

## **V. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Perencanaan Pengelolaan Sumber-Sumber PAK**

Perencanaan merupakan bagian yang sangat penting dari pengelolaan dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Perencanaan dibuat untuk mengantisipasi segala hal yang akan mengganggu atau menghalangi pencapaian tujuan, hal ini dikarekan banyak faktor yang akan berubah dengan cepat pada masa yang akan datang. Perencanaan juga dijadikan sebagai sebuah pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga dengan adanya perencanaan yang baik akan membuat setiap kesempatan yang ada dapat di manfaatkan dengan baik pula.

Perencanaan pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung (PAK) yang dilakukan oleh Kampung Tanggulangin memiliki tujuan utama untuk menghimpun dana yang akan digunakan untuk biaya operasional kampung. Dana yang dikumpulkan dari sumber kekayaan kampung ini sendiri selain untuk operasional kampung, sebenarnya juga diharapkan mampu untuk membiayai pembangunan sebagian besar sarana dan prasarana guna mencukupi segala kebutuhan masyarakat kampung, sehingga dalam tahapan awal perencanaan ini Kampung Tanggulangin benar-benar mencari sumber-

sumber Pendapatan Asli Kampung yang potensial untuk digali. Penetapan sumber-sumber ini sangat penting untuk menyusun rencana selanjutnya yang berguna untuk menetapkan kegiatan apa saja yang akan dilakukan pada sumber-sumber tersebut. Sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung Tanggulangin pada tahun 2011 adalah sebagai berikut:

1. Usaha Kampung berupa gedung serba guna (GSG)
2. Tanah Kas Kampung berupa tanah bengkok, lahan pemakaman, dan lapangan olahraga.
3. Pasar Kampung.
4. Swadaya Pemerintah Kampung.
5. Swadaya Masyarakat berupa gotong royong.
6. Pungutan Jasa Administrasi Kampung.
7. Sumbangan dari pihak ketiga yang sah, berupa sumbangan dari pemilik tanah luar kampung, sumbangan perusahaan, dan sumbangan profesi.

Perencanaan yang dilakukan oleh Kampung Tanggulangin dimulai dengan menghimpun masukan-masukan dari berbagai pihak yang diberikan wewenang untuk mengelola sumber-sumber pendapatan asli kampung, seperti Kepala Pasar dan juga dari beberapa masyarakat yang dianggap memiliki pengetahuan dan pemahan yang baik tentang pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung untuk memberikan masukan. Masukan-masukan yang telah terhimpun, selanjutnya para aparat kampung yang dipimpin oleh sekretaris kampung dan mendapatkan pengarahan dari Kepala Kampung merumuskan dan menyusun perencanaan yang akan dilakukan selama satu tahun kedepan. Kepala Kampung dalam perencanaan ini

berkedudukan sebagai penanggung jawab pembuat perencanaan. Perencanaan yang telah disusun oleh aparat kampung, selanjutnya akan dibawa untuk dimusyawarahkan dengan Badan Permusyawaratan Kampung (BPK) untuk di bahas dan disetujui.

Pembahasan mengenai perencanaan ini selain melibatkan Pemerintah Kampung dan BPK juga melibatkan tokoh masyarakat dan orang-orang yang diberikan wewenang untuk mengelola sumber pendapatan asli, seperti Kepala Pasar dan penjaga GSG kampung. Keikutsertaan itu selain bertujuan sebagai bentuk transparansi juga sebagai penambah masukan untuk menyempurnakan perencanaan. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kampung Tanggulangin dalam menyusun perencanaan sangat memperhatikan keinginan masyarakatnya. Sehingga saat pelaksanaannya nanti diharapkan tidak akan mengalami pertentangan dengan masyarakat.

Pada tahapan perencanaan ini, terdapat pertimbangan-pertimbangan yang digunakan untuk menyusun perencanaan. Pertimbangan yang dominan dalam menyusun perencanaan pada Kampung Tanggulangin adalah pertimbangan mengenai kemampuan, baik itu kemampuan dana maupun kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Informan 5 pada saat wawancara, sebagai berikut:

“Pertimbangannya ya kemampuan kampungnya, seperti kemampuan dana dan tenaganya.”

(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Kemudian pernyataan Informan 4:

“Pertimbangannya jangan sampai bentrok saja antara kebutuhan utama yang ada di tiap-tiap sumber pendapatan yang ada.”  
(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Hal tersebut menunjukkan bahwa pertimbangan yang dilakukan ini bertujuan agar tidak terjadi kegiatan yang menghabiskan dana besar dilakukan pada periode waktu yang sama atau pun pada rentang waktu yang berdekatan. Kegiatan yang menghabiskan dana besar jika sampai dilakukan secara bersamaan maka dikhawatirkan akan menemui kesulitan dalam hal pendanaan. Pertimbangan mengenai kemampuan tenaga dalam hal ini dapat disamakan dengan kemampuan sumber daya manusia atau para personilnya dalam melaksanakan kegiatan yang direncanakan, sehingga tidak akan terjadi kegiatan yang tidak berhasil terlaksana atau tidak terlaksana dengan baik, karena pelaksanaan yang tidak sempurna hanya akan menjadi sia-sia saja setelah banyak yang di korbakan untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan.

