

**SKRIPSI**

**IMPLEMENTASI STRATEGI PENGELOLAAN PEMERINTAHAN LEMBANG**

**Studi Kasus: Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu, Kabupaten Toraja**

**Utara**



**NAMA : JEKNUAR P. TAULABI**

**NIM : E011191097**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**2023**



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Jeknuar P. Taulabi  
NIM : E01119 1097  
Program Studi : Ilmu Administasi Publik  
Judul : Implementasi Strategi Pengelolaan Pemerintahan Lembang  
(Studi kasus: Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu,  
Kabupaten Toraja Utara)

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 17 Juli 2023

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Suryadi Lambali, M.A  
NIP. 195901181 985031 006

Dr. Gita Susanti, M.Si  
NIP. 196503111 991032 001

Mengetahui:  
Ketua Departemen Ilmu Administrasi Publik,

Prof. Dr. Alwi, M.Si  
NIP. 19631015 198903 1006



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

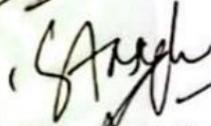
Nama : Jeknuar P. Taulabi  
NIM : E01119 1097  
Program Studi : Ilmu Administasi Publik  
Judul : Implementasi Strategi Pengelolaan Pemerintahan Lembang  
(Studi Kasus: Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu,  
Kabupaten Toraja Utara

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 18 Juli 2023

**Tim Penguji Skripsi**

Ketua : Dr. Suryadi Lambali, M.A  
Sekertaris : Dr. Gita Susanti, M.Si  
Anggota : 1. Amril, S.Ap., MPA  
2. Nuralamsyah Ismail, S.Sos., MA

(  )  
(  )  
(  )  
(  )



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

### LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Jeknuar P. Taulabi

NIM : E011191097

Program Studi : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Implementasi Strategi Pengelolaan Pemerintahan Lembang (Studi Kasus : Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu' Kabupaten Toraja Utara)" adalah benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 18 Juli 2023

Yang menyatakan,

  
Jeknuar P. Taulabi

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke Hadirat Tuhan Yesus Kristus yang selalu memberi Hikmat, Perlindungan, Berkah dan Kasih Setia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Strategi Pengelolaan Pemerintahan Lembang, Studi Kasus: Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu, Kabupaten Toraja Utara”.

Jalan yang terjal menuju puncak gunung memberikan pemandangan yang paling indah, merupakan kalimat yang paling tepat untuk menggambarkan kondisi penulis selama perjalanan dalam menempuh Pendidikan, terutama pada penyelesaian tugas akhir banyak kendala yang penulis hadapi, namun dengan berbagai uluran tangan dari berbagai pihak penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, oleh karena itu penulis menghanturkan ucapan terimakasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang berperan dalam perjalanan penulis.

Penulis juga mengucapkan banyak terimakasih kepada kedua orang tua penulis, ayahanda tercinta Songle' Taula'bi dan ibunda Tati Supriati dan kepada kedua saudari saya Sulastri Taula'bi dan Agnes Taula'bi, sembah sujud penulis berikan kepada kalian, terimakasih untuk segala hal yang tidak dapat lagi diukur yang telah kalian berikan kepada penulis, kasih sayang yang tiada tara dalam merawat, mendidik dan mendoakan tiada henti serta selalu memberi dukungan moral dan materil. Terimakasih atas perjuangan dan pengorbanan selama ini semoga kalian senantiasa diberi Kesehatan, umur panjang dan Rahmat dari Tuhan kita Yesus Kristus.

Penulis juga tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh karena itu melalui kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin** Jompa selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Dr. Phill. Sukri, M.si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
3. **Prof. Dr. Alwi, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
4. **Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, MAP** selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
5. **Dr. Suryadi Lambali, M.A** Selaku Pembimbing I dan **Dr. Gita Susanti, M.Si** selaku pembimbing II yang senantiasa menyempatkan waktu, memberikan dukungan, bantuan dan saran bagi penulis selama penyusunan skripsi.
6. **Amril, S.Ap., MPA** dan **Nuralamsyah Ismail, S.Sos., MA** selaku dewan penguji dalam sidang proposal dan skripsi penulis. Terimakasih atas saran, kritik dan arahannya dalam penyempurnaan penulisan skripsi ini.
7. **Seluruh dosen Departemen Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin dan staff di lingkup FISIP Unhas.** Terimakasih atas segala bantuan pelayanan kepada penulis selama menempuh studi di FISIP Unhas.
8. **Elvies Anno, SH** selaku Kepala Lembang Rinding Batu yang sudah memberikan bantuan dalam pelaksanaan wawancara yang dilakukan oleh penulis.

9. **Seluruh perangkat Lembaga Rinding Batu** yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi informan dan memberikan informasi yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
10. Terimakasih kepada teman-teman **MIRACLE 2019** atas segala cerita, pengalaman, pembelajaran dan kebersamaan yang diberikan kepada penulis selama menjadi mahasiswa S1. Teriring doa dan harapan semoga kalian sukses dalam perjalanan kalian.
11. Terimakasih kepada teman-teman **KKN Unhas 108 Desa Wisata Toraja Utara** atas cerita dan pengalaman selama ber-KKN yang sangat menyenangkan dan berkesan. Sukses selalu dalam perjuangan dan pengabdian lainnya.
12. Terimakasih kepada **BEM KEMA FISIP Unhas** yang telah memberikan ruang belajar dalam mengasah pengetahuan dan moral serta pengalaman yang tidak akan terlupakan.
13. Terimakasih kepada **Humanis FISIP Unhas** yang telah memberikan pelajaran yang sangat penting terutama mengaplikasikan ilmu selama perkuliahan dan pentingnya sebuah Amanah.
14. Terimakasih kepada **PMKO FISIP Unhas** yang telah menyediakan ruang dalam belajar dan melayani dalam Kasih Kristus.
15. Terimakasih Kepada **GMKI Kom. FISIP Unhas** yang telah menyediakan ruang dalam belajar dan melayani dalam Kasih Kristus.
16. Terimakasih kepada **Arung Raya** yang senantiasa mendampingi dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi

17. Terimakasih kepada teman-teman seperjuangan **Kevin, Fitrah, Gifari dan Azwar** atas segala cerita, pengalaman dan bantuan selama berada dalam perantuan, sampai bertemu dalam bentuk kerjasama yang lain kedepannya.
18. Terimakasih Kepada teman-teman seperjuangan **Junzhen, Galang, Andi, Martin, Jelky, Alan, Adi dan Ipan** yang memberi banyak pelajaran dalam setiap proses yang dilalui.
19. Serta semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per-satu, terimakasih atas bantuan dan dukungannya.

**Makassar, 2 Juli 2023**

**Jeknuar P. Taulabi**



**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

## **ABSTRAK**

**Jeknuar P. Taulabi (E011191097). IMPLEMENTASI STRATEGI PENGELOLAAN PEMERINTAHAN LEMBANG Studi Kasus: Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu, Kabupaten Toraja Utara : 87 Halaman + 10 gambar + 2 Tabel + Lampiran, Dibimbing oleh Dr. Suryadi, MA dan Dr. Gita Susanti, M.Si**

Strategi dalam menunjang penyelenggaraan Pemerintahan Lembang/Desa perlu selalu dikembangkan sebagai upaya dalam membangun Lembang/Desa. Setiap Lembang memiliki Strateginya masing-masing namun penelitian ini mengambil locus pada Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu, Kabupaten Toraja Utara yang kemudian focus kedalam mendeskripsikan strategi yang digunakan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, obesrvasi, dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan data primer yang ada dilapangan dengan menggunakan analisis teori yaitu Model Manajemen Strategis oleh Whelen & Hunger (2008). yang berfokus pada strategi implementasi yang terdiri dari tiga dimensi yaitu Program, Anggaran dan Prosedur.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan strategi yang digunakan oleh Lembang Rinding Batu berasal dari Peraturan Lembang No. 04 Tahun 2023 yang menjadi landasan dari tiga program yaitu Pungutan Penyelesaian Perkara, Pungutan Kasiturusan Tondok dan Pungutan Natura Kollong Bai. Untuk anggaran dari setiap program menggunakan hasil dari program itu sendiri sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada anggaran khusus dalam melaksanakan ketiga program tersebut. Sedangkan dalam prosedurnya dilaksanakan sesuai dengan apa yang dideskripsikan dalam Peraturan Lembang tersebut.

