

TESIS

**STRATEGI PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH PADA
PEMERINTAH KABUPATEN MAMUJU
PROVINSI SULAWESI BARAT**

*Regional Property Management Strategy in Mamuju Regency
Government, West Sulawesi Province*

**SASRIAWAN
A042191024**



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

STRATEGI PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH PADA PEMERINTAH KABUPATEN MAMUJU PROVINSI SULAWESI BARAT

*Regional Property Management Strategy in Mamuju Regency
Government, West Sulawesi Province*

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

**SASRIAWAN
A042191024**



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**STRATEGI PENATAUSAHAAN BARANG MILIK DAERAH PADA
PEMERINTAH KABUPATEN MAMUJU
PROVINSI SULAWESI BARAT**

disusun dan diajukan oleh

**SASRIAWAN
A042191024**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 02 Agustus 2021

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Rahmatia, S.E., MA
NIP. 196306251987032000

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah,



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si
NIP. 197106192000031001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Retno Fitrianti, SE., M.Si
NIP. 197709132002122002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : SASRIAWAN
NIM : A042191024
Program Studi : Magister Keuangan Daerah

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

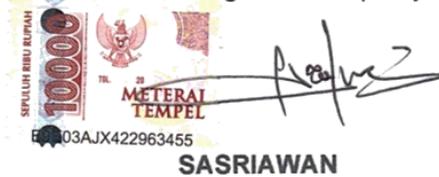
STRATEGI PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH PADA PEMERINTAH KABUPATEN MAMUJU PROVINSI SULAWESI BARAT

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Agustus 2021

Yang membuat pernyataan,


SASRIAWAN

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si.) pada Program Pendidikan Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari penyusunan tesis ini banyak memberikan pengetahuan dan pendalaman bagi penulis. Atas semua pihak yang telah banyak berperan membantu penulis dalam proses penyelesaian tesis ini, maka penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga, utamanya kepada:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, M.A, Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin;
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti proses perkuliahan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. Prof. Dr. Rahmatia, SE., MA. dan Dr. Retno Fitrianti, SE., M.Si. selaku pembimbing dan tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan;
4. H. Habsi Wahid, Bupati Mamuju yang telah memberikan izin dan dukungan moril kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan jenjang Magister pada Program Studi Magister Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
5. Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memberikan motivasi dan masukan atas penyelesaian studi magister ini;
6. Prof. Dra. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D, Dr. Darmawati, SE., Ak., M.Si., CA, dan Dr. Nur Dwiana Sari Saudi, SE., M.Si selaku penguji yang juga berpartisipasi sangat besar dalam memberikan masukan terhadap perbaikan dan kesempurnaan tesis penulis;

7. Rekan-rekan seangkatan **Kelas MKD Mamuju 2019** atas segala bentuk kerjasama dan kekompakan dalam pelaksanaan proses perkuliahan hingga selesainya masa studi;
8. Seluruh staf Prodi Magister Keuangan Daerah atas segala bentuk bantuan dan kerjasama dalam membantu kelengkapan dan proses administrasi penyelesaian studi;
9. Anak-anakku tercinta **Rizqy Abqari Mufflih** dan **Muhammad Dzul Jalali Wal Ikram** yang selalu memberikan semangat dan hiburan dikala waktu malas dan bosan melanda, sehingga penulis masih bertekad kuat dalam penyelesaian penulisan tesis ini;
10. Semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan moril maupun spiritual dalam penyusunan tesis ini.

Terkhusus dan teristimewa penulis sampaikan kepada ibunda dan ayahanda tercinta **Hj. Surialam, SE**, dan **H. Sarifuddin K, SE., MM.**, dengan penuh kerendahan hati penulis sampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga atas segala bentuk pengorbanan baik materil maupun doa yang tak henti-hentinya untuk keselamatan dan kesuksesan penulis. Selain itu, kepada Istri tercinta **Dian Awaliah Marsawal** yang telah sabar dan mendukung serta selalu menemani perjuangan dalam hidup penulis sehingga penulis terus termotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari akan ketidaksempurnaan dalam penulisan tesis ini. Masih banyak kekurangan diakibatkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki penulis. Untuk itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan pada hasil penulisan selanjutnya. Semoga tesis ini dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi kita semua dan semoga seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini mendapat balasan pahala dari Allah SWT.

Makassar, Agustus 2021
Peneliti,


Sasriawan

ABSTRAK

SASRIAWAN. Strategi Pengelolaan Barang Milik Daerah pada Pemerintah Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat (dibimbing oleh **Rahmatia** dan **Retno Fitrianti**).

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan dan menganalisis strategi prioritas dalam pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Mamuju. Jenis penelitian bersifat *mixed-method* dengan menggunakan analisis data berupa analisis IFE, EFE, IE, SWOT dan AHP. Total responden penelitian adalah 10 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi prioritas yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan BMD pada Pemerintah Kabupaten Mamuju adalah: (1) strategi peningkatan kualitas data aset melalui inventarisasi dan optimalisasi pemanfaatan aplikasi SIMDA BMD, (2) strategi penambahan jumlah dan peningkatan kompetensi pengelola BMD melalui program DIKLAT dan perekrutan tenaga fungsional teknis (3) strategi penegakan sistem reward and punishment sebagai kontrol pelaksanaan pengelolaan BMD (4) strategi pelaksanaan rekonsiliasi rutin dan pendampingan khusus terhadap OPD yang memiliki cakupan wilayah penguasaan aset yang luas dan sulit di jangkau (5) strategi pencegahan kerugian dan permasalahan melalui mitigasi risiko dan pembuatan standar operasional prosedur (6) strategi sinkronisasi peraturan di tingkat pusat dan pemerintah daerah (7) strategi penguatan kerjasama antar lembaga melalui pendampingan, pengawasan serta pengamanan barang milik daerah (8) strategi penguatan kebijakan dan komitmen pimpinan dalam penempatan aparatur pengelola BMD.

Kata Kunci: Barang Milik Daerah, Pengelolaan BMD, Strategi.

ABSTRACT

SASRIAWAN. *Regional Property Management Strategy in Mamuju Regency Government, West Sulawesi Province (supervised by **Rahmatia** and **Retno Fitrianti**).*

This study aims to formulate and analyze priority strategies in the management of regional property in the Mamuju Regency Government. This type of research is mixed-method using data analysis in the form of IFE, EFE, IE, SWOT and AHP analysis. The total research respondents were 10 people. The results show that the priority strategies that can be implemented in the management of regional assets in the Mamuju Regency Government are: (1) strategies for improving the quality of asset data through inventory and optimizing the utilization of regional asset SIMDA applications, (2) strategies for increasing the number and increasing the competence of regional asset managers through education and training programs and the recruitment of technical functional personnel (3) a strategy for enforcing a reward and punishment system as a control over the implementation of regional asset management (4) a strategy for implementing routine reconciliation and special assistance to regional apparatus organizations that have a wide and difficult to reach coverage area of asset control (5) strategies for preventing losses and problems through risk mitigation and making standard operating procedures (6) strategies for synchronizing regulations at the central and local government levels (7) strategies for strengthening inter-institutional cooperation through mentoring, supervision and a security of regional property (8) strategy for strengthening policies and leadership commitments in the placement of regional asset management apparatus.

Keywords: *Regional Property, Regional Asset Management, Strategy*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis	8
1.4.2 Kegunaan Praktis	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB II	11
TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Teoritis.....	Error! Bookmark not defined.

