

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan pendapatan, terdapat perhatian besar pada optimalisasi pemanfaatan aset sebagai salah satu strategi untuk memperkuat Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Upaya berkelanjutan dalam mempercepat pembangunan infrastruktur yang membutuhkan pembiayaan yang besar, sehingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut terhadap sumber-sumber penerimaan potensial. Salah satu sumber yang dianggap memiliki potensi besar adalah pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN), terutama aset tetap milik instansi pemerintah. Pemanfaatan BMN diharapkan tidak hanya sebagai sumber pendapatan tambahan, tetapi juga mampu memberikan dampak besar terhadap kas negara.

Hingga saat ini, peran BMN dalam mendongkrak pendapatan negara masih jauh dari yang diharapkan. Pendapatan negara yang dihasilkan dari pengelolaan BMN masih tergolong rendah, namun hal ini tidak berarti bahwa potensi yang ada tidak besar. Salah satu kebijakan fiskal tahun 2023 mengedepankan reformasi pengelolaan aset sebagai upaya optimalisasi penerimaan. Berdasarkan data, penerimaan dari pengelolaan BMN antara tahun 2017 hingga 2023 rata-rata hanya menyumbang 0,3% dari total Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Di antara berbagai instansi pemerintah, Kementerian Agama mencatat kontribusi PNBP terendah kedua dari pengelolaan BMN, yaitu hanya sebesar 13,15% (Pratiwi, 2022).

Menurut Purnama (2017) situasi ini menunjukkan bahwa pemanfaatan BMN, meski sudah lama diatur melalui regulasi, belum berjalan optimal. Sejak tahun 1994, upaya pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) sebagai sumber penerimaan negara telah diatur melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 470/KMK.01/1994 yang mengatur prosedur penghapusan dan pemanfaatan BMN. Meskipun demikian, hingga saat ini kontribusi BMN terhadap penerimaan negara belum menunjukkan hasil yang signifikan. Kesenjangan besar antara potensi aset dan realisasi penerimaan menunjukkan bahwa pengelolaan BMN belum optimal. Fenomena serupa juga ditemukan di luar Kementerian Keuangan, melainkan turut terjadi di berbagai instansi pemerintah lainnya. Ngwira dan Manase (2016) mengemukakan bahwa organisasi sektor publik di berbagai negara menghadapi tantangan serupa dalam mengelola properti mereka, terutama dalam hal mengoptimalkan penggunaan aset yang dimiliki. Kurangnya pendekatan strategis dalam pengelolaan properti menyebabkan beberapa dampak negatif. Pertama, organisasi sektor publik sering tidak memperhitungkan biaya riil kepemilikan dan biaya peluang. Kedua, ada kehilangan peluang ekonomi karena properti tidak dimanfaatkan secara maksimal.

Dorongan untuk mereformasi pengelolaan aset ini sejalan dengan perubahan besar di sektor publik yang dipengaruhi oleh faktor eksternal, yang dikenal sebagai *New Public Management* (NPM). Pengelolaan aset di sektor publik merupakan salah satu penerapan *New Public Management* (Ngwira dan Manase, 2016). Menurut Mackie (2005), *New Public Management* adalah upaya sektor publik untuk beroperasi lebih mirip bisnis swasta, dengan peningkatan akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan dan pengguna layanan. Dawson dan Dargie (1999)

menambahkan bahwa gerakan *New Public Management* didorong oleh keyakinan bahwa penyediaan jasa oleh sektor publik seringkali tidak efisien dan tidak efektif, serta tidak menghasilkan pengendalian biaya maupun peningkatan kualitas. Pergeseran paradigma ini tidak hanya memengaruhi cara pemerintah mengelola layanan publik, tetapi juga sangat relevan dalam upaya mengoptimalkan pemanfaatan aset pemerintah.

Sebagai respons terhadap tuntutan untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset secara efisien dan efektif, pemerintah telah mengeluarkan berbagai regulasi yang mendorong pengelolaan aset secara lebih optimal. Salah satunya adalah ketentuan mengenai tata kelola Badan Layanan Umum (BLU) diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 202/PMK.05/2022. Instansi berstatus BLU, termasuk perguruan tinggi, diberikan kewenangan yang lebih besar untuk memaksimalkan pemanfaatan aset tetap yang dimiliki. Aset-aset tersebut, seperti tanah, bangunan, dan fasilitas lainnya, dapat dioptimalkan pemanfaatannya untuk menghasilkan pendapatan tambahan guna mendukung kelangsungan operasional dan pengembangan lembaga, selaras dengan prinsip-prinsip NPM yang mendorong efisiensi, produktivitas, dan peningkatan kualitas layanan.