Kegiatan yang direncanakan untuk setiap sumber-sumber pendapatan pada Kampung Tanggulangin secara garis besar lebih cenderung ke perawatan dan peningkatan pelayanan, seperti ketertiban, keamanan, dan kebersihan. Sebagaimana wawancara yang dilakukan pada Informan 2 mengenai kegiatan-kegiatan yang direncanakan sebagai berikut:

“Kegiatan yang direncanakan ya pengelolaan pasar: keamanan, kebersihan, dan ketertibannya; pengelolaan GSG; ya hampir sama dengan pasar tadi, kita *cet* gedungnya, juga tentang tarif sewanya. Untuk lapangan olahraga ya kita berikan sumbangan untuk beli bola dan membuat gawang, kadang kan ada yang pinjam lapangan kita juga.”  
(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Kemudian hasil wawancara dengan Informan 3, sebagai berikut:

“Kegiatan yang direncanakan itu pada intinya untuk peningkatan pelayanan, karena sumber pendapatan kampung ini kan berasal dari pasar, GSG, jasa administrasi kampung, kalau tanah bengkok kan itu sudah terserah pada masing-masing orang yang diberi hak mengelola. Pada pasar dan GSG sebisa mungkin kita tingkatkan kebersihan, keamanan, dan ketertibannya supaya orang-orang yang pada belanja itu nyaman dan juga orang-orang yang sewa GSG itu mau makai lagi atau merekomendasikan GSG kita ke orang lain yang mau punya acara.” (Wawancara tanggal 12 September 2012)

Berdasarkan pada hasil wawancara di atas, dapat terlihat bahwa perencanaan kegiatan yang akan dilakukan masih kurang spesifik, karena kegiatan yang di rencanakan masih berupa kegiatan secara umum saja, belum ke perencanaan kegiatan yang khusus dilaksanakan untuk mencapai target kegiatan umum tersebut.

Kegiatan pengelolaan yang lebih diprioritaskan pada Kampung Tanggulangin adalah kegiatan pengelolaan pasar. Hal ini dikarenakan pasar merupakan penyumbang pendapatan asli terbesar bagi kampung di bandingkan dengan sumber-sumber pendapatan asli yang lainnya. Selain itu juga dikarenakan di pasar selalu terjadi aktifitas jual beli yang berlangsung setiap harinya, sehingga dapat dikatakan bahwa setiap harinya selalu memberi pemasukan bagi Kampung Tanggulangin.

Perencanaan yang sudah ditetapkan pada Kampung Tanggulangin saat sudah masuk pada tahap pelaksanaan terdapat beberapa perencanaan yang berubah. Hal ini biasanya dikarenakan adanya masalah yang menghalangi untuk terelisasikan perencanaan yang telah di buat, sehingga pelaksanaan rencana itu harus ditunda bahkan digantikan dengan rencana yang lain.

Perencanaan yang di ubah Kampung Tanggulangin pada tahun 2011 antara lain adalah penetapan harga sewa kios di pasar yang sebelumnya akan di naikkan, akhirnya tertunda karena adanya penolakan dan baru bias terealisasi setelah di adakan musyawarah dengan para pedagang. Selain itu terdapat perencanaan yang tidak dapat dilaksanakan karena dananya di alihkan untuk membayar kompensasi kepada masyarakat di sekitar tempat pembuangan sampah pasar. Kejadian seperti ini merupakan hal yang wajar, oleh karena itu Kampung langsung bertindak menyiapkan rencana baru yang disesuaikan dengan kondisi pada saat itu untuk mengantisipasi meluasnya permasalahan yang ada. Sebagaimana yang disampaikan oleh Informan 1, sebagai berikut:

“Ya tentu saja ada yang dirubah, semua itu kembali ke skala prioritas harus disesuaikan dengan kondisi yang ada, terkadang walau sudah direncanakan tetapi kan tidak sesuai dengan kondisi yang ada pada saat itu.”

(Hasil Wawancara tanggal 11 September 2012)

Kemudian diperkuat dengan pernyataan Informan 2 yang menyatakan:

“Tentu saja ada yang dirubah, namanya rencana kan saat dilaksanakan biasanya menemui masalah, jadi ya saat pelaksanaan kita sesuaikan saja.”

(Hasil Wawancara tanggal 12 September 2012)

Pada kedua pernyataan di atas dapat dilihat juga bahwa Kampung Tanggulangin sudah biasa menghadapi permasalahan dan dapat mengatasinya dengan menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Kedua pernyataan itu juga secara tersirat menunjukkan bahwa kampung tersebut lebih berorientasi kepada hasil atau tujuan dari apa yang mereka lakukan, dan tidak terlalu bermasalah dengan rencana. Perencanaan juga hanya

diubah apabila dalam melaksanakan perencanaan yang ada menemui hambatan atau permasalahan.