2.1.1	Barang Milik Daerah.....	11
2.1.2	Manajemen Barang Milik Daerah.....	12
2.1.3	Strategi Manajemen Aset	19
2.1.4	Perumusan Strategi dan Analisis Lingkungan	26
2.1.5	Analisis SWOT	28
2.1.6	Analisis <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	29
2.2	Tinjauan Empiris.....	30
2.3	Kerangka Pikir	32
BAB III.....		34
METODE PENELITIAN		34
3.1	Rancangan Penelitian.....	34
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian	34
3.3	Teknik Pengambilan Sampel	35
3.4	Sumber Data.....	37
3.5	Instrumen Pengumpulan Data.....	37
3.6	Analisis Data.....	38
3.7	Keabsahan Data	50
3.8	Definisi dan Batasan Operasional.....	51
BAB IV		53
HASIL PENELITIAN		53
4.1	Kondisi Pengelolaan BMD Kabupaten Mamuju	53
4.2	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	56
4.3	Matriks IFE dan EFE	73

4.4	Matriks Internal – Eksternal (IE)	82
4.5	Hasil Analisis SWOT	84
4.6	Analisis AHP	88
BAB V	120
KESIMPULAN DAN SARAN	120
5.1	Kesimpulan	120
5.2	Saran	122
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN	132

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Opini BPK terhadap LKPD Kabupaten Mamuju Tahun 2015-2019	4
2.1 Tinjauan Empiris	27
3.1 Matriks IFE	37
3.2 Matriks EFE	38
3.3 Matriks SWOT	41
3.4. Matriks Perbandingan Berpasangan.....	43
3.5. Nilai Skala Banding Berpasangan dalam AHP	44
4.1 Posisi Aset Tetap dan Aset Lainnya Pemerintah Kabupaten Mamuju Tahun 2018-2019	49
4.2 Penilaian Indikator KORSUPGAH terhadap Manajemen Aset Daerah Kabupaten Mamuju tahun (2018 - 2020)	59
4.3 Pendapatan DID Kabupaten Mamuju Tahun 2015-2019.....	62
4.4 Matriks IFE Rata-Rata	68
4.5 Tingkat Urgensi Faktor Internal.....	69
4.6 Matriks EFE Rata-Rata	71
4.7 Tingkat Urgensi Faktor Eksternal	72
4.8 Matriks SWOT Pengelolaan BMD	76
4.9 Jumlah Pejabat Pengelola BMD TA. 2020	89
4.10 Jumlah Pejabat Pengelola BMD Berdasarkan Tingkat Pendidikan	90
4.11 Peraturan Pengelolaan BMD	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Alur Manajemen Aset	14
2.2 Kerangka Pikir Penelitian	30
3.1 Tahapan Metode Analisis.....	35
3.2 Matriks Internal-Eksternal	40
3.3 Struktur Hierarki model AHP	42
4.1 Hasil Perhitungan Matriks IE.....	73
4.2 Struktur Hirarki Model AHP terhadap Strategi Pengelolaan BMD.....	79
4.3 Persentase Kriteria Prioritas Pengelolaan BMD Kabupaten Mamuju	80
4.4 Urutan Prioritas Strategi Berdasarkan Kriteria Mudah dilaksanakan/ Diterapkan.....	81
4.5 Urutan Prioritas Strategi Berdasarkan Kriteria Kemampuan Panganggaran	82
4.6 Urutan Prioritas Strategi Berdasarkan Kriteria Kontribusi dalam Pencapaian Tujuan Organisasi	83
4.7 Persentase Prioritas Strategi Pengelolaan BMD Kabupaten Mamuju	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan barang milik daerah saat ini menjadi salah satu aspek yang perlu menjadi perhatian khusus bagi pemerintah daerah dalam melaksanakan tata kelola pemerintahan. Pengelolaan barang milik daerah tanpa transparansi dan akuntabilitas dapat menjadi penyebab kurang maksimalnya pelayanan kepada masyarakat serta menjadi penilaian terhadap kewajaran penyajian laporan keuangan. Kesalahan dalam melakukan penilaian aset dapat mengakibatkan kesalahan materil dikarenakan nilai yang diinvestasikan relatif signifikan (Suparman & Sangadji, 2018).

Kepekaan pejabat pengelola barang milik daerah dalam melaksanakan kewajibannya sering kali dinilai kurang berhasil. Hal ini diakibatkan oleh ketidakpahaman terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban sesuai dengan peraturan yang berlaku (Hartanto, 2019). Jumlah tenaga pengelola yang terbatas dan belum seimbang dengan beban kerja menjadi salah satu hambatan dalam pengelolaan barang milik daerah. Rendahnya kualitas dan kemampuan SDM menjadi penentu keberhasilan pengelolaan barang milik daerah akan lebih tepat, benar, dan profesional (Maulidiah, 2017).

Pelaksanaan pengelolaan barang milik daerah secara tertib dan taat asas diharapkan mampu memberikan informasi yang akurat dan terkini dalam penyajian laporan keuangan daerah. Upaya peningkatan pengelolaan barang milik daerah tidak semata mata menyediakan layanan publik dengan sumber daya yang

serendah-rendahnya, tetapi lebih berfokus terhadap pemberian nilai tambah. Nilai tambah menjadi harapan dan modal awal bagi pemerintah daerah untuk melakukan pengembangan kemampuannya serta dapat menunjang peran dan fungsi pemerintah daerah sebagai pemberi pelayanan publik (Pinatik et al., 2015).

Besarnya anggaran yang dikeluarkan dalam pengelolaan BMD seharusnya berbanding lurus dengan kewajiban pemerintah daerah dalam melaksanakan pengelolaan aset secara profesional. Pemerintah daerah seharusnya mampu mengoptimalkan fungsi barang milik daerah dalam rangka penyelenggaraan kewenangannya sehingga diharapkan mampu mengatasi berbagai permasalahan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Permasalahan pengelolaan barang milik daerah harus segera diatasi dikarenakan pemerintah selaku penanggung jawab dan masyarakat selaku *stakeholder* memiliki tanggung jawab secara bersama-sama (Kaganova & Mckelllar 2006).

Pengelolaan barang milik daerah menjadi permasalahan klasik yang sampai sekarang masih ditemukan hampir disetiap daerah di Indonesia. Berdasarkan Laporan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan BPK RI Semester II tahun 2019 menjelaskan bahwa persoalan utama dalam pengelolaan aset daerah disebabkan oleh kelemahan dalam sistem pengendalian intern dan tingkat kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Dari segi sistem pengendalian intern, permasalahan yang timbul diakibatkan oleh pencatatan aset belum dilakukan atau tidak akurat, pelaksanaan kebijakan yang mengakibatkan hilangnya potensi penerimaan daerah, kelemahan pengelolaan fisik aset, dan lain-lain kelemahan

SPI. Dari segi tingkat kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, permasalahan utama yang muncul diakibatkan oleh penyimpangan peraturan bidang perlengkapan, kepemilikan aset tidak/ belum didukung bukti yang sah, aset dikuasai pihak lain, serta lain-lain permasalahan ketidakpatuhan pengelolaan aset.

Upaya mewujudkan perbaikan dan penyempurnaan administrasi pengelolaan barang milik daerah mewajibkan pemerintah daerah untuk melaksanakan tertib inventarisasi dan revaluasi aset. Revaluasi aset mengacu pada penyajian kembali nilai buku aset tercatat untuk memperkirakan nilai aset saat ini (Brown et al., 1992). Penerapan proses inventarisasi diproyeksikan mampu menciptakan database yang akurat, sehingga dapat dipergunakan oleh seluruh pengelola barang milik daerah sebagai sumber informasi penting dari proses pengelolaan BMD. Setiap pengguna barang memiliki kewajiban terhadap aset yang dikuasainya dan diharapkan mampu menjadi dasar dalam kepentingan penyusunan rencana kebutuhan dan penganggaran atas belanja barang dan jasa pada suatu lembaga (Museliza, 2018).

Proses inventarisasi dan revaluasi aset memiliki peranan yang sangat vital dalam pengelolaan barang milik daerah dan berpengaruh terhadap opini yang diberikan oleh BPK RI. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lantemona et al., 2017) menyebutkan bahwa salah satu permasalahan dalam perolehan opini WDP ialah proses penatausahaan BMD yang belum berjalan optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor sumber daya manusia, dasar hukum, bukti kepemilikan aset, penilaian aset, komitmen pimpinan, dan sikap aparat pengelola BMD.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Febrianti et al., (2016) menyatakan bahwa pengelolaan aset tetap secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas laporan keuangan sehingga memberikan kemudahan akses secara langsung kepada pengguna/ kuasa pengguna barang dalam melakukan pencatatan dan pendaftaran barang milik daerah. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa prosedur penatausahaan sebagai bagian dari pengelolaan barang milik daerah berperan penting terhadap kualitas laporan keuangan. Proses pengelolaan BMD yang tidak tertib menyebabkan kesulitan bagi pemerintah daerah untuk mengetahui nilai pasti aset yang dikuasai serta pemanfaatan aset menjadi kurang optimal (Mustika, 2015).