Optimalisasi aset merujuk pada suatu proses dalam manajemen aset yang bertujuan untuk memaksimalkan berbagai potensi yang dimiliki aset, baik dari segi fisik, legal, volume, lokasi, maupun nilai ekonominya (Atikoh et al., 2017; Baitanu & Wiagustini, 2020; Sriastiti et al., 2020a; Tirayoh et al., 2021). Selain itu Optimalisasi aset meliputi peninjauan terhadap daftar aset potensial; analisis potensi penggunaan aset yang tertinggi dan terbaik; rekomendasi dan langkah lebih

lanjut terhadap aset yang dapat dioptimalkan pemanfaatannya; Rekomendasi solusi aset yang tidak dapat dioptimalkan (Aira, 2014).

Menurut Suadamara (2024) Optimalisasi BMN atau aset pemerintah adalah proses meningkatkan efisiensi dan efektivitas aset suatu organisasi, dengan tujuan untuk memastikan aset dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan strategis dan operasional organisasi. Merencanakan kebutuhan aset secara sistematis adalah salah satu cara untuk melakukan ini. Pada tahap perencanaan tersebut, analisis terhadap data pemanfaatan dan kinerja BMN atau aset pemerintah menjadi hal yang krusial untuk mengungkap peluang peningkatan efisiensi. Optimalisasi aset membantu organisasi mengurangi biaya operasional, meningkatkan produktivitas, dan Memastikan aset dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai efektivitas tertinggi.

Salah satu instansi pemerintah yang memanfaatkan aset tetap adalah Universitas Islam Negeri (UIN) Imam Bonjol Padang sebagai institusi pendidikan tinggi yang berstatus BLU. Namun, dalam kenyataannya, banyak perguruan tinggi di Indonesia yang belum memaksimalkan potensi aset tetap yang dimiliki. Sebagian besar perguruan tinggi masih bergantung pada pendapatan dari biaya pendidikan mahasiswa serta dana bantuan pemerintah. Kondisi ini membuat perguruan tinggi menghadapi tantangan besar dalam mengelola keuangan, terutama di tengah meningkatnya biaya operasional dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan.

UIN Imam Bonjol Padang sebagai salah satu Perguruan Tinggi Islam negeri di Indonesia juga menghadapi permasalahan serupa. Aset tetap yang dimiliki oleh UIN Imam Bonjol Padang seperti tanah, gedung, laboratorium, perpustakaan, dan

fasilitas pendukung lainnya memiliki potensi besar untuk meningkatkan pendapatan institusi. Namun, belum ada upaya yang optimal dalam memanfaatkan aset-aset tersebut untuk menghasilkan pendapatan tambahan di luar dana yang diterima dari subsidi pemerintah dan dana dari layanan Pendidikan mahasiswa. Saat ini kontribusi pendapatan dari pemanfaatan aset tetap masih sangat rendah. Berdasarkan data, sekitar 90% pendapatan UIN Imam Bonjol Padang berasal dari layanan pendidikan, sedangkan pendapatan dari pemanfaatan aset tetap belum menunjukkan peningkatan yang sejalan dengan pertumbuhan jumlah aset tetap yang dimiliki.

