

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang masih jauh dari optimal. Hal ini tercermin dari rendahnya tingkat pemanfaatan aset pada berbagai kategori, dengan banyaknya aset yang belum dimanfaatkan secara maksimal dan masih *idle*. Kontribusi pendapatan dari hasil optimalisasi pemanfaatan aset tetap masih sangat rendah, yaitu kurang dari 1% dari total PNBPU BLU. Hal ini mengindikasikan bahwa aset tetap yang dikelola belum dikelola dengan pendekatan strategis yang dapat meningkatkan PNBPU.

Beberapa kategori aset tetap menunjukkan tingkat pemanfaatan yang lebih baik, seperti gedung pertemuan, ruang usaha, dan ATM. Penyewaan kantor bank mencapai 70%, dan ATM di Lubuk Lintah mencapai 67%. Namun, masih terdapat aset tetap yang belum dimanfaatkan secara maksimal, seperti aula Mansyur yang sama sekali belum disewakan, serta beberapa ruang ATM yang masih kosong. Sementara itu, kategori aset transportasi menunjukkan tingkat pemanfaatan yang sangat rendah. Pemanfaatan bus kampus hanya mencapai 14% dari total potensinya, sedangkan penyewaan kendaraan lain seperti Hiace dan ambulance masih sangat terbatas. Beberapa aset seperti ekskavator dan *dump truck* bahkan belum dimanfaatkan sama sekali.

Dari hasil analisis lima dimensi akuntabilitas, diperoleh beberapa temuan penting. Dari sisi akuntabilitas hukum, ditemukan bahwa regulasi internal yang belum responsif terhadap kebutuhan. Penetapan tarif pemanfaatan aset masih bersifat kaku, seragam, dan tidak kompetitif, bahkan sebagian aset potensial belum

memiliki dasar hukum atau SK tarif yang jelas, sehingga tidak dapat dimanfaatkan secara komersial. Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas yang seharusnya menjadi keunggulan BLU belum dimanfaatkan secara optimal. Hambatan regulatif ini disebabkan oleh rendahnya tingkat pengetahuan (*cognitive level*) pengelola BLU yang masih berada pada tahap menerapkan (*applying*), belum sampai pada tingkat berpikir strategis, analitis, dan kreatif sebagaimana tuntutan pengelolaan aset dalam kerangka *agencification*.

Dalam dimensi akuntabilitas kinerja, penelitian menemukan adanya ketidaksiapan struktural dalam pengelolaan aset secara profesional. Struktur organisasi pengelola aset belum ideal karena sebagian besar pengelola merupakan dosen dengan tugas tambahan yang tidak memiliki fokus dan kompetensi manajerial dalam pengembangan aset berbasis bisnis. Keterbatasan jumlah personel, belum adanya jabatan fungsional pengelola aset, serta minimnya pelatihan teknis dan kewirausahaan menunjukkan lemahnya kesiapan sumber daya manusia. Padahal, dalam konteks PTKIN-BLU, SDM seharusnya memiliki karakteristik *entrepreneurial bureaucracy* yang berpikir strategis, inovatif, dan berorientasi hasil. Lemahnya kapasitas SDM berdampak langsung pada tidak optimalnya implementasi kebijakan, kurangnya inovasi dalam skema bisnis, serta rendahnya efektivitas pemanfaatan aset.

Dari sisi akuntabilitas program, tata kelola pemanfaatan aset belum terencana dan terkoordinasi dengan baik. Hingga saat penelitian dilakukan, belum tersedia dokumen strategis berupa *master plan* atau *roadmap* yang dapat menjadi pedoman arah pengembangan aset tetap. Akibatnya, pelaksanaan program cenderung berjalan sporadis dan administratif, tanpa analisis potensi, prioritas,

maupun target yang terukur. Pelaksanaan program juga belum terintegrasi antarunit, masih sering terjadi benturan antara fungsi akademik dan komersial, dan belum didukung oleh mekanisme koordinasi yang sistematis. Evaluasi dan pengawasan program masih bersifat formalitas, terbatas pada forum tahunan, serta tidak didukung oleh analisis kritis atas capaian dan kendala yang terjadi. Kelemahan evaluatif ini menandakan belum terwujudnya *learning organization* di lingkungan pengelola BLU, sehingga perbaikan kebijakan sulit dilakukan secara berkelanjutan.

Dari sisi akuntabilitas kebijakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan dan pengelola belum sepenuhnya memandang aset tetap sebagai instrumen strategis finansial. Kebijakan pemanfaatan aset lebih banyak bersifat imbauan dan belum diformalkan dalam regulasi tertulis, seperti pemanfaatan gedung pada akhir pekan atau penyewaan aula fakultas yang seharusnya dapat menghasilkan pendapatan tambahan. Hal ini mencerminkan masih kuatnya orientasi akademik dan administratif dibandingkan orientasi ekonomi. Kepemimpinan di tingkat institusi belum sepenuhnya berperan sebagai *transformational leader* yang mampu menyeimbangkan misi akademik dengan misi finansial. Padahal, transformasi dari PTN-Satker menjadi PTN-BLU menuntut adanya perubahan paradigma kepemimpinan dari sekadar pengelola anggaran menjadi penggerak nilai ekonomi kampus.

Dari perspektif akuntabilitas finansial, penelitian mengungkap bahwa unit bisnis di UIN Imam Bonjol Padang belum memiliki laporan keuangan terperinci per unit usaha. Pencatatan pendapatan dan pengeluaran masih bersifat umum dan digabungkan dalam laporan satker, tanpa pemisahan antara aktivitas operasional

dan kegiatan bisnis. Ketiadaan laporan keuangan unit menyebabkan kinerja finansial tidak dapat dievaluasi secara objektif, sehingga kontribusi nyata pemanfaatan aset terhadap peningkatan PNPB tidak terukur. Kondisi ini juga mengindikasikan lemahnya sistem transparansi dan akuntabilitas keuangan di tingkat unit bisnis.

5.2 Keterbatasan dan Saran

Beberapa keterbatasan ditemukan dalam penelitian ini, yang dapat menjadi bahan evaluasi untuk studi di masa depan. Penelitian ini hanya berfokus pada data pemanfaatan aset yang tersedia saat ini tanpa melakukan simulasi atau proyeksi terhadap potensi peningkatan pemanfaatan aset dengan strategi tertentu. Oleh karena itu, penelitian mendatang dapat mengembangkan model simulasi untuk menilai dampak dari berbagai strategi optimalisasi aset.

Selanjutnya, penelitian ini masih terbatas pada analisis data internal dan wawancara dengan pihak pengelola aset tanpa melakukan studi perbandingan dengan institusi lain yang telah berhasil mengoptimalkan aset mereka. Studi lanjutan dapat melibatkan analisis komparatif untuk memperoleh wawasan dan praktik terbaik dalam pengelolaan aset tetap di perguruan tinggi.

Beberapa rekomendasi dapat dilaksanakan berdasarkan temuan penelitian ini oleh UIN Imam Bonjol Padang untuk meningkatkan optimalisasi pemanfaatan aset tetap:

1. Penyusunan *Roadmap/Master Plan* pemanfaatan aset. Universitas perlu menyusun dokumen perencanaan strategis jangka pendek, menengah, dan panjang terkait pemanfaatan aset tetap. *Roadmap* ini menjadi acuan bagi

seluruh unit bisnis dalam mengelola aset agar lebih terarah, sistematis, dan berkesinambungan.

2. Peningkatan regulasi dan kebijakan internal. SK tarif dan regulasi pemanfaatan aset perlu diperbarui secara berkala, disesuaikan dengan kondisi pasar, serta diperluas cakupannya untuk memasukkan seluruh aset potensial. Selain itu, kebijakan yang hanya berupa arahan atau himbauan sebaiknya ditingkatkan menjadi kebijakan resmi yang baku dan mengikat, misalnya terkait pemanfaatan gedung pada akhir pekan.
3. Penguatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM). Unit bisnis perlu diperkuat dengan tenaga profesional di bidang manajemen aset, akuntansi, dan pemasaran. Selain itu, pelatihan teknis dan program peningkatan kompetensi harus dilakukan secara rutin agar SDM memiliki karakteristik *entrepreneurial bureaucracy* yang berpikir strategis, inovatif, dan berorientasi hasil.
4. Pengembangan sistem informasi terintegrasi. Perlu dikembangkan sistem informasi yang mampu memantau pemanfaatan aset secara *real-time*, termasuk jadwal penggunaan, status penyewaan, serta laporan keuangan. Hal ini dapat meningkatkan transparansi, efisiensi, serta mengurangi risiko benturan penggunaan aset antara fungsi akademik dan komersial.
5. Peningkatan strategi promosi dan inovasi model bisnis. Promosi aset harus diperluas tidak hanya melalui internal kampus, tetapi juga melalui media sosial, website resmi, dan kerja sama dengan pihak eksternal. Selain itu, perlu inovasi model bisnis seperti paket layanan (*bundling*), pemanfaatan aset *idle* untuk *event* komersial, serta kerja sama strategis dengan mitra luar.

6. Penguatan akuntabilitas Kkeuangan. Setiap unit usaha harus memiliki laporan keuangan khusus yang mencatat secara rinci pendapatan dan beban dari masing-masing usaha, termasuk pemanfaatan aset. Laporan ini perlu diaudit secara internal dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan aset.
7. Optimalisasi peran dan komitmen pimpinan. Pimpinan universitas perlu meningkatkan konsistensi dalam memberikan dukungan terhadap pemanfaatan aset, termasuk mempercepat proses perbaikan fasilitas, mempertegas kebijakan pemanfaatan aset, serta memberikan *reward* dan *punishment* bagi unit pengelola agar termotivasi dalam mencapai target.

Dengan melaksanakan rekomendasi tersebut, diharapkan pemanfaatan aset tetap UIN Imam Bonjol Padang dapat lebih optimal, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan PNBPN, serta mendukung pencapaian kemandirian finansial dan penguatan kualitas layanan akademik universitas.