**Kata Kunci:** Strategi, Program, Anggaran, Prosedur, Lembang



**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

## **ABSTRACT**

***Jenuar P. Taulabi (E011191097). IMPLEMENTASI STRATEGI PENGELOLAAN PEMERINTAHAN LEMBANG Studi Kasus: Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu, Kabupaten Toraja Utara : 87 Page + 10 Image + 2 Table + Appendix , Guided By Dr. Suryadi, MA and Dr. Gita Susanti, M.Si***

*Strategies in supporting the implementation of Lembang/Village Government need to always be developed as an effort to build Lembang/Village. Each Lembang has its own strategy but this study takes locus in Lembang Rinding Batu, Kesu District, North Toraja Regency which then focuses on describing the strategy used.*

*The method used in this study is a qualitative approach by collecting data through in-depth interviews, observations, and documentation studies. This research uses primary data in the field using theoretical analysis, namely the Strategic Management Model by Whelen & Hunger (2008). which focuses on implementation strategies consisting of three dimensions namely Program, Budget and Procedure.*

*The results of this study show that the strategy used by Lembang Rinding Batu comes from Lembang Regulation No. 04 of 2023 which is the basis of three programs, namely the Case Settlement Levy, the Tondok Kasiturusan Levy and the Natura Kollong Bai Levy. For the budget of each program using the results of the program itself so it can be said that there is no specific budget in implementing the three programs. Meanwhile, the procedure is carried out in accordance with what is described in the Lembang Regulation.*

**Keywords :** *Strategy, Program, Budget, Procedure, Lembang*

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT .....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Administrasi Publik.....	8
B. Manajemen Publik.....	13
C. Manajemen Strategi.....	22
D. Otonomi Desa.....	30
1. Otonomi Desa/Lembang .....	30
2. Efektifitas Dana Desa .....	34
E. Kerangka Pikir.....	38
1. Program.....	38
2. Anggaran.....	39
3. Prosedur.....	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
A. Pendekatan Penelitian .....	42
B. Lokasi Penelitian .....	42
C. Fokus Penelitian .....	42
1. Program.....	43
2. Anggaran.....	43
3. Prosedur.....	44

D. Sumber Data .....	45
E. Informan.....	46
F. Teknik Pengumpulan Data .....	46
1. Observasi .....	46
2. Wawancara.....	47
3. Dokumentasi.....	47
G. Teknik Analisis Data .....	48
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	50
A. Gambaran Umum Lembang Rinding Batu.....	50
B. Kondisi Kependudukan .....	52
C. Strategi yang diterapkan dan Sudut Pandang dari Setiap Pihak yang Terlibat.....	54
1. Sejarah Terbentuknya Program.....	54
2. Peraturan Lembang Rinding Batu No. 4 Tahun 2023 Sebagai Strategi dalam Mengelola Pemerintahan Lembang.....	59
3. Sudut Pandang dari Setiap Pihak yang Terlibat.....	63
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	72
A. Program .....	72
B. Anggaran .....	74
C. Prosedur.....	76
BAB VI PENUTUP .....	83
A. Kesimpulan .....	83
B. Saran .....	84
DAFTAR PUSTAKA.....	87
LAMPIRAN .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perencanaan Strategis.....	17
Gambar 2.2 Model Manajemen Strategi Whelen dan Hunger .....	30
Gambar 2.3 Kerangka Pikir.....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Lembang Rinding Batu.....	51
Gambar 4.2 Gambaran Geografis Lembang Rinding Batu .....	52
Gambar 4.3 Diagram Pekerjaan Penduduk Lembang Rinding Batu.....	53
Gambar 5.1 Prosedur Program Penyelesaian Perkara .....	74
Gambar 5.2 Prosedur Program Kasiturusan Tondok.....	75
Gambar 5.3 Prosedur Program Kasiturusan Tondok.....	76
Gambar 5.4 Prosedur Program Natura Kollong Bai .....	77

## DAFTAR TABEL

Table 4.1 Rincian Penduduk Lembang Rinding Batu .....	53
Table 5.1 Penyeluran Hasil Pungutan.....	78

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sebagai negara yang memiliki berbagai keberagaman, Indonesia memiliki tugas yang berkepanjangan dalam menjaga kesatuan. Berbagai latar belakang di tiap daerah mendorong pemerintah Indonesia untuk memberikan kewenangan bagi tiap-tiap daerah dalam mengatur daerahnya sendiri, yang tentunya tidak terlepas dari aturan dasar yaitu Undang-undang Dasar 1945 (UUD1945). Pemberian kewenangan ini kemudian disebut sebagai otonomi daerah. Otonomi daerah sendiri memiliki dasar hukum yang tercantum dalam dalam UUD 1945 Pasal 18 Ayat (2) yang menyatakan “Pemerintah Daerah Provinsi, daerah kabupaten dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan”. Berdasarkan aturan tersebut tiap daerah memiliki kewenangan dalam mengatur daerahnya masing-masing serta mengelola sumber daya yang ada didalamnya berdasarkan adat dan budaya yang berlaku dalam daerah tersebut. Otonomi daerah juga memberikan peluang kepada setiap daerah dalam meningkatkan kesejahteraan penduduknya melalui potensi-potensi yang ada didaerah tersebut.

Salah satu daerah yang memiliki potensi besar dalam mengembangkan daerah nya adalah Toraja. Setelah pemekaran daerah melalui UU No. 28 Tahun 2008 Daerah Toraja terbagi menjadi dua kabupaten yaitu Tana Toraja dan Toraja Utara, dimana Toraja Utara merupakan daerah hasil dari pemekaran tersebut yang dimana secara administratif, Kabupaten Toraja Utara terdiri dari 21 kecamatan dengan jumlah Lembang/Kelurahan sebanyak 151, secara rinci terdiri

dari 111 lembang dan 40 kelurahan. Toraja Utara sebagai salah satu kabupaten yang masih tergolong sangat muda dituntut untuk dapat mengelola daerahnya terutama dari segi kesejahteraan masyarakatnya dan tata Kelola pemerintahan. Kemudian dalam pelaksanaan pemerintahan setelah pembagian daerah melalui otonomi daerah kemudian dibentuk lagi sistem pemerintahan yang lebih kecil dalam suatu daerah yang kemudian disebut sebagai otonomi desa. Desa atau dengan sebutan lainnya sesuai dengan penempatannya dalam rangka pengembangan dan pengelolaan potensi tiap daerah memberikan peluang yang lebih besar dalam pembangunan yang dimulai dari skala terkecil pemerintahan yaitu desa.

Otonomi desa melalui UU No. 6 Tahun 2014 tentang desa, merupakan usaha dalam meningkatkan kembali peran desa dalam pembangunan nasional, yang secara normative otonomi desa merupakan pelengkap dari otonomi daerah itu sendiri. Dalam pengelolaan desa setiap desa memiliki strateginya sendiri berdasarkan beberapa aspek yang ada dalam desa tersebut seperti kondisi masyarakat, adat setempat, kondisi geografis dan lain sebagainya. Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa Toraja Utara memiliki 111 lembang dan 40 kelurahan, dimana lembang merupakan sebutan lain bagi kelurahan atau desa yang merupakan salah satu keunikan atau ciri khas tersendiri bagi Toraja Utara. Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Toraja Utara Nomor 7 Tahun 2014 tentang “Penetapan Lembang, Penataan Lembang dan Kewenangan Lembang” di jelaskan bahwa desa adat atau yang disebut dengan Lembang, selanjutnya adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang

berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lembang setara dengan kelurahan memiliki wewenang dalam mengatur wilayahnya masing-masing sesuai dengan Perda Toraja Utara No 7 Tahun 2014, Lembang memiliki wewenang:

- a. kewenangan berdasarkan hak asal usul
- b. kewenangan lokal berskala Lembang
- c. kewenangan yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi, atau Pemerintah Daerah
- d. kewenangan lain yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi, atau Pemerintah Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Maka dari itu lembang memiliki wewenang dalam mengatur wilayahnya sendiri sebagaimana dijelaskan dalam Perda tersebut “Peraturan Lembang” adalah peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh Kepala Lembang setelah dibahas dan disepakati bersama Badan Permusyawaratan Lembang (BPL).

Salah satu Lembang yang tergolong telah lama berdiri adalah Lembang Rinding Batu yang telah ada sejak 1995 dengan nama awal Desa Persiapan Rinding Batu yang terdiri dari 4 dusun yang terdiri dari 3.414 jiwa diantaranya 1.711 laki-laki dan 1.703 perempuan dengan pekerjaan yang beragam dengan mayoritas sebagai petani dan pengrajin. Dimana masyarakat masih menjaga adat sebagai warisan turun temurun. Dari kondisi tersebut pemerintah terkhusus

dalam tingkatan lembang dituntut menjaga stabilitas antara aturan adat yang berlaku dan aturan secara general dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia, disamping itu Lembang Rinding batu yang berisikan masyarakat adat dituntut untuk kreatif dalam mengembangkan sistem pemerintahan sampai pendapatan yang mendorong kinerja lembang dalam memberikan pelayanan. Berdasarkan hal ini Lembang Rinding batu melakukan pungutan yang berjalan selaras dengan pungutan retribusi yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah Kabupaten Toraja Utara. Dengan kata lain, ketika aparat lembang melakukan pungutan retribusi rumah potong hewan (RPH) pada acara adat Rambu Solo' dan Rambu Tuka', Lembang juga melakukan pungutan sebesar Rp. 50.000 terhadap hewan kurban yaitu babi yang kemudian disebut sebagai "Pengganti Natura Kollong Bai". Aturan ini merupakan salah satu jenis pungutan yang dihadirkan oleh pemerintah Lembang Rinding Batu guna menunjang pemerintahan Lembang serta peningkatan Pendapatan Asli Lembang (PAL). Lembang Rinding Batu Sendiri melalui peraturan lembang (Perlem) Nomor 02 Tahun 2022 tentang "Sumber dan Jenis Pungutan Lembang" telah mengatur beberapa ketentuan khusus yang dapat menunjang penyelenggaraan pemerintahan dan peningkatan pendapatan asli lembang (PAL) dimana dijelaskan bahwa pungutan lembang merupakan segala pungutan baik berupa uang maupun barang oleh pemerintah lembang terhadap masyarakat, berdasarkan pertimbangan kemampuan sosial ekonomi masyarakat dalam rangka meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan pembangunan kemasyarakatan yang ditetapkan dalam peraturan lembang. Pungutan tersebut digolongkan kedalam 3 pungutan yang dituangkan dalam