Penetapan target penerimaan Pendapatan Asli Kampung di Tanggulangin sendiri pada tahun 2011 tetap sama seperti tahun 2010. Hal ini karena di pengaruhi oleh hambatan utama yang dihadapi Kampung Tanggulangin dalam meningkatkan penerimaan APBK, khususnya penerimaan ABPK yang bersumber dari Pendapatan Asli Kampung (PAK) yaitu belum di temukannya sumber Pendapatan Asli Kampung selain yang telah ada yang berpotensi untuk di gali dan keterbatasan kemampuan sumber daya manusia yang ada. Hal ini karena tidak adanya industri menengah ke atas dan tidak adanya sumber-sumber pertambangan di Kampung Tanggulangin yang dapat berkontribusi besar terhadap penerimaan Pendapatan Asli Kampung. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Kampung Tanggulangin sangat bergantung kepada pasar kampung sebagai sumber pendapatan aslinya. Keterbatasan kemampuan yang ada di Kampung Tanggulangin karena aparat Kampung Tanggulangin minimal berpendidikan akhir SMP, sedangkan personil-personil lain yang mengelola sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung ada yang berpendidikan tidak sampai tingkat SMP. Selain itu juga masih kurangnya pelatihan yang di berikan kepada personil-personil tersebut.

Berikut ini adalah perbandingan penerimaan keuangan Kampung Tanggulangin tahun 2010 dan tahun 2011.

**Tabel 21. Perbandingan Penerimaan Keuangan Kampung****Tanggulangin Tahun 2010 dan Tahun 2011**

NO.	Uraian	Tahun 2010	Tahun 2011
1.	Pendapatan Asli Kampung		
	a. Usaha Kampung	4.800.000,00	4.800.000,00
	b. Tanah Kas Kampung	18.750.000,00	18.750.000,00
	c. Pasar Kampung	44.400.000,00	44.400.000,00
	d. Swadaya Pembangunan Kampung	2.000.000,00	2.000.000,00
	e. Gotong Royong Masyarakat	11.500.000,00	11.500.000,00
	f. Hasil Pendapatan Lain yang Sah (pungutan jasa administrasi)	2.500.000,00	2.500.000,00
	g. Sumbangan Pihak Ketiga yang Sah (sumbangan pemilik tanah luar kampung, sumbangan profesi, sumbangan pengusaha, sumbangan donator)	2.550.000,00	2.550.000,00
	Jumlah	(86.500.000,00)	(86.500.000,00)
2.	Bantuan dari Pemerintah Kabupaten		
	a. Insentif PBB	600.000,00	600.000,00
	b. Tunjangan Aparat Kampung	36.720.000,00	36.720.000,00
	c. Alokasi Dana Kampung	20.074.000,00	14.767.000,00
	Jumlah	(57.394.000,00)	(52.000.000,00)
3.	Bantuan dari Pemerintah Pusat		
	a. RIS PNPM Mandiri	250.000.000,00	250.000.000,00
	Jumlah	(250.000.000,00)	(250.000.000,00)
	<b>Total Jumlah (Rp)</b>	<b>393.894.000,00</b>	<b>388.587.000,00</b>

Sumber: APBK Tanggulangin 2010 dan 2011

Tabel 21 tersebut menunjukkan bahwa perolehan Pendapatan Asli Kampung Tanggulangin jika dibuat persentasenya maka pada tahun 2010 Pendapatan Asli Kampung Tanggulangin adalah 21,96% dari seluruh penerimaan pada



APBK sedangkan pada tahun 2011 Pendapatan Asli Kampung Tanggulangin adalah 22,26% dari seluruh penerimaan APBK pada tahun 2011. Bantuan dari Pemerintah Kabupaten pada 2010 berjumlah 14,57% dan pada tahun 2011 berjumlah 13,40% dari jumlah penerimaan APBK. Bantuan dari Pemerintah Pusat pada tahun 2010 berjumlah 63,47% dan pada tahun 2011 berjumlah 64,34% dari jumlah penerimaan APBK. Berdasarkan persentase tersebut memang terlihat Pendapatan Asli Kampung Tanggulangin pada tahun 2010 ke 2011 meningkat sekitar 0,30% namun hal itu terjadi karena jumlah penerimaan APBK pada tahun 2010 lebih besar dari penerimaan APBK pada tahun 2011, tahun 2010 penerimaan APBK berjumlah Rp. 393.894.000,00 sedangkan tahun 2011 penerimaan APBK berjumlah Rp. 388.587.000,00.

Berdasarkan Tabel 21 di atas juga terlihat bahwa penerimaan pendapatan yang sama pada sumber Pendapatan Asli Kampung tidak hanya sama pada jumlah keseluruhan tetapi juga sama pada tiap-tiap sumber pendapatan asli kampung. Hal ini menunjukkan adanya ketidak inginan untuk meningkatkan penerimaan APBK. Ketidak inginan tersebut dikarenakan oleh hambatan utama dalam meningkatkan penerimaan APBK yang bersumber dari PAK seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, sehingga pihak Kampung Tanggulangin lebih memilih untuk tetap bersikap aman dengan merencanakan hal yang sama seperti tahun sebelumnya. Peningkatan penerimaan APBK dapat di mulai dengan meningkatkan target terlebih dahulu, setelah target meningkat maka akan memotivasi untuk lebih

menggali lagi sumber-sumber penerimaan Pendapatan Asli Kampung itu sendiri.