Neraca sebagai bagian dari laporan keuangan memiliki peran penting sebagai dasar dalam menentukan posisi keuangan pemerintah daerah. Informasi yang dihasilkan menyajikan posisi ekuitas, aset atau kekayaan, serta kewajiban daerah pada masa tertentu kepada manajemen pemerintah dan *stakeholder* (Yusuf, 2013). Kualitas laporan keuangan yang disajikan menjadi faktor penentu keberhasilan suatu daerah dalam memperoleh opini wajar tanpa pengecualian (WTP). Jika penyajian informasi dalam pengelolaan barang milik daerah tersebut memadai, maka informasi tersebut berkualitas (Anshari & Syofyan, 2012).

Temuan BPK RI terhadap pengelolaan barang milik daerah yang sifatnya material dapat menjadi penghalang pencapaian opini wajar tanpa pengecualian (WTP) tak terkecuali pada Pemerintah Kabupaten Mamuju. Hasil opini laporan keuangan pemerintah daerah (LKPD) Kabupaten Mamuju dari tahun 2015-2019 secara rinci dijelaskan melalui tabel berikut :

Tabel 1.1 Opini BPK RI terhadap LKPD Kabupaten Mamuju Tahun 2015-2019

No.	Tahun Anggaran	Opini	Catatan Terhadap Pengelolaan BMD
1	2015	WTP	<ul style="list-style-type: none"> a. Terdapat 523 bidang tanah seluas 1.786.759,53 M³ milik pemerintah daerah yang belum bersertipikat; b. Pemanfaatan aset tanah pemerintah daerah untuk rumah mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM) Bank belum sesuai ketentuan; c. Kesalahan penganggaran belanja modal pada DPUPR dan Dinas Energi, Pertambangan, dan Perindustrian senilai Rp.6.678.543.318,00.
2	2016	WDP	<ul style="list-style-type: none"> a. Terdapat 13 aset peralatan dan mesin yang dipinjamkan tidak didukung dengan bukti perjanjian pinjam pakai; b. Terdapat 2 aset gedung dan bangunan yang dipinjampakaikan kepada instansi pemerintah yang belum didukung dengan perjanjian pinjam pakai.
3	2017	WTP	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesalahan penganggaran belanja modal senilai Rp.8.135.795.534,01 pada beberapa OPD; b. Terdapat 298 bidang tanah badan jalan belum bersertipikat; c. Aset hibah senilai Rp.134.599.564.369,68 tidak didukung berita acara hibah.
4	2018	WTP	<ul style="list-style-type: none"> a. Penatausahaan persediaan obat dan bahan medis habis pakai (BMHP) pada 22 PUSKESMAS dan apotik RSUD tidak tertib; b. Kesalahan penganggaran belanja modal senilai Rp.1.843.975.865,66 pada 5 OPD.
5	2019	WTP	<ul style="list-style-type: none"> a. Penyajian aset tanah belum mutakhir; b. Pengelolaan aset tetap peralatan dan mesin berupa kendaraan bermotor belum tertib; c. Belum dilakukannya penyerahan aset terminal Tipe A kepada kementerian Perhubungan; d. Kesalahan penganggaran belanja modal senilai Rp.5.180.295.219,00.

Sumber : BPKAD Kabupaten Mamuju, (2020).

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, pencapaian opini atas hasil pemeriksaan LKPD Kabupaten Mamuju mengalami fluktuatif. Pada tahun 2016 Pemerintah

Kabupaten Mamuju memperoleh opini wajar dengan pengecualian (WDP), selebihnya opini terhadap LKPD Kabupaten Mamuju di tahun 2015, 2017, 2018, dan 2019 mendapatkan opini wajar tanpa pengecualian (WTP). Terlepas dari keberhasilan Pemerintah Kabupaten Mamuju dalam mencapai opini WTP, beberapa catatan permasalahan yang ditemukan oleh BPK RI Perwakilan Sulawesi Barat menjadi langkah awal dalam menata dan memperbaiki pengelolaan BMD.

Berdasarkan hasil pemeriksaan atas sistem pengendalian intern di tahun 2015-2019 secara umum temuan yang diperoleh oleh pihak BPK RI ialah penyajian aset tetap belum dilakukan atau tidak akurat, pemanfaatan aset pemerintah daerah belum dilakukan sesuai ketentuan, banyaknya bidang tanah yang belum bersertipikat serta penatausahaan pinjam pakai aset daerah belum tertib. Kompleksnya permasalahan tersebut dipicu oleh kelemahan pengelolaan aset pada pemerintah daerah dan menjadi penyebab penyajian data aset kurang handal bahkan tidak sesuai dengan standar akuntansi pemerintah.

Permasalahan lain terhadap pengelolaan aset daerah juga mendapat sorotan dari KPK RI. Melalui program koordinasi dan supervisi pencegahan korupsi (KORSUPGAH), KPK RI melakukan monitoring pelaksanaan delapan area intervensi, salah satunya ialah manajemen aset daerah. Hasil monitoring di tahun 2019 menemukan bahwa sebanyak lima bidang tanah milik Pemerintah Kabupaten Mamuju bermasalah. Aset tanah ini telah digugat warga sejak lama, sementara disisi lain semua dokumen sah kepemilikan tanah telah dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Mamuju. Hal lain yang menjadi temuan dari pihak

legislatif dalam hal ini DPRD Kabupaten Mamuju berdasarkan hasil rapat dengar pendapat (RDP) dengan beberapa OPD pengelola BMD, menemukan bahwa adanya beberapa aset daerah yang perlu dievaluasi terkait kondisi dan keberadaannya.

Catatan penting yang menjadi perhatian beberapa lembaga menjadi pekerjaan rumah yang harus segera ditindaklanjuti. Temuan tersebut mencerminkan bahwa implementasi pengelolaan barang milik daerah belum terlaksana secara optimal, sehingga dianggap perlu untuk melakukan kajian strategi pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. Apa saja yang menjadi faktor internal dan faktor eksternal dalam pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Mamuju?
2. Apa saja strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan kondisi internal dan eksternal Pemerintah Kabupaten Mamuju dalam pengelolaan barang milik daerah?
3. Alternatif strategi manakah yang dapat menjadi prioritas untuk diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Mamuju dalam pengelolaan barang milik daerah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis faktor internal dan faktor eksternal dalam pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Mamuju;
2. Merumuskan strategi berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Mamuju dalam pengelolaan barang milik daerah;
3. Menganalisis strategi prioritas yang dapat menjadi pilihan utama bagi Pemerintah Kabupaten Mamuju dalam pengelolaan barang milik daerah.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya informasi terkait bukti empiris permasalahan dan penetapan beberapa alternatif strategi dalam pemecahan permasalahan pengelolaan barang milik daerah;
- b. Penelitian diharapkan mampu memperkaya literatur dibidang pengelolaan barang milik daerah khususnya dalam upaya meminimalkan risiko kehilangan dan peningkatan pengamanan barang milik daerah;
- c. Penelitian ini dapat menjadi acuan pengembangan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini dapat dipergunakan sebagai acuan praktis dalam penetapan langkah strategis dalam pengelolaan BMD;

- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah khususnya Pemerintah Kabupaten Mamuju dalam menghasilkan program dan kegiatan yang tepat dalam pengelolaan barang milik daerah berdasarkan alternatif strategi yang dihasilkan;
- c. Hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi terhadap kinerja aparat yang menjalankan fungsi pengelolaan BMD agar bekerja lebih profesional berdasarkan kewenangan yang dimiliki.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada pengkajian skenario mengenai pola strategi pengelolaan barang milik daerah yang diterapkan pada Pemerintah Kabupaten Mamuju. Penelitian ini difokuskan terhadap analisis persepsi dari responden yang dianggap ahli (*expert*), yang kemudian disusun dalam sebuah hierarki keputusan dalam penentuan prioritas strategi yang tepat. Metode yang digunakan untuk pengolahan data dalam penelitian ini adalah analisis IFE dan EFE, IE, SWOT dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Selanjutnya peneliti akan merumuskan alternatif strategi yang menjadi prioritas untuk diterapkan dalam pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Mamuju.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari:

BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan berisi penjelasan mengenai latar belakang yang membahas kondisi pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Mamuju, rumusan

masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka berisi penjelasan terkait tinjauan teoritis, tinjauan empiris yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, serta kerangka pikir.

