifikasi lima tahap pengelolaan aset • Belum terdapat efisiensi waktu terbukti dari laporan realisasi anggaran 2022 yang belum terpublikasi
	Adaptasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan BKD Kota Depok dalam pengelolaan aset • Kemampuan BKD Kota Depok memanfaatkan sarana dan prasarana dalam pengelolaan aset 	<ul style="list-style-type: none"> • BKD Kota Depok mampu mengelola aset kota, dilihat dari pencapaian WTP dan penyusunan LRA • BKD Kota Depok memanfaatkan sarana dan prasarana untuk pengelolaan aset, terbukti dari dilakukannya turun lapangan ke kantor BKD Kota Depok

	Integrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan BKD Kota Depok mengikuti prosedur pengelolaan aset • Kemampuan BKD Kota Depok dalam mengkomunikasikan pengelolaan aset kepada para OPD 	<ul style="list-style-type: none"> • BKD Kota Depok mampu mengikuti prosedur pengelolaan aset berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku • BKD Kota Depok belum mampu mengkomunikasikan pengelolaan aset kepada para OPD karena masih ada tantangan pengelolaan yang ditemui, seperti kerusakan atau kehilangan aset
--	-----------	---	--

Sumber: Data Olahan Penulis dari Duncan dalam Steers (1985)

Tabel di atas menunjukkan bahwa BKD Kota Depok telah melakukan serangkaian aktivitas yang ditujukan sebagai bentuk upaya dalam pengelolaan aset Kota Depok. Identifikasi dari hasil temuan di atas menjadi bukti atas keberabadaan aktivitas pengelolaan aset yang sudah terencana dengan cukup baik. Hal tersebut tercermin pencapaian WTP dan penyusunan LRA yang mudah dipahami dan detail. Kemudian pelaksanaan prosedur pengelolaan aset berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku juga sudah dibuktikan oleh BKD Kota Depok dengan cukup baik. Meskipun demikian, masih ditemukan sejumlah tantangan yang perlu dihadapi. Mulai dari tantangan komunikasi mengenai pengelolaan aset antar OPD, selain itu hambatan lainnya adalah mengenai kerusakan atau kehilangan aset yang masih perlu di atasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan teori efektivitas dan pengelolaan aset yang penulis gunakan untuk menjawab efektivitas organisasi BKD Kota Depok dalam pengelolaan aset kota, BKD Kota Depok dinilai sudah hampir efektif dalam pengelolaan aset. Demikian dikatakan hampir efektif dikarenakan dua poin indikator yang masih perlu ditingkatkan, dalam hal ini efisiensi waktu dan komunikasi antar pihak terkait pengelolaan aset. Namun, hal tersebut tidak membuktikan bahwa BKD Kota Depok belum mampu menjadi perangkat daerah yang bertanggung jawab atas tugasnya. BKD Kota Depok masih perlu meningkatkan beberapa yang kurang dari pengukuran indikator. Hal tersebut dikarenakan perolehan pencapaian WTP sebanyak 10 kali berturut-turut sudah cukup membuktikan bahwa BKD Kota Depok memiliki komitmen penuh dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

REFERENSI

- Auditor General for Local Government . (2015, Juli). *AGLG Perspectives Series Accessible Tools*. Retrieved Juli 7, 2023, from [www2.gov.bc.ca: https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/local-governments/facts-framework/aglg/aglg_asset_management_local_governments_booklet.pdf](https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/local-governments/facts-framework/aglg/aglg_asset_management_local_governments_booklet.pdf)
- Badan Keuangan Kota Depok. (2021). Retrieved Maret 18, 2022, from [bkd.go.id: https://bkd.go.id/wp-content/uploads/2019/03/BAB-III-.pdf](https://bkd.go.id/uploads/2019/03/BAB-III-.pdf)
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design, Tenth Edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Devas, N., Binder, B., Booth, A., Davey, K., & Kelly, R. (1989). *Financing Local Government In Indonesia : Keuangan Pemerintah Daerah Di Indonesia*. (M. Maris, Trans.) Jakarta: UI-Press.
- Doli D, S., & Herry, A. (2004). *Manajemen aset : strategi penataan konsep pembangunan berkelanjutan secara nasional dalam konteks kepala daerah sebagai CEO'S pada era globalisasi & otonomi daerah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Georgopoul, B., & Tannenbaum, A. (1957, Oktober 1). *A Study of Organizational Effectiveness. Journal of the America Sociological Association (ASA)*, 22, 534-540.

- Gill, J., & Chatton, M. (2006). *Memahami Laporan Keuangan*. Jakarta: PPM.
- Indrawati, Y. (2016, Agustus). Implikasi Regulasi Keuangan Negara bagi Pengelolaan Keuangan Otoritas Jasa Keuangan. *Jurnal Rechtsvinding*, 5(2), 197-211.
- John M, P., & Presthus, R. (1960). *Public Administration*. New York: The Ronald Press Co.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. England: Pearson.
- Kharisma, D., & Yuningsih, T. (2017). Efektivitas Organisasi dalam Penyelenggaraan Pelayanan Tanda Daftar Usaha (TDUP) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 1-11.
- Kristiawan, M., & Lestari, D. R. (2017). *Manajemen Pendidikan*. D.I. Yogyakarta: Deepublish.
- Martani, D. (2012). *Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK*. Jakarta: Salemba Empat.
- Reeve, J. (2010). *Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Schemerhorn, J. R. (1986). *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons.

- Siregar, A., & Salomo, R. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri dalam Pengawasan Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 5(1), 27-37.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi (Bagian Publikasi Lembaga PPM, Penerjemah)*. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen.
- Suaiba. (2020). Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Pemerintah Kecamatan. *DINAMIKA-Jurnal Ilmiah Ilmu Hukum*, 26, 235-252.
- Wartuny, S. (2020, November 17). Analisis Pengelolaan Aset pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Maluku Barat Daya (MBD). *Kupna Jurnal; Kumpulan Artikel Akuntansi*, 1, 22-23.