Berdasarkan pada keseluruhan uraian di atas, perencanaan yang dilakukan Pemerintah Kampung Tanggulangin secara keseluruhan masih terdapat sedikit kekurangan yang terletak pada kurang spesifiknya kegiatan yang direncanakan. Kurang spesifiknya kegiatan dikhawatirkan akan menimbulkan kesulitan pemahaman dari para personil yang akan melakukan kegiatan pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung. Penetapan target yang tidak meningkat juga menjadi alasan mengapa penerimaan Pendapatan Asli Kampung Tanggulangin juga tidak mengalami peningkatan. Perhatian terhadap masukan dari masyarakat dan pengalaman dalam menyesuaikan perencanaan dengan kondisi saat akan dilaksanakan adalah sesuatu yang dapat dipelajari atau dicontoh dari Pemerintah Kampung Tanggulangin.

#### **B. Pelaksanaan Pengelolaan Sumber-Sumber PAK**

Pelaksanaan merupakan usaha yang dilakukan untuk menjalankan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pada tahapan kegiatan pelaksanaan ini terdapat tahapan dimana terjadi proses pengorganisasian dan pengarahan. Pengorganisasian sendiri adalah kegiatan tentang penetapan dan penempatan individu tertentu pada tugas-tugas tertentu, serta pendelegasian wewenang kepada individu tersebut untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan Pengarahan

adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing dan mengatur segala kegiatan bawahan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha.

Seorang pimpinan haruslah memahami tujuan yang ingin dicapai apabila ia ingin mengorganisir bawahan atau organisasinya guna mencapai tujuan yang ingin di capai. Pada hal ini Informan 1 merasa bahwa dirinya telah memahami tujuan yang ingin dicapai dengan mengelola sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung Tanggulangin, dan hal ini pun turut di dukung oleh pernyataan bawahannya yang di wawancarai secara terpisah. Berikut adalah pernyataan Informan 5 mengenai pemahaman pimpinannya mengenai tujuan:

” Ya justru yang paling memahami ya justru Bu Lurah, karena sebelum dari perencanaan itu di sahkan oleh BPK kan perencanaan itu awalnya datang dari Bu Lurah. Jadi ya Bu Lurah itu paling paham.”  
(Hasil Wawancara tanggal 12 September 2012)

Kemudian pernyataan Informan 6, sebagai berikut:

“Oh, ya namanya pimpinan pasti paham *tho*, kalau *gag* paham ya *gag* jadi jalan rencananya.”  
(Hasil Wawancara tanggal 13 September 2012)

Berdasarkan data di atas maka dapat dikatakan bahwa pimpinan memang benar telah memahami tujuan dari pengelolaan yang dilakukan dan kemungkinannya melakukan kesalahan dalam melakukan pengorganisasian lebih kecil dibandingkan jika dia tidak memahami tujuan. Apabila menurut teori Malayu S.P. Hasibuan tujuan itu dibagi menjadi *provite motive* dan *service motive*, maka setelah dilihat kembali pada perencanaan yang

dilakukan di Kampung Tanggulangin, tujuannya merupakan *service motive* yang mengarah kepada *provite motive*.

Tahapan pengorganisasian yang harus dilaksanakan selanjutnya adalah penetapan kegiatan-kegiatan, dimana pada tahapan ini harus dirumuskan dan ditetapkan secara spesifik kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Kampung Tanggulangin sendiri seperti yang telah dijelaskan pada bagian perencanaan sebelumnya, tidak merinci kegiatan-kegiatannya hingga spesifik dan hanya mencanangkan kegiatannya secara umum saja. Padahal hal ini nantinya akan menimbulkan kebingungan para personil yang akan mengerjakan.

Kampung Tanggulangin pada tahap ini hanya mengurutkan atau memprioritaskan kegiatan apa saja yang harus di dahulukan sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Pelaksanaan kegiatannya sendiri diserahkan kepada orang-orang yang di berikan wewenang untuk mengatur sumber-sumber pendapatan asli kampung. Pihak kampung hanya sebagai tempat untuk berkoordinasi. Hal ini sebagaimana pernyataan Informan 6, sebagai berikut:

“ Pelaksanaannya ya terserah orang-orang yang diberikan tanggung jawab *ngurus* sumber itu, kecuali yang kegiatannya *mesti* dapat tambahan dana dari kampung, itu mana yang lebih penting itu yang di dahulukan.”

(Hasil Wawancara tanggal 12 September 2012)

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan Informan 3, sebagai berikut:

“Urutan pelaksanaannya ya tergantung dari masing-masing sumber itu. Pasar kebutuhan utamanya apa, GSG kebutuhan apa, di kantor kebutuhannya apa. Misalnya ya di kantor itu kurang kertas, ya beli kertas yang diutamakan, kalau *gag* ada kertas gimana mau *ngurus* surat yang dibutuhkan warga.”

(Hasil Wawancara tanggal 12 September 2012)

Kedua pernyataan di atas menunjukkan bahwa pihak kampung lebih mendahulukan keperluan yang sifatnya mendesak dan sangat diperlukan. Selain itu pihak kampung sebagai tempat untuk berkoordinasi pun menuntut untuk mengetahui dana yang digunakan dan sumber dana yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan kegiatan yang dilaksanakan.