BAB III : METODE PENELITIAN

Metode penelitian berisi penjelasan mengenai rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengambilan sampel, sumber data, instrumen pengumpulan data, analisis data, serta keabsahan data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian berisi penjelasan terkait kondisi pengelolaan BMD pada Kabupaten Mamuju, analisis lingkungan internal dan eksternal Pemerintah Kabupaten Mamuju, matriks IFE dan EFE, matriks internal-eksternal (IE), hasil analisis SWOT, dan analisis AHP.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi Penjelasan terkait kesimpulan hasil penelitian dan saran perbaikan terhadap pengelolaan BMD pada Pemerintah Kabupaten Mamuju dan peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis

2.1.1. Barang Milik Daerah

Barang milik daerah merupakan perolehan kekayaan pemerintahan daerah atas beban anggaran pendapatan dan belanja daerah dan sumber lain yang sah yang dikuasai dan dimiliki oleh pemerintah daerah. Berdasarkan segi penggunaannya aset daerah terdiri dari aset daerah yang digunakan untuk operasional pemerintah (*local government used aset*), aset daerah untuk pelayanan publik ke masyarakat (*social used asset*), dan aset daerah bukan untuk dimanfaatkan oleh pihak pemerintah dan masyarakat/ publik (*surplus property*) (Mahmudi, 2011).

Merujuk pada Permendagri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah, barang milik daerah ialah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBD maupun yang berasal dari perolehan lain yang sah. Lebih lanjut berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan menyatakan bahwa aset adalah sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/ atau dimiliki oleh pemerintah akibat peristiwa masa lalu yang diharapkan mampu diperoleh manfaat ekonomi dan/ atau sosial di masa depan yang diperlukan untuk penyediaan jasa bagi masyarakat umum dan sumber-sumber daya yang dipelihara karena alasan sejarah

dan budaya. Pada struktur neraca pemerintah daerah, aset dikelompokkan menjadi aset lancar, aset tetap, dan aset lainnya.

2.1.2. Manajemen Barang Milik Daerah

Manajemen dapat diartikan sebagai suatu ilmu, seni, proses ataupun sekumpulan individu dalam pelaksanaan aktivitas tertentu dalam pencapaian suatu tujuan. Kata manajemen dapat disamakan dengan pengelolaan yang artinya pengaturan atau pengurusan dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajemen merupakan proses pencapaian tujuan yang terdiri atas berbagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (Terry, 2010).

Planning merupakan penentuan langkah awal terhadap apa, kapan, dan siapa yang akan mengerjakan. Perencanaan dapat dikatakan sebagai suatu proses kerangka pengambilan keputusan dan penyusunan tahapan langkah ke depan. Penentuan tujuan atau sasaran penting bagi setiap organisasi dikarenakan tujuan bersifat memberikan arah, membantu SDM untuk memotivasi diri, memprioritaskan pengalokasian sumber daya, menjadi pedoman penyusunan rencana strategis, operasional dan alternatif keputusan, serta membantu mengevaluasi kemajuan. Perencanaan yang baik merupakan perencanaan dengan orientasi tujuan (Terry, 2010).

Organizing merupakan pengelompokan sumber daya yang dimiliki dalam pelaksanaan tujuan secara efektif dan ekonomis. Langkah awal dan penting dalam pengorganisasian dilakukan dengan mendesain organisasi berupa penentuan struktur organisasi, orang, teknologi, tugas dan wewenang. Pengorganisasian merupakan pendistribusian tugas dan fungsi setiap individu pada organisasi. Azas-

azas penting dalam pengorganisasian ialah *the objective* atau tujuan, *departementation* atau pembagian kerja, *assign the personel* atau penempatan tenaga kerja, *authority and responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab, dan *delegation of authority* atau pelimpahan wewenang (Terry, 2010).

Fungsi *actuating* merupakan proses dalam memberi pengaruh terhadap aktivitas kelompok yang terorganisir dalam upaya pencapaian tujuan. fungsi kepemimpinan sangat berperan penting pada fungsi manajemen ini. *Actuating* merupakan upaya membangkitkan dan mendorong kepada seluruh anggota kelompok untuk berusaha dengan keras dalam mencapai tujuan dengan ikhlas dan kompak dengan pelaksanaan perencanaan dan usaha pengorganisasian dari pihak pemimpin (Terry, 2010).

Fungsi *controlling* merupakan fungsi terakhir dalam manajemen. Pengendalian merupakan upaya sistematis dalam penetapan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang *feed back* informasi dengan standar terlebih dahulu ditetapkan, menentukan penyimpangan dan mengukur signifikansinya serta mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan dengan cara yang paling efisien dan efektif. Tujuan utama dari fungsi pengendalian ialah memastikan hasil kegiatan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Proses pengawasan terdiri atas *determining the standard or basis for control* atau menentukan standard atau dasar bagi pengawasan, *measuring the performance* atau ukuran pelaksanaan, *comparing performance with the standard and ascerting the difference* atau bandingkan pelaksanaan dengan standard dan temukan jika ada

perbedaan, dan *correcting the deviation by means of remedial action* atau memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat (Terry, 2010).

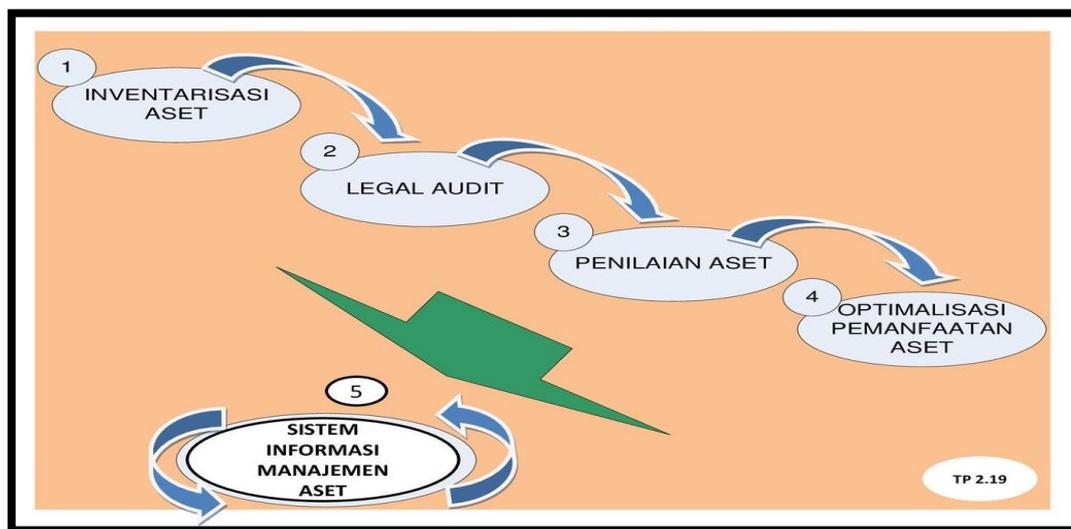
Teori manajemen juga diimplementasikan pada pengelolaan barang milik daerah. Pada awalnya teori manajemen dikenal dalam dunia properti. Manajemen aset sangat berkembang pesat, bermula dari orientasi yang sifatnya statis, kemudian berkembang menjadi dinamis, inisiatif dan strategis. proyeksi perkembangan manajemen aset kedepannya akan masuk pada ruang lingkup aspek nilai, akuntabilitas pengelolaan aset, *land audited, property survey*, aplikasi dalam pengelolaan aset dan optimalisasi pemanfaatan aset (Siregar, 2004).