Peraturan Lembang Rinding Batu No 02 Tahun 2022 Pasal 3 ayat (1) sebagai berikut:

- a. Biaya Perkara
- b. Pada Setiap Kegiatan Rambu Solo dan Rambu Tuka diwajibkan menyumbangkan Kasiturusan (Sumbangan)
- c. Adapun menyangkut retribusi babi pada Rambu Solo dan Rambu Tuka akan dipungut sesuai dengan Perda yang berlaku. Pengganti berupa natura *Kollong Bai* akan dipungut sebesar Rp. 50.000 (lima puluh ribu rupiah) disertai dengan karcis lembang

Berdasarkan aturan mengenai pungutan tersebut juga telah dijelaskan didalamnya mengenai penyaluran serta pengelolaan dari pungutan yang sebagian besar difokuskan kedalam penyelenggaraan pemerintahan lembang, selain itu ada beberapa tujuan lain dalam pungutan tersebut sebagai berikut:

1. Untuk penyelesaian perkara sebagaimana dijelaskan dalam aturan tersebut, pihak yang bersangkutan masing-masing menyetor uang sebesar Rp. 1.500.000 pada saat proses penyelesaian perkara akan berlangsung kepada pihak Lembang. dalam proses penyelesaian perkara tersebut Lembang menunjuk lembaga adat sebagai penengah perkara dan setelah pihak-pihak yang bersangkutan menerima dan sepakat untuk hal penyelesaiannya, uang yang telah diserahkan tadi diberikan kepada pihak penengah yang diserahkan langsung ditempat penyelesaian perkara tersebut dan sebagian digunakan sebagai konsumsi serta distribusi lain dari penyelesaian perkara tersebut.

2. Untuk pungutan kedua dan ketiga sebagaimana dijelaskan diaturan tersebut pihak lembang setelah melakukan pungutan di acara adat Rambu Solo' dan Rambu Tuka' akan membukukan hasil yang didapatkan sesuai dengan prosedur yang berlaku kemudian ditampung untuk kemudian disalurkan dikemudian hari sesuai dengan ketentuan penyaluran dan kondisi pendapatan yang ada dalam peraturan Lembang tersebut.

Strategi yang digunakan Lembang dalam menunjang penyelenggaraan pemerintahan melalui aturan ini perlu diketahui lebih dalam lagi, tentunya melalui pungutan ini pemerintahan Lembang diharapkan mampu merealisasikan tujuan dari pungutan itu sendiri yaitu menunjang penyelenggaraan pemerintahan Lembang dimana pada dasarnya peningkatan penyelenggaraan pemerintahan merupakan hal yang harus terus diberi perhatian. Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi Strategi Pengelolaan Pemerintahan Lembang (studi kasus : Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu' KabupatenToraja Utara)**

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka yang perlu diketahui adalah bagaimana implementasi strategi yang telah ditetapkan lembang dalam mengelola pemerintahan lembang?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi strategi lembang dalam menunjang penyelenggaraan pemerintahan lembang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berikut:

1. Akademis

Penelitian ini merupakan pengayaan terhadap kajian dalam studi administrasi public khususnya terkait dengan implementasi strategi sekaligus menjadi sarana dalam mengimplementasikan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan di Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

2. Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya Pemerintah Lembang Rinding Batu, Kecamatan Kesu, Toraja Utara dalam menunjang pemerintahan lembang melalui strategi pengutan lembang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Administrasi Publik**

Secara etimologi (Bahasa) kata administrasi berasal dari Bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata, yaitu “ad” dan “ministrate” yang memiliki arti “to serve” yang dalam bahasa Indonesia berarti melayani atau memenuhi. Dimock dan Dimock menjelaskan bahwa kata administrasi berasal dari kata “ad” dan “minister” yang berarti juga “to serve”. Jadi dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan administrasi adalah suatu proses pelayanan atau pengaturan. Permasalahan pokoknya adalah siapa yang harus melayani? dan siapa yang harus dilayani?, jawaban yang pasti, tidak lain dan tidak bukan adalah “manusia” itu sendiri. Dalam hal ini, manusia sebagai subyek untuk melayani dan manusia pulalah yang menjadi obyek untuk dilayani. Manusia yang harus menjaga keteraturan kehidupan sosialnya dan manusia itu sendiri yang juga harus memecahkan seluruh permasalahan kehidupan sosialnya. Jelasnya adalah manusia berperilaku melayani dan mengatur dirinya sendiri untuk eksistensi dan tujuan hidupnya, mulai dari tingkat individu sampai pada tingkat sosial umumnya (Pasolong, 2013). Dari uraian diatas jelas terlihat yang menjadi bahan baku administrasi ialah manusia, karena manusia merupakan sumber lahirnya administrasi. Oleh karena itu, tujuan lahirnya administrasi adalah semata-mata untuk kepentingan manusia, khususnya berkaitan dengan keberadaannya sebagai makhluk sosial yang selalu ingin hidup bermasyarakat

Administrasi publik adalah ilmu sosial yang mengkaji tiga elemen penting kehidupan publik, yang meliputi badan legislatif, yudikatif, dan eksekutif, serta

masalah-masalah yang berkaitan dengan publik, yaitu ketertiban umum, administrasi publik, manajemen pembangunan dan negara, tujuan dan etika yang mengatur administrasi publik. Sederhananya, administrasi publik adalah studi tentang bagaimana mengelola organisasi publik. Meskipun sama-sama mempelajari organisasi, administrasi publik berbeda dengan ilmu manajemen: sedangkan manajemen mempelajari manajemen organisasi swasta, administrasi publik mempelajari organisasi publik / pemerintah seperti departemen dan lembaga dari tingkat kabupaten hingga tingkat pusat. Kajian ini meliputi birokrasi; perumusan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan nasional; manajemen pembangunan; administrasi daerah; dan pemerintahan yang baik sedangkan manajemen adalah usaha dan kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan.

Salah satu cabang dari ilmu administrasi public adalah manajemen public yang fokus dalam pembahasan mengenai restrukturisasi organisasi, sistem penganggaran, manajemen sumberdaya dan evaluasi program. Konsep manajemen publik sangat bergantung pada situasi dan kondisi lingkungan yang ada sehingga dapat berfungsi dengan baik. Menurut Nor Ghofur (2014) Mengartikan bahwa manajemen publik adalah manajemen pemerintah, yang artinya manajemen publik juga bermaksud untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan terhadap pelayanan kepada masyarakat. Adapun penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen menurut ahli Henry Fayol adalah sebagai berikut : Perencanaan (planning) adalah fungsi dasar (fundamental) manajemen, karena pengorganisasian, pengarahan,

pengkoordinasian dan pengendalian pun harus terlebih dahulu direncanakan. Pengorganisasian (Organizing) dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokkan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem) dan penentuan hubungan-hubungan. Pengarahan (Commanding) merupakan fungsi yang dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan bisa dimulai. Pengkoordinasian (Coordinating) Setelah dilakukan pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para karyawan oleh manajer, langkah selanjutnya adalah pengkoordinasian. Setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan perusahaan, karena itu masing-masing pekerjaan bawahan harus disatukan, diintegrasikan, dan diarahkan untuk mencapai tujuan. Tanpa koordinasi tugas dan pekerjaan dari setiap individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Koordinasi itu sangat penting di dalam suatu organisasi.

Agar lebih mudah dalam memahami administrasi publik maka kita perlu mengetahui unsur-unsur apa yang terdapat didalamnya, Menurut The Liang Gie, ada 8 unsur administrasi, yaitu:

1. Organisasi

Pentingnya organisasi dalam administrasi publik ialah untuk mengelompokkan pekerjaan yang harus dilakukan setiap orang serta membagikannya kepada pihak yang terkait, termasuk dalam menetapkan wewenang serta tanggungjawabnya masing-masing. Sehingga bisa diartikan

bahwa organisasi yang dimaksud adalah kerjasama suatu kelompok guna mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

## 2. Manajemen

Manajemen di sini berperan untuk menggerakkan orang-orang yang terkait dalam organisasi guna mengerjakan tugasnya masing-masing, hal ini sangat penting demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Itulah mengapa kemampuan manajer sangat diuji untuk mengerahkan setiap orang yang ada sekaligus memanfaatkan segala fasilitas yang tersedia guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sejak awal.

## 3. Komunikasi

Kegiatan ini bertujuan untuk mengatur penyampaian berita dari satu orang ke pihak yang lain mengenai perkembangan kerjasama yang sedang dilakukan, dengan adanya komunikasi melalui suatu media yang dilakukan oleh pihak yang berkaitan, maka akan timbul timbal balik serta pengertian di antara semua pihak yang berguna untuk mencapai tujuan tertentu.