Pengelompokan kegiatan-kegiatan dimaksudkan untuk menyatukan kegiatan-kegiatan yang memiliki dasar tujuan yang sama agar lebih memudahkan dalam pelaksanaannya dan juga untuk lebih menghemat biaya yang digunakan dalam pelaksanaannya. Pada Kampung Tanggulangin pengelompokan kegiatan-kegiatan ini dipisahkan dengan menempatkan pada sumber-sumber pendapatan kampung yang kewenangannya telah di delegasikan kepada orang-orang tertentu, sehingga kegiatan yang pada dasarnya sama seperti kegiatan kebersihan dilaksanakan oleh masing-masing delegasi pemegang kewenangan. Kegiatan yang sama yang dilaksanakan bersama-sama hanya kegiatan perayaan peringatan hari ulang tahun Republik Indonesia saja, sedangkan kegiatan itu sendiri tidak terkait dengan pengelolaan sumber-sumber pendapatan asli kampung. Hal ini senada dengan pernyataan Informan 4 sebagai berikut:

“Ya semua itu kita kelompokan, yang kegiatan untuk pasar ya di kelompokan untuk pasar, walau untuk pasar ini biasanya ada penyesuaian sendiri kan kepala pasar bawahannya banyak jadi ya disesuaikan juga dengan kemampuan mereka. Begitu juga dengan GSG dan yang lainnya semua kegiatan itu di kelompokan. Yang seragam serempak *gag* di kelompokan itu cuma kegiatan *17-an*. “  
(Hasil wawancara tanggal 12 september 2012)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa sebenarnya bukan hanya kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan saja yang di kelompokkan, tetapi hampir seluruh kegiatan yang berada di kampung tersebut di kelompokkan pada bagian-bagian tersendiri.

Penetapan personil yang digunakan untuk melaksanakan rencana bertujuan mencegah kelebihan beban pekerjaan dan juga tidak terjadi kelebihan jumlah personil yang mengerjakan suatu pekerjaan. Apabila terjadi kelebihan beban pekerjaan maka pekerjaan tidak akan dapat terselesaikan secara optimal. Sedangkan kelebihan jumlah personil dari jumlah pekerjaan yang tersedia hanya akan membuat pembengkakan pengeluaran saja.

Jumlah personil yang ada di Kampung Tanggulangin untuk mengelola sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung sudah cukup ideal. Hal ini sebagaimana pernyataan Informan 1 sebagai berikut:

“Untuk di kantor kampung itu ada 10 orang termasuk saya, GSG 1 orang, tanah bengkok 14 orang, kalau pasar saya kurang paham berapa jumlahnya yang pasti Kepala Pasar, Bendahara Pasar lalu ada beberapa orang petugas keamanan dan kebersihan. Ya sejauh ini juga saya rasakan jumlah ini masih ideal kalau untuk di kampung ini. Mungkin hanya pasar ya yang bebannya selalu bertambah, jadi kalau pasar mau menambah personil ya saya persilahkan asal dananya cukup.”

(Hasil wawancara tanggal 11 September 2012)

Pernyataan di atas menunjukan bahwa Kampung Tanggulangin dalam mengelola sumber-sumber pendapatan asli kampung tidak mengalami kelebihan beban sama sekali. Pernyataan tersebut juga menunjukan bahwa kampung telah menempatkan jumlah personil yang tepat dan sesuai yang akan turut menentukan berhasil atau tidaknya mencapai tujuan yang di

harapkan dan juga kampung tersebut siap untuk kemungkinan penambahan beban pekerjaan.

Pendelegasian wewenang merupakan keabsahan kekuasaan yang diberikan kepada setiap delegasi pengelola sumber-sumber pendapatan asli kampung di Tanggulangin kewenangannya bersifat terbatas. Batasan wewenang yang dapat digunakan hanyalah sebatas pada wilayah sumber pendapatan yang di kelola, namun hal ini tidak berlaku bagi aparat kampung karena aparat kampung memiliki tugas untuk berkoordinasi dengan pemegang kewenangan sumber Pendapatan Asli Kampung dan juga hanya terbatas pada hal tersebut. Sebagaimana pernyataan Informan 1 sebagai berikut:

“Semua diserahkan kepada orang-orang yang diberikan tanggung jawab untuk mengelola sumber pendapatan itu tadi, tapi tetap dikoordinasikan dengan pihak kampung, contohnya seperti pihak pasar kalau mau menaikkan sewa kios ya harus dengan persetujuan pihak kampung.”

(Hasil wawancara tanggal 11 September 2012)

Hal senada juga disampaikan oleh Informan 4 sebagai berikut:

“Wewenangnya ya terbatas pada lingkup wilayah yang diberikan tugas untuk mengurusnya, jadi ya pasar ya terbatas di pasar, *gag* bisa orang pasar *ngurusin* GSG atau tanah bengkok. Tapi aparat kampung bisa membantu menyelesaikan masalah pada wilayah sumber pendapatan kampung, karena itu memang termasuk tugasnya.”

(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Adanya kewenangan yang di miliki oleh setiap pengelola sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung membuat mereka memiliki kebebasan untuk berkreasi menggunakan seluruh kemampuannya dalam memaksimalkan kinerja mereka guna mendapatkan hasil yang optimal. Bentuk koordinasi antara pihak pengelola sumber pendapatan asli kampung dan pihak

kampung ini pula cukup membantu dalam memaksimalkan upaya dalam mengelola sumber Pendapatan Asli Kampung.