Aset harus dikelola melalui manajemen aset yang tepat. Tujuan utama dari manajemen aset adalah untuk membantu suatu entitas dalam memenuhi tujuan penyediaan pelayanan secara efektif dan efisien dengan sasaran untuk mencapai kecocokan/ kesesuaian sebaik mungkin antara aset dengan strategi penyediaan pelayanan (Hidayat, 2012). Sasaran strategis yang harus dicapai antara lain yaitu mewujudkan ketertiban administrasi mengenai kekayaan daerah menyangkut inventarisasi tanah dan bangunan, sertifikasi kekayaan daerah, penghapusan dan penjualan aset daerah, sistem pelaporan kegiatan tukar menukar, hibah dan *ruislag*, menciptakan efisiensi dan efektivitas penggunaan aset daerah, pengamanan aset daerah, dan tersedianya data/ informasi yang akurat mengenai jumlah kekayaan daerah (Mardiasmo, 2004).

Penerapan manajemen aset dalam pemanfaatan dan upaya untuk mewujudkan pengamanan aset daerah memiliki peran penting dalam peningkatan pengelolaan aset daerah (Pekei et al., 2014). Pemerintah daerah sebagai penyedia

layanan publik wajib memperhatikan manajemen aset yang dimilikinya. Hal ini dikarenakan aset memiliki umur yang panjang, nilai yang material terhadap sumber daya pemerintahan dan rentan terhadap penyusutan yang cepat. Aset yang tidak dioptimalkan dan dipelihara dengan baik selama masa manfaat operasionalnya berisiko terhadap peningkatan biaya pemeliharaan yang jauh lebih besar jika dibandingkan dengan biaya perolehan atas aset dimaksud (Lu, 2011).

Ruang lingkup manajemen aset berkembang hingga mampu memantau kinerja operasionalitas aset dan juga strategi investasi untuk optimalisasi aset (Siregar, 2004). Alur manajemen aset dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Alur Manajemen Aset

Sumber: Siregar, (2004).

Manajemen aset dibagi dalam lima tahapan kerja yang saling berhubungan dan terintegrasi. Kelima tahapan tersebut ialah inventarisasi aset, *legal audit*, penilaian aset, optimalisasi aset dan pengembangan SIMA (sistem informasi manajemen aset). Inventarisasi aset terdiri dari dua aspek, yaitu inventarisasi

secara fisik dan inventarisasi secara yuridis/ legal. Aspek fisik dapat berupa alamat, ukuran, luas, volume, model/ bentuk, jumlah unit dan lain-lain. Sedangkan aspek yuridis dapat berupa data history kepemilikan, hak status penguasaan/ penggunaan, permasalahan legal kepemilikan, jangka waktu penguasaan dan lain-lain. Pelaksanaan proses kerja dapat berupa penomoran/ kodefikasi, pencatatan, pencatatan dan pembukuan dalam manajemen aset.

Legal Audit diwujudkan dalam bentuk inventarisasi penguasaan aset, sistem, dan prosedur penguasaan atau pengalihan aset, identifikasi dan mencari solusi atas permasalahan legal yang dihadapi dan strategi dalam pemecahan berbagai permasalahan yang sering ditemui berupa status penguasaan aset daerah yang lemah (tidak memiliki legalitas), penguasaan aset daerah oleh pihak lain, dan lain-lain. Penilaian aset merupakan proses kerja untuk melakukan penilaian atas aset yang dikuasai yang biasanya dikerjakan oleh konsultan penilai independen dengan tujuan untuk mengetahui nilai kekayaan maupun informasi harga aset yang ingin dijual.

Optimalisasi aset adalah upaya mengoptimalkan potensi fisik, nilai, lokasi, jumlah, legal dan ekonomi yang dihasilkan oleh aset daerah. Aset pemda diidentifikasi dan dikelompokkan menjadi aset-aset yang memiliki potensi dan tidak memiliki potensi. Aset berpotensi dikelompokkan berdasarkan sektor unggulan yang menjadi tumpuan dalam pengembangan strategi ekonomi nasional, baik dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Aset yang tidak dapat dioptimalkan harus dicarikan solusi perbaikannya, apakah terkait dengan permasalahan legal, fisik, nilai ekonomi yang rendah atau faktor lainnya.

Sistem informasi manajemen aset (SIMA) merupakan salah satu sarana peningkatan kinerja dalam fungsi pengendalian dan pengawasan. Penggunaan sistem informasi manajemen aset mampu menciptakan transparansi kerja tanpa perlu adanya kekhawatiran akan pengawasan dan pengendalian yang lemah. Penggunaan SIMA dapat diakomodasi dengan menambahkan aspek pengawasan dan pengendalian. Penanganan aset dapat termonitor dengan jelas mulai dari lingkup penanganannya hingga siapa yang bertanggung jawab menanganinya dan diharapkan mampu meminimalkan KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme).

Pengelolaan terhadap aset daerah yang dimanfaatkan oleh publik pada wilayah strategis sangat sulit dikontrol dikarenakan oleh jumlah, volume maupun perubahan kualitatif dan kuantitatif aset. Kompleksnya permasalahan baik dari jumlah modal dan sumber pembiayaan yang diwajibkan hingga biaya pemeliharaan aset dianggap perlu untuk dilakukan metode yang efisien dalam mengelola aset daerah. Hal ini dikarenakan dampak yang diberikan tidak hanya pada operasi unit yang relevan, tetapi juga pada sektor keuangan daerah (Rymarzak & Trojanowski, 2013). Penekanan harus diberikan dalam memastikan aset daerah dijaga dan dipelihara untuk mencapai kontribusi ekonomi dan sosial yang efektif dan efisien (Giglio et al., 2018).

Pengelolaan barang milik daerah berdasarkan Permendagri Nomor 19 Tahun 2016 merupakan rangkaian kegiatan yang terdiri dari proses perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian. Pengelolaan barang

milik daerah diterapkan atas asas fungsional, kepastian hukum, transparansi, efisiensi, akuntabilitas dan kepastian nilai dikarenakan penggunaannya atas dasar penyelenggaraan fungsi dan tugas pokok pemerintah serta kemampuan dalam penyediaan pelayanan publik (Mokodompit et al., 2017).

Proses pengelolaan akan bermuara terhadap penyajian laporan/ dokumen yang digunakan sebagai bukti pencatatan transaksi dalam proses akuntansi (Bolendea et al., 2017). Aset yang dimiliki pemerintah daerah bervariasi baik jenis maupun jumlah dan lokasi penyebarannya. Hal ini menimbulkan kompleksitas dan berpotensi menimbulkan permasalahan baik dalam hal pemanfaatan, maupun pencatatannya. Beberapa sebab yang sering menjadi pemicu dalam pengelolaan barang milik daerah adalah belum dilakukannya inventarisasi seluruh aset daerah, proses penilaian (appraisal) atas seluruh aset daerah belum dilaksanakan, terdapat beberapa aset daerah yang dikuasai/ dipegang oleh berbagai pihak, ketidakjelasan status kepemilikan atas beberapa jenis aset, aset daerah tersebut terkait dengan kepentingan yang berasal dari berbagai institusi pemerintahan dan non pemerintahan dan lemahnya koordinasi dan pengawasan atas pengelolaan aset daerah (Mahmudi, 2011) .

Kendala utama dalam proses pengelolaan BMD sebagian besar diakibatkan oleh pencatatan yang tidak tertib. Beberapa permasalahan terkait pencatatan aset antara lain disebabkan oleh adanya beberapa aset yang tidak tercatat atau terdata, ada catatannya tetapi barangnya tidak ada, adanya data inventaris aset yang berbeda-beda antara yang terdapat di satuan kerja dengan data

yang terdapat di bagian pengelola BMD, tidak dilakukan pencatatan mutasi barang, dan tidak adanya pengamanan yang memadai (Mahmudi, 2011).