Tabel 1.Total Aset UIN Imam Bonjol Padang

URAIAN	2020	2021	2022	2023
ASET TETAP				
Tanah	Rp 385.470.470.881	Rp 385.811.866.721	Rp 392.969.561.567	Rp 396.001.820.116
Peralatan dan Mesin	Rp 65.911.169.601	Rp 103.323.143.254	Rp 166.021.514.877	Rp 173.033.686.850
Gedung dan Bangunan	Rp 179.385.418.148	Rp 190.955.212.263	Rp 639.849.731.003	Rp 663.100.847.481
Jalan, Irigasi, dan Jaringan	Rp 2.882.039.650	Rp 2.882.039.650	Rp 2.882.039.650	Rp 11.653.096.964
Aset Tetap Lainnya	Rp 7.614.483.515	Rp 8.478.730.715	Rp 9.067.784.715	Rp 9.067.784.715
Konstruksi Dalam Pengerjaan	Rp 207.433.289.195	Rp 344.390.477.016	Rp 11.084.616.017	Rp 35.613.298.005
Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	-Rp 65.825.809.215	-Rp 83.335.066.679	-Rp 112.004.819.008	-Rp 154.233.033.977
Jumlah Aset Tetap	Rp 782.871.061.775	Rp 952.506.402.940	Rp 1.109.870.428.821	Rp 1.134.237.500.154
TOTAL ASET	Rp 853.509.128.853	Rp 1.054.894.496.140	Rp 1.232.969.039.780	Rp 1.230.726.860.148
Persentase Aset Tetap Per Total Aset	92	90	90	92

Sumber: Laporan Keuangan Audited UIN Imam Bonjol Padang

Tabel menunjukkan total aset tetap UIN Imam Bonjol Padang per 31 Desember 2023 mencapai Rp1.134.237.500.154 atau 92% dari total aset yang dimiliki, dengan kenaikan sebesar 44% dari tahun 2020 hingga 2023. Tingginya nilai aset tetap yang dimiliki oleh UIN Imam Bonjol Padang harus diikuti dengan tanggung jawab untuk mengelolanya dengan baik. Manajemen aset tetap pada

instansi pemerintah merupakan serangkaian upaya yang diarahkan untuk mengelola aset secara efisien dan efektif, guna meningkatkan nilai manfaatnya bagi pemerintah daerah, baik dalam kontribusinya terhadap peningkatan pendapatan maupun dalam memperkuat peran institusi sebagai entitas pelayanan publik (Kolinug, Ventje, dan Sherly, 2015). Disamping itu, besarnya nilai aset tetap ini menandakan bahwa ada peluang besar bagi UIN Imam Bonjol Padang untuk meningkatkan pendapatannya melalui optimalisasi pemanfaatan aset tersebut. Dalam laporan kinerja BLU UIN Imam Bonjol Padang, terdapat beberapa aset yang masih *idle* (tidak digunakan), *underused* (tidak digunakan secara maksimal), atau *underutilized* (belum dimanfaatkan sesuai dengan potensi terbaiknya). Hal ini menandakan adanya masalah dalam pengelolaan aset tetap yang harus segera diatasi untuk mencapai tujuan optimalisasi.

Tabel 2. Realisasi PNBP BLU UIN Imam Bonjol Padang 2022 – 2023 (Rp)

No	Uraian	2023	2022
1	Pendapatan BLU	85.146.910.087	78.257.029.766
1.1	Pendapatan jasa layanan dari masyarakat	81.458.243.783	72.216.970.084
1.2	Pendapatan hasil kerjasama BLU	1.332.771.154	84.859.575
	1.2.1. Pendapatan hasil kerjasama perorangan	930.511.626	44.186.200
	1.2.2 pendapatan hasil kerjasama Lembaga/badan usaha	402.259.528	40.673.375
1.3	Pendapatan Hibah BLU	-	3.548.700.000
1.4	Pendapatan BLU Lainnya	2.355.895.150	2.406.500.107

Sumber: Laporan Keuangan Audited UIN Imam Bonjol Padang Tahun 2023

Berdasarkan Laporan Keuangan *audited* UIN Imam Bonjol Padang Tahun 2023, Pendapatan PNBP BLU terdapat tren kenaikan dari tahun sebelumnya, namun dalam perbandingan dengan pendapatan yang berasal dari optimalisasi pemanfaatan aset masih sangat rendah. Berdasarkan CALK UIN Imam Bonjol

Padang Pendapatan berasal dari optimalisasi Aset Tetap untuk tahun 2023 sebesar Rp 784.859.505-, atau 0,92% tidak sampai 1 % dari Total PNBPU BLU. Berdasarkan analisis tersebut UIN Imam Bonjol Padang sebagai instansi BLU belum optimal dalam memanfaatkan aset tetapnya.