Peranan perorangan pada pemberian tugas-tugas dalam pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung di Tanggulangin, tetap berada pada wilayah yang di kelompok-kelompokan sesuai sumber pendapatan aslinya. Pemberian tugas kepada aparat kampung adalah untuk mengurus pelayanan administrasi kampung, menarik sewa tanah kas kampung, dan hal lain yang berhubungan dengan pengelolaan yang berkaitan dengan Pemerintah Kampung. Pemberian tugas kepada penjaga gedung serba guna adalah tugas perawatan gedung serba guna dan melayani apabila ada individu atau kelompok yang akan menyewa gedung serba guna. Pemberian tugas kepada Kepala Pasar adalah mengurus semua hal pada lingkungan pasar dan memimpin sekaligus berkoordinasi dengan bawahan yang mejadi tanggung jawabnya. Pekerjaan yang diberikan kepada para personil di pasar kampung adalah bendahara mencatat arus keuangan pasar, penarik salar bertugas menarik iuran dari pedagang, petugas parkir bertugas menjaga dan merapihkan kendaraan yang di parkir, keamanan bertugas menjaga ketertiban pasar, dan petugas kebersihan bertugas menjaga pasar agar senantiasa bersih.

Pemberian tugas dalam mengelola sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung di Tanggulangin, hampir tidak ada sama sekali hambatan yang di hadapi karena pemberian tugas itu telah di sesuaikan dengan kemampuan masing-masing personilnya. Setiap tugas yang di berikan sebisa mungkin di



kerjakan dengan penuh tanggung jawab walaupun Kepala Kampung sedang tidak ada di kampung. Kemampuan para personil untuk melaksanakan apa yang telah di rencanakan sebelumnya tidak lagi di ragukan, sesama mereka pun telah memiliki rasa saling percaya sehingga lebih memudahkan dalam bekerja sama dalam menjalankan tugas yang di berikan.

Pengarahan dari pimpinan atau dalam hal ini adalah Kepala Kampung juga sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja para personil yang ada. Pengarahan dan bimbingan yang secara resmi di lakukan oleh Kepala Kampung di lakukan setiap satu bulan sekali dengan mengumpulkan seluruh bawahannya, kecuali pihak pasar yang hanya di wakili oleh Kepala Pasar. Pengarahan yang dilakukan oleh Kepala Kampung di sampaikan dengan cara yang kekeluargaan, hal ini dilakukan karena bila menggunakan cara yang terlalu birokratis justru akan membuat suasana menjadi kaku dan bawahan pun menjadi malas bertanya bila ada yang kurang di mengerti.

Pengarahan terhadap bawahan ini pun selain dilakukan dengan cara di kumpulkan juga dilakukan kapan pun jika di rasa perlu untuk di lakukan saat melihat kinerja bawahannya. Hal ini sebagaimana yang di tuturkan oleh Informan 4 sebagai berikut:

“Kalau berkaitan dengan sumber pendapatan kampung, biasanya bu lurah *ngasih* pengarahan *pas* rapat sebulan sekali. Kadang juga sewaktu-waktu kalau ada yang dia lihat kurang *pas* langsung di tegur dan diperbaiki.”

(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Hal senada juga di sampaikan oleh Informan 3 sebagai berikut:

“Bu lurah itu kalau mengarahkan ya seperti *ngasih* tahu temen aja, kalau ada yang kurang pas ya di bimbing diberi tahu yang benar. Gayannya itu kalem tapi tegas.”

(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Kepala Kampung Tanggulangin lebih menyukai pendekatan secara emosional dalam membimbing bawahannya untuk mengerjakan tugas dengan baik dan benar. Kedekatan secara emosional ini akan memudahkan dalam memberikan perintah karena akan ada perasaan yang tidak enak pada diri bawahan apabila tidak segera mengerjakan tugas yang telah di berikan. Pengarahan yang di berikan kepada personil yang ada di pasar di lakukan oleh Kepala Pasar berdasarkan instruksi Kepala Kampung, selain itu Kepala Kampung juga memberikan pengarahan langsung apabila sedang berada di Pasar Kampung.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, pelaksanaan pengelolaan sumber-sumber pendapatan asli kampung Tanggulangin dapat dikatakan bahwa pemahaman yang baik oleh pimpinan memudahkan dalam menentukan jumlah personil yang di gunakan untuk mengelola sumber-sumber pendapatan asli kampung. Hal ini juga berdampak kepada mudahnya pemberian tugas sekaligus mengarahkan dan membimbing kepada para personilnya.