Tindak lanjut terhadap pencatatan aset dapat dilakukan dalam bentuk inventarisasi. Tujuan inventarisasi ialah memastikan keberadaan aktual dan ketepatan kuantitas terhadap data barang yang dimiliki, mengetahui kondisi barang terkini terhadap BMD, melakukan pengelolaan yang tertib, melakukan pendataan terhadap permasalahan inventarisasi, serta menghasilkan data nilai aset sebagai bahan dalam penyusunan neraca daerah (Aprianti & Rachmina, 2018).

Pengelolaan aset yang baik diharapkan mampu meningkatkan pemanfaatan aset yang lebih efektif dan efisien, sehingga pada gilirannya keberadaan aset bagi pemerintah daerah mampu memberikan kemanfaatan bagi program pembangunan daerah (Siregar, 2004).

2.1.3. Strategi Manajemen Aset

Strategi pada intinya adalah pemecahan masalah dan pendekatan terbaik tergantung pada masalah spesifik yang dihadapi (Reeves et al., 2012). Strategi sendiri merupakan perencanaan induk yang komprehensif yang menjelaskan bagaimana mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan merupakan seni menciptakan nilai yakni dengan memberikan kerangka intelektual, model konseptual dan ide-ide yang mengatur untuk mencapai tujuan (Peck et al., 1999). Selain itu, strategi merupakan serangkaian analisis, konsep, kebijakan, argumen, dan tindakan yang koheren yang merespon tantangan berisiko tinggi (Rumelt, 2011). Strategi yang baik akan menghasilkan pencapaian tujuan secara tepat dan terarah sehingga tujuan pembangunan dapat dicapai secara

efektif dan efisien. Penetapan strategi yang tepat untuk suatu daerah akan sangat ditentukan pula oleh kondisi, potensi yang dimiliki dan permasalahan pokok yang dihadapi oleh daerah tersebut (Sjafrizal, 2017).

Strategi manajemen aset adalah proses berkelanjutan yang digunakan untuk menentukan ruang lingkup dan tingkat aset yang diperlukan dalam pencapaian tujuan strategis (*Clarence Valley Council, 2007*). Kerangka strategi manajemen aset dimaksudkan untuk memastikan bahwa informasi pengambilan keputusan yang tepat dibuat atas dasar penilaian yang tepat dengan memperhitungkan risiko, biaya dan manfaat terhadap masa manfaat aset, dikombinasikan dengan analisis yang jelas dan menentukan tingkat risiko yang dapat diterima (Priyatiningih, 2012). Tahapan perubahan yang dapat dilakukan dari kebijakan dan praktek tersebut adalah *strategic asset plan, maintenance plan, asset condition assesment, project definition plans, dan asset disposal* (Arifiani et al., 2017).

Proses pengembangan strategi aset mengilustrasikan 4 tahap pendekatan yakni penentuan akan kebutuhan aset dengan dengan berpedoman pada pelayanan/ jasa, pelaksanaan evaluasi aset terkait dukungan terhadap pemberian pelayanan publik (*existing asset*), melakukan *analysis gap* dengan membandingkan antara aset yang ada dengan aset yang dibutuhkan, penyusunan strategi aset yang mencakup rencana pengadaan, operasi, pemeliharaan, dan penghapusan. Pengembangan sistem untuk mendukung pengembangan strategi aset dalam lima tahun ke depan termasuk pengadaan, pemeliharaan, perbaikan,

alokasi, dan penghapusan, dengan tetap menggunakan ekuitas dan biaya operasional (Hariyono, 2007).

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam pengelolaan aset daerah dalam upaya mewujudkan pengelolaan keuangan terbaik (Yusuf, 2013) ialah dengan mengenali laporan keuangan pemerintah daerah dan opini BPK RI. Laporan keuangan pemerintah daerah merupakan bentuk pertanggungjawaban pihak eksekutif terhadap stakeholder atas penyelenggaraan pengelolaan keuangan daerah dalam kurun waktu satu tahun anggaran termasuk di dalamnya ialah laporan aset daerah. Laporan keuangan terbentuk berdasarkan rangkuman terhadap seluruh laporan keuangan di tingkat organisasi perangkat daerah (OPD). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, laporan keuangan pemerintah daerah terdiri atas Neraca, Laporan realisasi anggaran, Laporan arus kas, Laporan perubahan saldo anggaran, Laporan operasional, Laporan ekuitas, dan Catatan atas laporan keuangan (Yusuf, 2013).

Opini terhadap penyajian laporan keuangan pemerintah daerah oleh BPK RI terdiri atas opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), Wajar dengan Pengecualian (WDP), *advers* dan *disclaimer*. Opini diberikan sebagai langkah akhir dari proses audit yang dilaksanakan pihak auditor yakni BPK RI. Kesulitan dalam penyusunan laporan keuangan pemerintah daerah khususnya pada penyusunan neraca sering menghadapi kendala dalam pengumpulan data aset serta pencatatan dan penilaian aset. Hal ini diakibatkan oleh data aset yang tidak tercatat dengan baik ketika perolehan atau ketika dilakukan pembelian. Selain itu,

sistem pencatatannya tidak lengkap sesuai peraturan, baik ketika terjadi mutasi maupun terjadi perubahan aset. Aset yang telah lama diperoleh perlu dilakukan penilaian ulang untuk memperoleh nilai wajar dan perolehan terhadap aset baru banyak yang belum dicatat berdasarkan harga perolehan (Yusuf, 2013).

Langkah kedua ialah mengenali karakteristik aset daerah. Aset daerah harus dikelola dengan benar untuk mewujudkan pengelolaan aset yang transparan, efisien, akuntabel, dan adanya kepastian nilai terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemerintah daerah. Aset daerah terdiri atas beberapa kelompok, antara lain tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, jalan, irigasi, dan jaringan, aset tetap lainnya, konstruksi dalam pengerjaan, dan golongan aset lainnya (Yusuf, 2013).

Langkah ketiga ialah mempelajari administrasi aset daerah. Peranan administrasi aset daerah sangat penting bagi pemerintah daerah. Aset yang diperoleh hendaknya dikelola secara baik, dan membutuhkan perangkat administrasi yang memadai dan serba otomatis agar aset yang dikuasai tetap terjaga dan terkontrol. Berbagai kendala pengelolaan aset daerah diakibatkan oleh pencatatan aset yang berubah-ubah, baik dikarenakan oleh pembelian, penghapusan, kehilangan karena kecurian, dihilangkan, hingga penggelapan. Hal ini membuat perubahan dari proses perencanaan hingga penghapusan (Yusuf, 2013).

Langkah keempat ialah melakukan perencanaan pengadaan aset daerah dengan tepat. Pelaksanaan perencanaan pengadaan aset daerah dilakukan dengan dua cara, yakni perencanaan akan pengadaan kebutuhan aset/ barang milik daerah

dan perencanaan pemeliharaan aset/ barang milik daerah. OPD sebagai pelaksana dan pengguna barang memiliki peran yang besar mengingat akan kebutuhan masing-masing aset sesuai pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Perencanaan pengadaan aset sangat erat kaitannya dengan pelaksanaan kewenangan pemerintah daerah diberbagai bidang khususnya dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat. Proses perencanaan sebagai bagian dari pengelolaan aset membutuhkan kompetensi sumber daya manusia yang memadai. Kompetensi sumber daya manusia yang tidak memadai dan bahkan penempatan sumber daya manusia yang bukan didasarkan pada kompetensi akan membuat pengelolaan aset daerah menjadi kacau (Yusuf, 2013).