## 4. Kepegawaian

Disebut juga sebagai rangkaian kegiatan yang berkesinambungan dalam penghimpunan, pencatatan, pengolahan, penggandaan, pengiriman, penyimpanan, pemeliharaan, penyusutan, dan pemusnahan suatu informasi dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memelihara potensi yang ada dalam diri manusia guna tercapainya tujuan tertentu.

5. Perbekalan

Perbekalan yang dimaksud di sini ialah kegiatan yang menyangkut soal sarana dan prasarana yang ada, bisa berupa kerjasama antar anggota organisasi dalam memproses pengadaan dan pemeliharaan peralatan yang dipakai hingga memilah-milah barang yang sekiranya tak terpakai.

6. Keuangan

Keuangan sangatlah penting guna mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan pembiayaan, biaya yang dimaksud bisa berupa penataan maupun pengelolaan dalam perkatoran atau perusahaan.

7. Ketatausahaan

Adalah kegiatan dalam penyediaan layanan usaha kerjasama, baik itu berupa catatan keluar masuknya barang yang diperlukan, serta pengiriman dan penyimpanan fasilitas maupun informasi yang terkait.

8. Hubungan Masyarakat

Hubungan masyarakat yang dimaksud dalam administrasi publik ialah menjaga relasi yang terjalin antar pihak internal maupun eksternal, disebut juga sebagai public relation dimana kegiatan usaha kerjasama yang sedang dijalani harus bisa menciptakan hubungan yang baik antar setiap pihak yang terkait, tujuannya agar penyampaian keputusan yang telah ditetapkan bisa diterima secara sukarela

Berdasarkan uraian diatas dapat kita lihat bahwa administrasi publik memiliki banyak unsur didalamnya, oleh karena itu administrasi publik memiliki cakupan yang luas dan mendalam, salah satu aspek cakupan tersebut adalah manajemen

publik manajemen publik ialah studi interaisipliner dari aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi menejemen seperti, *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi, dan publik. Manajemen public berkaitan dengan fungsi dan proses manajemen yang berlaku baik pada sektor publik (pemerintahan) maupun sektor diluar pemerintahan yang tidak bertujuan mencari untung (nonprofit sector). Dengan begitu, Manajemen Publik dapat pula disebut lebih spesifik sebagai Manajemen Pelayanan Publik. Menurut Overman (1984) manajemen publik adalah sebuah penelitian interdisipliner dalam organisasi dan merupakan perpaduan dari perencanaan, pengorganisasian, serta pengendalian fungsi manajemen.

## **B. Manajemen Publik**

Manajemen Publik Menurut Shafritz dan Russel (dalam Kebab, 2008:93) diartikan sebagai upaya seseorang untuk bertanggungjawab dalam menjalankan suatu organisasi dan pemanfaatan sumber daya (orang dan mesin) guna mencapai tujuan organisasi. Dalam manajemen publik diperlukan sebuah perencanaan strategis yang mampu menunjang konsep dalam manajemen. Manajemen publik (*public management*) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya manusia yang tersedia (Ramto, 1997:14) dalam Waluyo (2007:119). Dengan demikian, manajemen pemerintahan tidak lain adalah faktor upaya dalam suatu organisasi. Upaya tersebut diwujudkan dalam

berbagai kegiatan pemerintah yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga negara dan masyarakatnya (Kristiadi, 1994:23) dalam Waluyo (2007:119). Organisasi publik dalam era perubahan mencapai tujuannya tidak dapat melepaskan diri pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal. Kedua pengaruh tersebut, bersifat saling interdependensi dan bersinergi, sehingga perkembangan organisasi bersifat system terbuka dalam memanfaatkan berbagai sumberdaya organisasi publik secara optimal dan maksimal melalui rencana strategis dan knierjanya dalam melaksanakan fungsi utama kebijakan pelayanan public dan sivil guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks yang demikian memerlukan proses - proses strategi yang dilakukan manajemen publik.

Strategi banyak diasumsikan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana menaklukkan atau mengalahkan musuh guna meraih kemenangan dalam perang. Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi. Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi.

Menurut Grant (1995), strategi digunakan untuk 3 tujuan organisasi, yaitu:

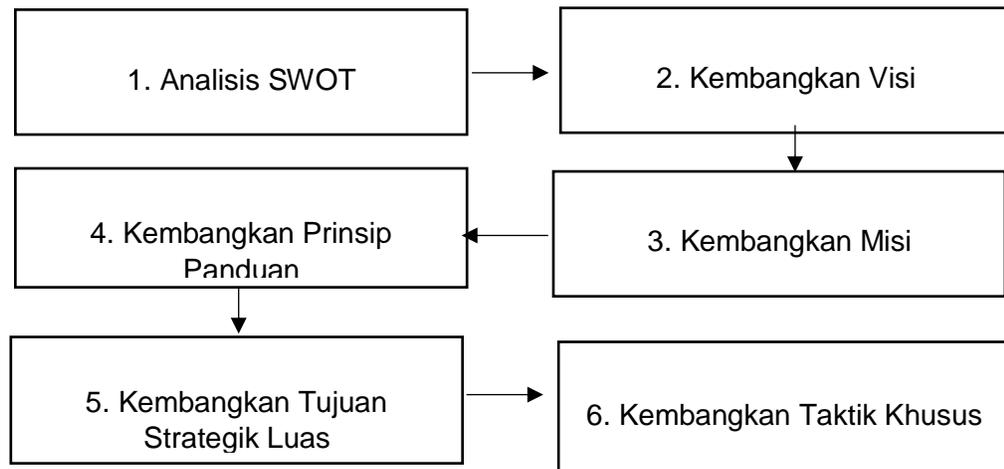
- a. pendukung pengambilan keputusan,
- b. sarana koordinasi dan komunikasi,
- c. sebagai konsep.

Manajemen Strategis merupakan istilah yang sangat dekat dengan teori ekonomi dan atau bisnis atau manajemen bisnis. Akan tetapi, seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, manajemen strategis sudah mulai

banyak dan biasa diaplikasikan pada sektor-sektor publik. Sektor publik menginginkan keberhasilan yang dicapai dalam organisasi bisnis berupa efektivitas dan efisiensi dapat terwujud pada organisasi publik/pemerintahan. Arnoldo C Hax dan Nicholas S Majluk dalam bukunya "Strategic Management" mendefinisikan manajemen strategis sebagai cara menuntun organisasi/perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategis dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang cross-functional yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (objectives). Definisi yang lain dari manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. HI Ansof (dalam Hutabarat dan Huseini, 2006) dalam bukunya "Implementing Strategic Management" mendefinisikan manajemen strategis sebagai proses manajemen, hubungan antara perusahaan dengan lingkungan, terdiri dari perencanaan strategis, perencanaan kapabilitas, dan manajemen perubahan.

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil beberapa unsur manajemen strategis, yaitu adanya sebuah keputusan, manajemen puncak, lingkungan organisasi, hierarki organisasi, dan tujuan organisasi.

Adapun komponen manajemen strategis dibagi atas dua kegiatan yang saling berkaitan, yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan strategis. Perencanaan strategis berhubungan dengan visi dan misi organisasi, proyeksi, pedoman dan taktik- taktik yang menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategis lebih berhubungan dengan analisis terhadap internal organisasi. Yaitu analisis terhadap bentuk organisasi, apa tujuan organisasi, kekuatan dan kelemahannya, peluang dan tantangan yang dihadapi serta analisis terhadap pasar/masyarakat dari organisasi tersebut. Dengan terjawabnya pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka sebuah organisasi akan mempunyai sebuah perencanaan yang baik sehingga sebuah organisasi akan lebih siap menghadapi lingkungannya. Terdapat beberapa langkah yang harus dilalui dalam proses perencanaan strategis. Setiap langkah merupakan pijakan untuk langkah selanjutnya, sehingga harus dilakukan secara berurutan dan teratur. Langkah-langkah tersebut dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Proses Perencanaan Strategi