### **C. Pengawasan Pengelolaan Sumber-Sumber PAK**

Pengawasan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menilai keadaan yang sebenarnya dengan yang semestinya. Pengawasan berguna

untuk menjaga agar tujuan dapat tetap tercapai. Pengawasan pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung di Tanggulangin merupakan pengawasan dari dalam (internal) yang dilakukan oleh Kepala Kampung sendiri dan aparat kampung lain yang memiliki inisiatif untuk melakukan pengawasan di pasar kampung dan gedung serba guna milik kampung, dimana pengawasan yang dilakukan oleh aparat kampung adalah untuk dilaporkan kepada Kepala Kampung. Kampung Tanggulangin memilih tidak menggunakan petugas khusus untuk mengawasi kinerja para personil karena penggunaan petugas khusus hanya akan menambah pengeluaran kampung, selain itu juga karena yang diawasi pada Kampung Tanggulangin hanya dalam lingkup yang kecil dan sedikit.

Keakuratan informasi dalam pengawasan diperlukan untuk mengambil tindakan dalam memperbaiki masalah yang ada, informasi yang tidak akurat akan menimbulkan masalah baru karena dapat menyebabkan salah mengambil tindakan. Informasi dalam pengawasan pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung yang diperoleh Kampung Tanggulangin berasal dari pengamatan langsung dan juga laporan setiap sebulan sekali dari para pengelola sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung, selain itu juga diperoleh dari pengaduan masyarakat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Informan 1 sebagai berikut:

“Informasi itu selain yang saya lihat sendiri kalau bawahan yang ada di kantor, paling sering saya peroleh dari laporan bawahan langsung yang biasanya sebulan sekali mereka laporan seperti kepala pasar dan penjaga GSG itu pasti laporan sama saya, terkadang juga ada keluhan-keluhan dari warga.”

(Hasil wawancara tanggal 11 September 2012)

Pengaduan masyarakat biasanya berupa keluhan-keluhan mengenai kinerja para personil dan juga mengenai kondisi fisik dari sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung. Tindak lanjut dari pengaduan masyarakat yang diterima ini akan langsung di selesaikan jika permasalahan di anggap sebagai masalah yang besar, namun jika di anggap sebagai masalah yang kecil akan di bawa untuk di bahas dalam rapat setiap bulannya.

Kampung Tanggulangin sendiri tidak menemui hambatan yang besar dalam melakukan pengawasan. Hal tersebut dapat terjadi di karenakan pengawasan dapat dilakukan sewaktu-waktu. Waktu yang tidak menentu dalam melakukan pengawasan ini justru menjadikan para personil selalu berusaha bekerja dengan baik dan benar. Hal ini di perkuat dengan pernyataan Informan 3 sebagai berikut:

“Pengawasan itu ya sewaktu-waktu saja, situasional. Kalau ada jadwalnya khusus ya pasti bawahannya pada sadar dan kerjanya pada bagus semua pas jadwal diawasi.”  
(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Kemudian juga pernyataan Informan 2 sebagai berikut:

“*Ngawasinnya mah* bisa sewaktu-waktu saja, yang pasti sebulan sekali pasti melihat lokasi, terutama jika ada masalah yang terjadi.”  
(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Waktu pengawasan pasti yang hanya sebulan sekali dan bila terjadi masalah pada pernyataan di atas, sebenarnya dapat menjadi bumerang bagi Kampung Tanggulangin. Waktu pengawasan yang relatiif renggang dapat mengakibatkan telatnya penghimpunan informasi yang berguna untuk mencegah permasalahan yang dapat timbul kapan saja.

Kegiatan pengawasan pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung di Tanggulangin dipusatkan pada kegiatan pasar kampung. Pemusatan atau prioritas pengawasan ini di maksudkan untuk mencegah kerugian yang besar karena pasar kampung merupakan sumber Pendapatan Asli Kampung terbesar di Tanggulangin. Sebagaimana pernyataan Informan 1 sebagai berikut:

“ Yang menjadi prioritas untuk di awasi adalah pasar kampung, karena ini sumber pendapatan terbesar kita sehingga kita tidak mau ada masalah disana, ya yang lain pun kita maunya *gag* ada masalah juga. Tapi pasar kampung ini kan melibatkan orang banyak tentunya akan lebih banyak keluhan, apalagi sekitar 70% pedagangnya adalah warga kampung kita sendiri.”

(Hasil wawancara tanggal 11 September 2012)

Pengawasan yang lebih terpusat di pasar ini sangatlah beralasan kuat, karena selain sebagai sumber pendapatan terbesar, kegiatan pasar juga berlangsung setiap hari dan melibatkan orang banyak. Potensi masalah yang akan terjadi di pasar yang mampu mengganggu pencapaian tujuan pun lebih banyak jika di bandingkan dengan sumber pendapatan lainnya, seperti gedung serba guna dan tanah kas kampung. Masyarakat Kampung Tanggulangin pun bersikap lebih kritis terhadap apa pun yang berhubungan dengan pasar kampung. Berbagai pertimbangan inilah yang menyebabkan Pemerintah Kampung Tanggulangin lebih memprioritaskan pengawasan pada pasar kampung.

Pengawasan yang di lakukan pun tidak mengeluarkan dana kampung sama sekali. Pengawasan ini dapat dilakukan sendiri oleh Kepala Kampung maupun aparat kampung yang lainnya sembari jalan-jalan mencari barang

kebutuhan pribadi maupun kebutuhan kantor. Letak pasar yang dekat dengan kantor kampung pun turut mempermudah pengawasan, karena secara sepintas kegiatan bagian depan pasar dapat terlihat dari kantor kampung.