Laporan Monitoring dan Evaluasi (Monev) tahun 2019 menunjukkan bahwa optimalisasi aset oleh Badan Layanan Umum (BLU) masih belum maksimal. Secara administratif, pengelolaan aset belum tertata dengan baik, dan pemanfaatan teknologi informasi dalam pengawasan serta optimalisasi aset masih terbatas. Selain itu, sebagian pimpinan BLU belum menetapkan maupun mensosialisasikan tarif layanan penunjang sesuai kewenangan yang diberikan, serta belum seluruh BLU memiliki pedoman dan SOP tata kelola aset yang memadai (Carolina, 2021).

Kondisi ini menegaskan pentingnya strategi yang lebih efektif dalam memanfaatkan aset tetap yang dimiliki oleh UIN Imam Bonjol Padang sebagai instansi BLU. Optimalisasi aset tidak hanya akan meningkatkan pendapatan universitas, tetapi juga akan mendukung keberlanjutan status BLU dan memenuhi kewajiban remunerasi pegawai.

Pelaksanaan PPK-BLU dapat dicabut oleh Menteri Keuangan sesuai dengan PMK 202/PMK.05/2022 perihal panduan pengelolaan Badan Layanan Umum, Ketentuan ini didasarkan pada hasil pemantauan dan evaluasi, serta penilaian atas tata kelola dan kinerja BLU yang dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan. Pencabutan status BLU dilakukan terhadap satuan kerja yang tidak lagi memenuhi kriteria administratif, teknis, atau substantif yang telah ditetapkan. Remunerasi merupakan Ketentuan yang wajib dipenuhi oleh instansi yang bersangkutan. Jika remunerasi tidak dilakukan, status BLU dapat dicabut oleh Kementerian Keuangan,

yang berarti UIN Imam Bonjol Padang tidak akan dapat mengelola pendapatan sendiri dari bisnisnya, melainkan harus disetor kepada negara. Selain itu, dampak dari remunerasi adalah perubahan pembayaran Tunjangan Kinerja ASN dari APBN menjadi dibiayai oleh pendapatan BLU, di mana 40% berasal dari UKT mahasiswa dan 60% dari bisnisnya seperti pemanfaatan aset tetap. Saat ini, sekitar 90% pendapatan UIN Imam Bonjol Padang berasal dari layanan pendidikan. Sementara itu, pendapatan yang berasal dari aset tetap tidak mengalami peningkatan sejalan dengan pertumbuhan jumlah aset tetap yang ada. Oleh karena itu, peneliti merasa perlunya melakukan studi evaluasi untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang untuk meningkatkan pendapatan.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan dan pemanfaatan aset di sektor publik. Putri & Ardini (2020) melakukan penelitian mengeksplorasi sejauh mana pemanfaatan aset negara dalam bentuk sewa bisa dioptimalkan sebagai upaya memperbesar kontribusi PNBPN terhadap pendapatan negara. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemanfaatan Pemanfaatan BMN dalam bentuk penyewaan di KPKNL Surabaya masih belum maksimal, disebabkan oleh berbagai aspek, antara lain ego sektoral yang menghambat koordinasi antar-satker, aset *idle* yang belum dimanfaatkan secara maksimal, dan perhitungan harga sewa dianggap terlalu tinggi. Selain itu, belum adanya regulasi tegas dan *database* yang kurang efisien juga memperparah situasi. Penelitian Wahyuningsih & Wijayanti (2021) yang menyebutkan bahwa faktor yang menghambat pemanfaatan aset yaitu Pengelolaan aktivitas, tenaga kerja organisasi, ketentuan yang berlaku, kepemimpinan yang berperan aktif dan berkomitmen, serta sistem tata kelola. Di samping itu penguatan kapasitas manusia juga perlu dilakukan dalam hal ini

Pemberian pelatihan teknis kepada staf dan pegawai yang ada saat ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan serta pemanfaatan aset daerah dapat berjalan sesuai dengan regulasi yang berlaku (Tirayoh et al., 2021). Pengelolaan BMN yang belum optimal dalam pendayagunaan juga disebabkan oleh Kementerian dan Lembaga (K/L) kerap kali menggunakan produk dengan tarif atau teknik yang tidak tepat, sehingga melanggar ketentuan perundang-undangan yang berlaku. (Weny dkk., 2023). Untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset, perencanaan yang terarah sangat penting dan harus didasarkan pada proses bisnis yang berlaku. Disamping hal itu, perlu mempertimbangkan kewenangan pengelola aset. Koordinasi antara pengelola aset dan pengguna juga diperlukan. Puncak dari optimalisasi aset adalah peningkatan pendapatan negara. Menurut Fauziah & Mediawati, (2024; Linuhung & Mediawati (2023) membuktikan bahwa peningkatan pendapatan dipengaruhi secara positif oleh optimalisasi aset.

Dalam studi kasus ini, tujuan utamanya untuk menilai dan mengkaji potensi pengoptimalan penggunaan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang, dengan prioritas pada peningkatan pendapatan. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan solusi-solusi yang dapat memperbaiki kinerja dan daya guna pengelolaan aset tetap serta mengoptimalkan pendapatan yang dihasilkan oleh universitas. Berdasarkan pemaparan yang telah disampaikan di bagian pendahuluan, Perlu adanya penelitian terkait pemanfaatan aset tetap secara optimal di UIN Imam Bonjol Padang guna menggali potensi peningkatan kinerja dan kontribusi aset terhadap pendapatan untuk memperkuat status sebagai Perguruan Tinggi dengan status BLU

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah pemanfaatan aset tetap sudah dilakukan secara optimal dalam meningkatkan pendapatan?
2. Bagaimana penerapan dimensi-dimensi akuntabilitas dalam optimalisasi pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang?
3. Apa saja faktor penghambat dalam pelaksanaan optimalisasi pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang?
4. Apakah terdapat aset tetap yang belum dilakukan pemanfaatan dan memiliki potensi untuk meningkatkan pendapatan atau PNBPU BLU?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Mengetahui apakah pemanfaatan aset tetap sudah dilakukan secara optimal dalam meningkatkan pendapatan.
- b. Mengetahui bagaimana penerapan dimensi-dimensi akuntabilitas dalam optimalisasi pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang.
- c. Mengetahui apa saja faktor penghambat dalam pelaksanaan optimalisasi pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang .
- d. Mengetahui apakah terdapat aset tetap yang belum dilakukan pemanfaatan dan memiliki potensi untuk meningkatkan pendapatan atau PNBPU BLU.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Instansi Tempat Meneliti (UIN Imam Bonjol Padang).

Penelitian ini memberikan kontribusi sebagai bahan evaluasi dan perumusan strategi perbaikan dalam pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang. Temuan yang dihasilkan diharapkan dapat memperkuat penerapan prinsip akuntabilitas serta mendukung optimalisasi aset sebagai sumber pendapatan berkelanjutan sesuai karakteristik institusi sebagai Badan Layanan Umum (BLU).

2. Bagi Peneliti

Peneliti akan memperoleh pengalaman dalam merancang dan melaksanakan penelitian empiris, termasuk pengumpulan dan analisis data yang relevan dengan optimalisasi aset tetap. Melalui proses penelitian ini, peneliti akan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep optimalisasi aset tetap dan implementasinya dalam meningkatkan pendapatan institusi.

1.5 Sistematika Penelitian

Struktur penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab yang disajikan sebagaimana berikut:

BAB I PENDAHULUAN.

Latar belakang, rumusan masalah yang menjadi dasar penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian semuanya akan dibahas dalam bab ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.

Kajian teoritis akan dijelaskan dalam bab ini. Selain itu, penelitian ini akan dijelaskan dalam kaitannya dengan penelitian sebelumnya sebagai dasar kerangka berpikir untuk melakukan analisis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.

Pembahasan pada bagian ini menyajikan gambaran umum terkait dengan metode yang diterapkan dalam studi ini. Desain penelitian, objek penelitian, variabel penelitian dan ukuran variabel, metode pengumpulan data, dan seluruh proses analisis data akan diuraikan secara mendalam dalam bagian ini.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Selain membahas temuan penelitian dan berbagai masalah penelitian, bab ini juga menganalisis hasil untuk memberikan rekomendasi, kontribusi, dan kesimpulan.

BAB V : PENUTUP

Kesimpulan temuan penelitian, keterbatasan, dan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut disajikan dalam bab ini.