Komponen yang kedua dari manajemen strategis adalah implementasi strategis yang merupakan kelanjutan dari perencanaan strategis. Setelah rencana tersusun, langkah selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan strategis tersebut. Pada proses implementasi ini sering sekali muncul kendala-kendala, seperti ketidaksesuaian antara rencana dengan realitas. Hal tersebut mungkin bukan disebabkan oleh buruknya proses perencanaan, akan tetapi terkadang ada hal-hal yang diluar kendali. Sebagai contoh, pada awal tahun 2008 pemerintah sudah merencanakan dan menetapkan persentase pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, stabilitas mata uang dan stabilitas ekonomi nasional. Penentuan tersebut juga didasarkan atas perkembangan ekonomi global harga minyak dunia dan sebagainya. Akan tetapi, di tengah perjalanan terjadi resesi ekonomi USA yang berakibat pada buruknya perekonomian global, termasuk Indonesia. Banyak perusahaan asuransi bangkrut, industri otomotif yang menjadi primadona juga harus memangkas produksi karena turunnya permintaan. Kondisi

ini membuat perencanaan yang telah dirumuskan bersama-sama harus kembali direvisi karena prediksi yang telah dibuat dapat dikatakan melenceng. Banyak pengamat yang menilai hal ini sungguh di luar dugaan. Mungkin mereka sudah memprediksi akan adanya krisis pada tahun 2008 tetapi kenyataannya krisis yang terjadi jauh lebih parah dari yang diprediksikan. Terkait dengan contoh di atas, perlu ditekankan pentingnya antisipasi pada saat implementasi strategi. Artinya, organisasi harus dapat membaca situasi yang sedang berjalan dan secepat mungkin melakukan antisipasi apabila ada kesalahan. Perencanaan tetap dijadikan pijakan tetapi tidak dibuat kaku, fleksibilitas dan selalu membuat penyesuaian dengan perubahan. Selain proses implementasi perencanaan, pengawasan terhadap kegiatan tersebut juga harus dilakukan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Manajemen strategis ialah sebuah cara atau berbagai cara untuk memastikan suatu tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan ketentuan yang telah direncanakan. Dalam pencapaian ini akan diperlukan sebuah media aplikasinya misalnya organisasi pemerintahan. Media dalam hal ini adalah organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi pemerintahan atau organisasi bisnis yang sudah biasa menggunakannya. Kalau dipersamakan, manajemen adalah jiwa sedangkan organisasi adalah raganya. Organisasi tanpa manajemen tidak berjalan dengan baik begitu juga sebaliknya manajemen tanpa organisasi akan menjadi sebuah ide saja. Pada prinsipnya manajemen strategis berorientasi pada pemikiran atas dasar bahwa organisasi publik berupaya untuk memperhatikan kondisi internal dan mengantisipasi perkembangan lingkungan strategis, sehingga pendekatannya melalui

perencanaan strategis. Dengan analisis perencanaan strategis secara komprehensif dan mendalam akan memperluas proses lain yang terkait yang memposisikan manajemen strategis dan pada akhirnya melahirkan manajemen berbasis kinerja organisasi publik. Manajemen strategis dikembangkan melalui kegiatan perencanaan strategis dengan proses dan fungsi lainnya untuk berorientasi manajemen berbasis kinerja atau manajemen kinerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Aime Heem dkk (ibid) yaitu setelah dibekali pengetahuan secara lengkap mengenai manajemen strategik dan perencanaan strategik, yakni munculnya gagasan berbasis kompetensi. Dalam manajemen publik baru berorientasi pada manajemen strategis, manajemen yang dalam pelayanan publik dengan pendekatan manajemen secara sistemik. Pendekatan manajemen strategis secara sistemik atas dasar masalah fundamental pada pengembangan strategi manajemen publik.

Pengembangan strategi manajemen publik yang bertitik tolak dari:

- a. ketidak pastian lingkungan (uncertainly about environmental or UE);
- b. ketidak pastian nilai (uncertainly about values or UV) dan
- c. ketidak pastian organisasi (uncertainly of organization or UO) untuk diintegrasikan dan dimodifikasi menjadi keputusan strategi bagi perkembangan dan tujuan pelayanan publik.

Manajemen strategis dalam rangka strategi manajemen untuk menghasilkan keputusan strategis dengan pendekatan sistem yang memperhatikan komponen atau unsur sumberdaya organisasi, nilai dan lingkungan yang diproses melalui masukan (sumber daya), proses (perencanaan/ kebijakan, pelaksanaan,

pemantau pengawasan), hasil (pelayanan barang dan jasa), dampak (peningkatan kualitas hidup masyarakat), balikan (masalah baru kepentingan dan kebutuhan masyarakat). Manajemen strategis menekankan pada rencana dan kebijakan strategis melalui model rasional manajemen strategis. Manajemen strategik dalam model manajemen strateigik bertitik tolak pada masalah administrasi dan orgnaisasi publik yang selalu secara perspektif mengalami perubahan lingkungan strategik, sehingga memerlukan analisis problematik dalam mengatasinya secara adaptif, sinergis, kontekstual dan berkelanjutan untuk kepentingan keberluangannya melalui perubahan internal organisasi dan manajemennya. Manajemen strategis dalam rangka strategi manajemen untuk menghasilkan keputusan strategis dengan pendekatan sistem yang memperhatikan komponen atau unsur sumberdaya organisasi, nilai dan lingkungan yang diproses melalui masukan (sumber daya), proses (perencanaan/ kebijakan, pelaksanaan, pemantau pengawasan), hasil (pelayanan barang dan jasa), dampak (peningkatan kualitas hidup masyarakat), balikan (masalah baru kepentingan dan kebutuhan masyarakat). Manajemen strategis menekankan pada rencana dan kebijakan strategis melalui model rasional manajemen strategis. Manajemen strategik dalam model manajemen strateigik bertitik tolak pada masalah administrasi dan orgnaisasi publik yang selalu secara perspektif mengalami perubahan lingkungan strategik, sehingga memerlukan analisis problematik dalam mengatasinya secara adaptif, sinergis, kontekstual dan berkelanjutan untuk kepentingan keberluangannya melalui perubahan internal organisasi dan manajemennya. Manajemen strategis yang

mengutamakan proses fungsi kebijakan yang berfokus pada pendekatan yaitu strategi keputusan, memperhatikan nilai fundamental organisasi, perubahan lingkungan strategis dan pelayanan publik dalam penyelenggaraan urusan dan kegiatan pemerintahan yang berorientasi pada New Public Management. Manajemen strategis yang mengutamakan proses fungsi kebijakan yang berfokus pada pendekatan yaitu strategi keputusan, memperhatikan nilai fundamental organisasi, perubahan lingkungan strategis dan pelayanan publik dalam penyelenggaraan urusan dan kegiatan pemerintahan yang berorientasi pada New Public Management (NPM). Manajemen Strategik mempunyai relevansi terhadap gambaran kondisi kondisi lingkungan saat ini baik internal maupun eksternal diformulasikan dalam strategi jangka panjang, perencanaan strategi jangka panjang, penerapan atau pelaksanaan strategi serta evaluasi dan pengendalian atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Peluang dan ancaman dalam organisasi manajemen dapat diformulasikan dalam sebuah strategi yang harus mampu untuk memformulasikan antisipasi kondisi eksternal. Manajemen strategik dalam organisasi publik harus memformulasikan strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari atau meminimalisir pengaruh ancaman. Pentingnya manajemen untuk mengenali, memonitor, dan mengevaluasi setiap peluang dan ancaman dalam setiap proses kebijakan dan tindakannya. Manajemen strategik sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas untuk proaktif dan tidak reaktif terhadap masa depan, tetapi mengambil langkah-langkah strategic untuk mengendalikan pencapaian tujuan. Prinsip dasar manajemen strategik lebih pada pendekatan merancang strategi inti

yang berfokus pada proses pengambilan keputusan, komunikasi dan informasi dalam mencapai tujuan organisasi publik.

### **C. Manajemen Strategi**

Kita mengenal manajemen strategis yang mengalami beberapa fase perkembangan, menurut Ansoff dan McDonnell (1990) memiliki bentuk awal yang dimulai pada tahun 1950-an, saat para pelaku bisnis pada kala itu merasa membutuhkan pendekatan yang sistematis kemana harus mengarahkan organisasi dimasa datang. Istilah pada saat itu adalah *strategi formulation*, sedangkan proses yang dilakukan oleh manajernya adalah perencanaan strategik. Pada masa ini, orang banyak mengingat bagaimana “*Ford Foundation*” dan “*Carnegie Corporation*” mensponsori pembuatan kurikulum bagi sekolah-sekolah bisnis, yang sudah mulai menerapkan pembelajaran tentang strategi, yang bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk mengintegrasikan seluruh kuliah yang sudah mereka dapatkan untuk menganalisis masalah-masalah bisnis yang kompleks. Kemudian pada kurun waktu berikutnya di tahun 1970-an saat itu disadari bahwa kalau perusahaan ingin sukses secara terus menerus, maka harus mentransformasikan kapabilitas yang dimilikinya dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan (Ansoff & McDonnell). Proses menyesuaikan kapabilitas yang diperlukan untuk mendukung strategi baru ini disebut dengan perencanaan kapabilitas. Tahap berikutnya terjadi di era 1970-an dimana para pelaku bisnis sudah mulai merasakan perubahan dalam lingkungan yang terjadi lebih sering dan sulit untuk dipekirakan. Harus ada cara-cara yang membuat perusahaan siap mengantisipasi dan merespons perubahan yang terjadi dimana pendekatan seperti ini disebut *issue management*, karena

mencoba mendaftar dan memberikan prioritas perhatian pada hal-hal yang mengganggu atau mengancam perusahaan. Sedangkan pada tahap yang terakhir, dimana orang menyadari setiap pendekatan yang dilakukan pada masa sebelumnya dirasa masih perlu, ada resistensi perubahan dalam organisasi sendiri dalam menjalankan strategi. Karena itu, pada era ini pembahasan ditekankan pada pengelolaan perubahan-perubahan, mulai dari organisasi-organisasi yang sederhana hingga organisasi yang kompleks. Ansoff & McDonnell (1990) menyebutkan pada tahapan terakhir ini merupakan pendekatan yang sistematis dalam mengelola perubahan strategi yang terdiri dari: Posisi perusahaan melalui perencanaan strategi dan kapabilitas, respon strategik yang tepat waktu melalui pengelolaan isu-isu strategik dan manajemen yang sistematis atas resistensi selama implementasi strategi.

Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (*Strategic Management and Corporate Policy*, 1998) menulis : Manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan strategi atau sekumpulan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Wheelen dan Hunger (*Manajemen Strategis dan Kebijakan Massachusetts*, 1995): Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. Ini termasuk mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan, merumuskan strategi, menerapkan strategi dan mengevaluasi dan memantau.

1. Manajemen strategis dilakukan sebagai perencanaan skala besar yang mencakup seluruh komponen organisasi dalam bentuk rencana strategis

(Renstra) yang ditransformasikan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian juga ditransformasikan ke dalam program kerja dan proyek tahunan.

2. Rencana strategis diselaraskan dengan dimensi masa depan
3. Visi, misi, pilihan strategi yang menghasilkan strategi utama dan tujuan strategis jangka panjang organisasi menjadi acuan dalam penyusunan rencana strategis, namun dalam teknik menetapkannya sebagai keputusan tertulis manajemen puncak acuan tersebut disertakan. .
4. Rencana strategis diubah menjadi rencana aksi, yang mencakup program aksi termasuk proyek dan tujuan jangka menengahnya, serta keputusan manajemen.
5. Manajemen puncak harus dilibatkan dalam menentukan rencana strategis dan rencana aksi karena sangat mendasar/fundamental bagi pelaksanaan keseluruhan misi organisasi, termasuk realisasi, pemeliharaan dan pengembangan eksistensi jangka menengah dalam jangka panjang.
6. Implementasi strategi dalam program, termasuk proyek untuk mencapai tujuan yang relevan, dilakukan melalui fungsi administrasi lainnya, yang meliputi organisasi, implementasi, penganggaran, dan pengendalian.

Merumuskan manajemen strategi dapat mencakup mengembangkan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, mengukur dan menentukan kelemahan dan kekuatan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, mempertimbangkan alternatif lain dan memilih strategi yang akan diterapkan dalam kasus tertentu. Merumuskan strategi mencakup item baru untuk

dikerjakan, item bisnis yang tersisa, sumber daya dan keuangan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tidak terbatas, ahli strategi harus berani memilih strategi alternatif yang dapat memberikan dampak positif terbaik untuk mencapai keuntungan maksimal bagi organisasi. Strategi harus memberikan keunggulan komparatif dan pada akhirnya mampu memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang yang unggul, harus relevan dalam hal manajemen strategis. Selain itu, tahapan kegiatan manajemen strategis meliputi tahap implementasi strategi, menetapkan tujuan organisasi tahunan organisasi, merumuskan kebijakan, memotivasi staf dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun dapat dilaksanakan. Menerapkan strategi ini menyiratkan budaya yang mendukung pengembangan organisasi, membuat anggaran, menggunakan sistem informasi dan mendorong karyawan untuk mau berjalan dan bekerja dengan sebaik-baiknya. Penerapan strategi tersebut membutuhkan disiplin dan kinerja yang tinggi, serta remunerasi yang memadai atas jasa yang diberikan. Ada beberapa komponen dalam proses manajemen strategi, di antaranya:

1. Misi Organisasi (perusahaan), merupakan gambaran tujuan tentang keberadaan perusahaan. misi ini meliputi type, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dijalankan
2. Tujuan, tujuan merupakan hasil akhir dari sebuah kegiatan. disini akan ditegaskan hal apa yang akan dicapai, kapan waktunya, dan berapa yang harusnya dicapai.

3. Strategi, merupakan suatu keterampilan atau ilmu dalam memenangkan sebuah persaingan. persaingan adalah perebutan konsumen (pangsa pasar) dan konsumen setiap saat akan mengalami perubahan, maka strategi hendaknya dikelola dengan sedemikian rupa supaya tujuan perusahaan bisa tercapai
4. Kebijakan, kebijakan merupakan cara dalam mencapai sasaran perusahaan. kebijakan mencakup garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan
5. Profil Perusahaan, menggambarkan kondisi perusahaan baik itu keuangan, sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik lainnya.
6. Lingkungan Eksternal, merupakan seluruh kekuatan yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya
7. Lingkungan Internal, lingkungan internal mencakup seluruh unsur bisnis yang terdapat pada perusahaan
8. Analisa Strategi dan Pilihan, hal ini ditujukan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang
9. Strategi Unggulan, merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis
10. Strategi Fungsional, adalah penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi

Manajemen strategis baik dalam sektor organisasi profit dalam hal ini organisasi bisnis yang mencakup perusahaan dan organisasi non-profit, manajemen strategi juga sangat penting bagi organisasi yang bergerak pada sektor publik karena sebagai suatu organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan, organisasi sektor publik memerlukan rencana strategis untuk mencapai tujuan tersebut yang dirinci dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dapat bersinergi untuk mewujudkan tujuan tersebut (Joyce, 1999). Terlebih dengan struktur organisasinya yang sangat besar dan kompleks, dengan menggunakan manajemen strategik, para pemangku kebijakan dapat memotivasi dan mengarahkan anggotanya lebih baik yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Sektor publik juga dapat merumuskan strategi ke depannya dan melihat ancaman peluang yang ada serta menetapkan sasaran dan arah yang jelas untuk masa depan. Dengan menerapkan apa yang ada di dalam manajemen strategis, maka diharapkan sektor publik dapat :

1. Menjadi instansi reaktif dalam menghadapi perubahan situasi yang dinamis dan kompleks.
2. Mengelola sumber daya yang dimiliki untuk hasil yang maksimal (*managing for result*)
3. Mengubah orientasi instansi menjadi instansi berorientasi masa depan
4. Mejadikan instansi adaptif dan fleksibel, mengurangi birokrasi yang rumit dan lebih transparan

5. Menjadikan instansi mampu memenuhi harapan masyarakat (pengguna layanan)

Adapun tujuan dari manajemen strategik untuk sektor publik adalah :

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi
3. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.

Namun dalam penerapannya organisasi sektor publik mengalami beberapa kendala yang diartikan sebagai kondisi yang tetap (struktural atau procedural).

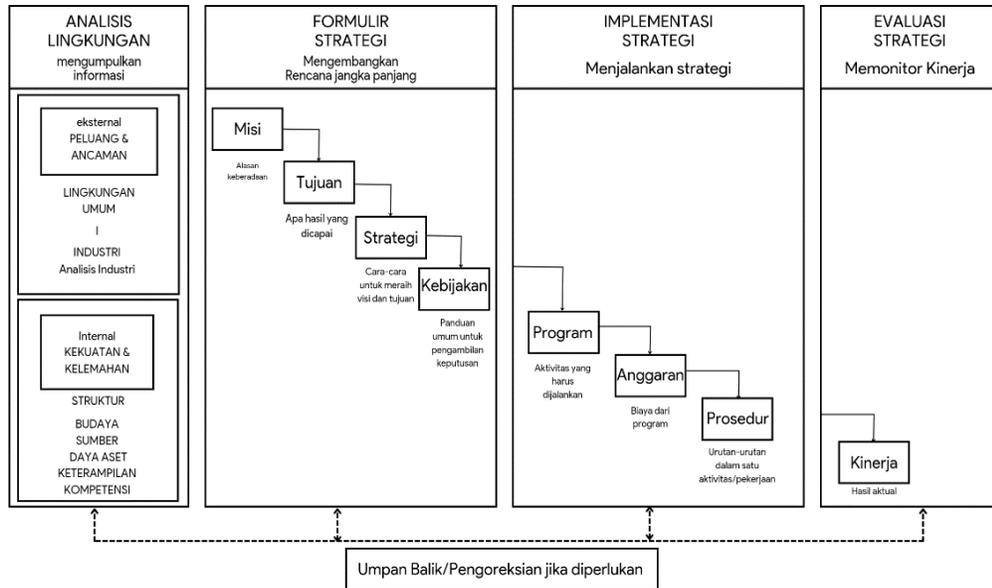
Kondisi yang sering dihadapi adalah:

1. Ada perbedaan yang mendasar dalam undang-undang, di mana sektor publik mempergunakan konstitusi dari negara, hal ini bisa membuat sektor publik lebih kaku dan ketika menyusun suatu program aktivitas harus mengeceknya dulu dengan undang-undang apakah program tersebut tidak melanggar undang-undang
2. Karena merupakan perpanjangan tangan pemerintahan, maka organisasi publik bersifat lebih terbuka kepada lingkungan eksternal dibandingkan dengan swasta. Hal ini mengakibatkan kinerjanya menjadi sorotan jika visi

maupun misi dan program yang dijalankan jauh dari para pengguna layanan. secara tak langsung bisa mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah

3. Prosedur pemerintahan yang sering kali rumit, kaku dan berjenjang sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam menyelesaikan suatu masalah
4. Proses pengukuran kinerja pada instansi pemerintahan lebih sulit jika dibanding dengan sektor swasta. Output maupun tujuan dalam sektor swasta sangat jelas yaitu produk ataupun jasa yang dijual dan mencari laba, sedangkan pemerintah mempunyai wilayah kerja yang jauh lebih luas dan rumit didalam mengukur tujuan maupun hasilnya
5. Keterbatasan akan informasi menjadi kendala dalam menghasilkan keputusan yang tepat. Hal ini terjadi karena adanya pembelokan dari tujuan insentif yang berhubungan dengan penerapan manajemen strategi. Para manajer pelaksana bisa memberi informasi yang keliru dengan harapan memberi kesan yang positif terhadap kinerjanya yang sebenarnya kurang baik

Dengan sudut pandang serupa, secara lengkap, Whelen dan Hunger (2014) mendefinisikan manajemen strategik sebagai “sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka Panjang. Keputusan itu meliputi: Perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan control



Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis Whelen & Hunger (2014)

## D. Otonomi Desa

### 1. Otonomi Desa/Lembang

Widjaja (2003: 165) menyatakan bahwa otonomi desa merupakan otonomi asli, bulat, dan utuh serta bukan merupakan pemberian dari pemerintah. Sebaliknya pemerintah berkewajiban menghormati otonomi asli yang dimiliki oleh desa tersebut. Sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak istimewa, desa dapat melakukan perbuatan hukum baik hukum publik maupun hukum perdata, memiliki kekayaan, harta benda serta dapat dituntut dan menuntut di muka pengadilan. Pengakuan otonomi di desa, Taliziduhu Ndraha (1997:12) menjelaskan sebagai berikut:

- a. Otonomi desa diklasifikasikan, diakui, dipenuhi, dipercaya dan dilindungi oleh pemerintah, sehingga ketergantungan masyarakat desa kepada “kemurahan hati” pemerintah dapat semakin berkurang.
- b. Posisi dan peran pemerintahan desa dipulihkan, dikembalikan seperti sedia kala atau dikembangkan sehingga mampu mengantisipasi masa depan.

Sejarah pengaturan tentang Desa telah mengalami beberapa kali perubahan sejak Indonesia merdeka sampai dengan sekarang, yaitu pada masa orde lama UU No. 22/1948 tentang Pokok Pemerintahan Daerah, UU No. 1/1957 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah, UU No. 18/1965 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah, dan UU No. 19/1965 tentang Desa Praja sebagai Bentuk Peralihan untuk Mempercepat Terwujudnya Daerah Tingkat III di Seluruh Wilayah RI. Selanjutnya pada masa orde baru dibentuk UU No. 5/1975 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah dan UU No. 5/1979 tentang Pemerintahan Desa. Pada masa reformasi dibentuklah UU No.22/1999 tentang Pemerintahan Daerah, UU No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU No.6/2014 tentang Desa, serta terakhir UU No. 23/2014 tentang Pemerintahan Daerah. Namun, dalam pelaksanaannya pengaturan tentang desa belumlah mewadahi apa yang menjadi kepentingan dan kebutuhan masyarakat desa. Barulah melalui UU No.6/2014 kepentingan desa mulai diakomodasi. Terbitnya UU No. 6 Tahun 2014 tentang desa, merupakan usaha dalam meningkatkan peran Kembali peran desa dalam pembangunan nasional, yang secara normative otonomi desa

merupakan pelengkap dari otonomi daerah. Pasal 7 ayat (2) UU No.22/1999 mengatur bahwa peraturan desa/peraturan yang setingkat dibuat oleh BPD atau dengan nama lain kepala desa atau dengan nama lainnya. Ini dikelompokkan ke dalam jenis perda yang diakui secara tegas sebagai skema hierarki peraturan perundang-undangan RI. Hal ini merupakan kelanjutan dari Keputusan Mendagri No. 126/2003 tentang Bentuk-Bentuk Produk Hukum di Lingkungan Pemerintah Desa meliputi: (a) peraturan desa, (b) keputusan kepala desa, (c) keputusan bersama, dan (d) instruksi kepala desa. Dengan demikian ada kepastian hukum bagi peraturan desa yang menegaskan pengakuan terhadap 'otonomi desa', meskipun dalam batas-batas kewenangan pengaturan yang digariskan oleh perda kabupaten/kota.

Ciri paling kuat pemerintahan desa-desa tradisional di Indonesia adalah adanya peranan dana swadaya dan gotong royong. Dua ciri tersebut merupakan modal sosial yang jauh lebih penting (dan potensial) ketimbang modal keuangan. Modal sosial sebagai potensi kemandirian dan sumberdaya alam sebagai sumber pendapatan adalah landasan berkembangnya ekonomi rakyat dan kemandirian desa guna mencapai otonomi pendapatan adalah landasan berkembangnya ekonomi rakyat dan kemandirian desa guna mencapai otonomi. Mengerucutnya kebijakan otonomi daerah menuju desa seharusnya diikuti dengan pengembangan ekonomi rakyat dan pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan untuk mencukupi pendapatan asli desa. Hal ini sudah merupakan kewajiban untuk meyakinkan pemerintah agar memberi otonomi murni. Bahwa melalui otonomi murni, desa bisa

mengurus dirinya sendiri. Pelbagai bukti keberhasilan praktik pengelolaan sumber daya hutan memberi bukti otonomi desa dapat diproses melalui kehandalan modal sosial dan peningkatan ekonomi rumah tangga. Pelaksanaan Otonomi Desa sebagaimana juga pelaksanaan otonomi daerah yang telah disinggung diatas juga telah mengalami pasang surut perjalanan yang cukup melelahkan. Perjalanan panjang ini ditempuh untuk menemukan tatanan konsep dan idealitas pelaksanaan otonomi desa yang sempurna. Banyak perubahan mendasar yang telah terjadi semenjak Undang-undang tentang otonomi daerah pertama kali diberlakukan.

Sama halnya pemerintahan Lembang dalam pengelolaannya telah diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Toraja Utara Nomor 7 Tahun 2014 tentang “Penetapan Lembang, Penataan Lembang dan Kewenangan Lembang” di jelaskan bahwa desa adat atau yang disebut dengan Lembang, selanjutnya adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Lembang setara dengan kelurahan memiliki wewenang dalam mengatur wilayahnya masing-masing sesuai dengan Perda Toraja Utara No 7 Tahun 2014, Lembang memiliki wewenang:

- e. kewenangan berdasarkan hak asal usul
- f. kewenangan lokal berskala Lembang

- g. kewenangan yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi, atau Pemerintah Daerah
- h. kewenangan lain yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi, atau Pemerintah Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## **2. Efektifitas Dana Desa**

Untuk mengukur efektivitas penggunaan dana desa, ada beberapa aspek penting yang perlu dipertimbangkan yakni pencapaian tujuan,

- a. bahwa penggunaan dana desa dapat dikatakan efektif apabila penggunaannya sesuai dengan prioritas kebutuhan sehingga tujuan tercapai
- b. ketepatan waktu, proses penyaluran dan penggunaan dana sesuai dengan waktu pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan hingga berakhirnya kegiatan
- c. sesuai manfaat, dana desa dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat desa sebagai penerima program
- d. hasil sesuai harapan masyarakat.

Dasar hukum dalam pengelolaan dana desa terdapat dalam UU No.6/2014 tentang Dana Desa telah memuat aturan tentang pengelolaan dan desa. Namun, untuk pelaksanaannya ada 3 (tiga) kementerian (kemendagri, kemenkeu, dan kemendes) dan pemda yang terlibat mulai proses awal sampai dengan akhir dalam penyaluran dan penggunaan dana desa. Kemendagri (Kementerian Dalam Negeri) bertanggung jawab dalam hal

penyelenggaraan capacity building bagi aparat desa; penyelenggaraan pemerintahan desa, pengelolaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan desa, penguatan desa terhadap akses, aset dan kepemilikan lahan dan pemanfaatannya bagi kesejahteraan masyarakat, penyusunan dokumen perencanaan desa; kewenangan berdasarkan hak asal-usul, dan kewenangan skala lokal desa; serta tata cara penyusunan pedoman teknis peraturan desa. Kemenkeu (Kementerian Keuangan) bertanggung jawab dalam penganggaran dana desa dalam APBN. Penetapan rincian alokasi dana desa pada peraturan bupati/walikota, penyaluran dana desa dari RKUN (Rekening Kas Umum Negara) ke RKUD (Rekening Kas Umum Daerah) dan dari RKUD ke RKD (Rekening Kas Desa) dan penerapan sanksi jika tidak terpenuhinya porsi ADD dalam APBD. Sementara Kemendes (Kementerian Desa) bertanggung jawab dalam penetapan pedoman umum dan prioritas penggunaan dana desa. Pengadaan tenaga pendamping untuk desa, penyelenggaraan musyawarah desa yang partisipatif, pendirian, pengurusan, perencanaan usaha, pengelolaan, kerjasama, dan pembubaran BUMDesa serta pembangunan kawasan perdesaan. Pemda dalam hal ini bertugas melakukan pembinaan dan pengawasan dalam penyusunan perda yang mengatur desa, pemberian alokasi dana desa, pembinaan capacity building Kades dan perangkat desa, BPM (Badan Permusyawaratan Desa), dan lembaga kemasyarakatan, pembinaan manajemen pemerintahan desa, pemberian bantuan keuangan, pendampingan, bantuan teknis, bimtek (bimbingan teknis) dalam bidang

tertentu yang tidak mungkin dilakukan pemkab/pemkot, inventarisasi kewenangan provinsi yang dilaksanakan oleh desa, binwas RAPBD kabupaten/kota dalam pembiayaan desa; membantu pemerintah dalam rangka penentuan kesatuan masyarakat hukum adat sebagai desa; dan binwas penetapan pengaturan BUMDesa kab/kota dan lembaga kerjasama antardesa. Kemudian dalam ketentuan Pasal 71 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa telah dijelaskan bahwa, Keuangan Desa adalah semua hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban desa. Hak dan kewajiban tersebut menimbulkan pendapatan, belanja, pembiayaan, dan pengelolaan Keuangan Desa.

Pendapatan Desa bersumber dari berikut ini.

1. Pendapatan asli desa (pendapatan yang berasal dari kewenangan desa berdasarkan hak asal usul dan kewenangan skala lokal desa) terdiri atas hasil usaha (termasuk juga hasil BUM Desa dan tanah bengkok.), hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli desa
2. Alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, di mana alokas anggaran bersumber dari Belanja Pusat ini dengan mengefektifkan program yang berbasis desa secara merata dan berkeadilan. Yang dimaksud dengan "anggaran bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tersebut" adalah anggaran yang diperuntukan bagi Desa dan Desa Adat yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja

Daerah Kabupaten/Kota yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, serta pemberdayaan masyarakat, dan kemasyarakatan. Besaran alokasi anggaran yang peruntukannya langsung keDesa ditentukan 10% (sepuluh perseratus) dari dan di luar dana transfer daerah (on top) secara bertahap. Anggaran yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dihitung berdasarkan jumlah desa dan dialokasikan dengan memperhatikan jumlah penduduk, angka kemiskinan, luas wilayah, dan tingkat kesulitan geografis dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan pembangunan desa.

3. Bagian dari hasil pajak daerah dan Retribusi Daerah Kabupaten/Kota, yakni paling sedikit 10% (sepuluh perseratus) dari pajak dan retribusi daerah.
4. Alokasi dana desa yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota, yakni paling sedikit 10% (sepuluh perseratus) dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah setelah dikurangi Dana Alokasi Khusus. Bagi Kabupaten/Kota yang tidak memberikan alokasi dana desa tersebut, pemerintah dapat melakukan penundaan dan/atau pemotongan sebesar alokasi dana perimbangan setelah dikurangi Dana Alokasi Khusus yang seharusnya disalurkan ke desa.
5. Bantuan keuangan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/ Kota.

6. Hibah dan sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga.
7. Lain-lain pendapatan desa yang sah. Antara lain pendapatan sebagai hasil kerja sama dengan pihak ketiga dan bantuan perusahaan yang berlokasi di desa.

## **E. Kerangka Pikir**

Berdasarkan uraian permasalahan serta tinjauan Pustaka diatas, maka peneliti membuat kerangka pikir berdasarkan teori model manajemen strategik oleh Whellen & Hunger (2008). Pemilihan teori tersebut dimaksudkan untuk mendiskripsikan Strategi Pengelolaan Pungutan Lembang dalam Menunjang Penyelenggaraan Pemerintahan Lembang di Lembang Rinding Batu Kabupaten Toraja Utara menggunakan tiga indicator yaitu sebagai berikut:

### **1. Program**

Program adalah deskripsi kegiatan atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan desain satu kali. Program tersebut meliputi perubahan struktur organisasi, perubahan budaya internal organisasi atau peluncuran proyek penelitian baru. Tujuan dari sebuah program atau taktik adalah untuk membuat strategi yang berorientasi pada tindakan. Dalam praktiknya, sebuah program adalah kumpulan taktik dan taktik adalah tindakan individu yang diambil oleh organisasi sebagai elemen dari upaya untuk mencapai rencana. Sebagai contoh, ketika *Xerox Corporation* melakukan strategi *turn around*, perusahaan ini perlu mengurangi biaya dan pengeluaran secara signifikan. Manajemen memperkenalkan *Lean Six*

*Sigma*. Program ini dikembangkan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki proses yang memiliki kinerja yang buruk. Xerox pertamanya melatih para eksekutif puncaknya dalam program ini dan kemudian meluncurkan sekitar 250 proyek *Six Sigma* individu di seluruh perusahaan. Hasilnya adalah penghematan sebesar US\$6 juta dalam satu tahun (Whelen & Hunger : 2014).

## 2. **Anggaran**

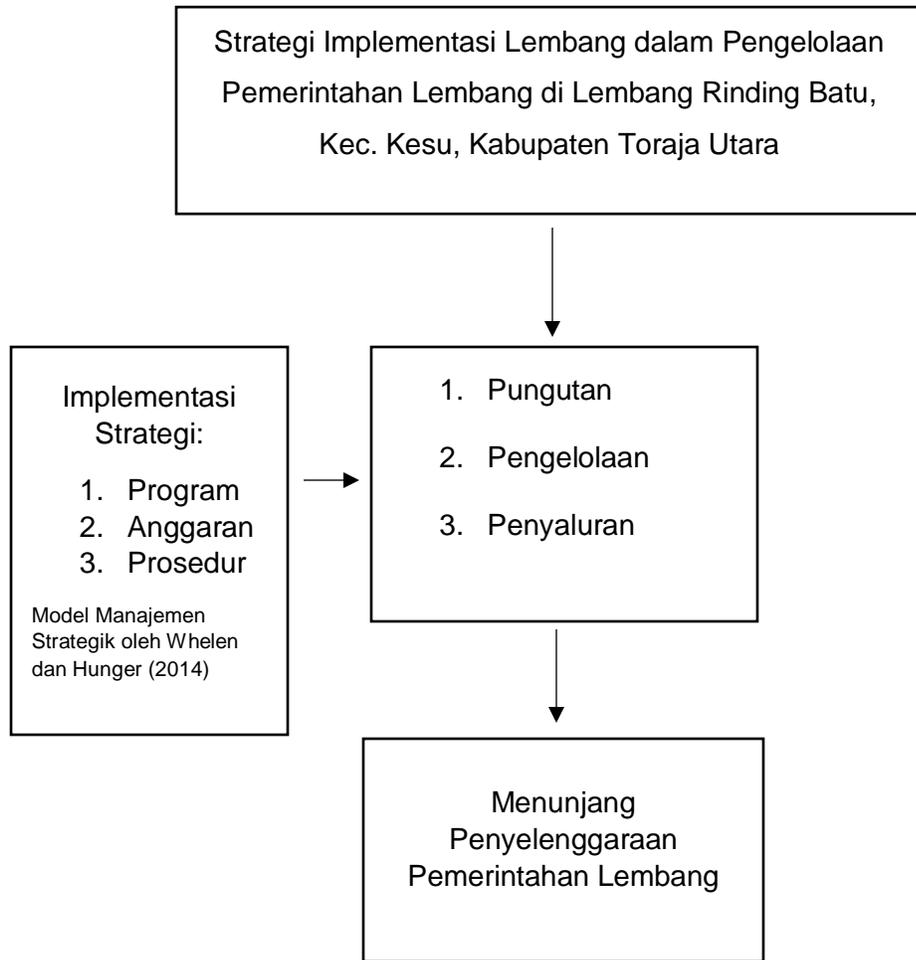
Anggaran adalah program yang disajikan dalam satuan moneter. Setiap program dirinci dalam hal biaya yang dapat dikeluarkan manajemen untuk perencanaan dan pemantauan. Anggaran tidak hanya mencakup perencanaan terperinci dari strategi baru, tetapi juga menentukan laporan keuangan proforma yang menunjukkan efek yang diharapkan pada situasi keuangan organisasi. Setelah program-program dan rencana-rencana taktis dikembangkan, proses anggaran dimulai. Merencanakan anggaran adalah cek nyata terakhir yang dimiliki sebuah perusahaan tentang kelayakan strategi pilihannya. Strategi yang ideal mungkin ditemukan sepenuhnya tidak praktis hanya setelah program implementasi dan taktik spesifik yang disusun secara terperinci (Whelen & Hunger : 2014)

## 3. **Prosedur**

Prosedur, atau sering juga disebut dengan Standard Operating Procedure (SOP), adalah sistem langkah atau teknik berurutan yang menjelaskan secara rinci bagaimana suatu tugas atau tugas akan dilakukan. Prosedur merinci berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk menyelesaikan program. Setelah anggaran dalam sebuah program telah terukur prosedur

harus dikembangkan. Mereka biasanya mendetail berbagai kegiatan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan program dan rencana taktis sebuah organisasi. Prosedur adalah sarana utama yang melaluinya organisasi mencapai banyak dari apa yang mereka lakukan. Prosedur harus diperbarui untuk mencerminkan perubahan apa pun dalam teknologi dan juga dalam strategi. Misalnya, sebuah perusahaan yang mengikuti perbedaan strategi persaingan mengelola gaya penjualannya lebih dekat daripada sebuah perusahaan dengan strategi biaya rendah. Prosedur yang direncanakan dengan benar dapat membantu mengurangi pelayanan yang buruk dengan memastikan bahwa karyawan tidak menggunakan dalih untuk membenarkan perilaku buruk terhadap pelanggan.

Sebelum strategi baru berhasil dilaksanakan, prosedur yang sekarang mungkin perlu diubah (Whelen & Hunger : 2014)



Gambar 2.3 Kerangka Pikir