Kampung Tanggulangin tidak menetapkan standar kinerja para personilnya dalam melakukan kegiatan pengelolaan sumber pendapatan asli kampung. Tidak ditetapkannya standar kinerja ini karena para personil yang ada dianggap mampu untuk mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan, dan selama ini pekerjaan yang dilaksanakan masih dianggap lancar-lancar saja tanpa adanya masalah besar yang timbul, padahal ketiadaan standar ini akan membuat kerancuan dalam menilai benar atau tidaknya pekerjaan yang sedang di kerjakan. Hal ini juga akan memicu permasalahan bahkan bisa membuat permasalahan yang sedang terjadi akan sulit di selesaikan. Selama ini para personil bekerja berdasarkan pengarahan secara lisan saja. Sebagaimana yang di akui oleh Informan 1 sebagai berikut:

“Tidak ada standar yang saya tetapkan sendiri untuk bawahan, untuk aparat kan sudah ada SOP-nya sendiri saya suruh mereka baca dan pahami itu, saya itu hanya sebatas pengarahan secara lisan saja. ....”  
(Hasil wawancara tanggal 11 September 2012)

Kemudian pernyataan Informan 5 sebagai berikut:

“Standar resminya *sih gag* ada ya, cuma lewat omongan aja, yang penting juga target pekerjaannya tercapai.”  
(Hasil wawancara tanggal 13 September 2012)

Ketiadaan standar kinerja ini juga dapat membuat para personil menjadi lebih malas bekerja dan bisa juga membuat para personil menjadi lebih memiliki kreatifitas dalam bekerja. Faktanya pada Kampung Tanggulangin

para personil tetap bekerja dengan baik walaupun tidak ada standar kinerja yang ditetapkan. Hal ini juga membuat adanya toleransi terhadap pekerjaan para personil. Toleransi yang terbentuk adalah toleransi untuk ketidakhadiran para personil dalam mengelola, namun dengan catatan bahwa target pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat. Sebagaimana pernyataan Informan 1 sebagai berikut:

“Toleransi dari kinerja hanya ada untuk ketidakhadiran atau absen istilahnya. Tetapi sebagai contoh parkir pasar ya, itu kan sudah ada target sendiri, jadi kalau hari ini sepi maka besoknya harus setor 2 kali lipat.”

(Hasil wawancara tanggal 11 September 2012)

Hal yang serupa tapi tak sama pun disampaikan Informan 3 sebagai berikut:

“Yang penting itu tidak melanggar peraturan yang ada saja, selama itu tetap terjaga ya aman-aman aja. Kalau pelanggarannya terlalu berlebihan ya bisa saja diberhentikan.

(Hasil wawancara tanggal 12 September 2012)

Kedua pernyataan tersebut memiliki arti bahwa selain toleransi yang diterapkan oleh pihak kampung, juga terdapat sanksi tegas yang menanti. Toleransi yang diterapkan Kampung Tanggulangin pun terbatas pada peraturan yang tidak boleh dilanggar oleh para personil. Sikap fleksibel kampung seperti ini dimaksudkan untuk mendapatkan keuntungan dari adanya toleransi yang diberikan dan juga dengan adanya sanksi dimaksudkan untuk mencegah kerugian yang dapat dialami. Pengawasan yang dilakukan Kepala Kampung Tanggulangin pun menurut pernyataan seluruh informan pada penelitian ini, semuanya menyatakan bahwa tidak ada masalah dengan pengawasan yang dilakukannya, karena semua yang dilakukan masih normal dan dapat diterima.

Kampung Tanggulangin dalam melakukan pengawasannya juga mengkoordinasikannya dengan seluruh personil. Bentuk koordinasi dalam pengawasannya adalah dengan melakukan evaluasi sementara yang melibatkan semua orang berdasarkan informasi yang di peroleh saat melakukan pengawasan. Evaluasi ini dilakukan setiap satu bulan sekali dan evaluasi ini juga akan berkaitan dengan perubahan rencana yang pada bagian sebelumnya telah di bahas. Evaluasi ini juga dapat dilakukan sebelum satu bulan berikutnya, apabila terjadi permasalahan serius yang membutuhkan pemecahan masalah secara langsung.

Hasil evaluasi yang dilakukan setiap bulannya maupun yang dilakukan karena alasan yang mendesak di Kampung Tanggulangin, akan langsung di sampaikan kepada seluruh personil yang hadir pada pertemuan tersebut. Apabila ada yang tidak hadir akan di beritahukan melalui orang terdekatnya atau di telpon langsung, bahkan jika sangat di perlukan baik seluruh personil hadir maupun ada yang tidak hadir akan diterbitkan surat keputusan resmi dari Pemerintah Kampung. Keseluruhan hasil evaluasi perlu di sampaikan kepada seluruh personil agar para personil dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Berdasarkan keseluruhan uraian mengenai pengawasan pengelolaan sumber-sumber Pendapatan Asli Kampung Tanggulangin, maka dapat dikatakan bahwa pengawasan yang dilakukan masih terdapat kelemahan berupa tidak adanya standar kinerja yang di tetapkan, sehingga menyulitkan dalam memberikan penilaian baik atau tidaknya kinerja yang dilakukan para personil.