Langkah kelima ialah mencatat aset tetap sesuai karakteristiknya. Aset tetap merupakan aset berwujud yang memiliki masa manfaat lebih dari 12 bulan dan digunakan untuk kebutuhan pemerintahan ataupun dimanfaatkan untuk masyarakat umum. Aset tetap terdiri atas aset tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, jalan, irigasi dan jaringan, aset tetap lainnya, dan konstruksi dalam pengerjaan. Pengakuan dan pengukuran aset tetap dijelaskan di dalam Buletin Teknis Standar Akuntansi Pemerintahan Nomor 09 tentang Akuntansi Aset Tetap yang merupakan penjelasan atas Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, khususnya PSAP Nomor 7. Pengakuan dan pengukuran aset tetap dimaksudkan untuk meminimalkan banyaknya karakteristik permasalahan dalam pengelolaan aset daerah seperti fisik aset ada tetapi tidak memiliki dokumen kepemilikan, aset dikuasai tetapi tidak ada

dokumennya, aset dikuasai masyarakat tetapi pemerintah daerah tidak dapat mengambilnya dan berbagai karakteristik lainnya (Yusuf, 2013).

Langkah keenam ialah mencatat persediaan barang dan aset lainnya. Persediaan merupakan aset dalam bentuk barang maupun perlengkapan penunjang operasional pemerintahan, dimaksudkan untuk dijual/ diserahkan kepada masyarakat tidak melebihi dari 12 bulan terhitung sejak tanggal pelaporan. Pencatatan persediaan harus dilakukan seefisien mungkin. Barang persediaan yang tersisa disetiap akhir tahun anggaran baik dari jumlah dan nilainya harus tercatat pada neraca. Pencatatan aset lainnya juga sangat mempengaruhi posisi neraca. Neraca pada dasarnya mencerminkan data persediaan, aset tetap, dan aset lainnya (Yusuf, 2013).

Langkah ketujuh ialah optimalisasi penggunaan aset daerah. Pengelolaan aset daerah tidak terlepas dari pengelolaan keuangan daerah yang dimulai dari penentuan kebijakan perencanaan kebutuhan, pelaksanaan pengawasan, hingga pemanfaatan dan pengawasan. Pelaksanaan optimalisasi aset dapat dilakukan melalui pembuatan struktur kelembagaan dan sumber daya para pengelola barang. Seluruh aparat yang terlibat dalam pengelolaan aset daerah memiliki tanggung jawab masing-masing sesuai batas kewenangannya melalui koordinasi dan konsolidasi (Yusuf, 2013).

Optimalisasi aset juga dapat dilakukan melalui penciptaan sistem dan mekanisme pengelolaan aset terpadu, efisien, efektif, serta memiliki kewenangan dan otoritas yang jelas. Membuat standar penggunaan barang yang akan dibeli pemerintah daerah dalam pemenuhan prinsip efektif, efisien, dan ekonomis (*value*

for money) dalam pengadaan dan penggunaan, khususnya untuk memperoleh *return on aset (ROA)* yang tinggi dan optimal dalam mendukung operasional pemerintah. Inventarisasi dan penilaian seluruh aset dan ditindaklanjuti dengan legalitas hukum yang jelas. Nilai harus mencerminkan kondisi terkini, baik nilai yang telah ada (*existing*) maupun nilai potensial aset (Yusuf, 2013).

Langkah optimalisasi aset lainnya dilakukan melalui penyediaan landasan hukum pengelolaan harus dioperasionalkan, pengawasan dan pengendalian harus diperketat, penggunaan tanah harus memiliki standar luas, perolehan tanah dari sarana dan prasarana perumahan dan permukiman harus memiliki kepastian dan dapat dipertanggungjawabkan, menggali dan mengkaji potensi dan lokasi aset yang dapat dikerjasamakan dengan pihak investor sebagai sumber pendapatan daerah, mendukung peningkatan kemampuan manajemen dan bisnis bagi institusi pengelola aset dalam upaya mengoptimalkan manfaat dan potensi yang ada, meningkatkan profesionalisme SDM dalam manajemen properti/ penilai dan keuangan daerah (Yusuf, 2013).

Langkah kedelapan ialah menciptakan prosedur dimana pimpinan daerah sejatinya mewujudkan kebijakan standarisasi pelaksanaan tugas sehingga memiliki prosedur dan tata cara dalam pelaksanaannya. Manajemen aset daerah berkelanjutan akan bermanfaat ketika pelaksanaan fungsi pengawasannya berfungsi dengan baik. Upaya pemenuhan kaidah transparansi dan akuntabilitas pengelolaan aset daerah dapat dilakukan melalui publikasi dengan tujuan informasi yang dihasilkan dapat diterima oleh yang membutuhkan. Upaya penyajian laporan keuangan yang berkualitas dapat dilakukan melalui media sistem informasi

(aplikasi). Penarikan data dan informasi akan lebih cepat dan mudah melalui penggunaan aplikasi yang dapat menggantikan pekerjaan manual menjadi pekerjaan yang dikerjakan secara *online* (Yusuf, 2013).

2.1.4 Perumusan Strategi dan Analisis Lingkungan

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah ke depan dengan maksud membangun visi dan misi organisasi, menetapkan strategi dan tujuan keuangan organisasi, serta merancang strategi dalam pencapaian tujuan. Langkah-langkah yang diperlukan dalam merumuskan strategi (Hariadi, 2005), yaitu mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh entitas dimasa depan dan menentukan misi organisasi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut. Organisasi perlu melakukan identifikasi terhadap lingkungan, baik eksternal maupun internal organisasi karena lingkungan sangat mudah berubah-ubah.

Tahapan selanjutnya ialah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dalam pelaksanaan aktifitas organisasi. Setelah menentukan faktor lingkungan internal dan eksternal, maka perlu untuk dilakukan analisis terhadap lingkungan tersebut untuk mengetahui faktor-faktor mana saja yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap organisasi.

Tahapan selanjutnya dengan merumuskan dan mengembangkan faktor kunci sukses berdasarkan strategi yang telah dianalisis dan dirancang sebelumnya, kemudian merancang strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui matriks SWOT. Selanjutnya ialah menentukan tujuan dan

indikator yang dapat diukur dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya kondisi eksternal yang dihadapi, dan memilih strategi yang paling tepat dalam mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Organisasi perlu melakukan analisis lingkungan dikarenakan lingkungan yang mudah berubah. Organisasi perlu mencari informasi dilingkungan sekitarnya untuk menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan atau kelemahan serta ancaman maupun peluang. Organisasi yang secara sistematis melakukan analisis dan mengenali lingkungan akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Analisis terhadap lingkungan dalam menetapkan strategi, dibedakan menjadi lingkungan internal dan eksternal.

Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu organisasi atas dasar sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki. Lingkungan internal mencakup struktur organisasi, budaya organisasi dan sumber daya. Analisis lingkungan internal mampu memberi gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan yang dapat dijadikan masukan bagi organisasi dalam menerapkan strategi yang akan diaplikasikan. Upaya memaksimalkan kekuatan dan mengendalikan kelemahan dapat menjadi ujung tombak dalam peningkatan kinerja organisasi (Hunger dan Wheelen, 2007).

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor diluar kendali organisasi yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan (Hariadi, 2005). Lingkungan Eksternal dapat dibagi menjadi lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi. Lingkungan jauh

merupakan lingkungan atas faktor- faktor yang biasanya tidak terkait dengan situasi operasi suatu organisasi. Lingkungan Jauh terdiri dari faktor ekonomi, hukum, politik, sosial budaya, dan demografi. Lingkungan industri merupakan kondisi umum persaingan yang mempengaruhi seluruh bisnis yang menyediakan produk atau jasa serupa yang membentuk persaingan. Lingkungan operasi merupakan faktor-faktor dalam situasi kompetitif langsung yang mempengaruhi keberhasilan suatu entitas dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

2.1.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik identifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang selanjutnya dapat digunakan dalam merumuskan strategi yang lebih tepat sesuai dengan kondisi dan potensi yang ada (Sjafrizal, 2017). Analisis SWOT dilakukan dengan melihat empat faktor penting yaitu S (*strength*) atau kekuatan, W (*weakness*) atau kelemahan, O (*opportunity*) atau peluang dan T (*treath*) atau ancaman. Analisis tersebut didasarkan pada logika dalam memaksimalkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman. Keempat faktor inilah yang kemudian membentuk akronim SWOT (Rangkuti, 2006).

Analisis SWOT bertujuan untuk mengetahui kesiapan masing-masing fungsi dari keseluruhan fungsi yang dilakukan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Analisis SWOT didasarkan pada pemikiran logis bahwa dalam penentuan strategi yang akan diterapkan, perlu memaksimalkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada untuk mencapai keseimbangan antara kondisi internal dan eksternal (Fallis, 2010).

Analisis SWOT memberikan output berupa matriks SWOT yang dapat menghasilkan empat sel atau tipe. Matriks SWOT merupakan alat pencocokan penting yang membantu dalam mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T, dan strategi S-T (David, 2017).

2.1.6 Analisis *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Metode proses hierarki analitik (AHP) merupakan metode pendukung pengambilan keputusan yang dipergunakan dalam penyelesaian permasalahan yang kompleks dan tidak berkerangka menjadi suatu hierarki (Saaty, 1994). Sistem hierarki dibedakan menjadi dua model yaitu hierarki struktural dan hierarki fungsional. Proses dalam metode AHP melibatkan penilaian numerik pada pertimbangan subjektif di tiap variabel dan sebagai dasar menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Proses hierarki merupakan suatu model yang memberikan kesempatan bagi perorangan atau kelompok dalam membangun gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan melahirkan asumsi mereka dan memperoleh pemecahan yang diinginkan. Prinsip - prinsip yang harus dipahami dalam penyelesaian permasalahan dengan metode AHP diantaranya adalah *decompotion* (membuat hierarki), *comparative judgment* (penilaian kriteria dan alternatif), *synthesis of priority* (menentukan prioritas) dan *logical consistency* (konsistensi logis) (Saaty, 1994).

2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian sejenis terkait dengan judul penelitian strategi pengelolaan barang milik daerah pada Pemerintah Kabupaten Mamuju telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, antara lain:

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No.	PENULIS	TAHUN	JUDUL	VARIABEL	METODE	TEMUAN
1	2	3	4	5	6	7
1.	1. Khoirul Syahputra 2. Yusman Syaukat 3. Abdul Kohar Irwanto	2018	Strategi Peningkatan Pengelolaan Barang Milik Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas	1. Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran 2. Pelaksanaan 3. Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian	Kualitatif	1. Terdapat kelemahan implementasi perencanaan yaitu tidak dilakukannya analisa perencanaan kebutuhan barang maupun pemeliharaan barang 2. Penatausahaan dan pengamanan pengelolaan BMD perlu dilakukan pengawasan dan kontrol atasan lebih insentif dan berkelanjutan 3. Hasil analisis SWOT menunjukkan lemahnya kompetensi SDM pengelola BMD karena kurangnya pelatihan dan sosialisasi.
2.	1. Insteng Lantemona 2. Ventje Ilat 3. Hendrik Manossoh	2017	Analisis Penatausahaan Barang Milik Daerah Di Kabupaten Kepulauan Talaud	1. Sumber Daya Manusia 2. Dasar Hukum 3. Bukti Kepemilikan 4. Penilaian Aset 5. Komitmen Pimpinan 6. Sikap	Kualitatif (Studi Kasus)	1. Kurangnya SDM mempengaruhi kinerja dalam penatausahaan BMD 2. Rendahnya pemahaman dan inisiatif pengelola BMD terhadap aturan penatausahaan BMD 3. Banyaknya BMD yang belum memiliki kekuatan hukum terutama aset tanah 4. Penilaian aset belum dilakukan sepenuhnya

No.	PENULIS	TAHUN	JUDUL	VARIABEL	METODE	TEMUAN
1	2	3	4	5	6	7
						terutama tanah di bawah jalan 5. Diperlukan komitmen pimpinan yang kuat terhadap penatausahaan BMD 6. Sikap aparat pengelola BMD sangat diharapkan dalam menunjang penatausahaan BMD.
3.	1. Muhammad Okto Adhitama 2. Diana	2019	Strategi Pengelolaan Aset Barang Milik Daerah Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik	1. Faktor Pendukung 2. Faktor Penghambat	Kualitatif	1. Strategi pengelolaan BMD dalam meningkatkan pelayanan publik dilakukan dengan tujuan dan sasaran jangka panjang 2. Faktor penghambat dalam peningkatan pelayanan publik diakibatkan oleh sarana dan prasarana yang kurang memadai, kurangnya pemahaman aparat pengelola aset, dan kurangnya dana dalam merawat dan memelihara BMD.
4.	1. Muhammad Rizky Pratama 2. Bill Pangayow	2019	Pengaruh Manajemen Aset terhadap Optimalisasi Pengelolaan Aset Daerah	1. Inventarisasi Aset 2. Legal Audit 3. Penilaian Aset 4. Pengawasan dan Pengendalian	Kuantitatif	1. Variabel inventarisasi tidak berpengaruh terhadap optimalisasi aset 2. Variabel <i>legal audit</i> berpengaruh terhadap optimalisasi aset 3. Variabel penilaian aset berpengaruh terhadap optimalisasi aset 4. Variabel pengawasan dan pengendalian berpengaruh terhadap optimalisasi aset.
5.	Rasyidah Mustika	2015	Evaluasi Penatausahaan Aset Tetap Pemerintah Kota Padang	1. Pembukuan 2. Inventarisasi 3. Pelaporan	Kualitatif (Studi Kasus)	1. Pemerintah Kota Padang telah melaksanakan penatausahaan sesuai Permendagri Nomor 17

No.	PENULIS	TAHUN	JUDUL	VARIABEL	METODE	TEMUAN
1	2	3	4	5	6	7
						Tahun 2007 2. Kendala dalam penatausahaan berupa kurangnya intensitas sosialisasi, keterbatasan SDM, dan kurangnya kompensasi kesejahteraan pegawai pengelola BMD.

Penelitian sejenis yang telah dilakukan dan berkaitan dengan pelaksanaan pengeloaan barang milik daerah berdasarkan Tabel 2.1 di atas merupakan gambaran awal yang digunakan peneliti sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan mendasar dengan beberapa penelitian terdahulu ialah pada analisis data yang digunakan yakni menggunakan formulasi tahap input (*The Input Stage*) dengan penggunaan matriks IFE dan EFE, tahap pemaduan (*The Matching Stage*) dengan penggunaan matriks IE dan SWOT, dan tahap keputusan (*The Decision Stage*) dengan penggunaan metode analisis AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Penelitian yang akan dilakukan menggunakan model penelitian gabungan (*mixed method*) dimana data primer berupa hasil kuesioner dan wawancara kemudian di deskripsikan untuk memperkuat dan mendukung ketersediaan data primer.

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka pikir ditujukan untuk memudahkan pemahaman terhadap permasalahan pada objek penelitian. Penelitian ini diarahkan pada upaya penggalian informasi terhadap aspek kelengkapan dan proses pengelolaan barang milik daerah. Perubahan kondisi lingkungan mampu mempengaruhi efektivitas pengelolaan BMD. Analisis lingkungan mengidentifikasi dua faktor, yakni faktor

internal dan faktor eksternal. Identifikasi faktor internal dilakukan untuk mengetahui faktor internal organisasi yang kemudian dirangkum ke dalam matriks IFE dan identifikasi terhadap faktor eksternal dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal yang kemudian dirangkum ke dalam matriks EFE.

Faktor kritis terhadap kondisi internal dan eksternal kemudian dicocokkan dalam matriks IE. Tujuannya ialah untuk memperoleh strategi yang lebih rinci dan terarah, sehingga diketahui gambaran terkait posisi Pemerintah Kabupaten Mamuju. Hasil dari analisis sebelumnya berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman akan saling dicocokkan satu sama lain sehingga diperoleh empat strategi yakni strategi SO, ST, WO, dan WT. pada tahap akhir akan dilakukan perumusan strategi prioritas dengan matriks AHP (*Analytical Hierararchy Process*).

Kerangka konsep secara skematis ditunjukkan pada gambar berikut:.

Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian

