

TESIS

**PEMANFAATAN ASET DAN KOMITMEN PIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN MELALUI
OPTIMALISASI PEMANFAATAN ASET
(STUDI PADA UNIVERSITAS HASANUDDIN)**

***ASSET UTILISATION AND LEADERSHIP COMMITMENT IN
IMPROVING INCOME THROUGH ASSET UTILISATION OPTIMISATION
(A STUDY ON HASANUDDIN UNIVERSITY)***

ALI BABA ISMAIL



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS**MANAJEMEN ASET DAN KOMITMEN PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
PENDAPATAN MELALUI OPTIMALISASI PEMANFAATAN ASET
(STUDI PADA UNIVERSITAS HASANUDDIN)**

disusun dan diajukan oleh :

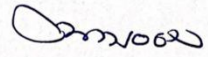
ALI BABA ISMAIL
A012202083

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
22 MARET 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM 
Dr. Mursalin Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM
Nip. 19600703 199203 1 001 Nip. 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM 
Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001 Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ali Baba Ismail
Nim : A012202083
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Manajemen Aset dan Komitmen Pimpinan dalam Meningkatkan Pendapatan Melalui Optimalisasi Pemanfaatan Aset (Studi Pada Universitas Hasanuddin)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 31 Maret 2022

Yang Menyatakan,

Materai 10000

Ali Baba Ismail

KATA PENGANTAR

Segala Puji bagi Allah Subhana Wataala Tuhan Semesta Alam yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada kami sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Pemanfaatan Aset dan Komitmen Pimpinan dalam Meningkatkan Pendapatan Melalui Optimalisasi Pemanfaatan Aset. Tesis ini merupakan tugas akhir sebagai persyaratan untuk menyelesaikan studi Program Magister Manajemen (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar'

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada istri tercinta Andi Sukwati beserta anak anak kami, Febrryan Setiawan, Yun Ermala Dewi, Fachrur Rozi dan Rully Aulia yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian studi tepat waktu selama 1 Tahun 2 Bulan.

Melalui kesempatan ini, penulis juga menyampaikan hormat dan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin dan segenap jajarannya'
2. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M. Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar sekaligus Tim Penguji yang telah memberi masukan dan arahan kepada penulis selama pelaksanaan ujian.
3. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M. Si., CIPM selaku Ketua Progran Studo Magister Manajemen Universitas Hasanuddin dan sekaligus Pembimbing Utama yang senantiasa memberikan masukan arahan kepada penulis
4. Dr. Mursalim Nohong, S.E., M. Si., CRA., CRP., CWM selaku Pembimbing Pendamping yang senantiasa memberikan masukan dan arahan kepada penulis
5. Prof. Dr. H. Muh. Asdar, S.E., M. Si. Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si selaku Penguji yang telah memberikan kontribusi ilmu dan masukan kepada penulis.
6. Pimpina Universitas Hasanuddin, Dekan Fakultas, Kepala Biro dan Kepala Bagian, Kepala Tata Usaha, yang telah mendukung penelitian sekaligus sebagai Nara Sumber dalam engisian Kuesioner Penelitian.
7. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yanf telah memberikan ilmunya selama perkuliahan.
8. Seluruh Staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Uniersitas Hasanuddin yang telah memberikan layanan administrasi sangat baik selama pendidikan sampai dengan penyelesaian studi.

9. Seluruh rekan dan sahabat yang dengan senang hati memberikan masukan , diskusi, dan hadir selama pelaksanaan seminar hingga ujian akhir penyelesaian studi.
10. Seluruh pihak yang telah berperan dalam proses perkuliahan hingga penyelesaian studi.

Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dengan referensi yang sangat terbatas, namun penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran serta pengembangan penulisan.

Seperti Peribahasa tiada gading yang tak retak, tiada kaca yang tak buram, akhir kata penulis mengucapkan mohon maaf ada hal yang tak berkenan selama interaksi dengan berbagai pihak selama perkuliahan sampai dengan penyelesaian Studi.

Makassar, 2022

Penulis,

Ali B Ismail

ABSTRAK

ALI BABA ISMAIL. *Pemanfaatan Aset dan Komitmen Pimpinan dalam Meningkatkan Pendapatan Melalui Optimalisasi Pemanfaatan Aset (Studi pada Universitas Hasanuddin)* (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Mursalim Nohong).

Penelitian ini bertujuan menganalisis (1) pengaruh pemanfaatan aset terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan, (2) pengaruh komitmen pimpinan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan, dan (3) pengaruh optimalisasi pemanfaatan aset terhadap peningkatan pendapatan.

Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan. Lokasi penelitian di Universitas Hasanuddin, Kota Makassar. Populasi adalah seluruh pimpinan pada berbagai jenjang organisasi di lingkungan kerja Universitas Hasanuddin yang berstatus sebagai aparatur sipil negara sebanyak 44 orang. Penarikan jumlah sampel menggunakan sampling jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan lima komponen. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan aset berpengaruh positif dan signifikan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan. Variabel komitmen pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan. Variabel komitmen pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan pendapatan melalui optimalisasi pemanfaatan aset. Variabel optimalisasi pemanfaatan aset berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan pendapatan.

Kata kunci: Pemanfaatan Aset, Komitmen Pimpinan, Optimalisasi Pemanfaatan Aset, Peningkatan Pendapatan



ABSTRACT

ALI BABA ISMAIL. *Asset Utilisation and Leadership Commitment in Improving Income through Asset Utilisation Optimisation (A Study on Hasanuddin University)* (supervised by Syamsu Alam and Mursalin Nohong).

The research aims at analysing: (i) the effect of the asset utilisation on the asset utilisation optimisation and income increase; (ii) the influence of the leadership commitment on the asset utilisation optimisation and income increase; (iii) the effect of the utilisation optimisation on the income increase.

The quantitative approach was used to examine and analyse the factors affecting the asset utilisation optimisation and income increase. The research was conducted at Hasanuddin University, Makassar. The research populations were all leaders on various organisational levels in the work environment of Hasanuddin University with the status as the state civil apparatus as many as 44 people. The research samples were taken using the saturated sampling technique. Data were collected using the questionnaire. The measurement scale used was Likert scale with five components. The data were analysed using the path analysis.

The research result indicates that the asset utilisation has the positive and significant effect on the asset utilisation optimisation and income increase. The leadership commitment variable has the positive and significant influence on the asset utilisation optimisation and income increase. The leadership commitment variable has the positive and significant effect on the income increase through the asset utilisation optimisation. The asset utilisation optimisation variable has the positive and significant influence on the income increase.

Key words: Asset utilisation, leadership commitment, asset utilisation optimisation, income increase



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI.....	vi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 10
2.1. Pemanfaatan Aset	10
2.2. Komitmen Pimpinan	18
2.3. Optimalisasi Pemanfaatan Aset	19
2.4. Pendapatan	24
2.5. Penelitian Terdahulu	27
 BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	 30
3.1. Kerangka Konseptual.....	30
3.2. Hipotesis Penelitian	34
 BAB IV METODOLOGI PENELITIAN	 35
4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian	35
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	35
4.3. Jenis dan Sumber Data	35
4.4. Populasi dan Sampel	36
4.5. Pengukuran Variabel dan Indikator Penelitian	38
4.6. Definisi Operasional	39
4.7. Teknik Analisis Data	43
 BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 47
5.1. Gambaran Umum Universitas Hasanuddin	47
5.2. Karakteristik Responden	56
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian	58
5.4. Uji Instrumen Penelitian	63
5.5. Hasil Analisis Inferensial	65
5.6. Hasil Uji Hipotesis	68
5.7. Pembahasan	68
 BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	 74
6.1. Simpulan	74
6.2. Saran	75
 DAFTAR PUSTAKA	 76

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Daftar PTN-BH di Indonesia	2
Tabel 1.2. Kinerja PTN-BH Tahun 2018	4
Tabel 1.3. Aset berupa lahan dan gedung yang tidak termanfaatkan	5
Tabel 2.1. Penelitian terdahulu	27
Tabel 4.1. Data Sampel Penelitian	36
Tabel 4.2. Klasifikasi Skor Jawaban Responden	39
Tabel 4.3 Matriks Definisi Operasional	39
Tabel 5.1. Nilai perolehan asset tetap Unhas periode 2020	53
Tabel 5.2. Nilai perolehan asset lain-lain periode 2020	54
Tabel 5.3 Karakteristik Responden	56
Tabel 5.4 Interval jawaban responden	58
Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Pemanfaatan Aset	59
Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Komitmen Pimpinan	60
Tabel 5.7 Deskripsi Variabel Optimalisasi Pemanfaatan Aset	61
Tabel 5.8 Deskripsi Variabel Peningkatan Pendapatan	63
Tabel 5.9. Pengujian Instrumen Penelitian	64
Tabel 5.10. Uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	65
Tabel 5.11. Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	33
Gambar 4.1 Diagram <i>full model</i>	45
Gambar 5.1. Perolehan HKI Terdaftar Universitas Hasanuddin	55
Gambar 5.2. Hasil Analisis Jalur	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	52
Lampiran 2. Deskriptif Variabel Penelitian	88
Lampiran 3. Instrumen Variabel Penelitian	104
Lampiran 4. <i>Path Analysis</i>	111
Lampiran 5. Data Primer	115

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penelitian mengenai optimalisasi pemanfaatan aset mengalami peningkatan dalam beberapa dekade terakhir seiring dengan dukungan regulasi yang memberikan ruang otonomi untuk melakukan pengaturan dan pengelolaan aset, sebagaimana ditampilkan literatur terbaru seperti Kurniawaty *et al.*, (2018); Rahmadanti *et al.*, (2019); Sriastiti *et al.*, (2020); dan Wicaksana *et al.*, (2021). Menurut Siregar (2004) optimalisasi aset dilakukan dengan beberapa pendekatan, pertama melakukan riset optimalisasi dan perantara investasi. Optimalisasi pemanfaatan aset sekaligus bertujuan untuk mengurangi biaya modal jangka panjang sekaligus memaksimalkan nilai menjadi elemen penting dari pemanfaatan aset (Wen *et al.*, 2017; White *et al.*, 2011). Aset yang dimiliki dan dikelola oleh suatu organisasi atau pemerintahan merupakan sektor yang sangat diharapkan untuk meningkatkan pendapatan (Wu *et al.*, 2012).

Sugiharti (2014) menekankan permasalahan optimalisasi pemanfaatan aset pada perguruan tinggi menjadi topik penting di kalangan peneliti, hal ini berkaitan langsung dengan upaya meningkatkan pelayanan pada bidang pendidikan kepada sivitas akademika dan masyarakat secara umum. Menurut Hanoraga & Trisyanti (2020), Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) turut menghadapi permasalahan optimalisasi pemanfaatan aset. Fenomena ini menjadi lebih penting jika merujuk pada penjelasan Sugiharti (2014) bahwa terdapat kasus pimpinan perguruan tinggi negeri (PTN) yang berasumsi bahwa dengan menjual aset baik berupa tanah dan atau bangunan sebagai strategi untuk meningkatkan pendapatan, padahal kebijakan tersebut mengandung risiko

dan bertentangan dengan perundang-undangan. Optimalisasi pemanfaatan aset barang milik negara (BMN) menjadi *issue* yang sangat penting bagi perguruan tinggi, terkait dengan proses urutan pengelolaan aset, target pencapaiannya optimalisasi pengelolaan aset, kelengkapan data sarana prasarana, serta sebagai *respository* data yang dapat diakses oleh sivitas akademik dan tenaga pendidik.

Sumber pendanaan PTN Badan Hukum berasal dari APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) dan selain APBN, dari masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi, usaha PTN Badan Hukum, kerjasama tridharma Perguruan Tinggi, pengelolaan kekayaan PTN Badan Hukum, anggaran pendapatan dan belanja daerah, serta pinjaman. Penelitian pada PTN Badan Hukum menjadi menarik disebabkan perguruan tinggi diberikan hak otonomi untuk pengelola sumber pendanaan tersebut. Berdasarkan PP No 8 Tahun 2020 tentang perubahan atas PP No 26 Thn 2015 maka perguruan tinggi di Indonesia yang berstatus sebagai PTN-BH sebagai berikut.

Tabel 1.1 Daftar PTN-BH di Indonesia

No	Perguruan Tinggi Negeri
1	Institut Teknologi Bandung (ITB)
2	Universitas Sumatra Utara (USU)
3	Institut Pertanian Bogor (IPB)
4	Universitas Gadjah Mada (UGM)
5	Universitas Indonesia (UI)
6	Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)
7	Universitas Airlangga (Unair)
8	Universitas Diponegoro (Undip)
9	Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
10	Universitas Padjadjaran (Unpad)
11	Universitas Hasanuddin (Unhas)

Sumber: Dikti 2020

Universitas Hasanuddin (Unhas) sebagai salah satu PTN Badan Hukum yang turut menghadapi tantangan dalam pengelolaan aset yang jumlahnya cukup besar dibandingkan dengan beberapa PTN Badan Hukum yang ada. Unhas terus berupaya untuk mengelola aset antara lain dalam bentuk pemanfaatan aset agar lebih meningkatkan daya saing dengan PTN Badan Hukum lainnya. Aset yang dimiliki Unhas sebagaimana yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor: 182/KMK.06/2018 tentang penetapan nilai kekayaan awal PTN Badan Hukum Universitas Hasanuddin per tanggal 1 Januari 2017 sebesar Rp2,098 Trilyun sehingga potensi untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi dapat terwujud.

Secara umum tujuan pengelolaan aset adalah menjamin kelancaran, pencapaian dan peningkatan mutu akademik dalam penyelenggaraan kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi dengan menjunjung tinggi nilai kejujuran, kebenaran ketulusan, keunggulan ilmiah, pengembangan berkelanjutan untuk mencapai tujuan Perguruan Tinggi (Sabirin & Ikhsan, 2020). Perencanaan kekayaan Unhas disusun dengan memperhatikan kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja dilingkungan Unhas serta ketersediaan kekayaan yang ada. Perencanaan kekayaan secara umum meliputi perencanaan pengadaan, perencanaan pemeliharaan, perencanaan pemanfaatan, perencanaan pemindahtanganan dan perencanaan penghapusan. Aspek strategis dari beberapa perencanaan kekayaan yang adalah perencanaan pemanfaatan. Perencanaan pemanfaatan yang baik akan menentukan secara rinci jumlah aset, kondisi, jenis aset yang direncanakan dimanfaatkan sesuai dengan aturan terkait pemanfaatan. Berdasarkan data Direktorat Pendidikan Tinggi, IPTEK, dan Kebudayaan

Kementerian PPN/BAPPENAS tahun 2019, kinerja PTN-BH di Indonesia digambarkan sebagai berikut.

Tabel 1.2. Kinerja PTN-BH Tahun 2018

Indikator Kinerja Utama	ITB	UGM	IPB	UI	UPI	USU	UNAIR	UNPAD	UNDIP	UNHAS	ITS
Jumlah Mahasiswa yang Berwirausaha	236 ▲	821 ~	444 ▲	280 ▲	1.256 ▲	648 ▲	483 ▲	397 ▲	3.871 ▲	364 ▲	354 ▲
Persentase lulusan yang langsung bekerja	67% ▲	67% ~	68% ▲	98% ▲	80% ▲	44% ▲	64% ▲	52% ▼	55% ...	67% ...	62% ▼
Jumlah prodi terakreditasi internasional	36	44	25	33	8	2	6	3	8	14	20
Persentase dosen berkualifikasi S3	73% ▲	55% ▲	71% ▲	59% ▲	45% ▲	37% ▲	38% ▲	43% ...	39% ...	63% ...	45% ...
Jumlah publikasi internasional	1.870 ▲	2.573 ▲	844 ▲	2.946 ▲	614 ~	1.701 ▲	947 ▲	847 ...	1.290 ...	1.140 ...	1.057 ▲
Jumlah Kekayaan Intelektual yang didaftarkan	77 ▲	225 ~	55 --	1.006 ~	203 ~	168 ▲	78 ▲	1.015 ▲	203 ▲	- ...	29 --
Jumlah Prototipe Penelitian dan Pengembangan (R&D)	54 ▲	55 ▲	74 ▲	1 ▼	6 ~	30 ▲	17 ▲	44 ▲	35 --	29 ▲	30 ▲
Jumlah Prototipe Industri	65 ▲	15 --	32 --	- --	3 ▲	2 ~	12 ▲	22 --	10 ▲	8 --	27 ▲
Jumlah produk inovasi	8 --	4 ▼	6 ~	2 --	- --	16 ▲	3 ▼	3 ▼	2 --	4 ▼	10 ▼
Jumlah Perusahaan Pemula Berbasis Teknologi (PPBT)	20	10	12	3	-	4	30	7	4	6	5

Sumber: Direktorat Pendidikan Tinggi, IPTEK, dan Kebudayaan Kementerian PPN/BAPPENAS tahun 2019

Permasalahan pengelolaan aset pada perguruan tinggi semakin kompleks ketika awal tahun 2020 pandemi melanda dunia sehingga berdampak kuat pada sektor pendidikan, fakta yang terjadi adalah pendapatan kampus dari optimalisasi pemanfaatan mengalami penurunan akibat tekanan pada sisi permintaan (*demand*), namun pengeluaran terus mengalami peningkatan khususnya biaya pengembangan aplikasi pembelajaran secara online atau daring termasuk biaya pemeliharaan aset yang ada. Kinerja Unhas sebagai PTN Badan Hukum turut pula ditentukan oleh kinerja dari optimalisasi pemanfaatan aset. Permasalahan yang masih dihadapi Unhas seperti aset tanah (a. Lokasi di Jalan Tol Sutami Makassar; b. Kecamatan Maiwa, Kabupaten Enrekang; c. Kecamatan Pattallassang, Kabupaten Gowa; dan d. aset tanah disekitar kampus

Unhas di Makassar) yang dikuasai pihak ketiga, sebagaimana disajikan sebagai berikut.

Tabel 1.3. Aset berupa lahan dan gedung yang tidak termanfaatkan

No	Uraian	Lokasi
1	Lahan	Moncongloe, FAPERTA
2	Lahan	Moncongloe, FAPERTA
3	Kebun percobaan	Dekat Kandang, Kampus
4	Kebun percobaan	Jalan poros dekat FK, Kampus
5	Lahan kosong	Baraya
6	Lahan kosong	Sekitar Blok P, Baraya
7	Bekas gudang beras	Sunu, Baraya
8	Bekas Gudang kaca	Sunu, Baraya
9	Lahan kosong	Desa Lanna, Kabupaten Gowa
10	Lahan kosong	Bulukumba
11	Tambak Tallo	Jalan Tol Sutami
12	Lahan kosong	Belakang workshop, Poltek
13	Rumah Panggung & lahan kosong	Tanjung Bunga, Dekat Jembatan besi panjang

Sumber: Unhas (2021)

Unhas sebagai PTN Badan Hukum yang memiliki kemandirian dan otonomi pengelolaan sumber pendanaan telah memiliki Peraturan Majelis Wali Amanat nomor 8891/UN4.0.1/OT.10/2017 tentang pemanfaatan kekayaan Unhas yang memuat tujuan kekayaan untuk menjamin kelancaran dan peningkatan mutu akademik dalam penyelenggaraan kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi. Secara operasional, ditindaklanjuti dengan menerbitkan Peraturan Rektor Universitas Hasanuddin nomor 26/UN4.1/2019 tentang Tata Cara Pemanfaatan Barang Milik Unhas (BMU). Bentuk pemanfaatan Barang Milik Unhas berupa Sewa, Pinjam Pakai, Kerjasama Pemanfaatan (KSP) dan Bagun Guna Serah (BGS)/ Bangun Serah Guna (BSG). Selain pemanfaatan dari aset yang ada, untuk mendukung pembiayaan juga dilakukan upaya investasi dengan membangun infrastruktur yang mampu memberikan pendapatan seperti kerja sama penelitian, layanan pengujian, bimbingan teknis, dan penyelenggaraan program pendidikan *double degree* serta lainnya. Fakta lainnya yang

menunjukkan pentingnya penelitian tentang optimalisasi pemanfaatan aset yaitu otonomi pengelolaan keuangan Unhas belum sepenuhnya terlaksana disebabkan adanya hambatan dalam pengelolaan aset internal.

Optimalisasi pemanfaatan aset berkontribusi nyata terhadap peningkatan pendapatan (Natalia *et al.*, 2017; Dewi, *et al.*, 2017; dan Saputra *et al.*, 2019). Secara empiris, pengelolaan aset yang baik secara linear berdampak pada peningkatan pendapatan. Mencapai pengelolaan aset yang optimal dibutuhkan pengelolaan terhadap siklus hidup aset dengan profesional dan mengedepankan aspek ekonomi (Dewi, *et al.*, 2017). Dalam konteks krisis akibat pandemi yang berkelanjutan dan sulit dapat diprediksi, maka organisasi perlu menyesuaikan strategi untuk memaksimalkan pendapatan sehingga dibutuhkan implementasi strategi kolaborasi yang sukses untuk memaksimalkan pendapatan (Webb *et al.*, 2020).

Peningkatan pendapatan dalam konteks pemanfaatan aset memiliki keterkaitan secara empiris, sebagaimana dijelaskan oleh Tukunang (2016) bahwa pemanfaatan aset merupakan bagian dari pengelolaan keuangan daerah yang mengacu pada peraturan perundang-undangan pemerintah, demikian pula dengan pemanfaatan aset yang selalu merujuk pada kebutuhan dan pemeliharaan barang milih daerah. Dewi, *et al.*, (2017) menemukan bahwa upaya strategis yang dilakukan dalam optimalisasi dan profesionalisme pengelolaan aset terbukti secara empiris berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli desa. Widiastuti & Risandewi (2019) memberikan solusi atas permasalahan pendapatan yang selama ini hanya berkutat pada pajak daerah, sedangkan sektor non pajak dalam hal ini adalah pemanfaatan aset merupakan

potensi yang apabila dioptimalkan maka akan meningkatkan pendapatan asli daerah.

Permasalahan perencanaan dan pemanfaatan aset turut pula dibahas oleh Adhi (2016); Gaffar *et al.*, (2017); Winarni & Sari (2020) yang mengemukakan implementasi pelaksanaan perencanaan terhadap kebutuhan barang milik negara (BMN) belum sesuai standar yang ditetapkan seperti penyusunan perencanaan belum lengkap, perencanaan tidak berdasarkan pada regulasi yang berlaku, dan kurangnya koordinasi dengan pengelola. Studi Nohong *et al.*, (2021) menekankan pentingnya pengelolaan aset untuk dikelola secara optimal sehingga mendukung keberhasilan peningkatan pendapatan. Perencanaan dan pemanfaatan aset di Unhas juga semakin penting untuk dibahas sesuai dengan peraturan Majelis Wali Amanat Unhas, pada pasal 9 memuat perencanaan kekayaan Unhas meliputi: perencanaan pengadaan, perencanaan pemeliharaan, perencanaan penggunaan dan pemanfaatan, perencanaan pemindahtanganan dan perencanaan penghapusan.

Efektivitas optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan tidak hanya ditentukan oleh variabel pemanfaatan aset, namun dibutuhkan peran pemimpin dalam mensinergikan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi. Halim (2012) telah membahas tentang pentingnya komitmen pemimpin dalam meningkatkan optimalisasi pengelolaan aset dan peningkatan pendapatan. Tujuan dari komitmen pemimpin adalah untuk menekankan dan memberi energi pada keterlibatan kepemimpinan puncak untuk meningkatkan hasil yang optimal. Komitmen tersebut merupakan langkah awal yang penting untuk memaksimalkan komitmen optimalisasi pengelolaan aset di semua unit kerja organisasi.

Komitmen pemimpin yang diterapkan secara efektif, maka akan memberikan landasan untuk membangun proses yang didorong oleh kepemimpinan berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan pendapatan berkelanjutan (Kalmanovich-Cohen et al., 2018). Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis menetapkan judul: 'Pemanfaatan aset dan komitmen pimpinan dalam meningkatkan pendapatan melalui optimalisasi pemanfaatan aset (studi pada Universitas Hasanuddin)'.

1.2. Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang penelitian, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Apakah pemanfaatan aset berpengaruh signifikan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan?
2. Apakah komitmen pimpinan berpengaruh signifikan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan?
3. Apakah optimalisasi pemanfaatan aset berpengaruh signifikan terhadap peningkatan pendapatan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan.

1. Pengaruh pemanfaatan aset terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan.
2. Pengaruh komitmen pimpinan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan.
3. Pengaruh optimalisasi pemanfaatan aset terhadap peningkatan pendapatan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Penelitian peningkatan pendapatan ini dapat digunakan dan diaplikasikan pada perguruan tinggi lainnya yang berstatus sebagai PTN Badan Hukum untuk meningkatkan pemanfaatan aset, dan komitmen pimpinan, sistem mutasi yang mendukung optimalisasi pemanfaatan aset dengan tetap menggunakan prosedur yang ditetapkan oleh PTN-BH.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan mendukung teori-teori dan penelitian terdahulu yang menjelaskan tentang optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan.
3. Sebagai rujukan/referensi bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian serupa dengan metodologi yang berbeda.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pemanfaatan Aset

Aset merupakan barang yang dalam pengertian hukum disebut benda, yang terdiri dari benda tidak bergerak dan bergerak. Barang yang dimaksud meliputi barang tidak bergerak (tanah atau bangunan) dan barang bergerak, baik yang berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*), yang tercakup dalam aktiva/kekayaan atau harta kekayaan dari suatu perusahaan, badan usaha, institusi atau individu perorangan, dan dalam pengertian aset negara atau HKN (Harta Kekayaan Negara) juga terdiri dari barang-barang atau benda yang disebutkan sebelumnya. Termasuk pula bantuan-bantuan dari luar negeri yang diperoleh secara sah (Siregar. 2004: 178).

Aset secara umum adalah barang (*thing*) atau sesuatu barang (*anything*) yang mempunyai nilai ekonomi (*economic value*), nilai komersial (*commercial value*) atau nilai tukar (*exchange value*) yang dimiliki oleh badan usaha, instansi atau individu (perorangan) (Siregar, 2004:178). Aset secara umum adalah sesuatu barang atau sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau individu dan mempunyai nilai, baik nilai ekonomi, nilai tukar, atau nilai komersial yang terdapat dalam potensi aset dan dapat dikembangkan atau dioptimalkan sesuai dengan tujuan organisasi atau individu. Potensi yang dimiliki dari suatu aset dapat di manfaatkan untuk kebutuhan organisasi dan dikembangkan menjadi suatu sumber daya pendukung kegiatan operasional organisasi atau memanfaatkan potensi aset yang ada untuk menciptakan suatu

konsep dalam menghasilkan pendapatan atau *revenue* (Martínez-Galán et al., 2019).

Pemanfaatan aset mengacu pada pendekatan sistematis terhadap tata kelola dan realisasi nilai dari hal-hal yang menjadi tanggung jawab kelompok atau entitas, selama seluruh siklus hidupnya. Ini mungkin berlaku baik untuk aset berwujud (benda fisik seperti bangunan atau peralatan) dan aset tidak berwujud (seperti modal manusia, kekayaan intelektual, niat baik atau aset keuangan). Pemanfaatan aset adalah proses sistematis untuk mengembangkan, mengoperasikan, memelihara, meningkatkan, dan membuang aset dengan cara yang paling hemat biaya (termasuk semua biaya, risiko, dan atribut kinerja). Pemanfaatan aset biasa digunakan di sektor keuangan untuk menggambarkan orang dan perusahaan yang mengelola investasi atas nama orang lain. Termasuk, misalnya, manajer investasi yang mengelola aset dana pension (Silviana, 2019).

Pemanfaatan aset juga semakin banyak digunakan baik di dunia bisnis maupun sektor infrastruktur publik untuk memastikan pendekatan terkoordinasi untuk optimalisasi biaya, risiko, layanan/kinerja, dan keberlanjutan. Penggunaan istilah ‘manajer aset’ yang paling umum mengacu pada manajemen investasi, sektor industri jasa keuangan yang mengelola dana investasi dan akun klien terpisah. Pemanfaatan aset adalah bagian dari perusahaan keuangan yang mempekerjakan para ahli yang mengelola uang dan menangani investasi klien. Ini dilakukan baik secara aktif maupun pasif (Petchrompo & Parlikad, 2019).

Pemanfaatan aset aktif: ini melibatkan tugas-tugas aktif seperti mempelajari aset klien hingga merencanakan dan menjaga investasi, semua hal dijaga oleh manajer aset dan rekomendasi diberikan berdasarkan kesehatan

keuangan setiap klien. Pemanfaatan aset aktif datang dengan harga yang lebih tinggi bagi investor karena lebih banyak pekerjaan yang terlibat. **Pemanfaatan aset pasif:** aset dialokasikan untuk mencerminkan pasar atau indeks sektor. Tidak seperti pemanfaatan aset aktif, pemanfaatan aset pasif jauh lebih sulit. Ini juga kurang disesuaikan, membutuhkan lebih sedikit perawatan dan akibatnya lebih murah bagi investor (Lima & Costa, 2019).

Pemanfaatan aset bertujuan untuk membantu suatu organisasi dalam memenuhi tujuan penyediaan pelayanan secara efektif dan efisien. Meliputi petunjuk cara perancangan aset, pengoperasian/ penggunaan aset sampai padapenghapusan aset serta resiko yang mungkin ada selama siklus hidup aset (Silviana, 2019). Sedangkan sasaran dari pengelolaan aset adalah untuk mencapai kecocokan atau kesesuaian antara aset dengan strategi penyediaan pelayanan, sehingga penyediaan pelayanan bisa optimal dengan biaya terendah. Terdapat tiga tujuan utama dari pengelolaan aset secara garis besar yakni: untuk mengefisiensi penggunaan dan kepemilikan, menjaga nilai ekonomis serta untuk mewujudkan objektivitas dalam pengawasan, pengendalian, penggunaan, dan pengalihan penguasaan.

Ruang lingkup Barang Milik Negara mengacu pada pengertian Barang Milik Negara berdasarkan rumusan dalam Pasal 1 angka 10 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Dalam UU tersebut, ruang lingkup Barang Milik Negara adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban APBN atau berasal dari perolehan lainnya yang sah. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), BMN adalah semua barang yang dibeli atau

diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau berasal dari perolehan lainnya yang sah.

Pengelolaan Barang Milik Negara semakin berkembang dan kompleks, belum dapat dilaksanakan secara optimal karena adanya beberapa permasalahan yang muncul serta adanya praktik pengelolaan yang penanganannya belum dapat dilaksanakan dengan Peraturan Pemerintah tersebut. Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah perlu dilakukan penggantian untuk menjawab permasalahan dan praktik yang belum tertampung dalam Peraturan Pemerintah tersebut. Pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tersebut dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah Pada Pasal 1:

- 1) Barang Milik Negara adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau berasal dari perolehan lainnya yang sah.
- 2) Barang Milik Daerah adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah atau berasal dari perolehan lainnya yang sah.
- 3) Pengelola Barang adalah pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab menetapkan kebijakan dan pedoman serta melakukan pengelolaan Barang Milik Negara/ Daerah.
- 4) Pengguna Barang adalah pejabat pemegang kewenangan Penggunaan Barang Milik Negara/Daerah.

- 5) Kuasa Pengguna Barang adalah kepala satuan kerja atau pejabat yang ditunjuk oleh Pengguna Barang untuk menggunakan barang yang berada dalam penguasaannya dengan sebaik-baiknya.
- 6) Penilai adalah pihak yang melakukan penilaian secara independen berdasarkan kompetensi yang dimilikinya.
- 7) Penilaian adalah proses kegiatan untuk memberikan suatu opini nilai atas suatu objek penilaian berupa Barang Milik Negara/Daerah pada saat tertentu.
- 8) Perencanaan Kebutuhan adalah kegiatan merumuskan rincian kebutuhan Barang Milik Negara/Daerah untuk menghubungkan pengadaan barang yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan tindakan yang akan datang.
- 9) Penggunaan adalah kegiatan yang dilakukan oleh Pengguna Barang dalam mengelola dan menatausahakan Barang Milik Negara/Daerah yang sesuai dengan tugas dan fungsi instansi yang bersangkutan.
- 10) Pemanfaatan adalah pendayagunaan Barang Milik Negara/Daerah yang tidak digunakan untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga/satuan kerja perangkat daerah dan/atau optimalisasi Barang Milik Negara/Daerah dengan tidak mengubah status kepemilikan.
- 11) Sewa adalah Pemanfaatan Barang Milik Negara/Daerah oleh pihak lain dalam jangka waktu tertentu dan menerima imbalan uang tunai.
- 12) Pinjam Pakai adalah penyerahan Penggunaan barang antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah atau antar Pemerintah Daerah dalam jangka waktu tertentu tanpa menerima imbalan dan

setelah jangka waktu tersebut berakhir diserahkan kembali kepada Pengelola Barang.

- 13) Kerja Sama Pemanfaatan adalah pendayagunaan Barang Milik Negara/Daerah oleh pihak lain dalam jangka waktu tertentu dalam rangka peningkatan penerimaan negara bukan pajak/pendapatan daerah dan sumber pembiayaan lainnya.
- 14) Bangun Guna Serah adalah Pemanfaatan Barang Milik Negara/Daerah berupa tanah oleh pihak lain dengan cara mendirikan bangunan dan/atau sarana berikut fasilitasnya, kemudian didayagunakan oleh pihak lain tersebut dalam jangka waktu tertentu yang telah disepakati, untuk selanjutnya diserahkan kembali tanah beserta bangunan dan/atau sarana berikut fasilitasnya setelah berakhirnya jangka waktu.
- 15) Bangun Serah Guna adalah Pemanfaatan Barang Milik Negara/Daerah berupa tanah oleh pihak lain dengan cara mendirikan bangunan dan/atau sarana berikut fasilitasnya, dan setelah selesai pembangunannya diserahkan untuk didayagunakan oleh pihak lain tersebut dalam jangka waktu tertentu yang disepakati.
- 16) Kerja Sama Penyediaan Infrastruktur adalah kerja sama antara Pemerintah dan Badan Usaha untuk kegiatan penyediaan infrastruktur sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.
- 17) Pemindahtanganan adalah pengalihan kepemilikan Barang Milik Negara/Daerah:

- 18) Penjualan adalah pengalihan kepemilikan Barang Milik Negara/Daerah kepada pihak lain dengan menerima penggantian dalam bentuk uang.
- 19) Tukar Menukar adalah pengalihan kepemilikan Barang Milik Negara/Daerah yang dilakukan antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah, antar Pemerintah Daerah, atau antara Pemerintah Pusat/Pemerintah Daerah dengan pihak lain, dengan menerima penggantian utama dalam bentuk barang, paling sedikit dengan nilai seimbang.
- 20) Hibah adalah pengalihan kepemilikan barang dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah, dari Pemerintah Daerah kepada Pemerintah Pusat, antar Pemerintah Daerah, atau dari Pemerintah Pusat/ Pemerintah Daerah kepada Pihak Lain, tanpa memperoleh penggantian.
- 21) Penyertaan Modal Pemerintah Pusat/Daerah adalah pengalihan kepemilikan Barang Milik Negara/Daerah yang semula merupakan kekayaan yang tidak dipisahkan menjadi kekayaan yang dipisahkan untuk diperhitungkan sebagai modal/saham negara atau daerah pada badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, atau badan hukum lainnya yang dimiliki negara.
- 22) Pemusnahan adalah tindakan memusnahkan fisik dan/atau kegunaan Barang Milik Negara/Daerah.
- 23) Penghapusan adalah tindakan menghapus Barang Milik Negara/Daerah dari daftar barang dengan menerbitkan keputusan dari pejabat yang berwenang untuk membebaskan Pengelola Barang,

Pengguna Barang, dan/atau Kuasa Pengguna Barang dari tanggung jawab administrasi dan fisik atas barang yang berada dalam penguasaannya.

- 24) Penatausahaan adalah rangkaian kegiatan yang meliputi pembukuan, inventarisasi, dan pelaporan Barang Milik Negara/Daerah sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.
- 25) Inventarisasi adalah kegiatan untuk melakukan pendataan, pencatatan, dan pelaporan hasil pendataan Barang Milik Negara/Daerah.
- 26) Daftar Barang Pengguna adalah daftar yang memuat data barang yang digunakan oleh masing-masing Pengguna Barang.
- 27) Daftar Barang Kuasa Pengguna adalah daftar yang memuat data barang yang dimiliki oleh masing-masing Kuasa Pengguna Barang.
- 28) Kementerian Negara, yang selanjutnya disebut Kementerian, adalah perangkat Pemerintah yang membidangi urusan tertentu dalam pemerintahan.
- 29) Lembaga adalah organisasi non Kementerian Negara dan instansi lain pengguna anggaran yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 atau Peraturan Perundang-undangan lainnya.
- 30) Menteri/Pimpinan Lembaga adalah pejabat yang bertanggung jawab atas Penggunaan Barang Milik Negara pada Kementerian/Lembaga yang bersangkutan.
- 31) Pihak Lain adalah pihak-pihak selain Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah Pada Pasal 2:

- (1) Barang Milik Negara/Daerah meliputi:
 - a. barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah; dan
 - b. barang yang berasal dari perolehan lainnya yang sah.
- (2) Barang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b meliputi:
 - a. barang yang diperoleh dari hibah/sumbangan atau yang sejenis;
 - b. barang yang diperoleh sebagai pelaksanaan dari perjanjian/kontrak;
 - c. barang yang diperoleh sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; atau
 - d. barang yang diperoleh berdasarkan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap.

2.2. Komitmen Pimpinan

Ketika pemimpin memutuskan untuk melakukan perubahan, biasanya memulainya dan diharapkan menyediakan dana yang cukup, namun itu tidak cukup untuk mencapai keberhasilan. Perubahan yang berhasil membutuhkan komitmen kepemimpinan. Komitmen kepemimpinan membutuhkan keberanian, komunikasi dan konsentrasi. Keberanian: memimpin dengan memberi contoh melalui perubahan pribadi yang berkelanjutan. Dengan memiliki keberanian untuk mengubah diri sendiri, pemimpin menjadi teladan bagi orang lain (Kalmanovich-Cohen et al., 2018).

Pemimpin memiliki keberanian saat memimpin perubahan untuk tetap teguh dalam mendukung keberhasilan mencapai perubahan. Komunikasi:

sebagai sarana dimana definisi sukses (tujuan) yang jelas dibagikan dan diselaraskan di dalam organisasi. Komunikasi berulang diperlukan untuk memperkuat komitmen pemimpin dan menjaga momentum. Banyak hal yang dapat mengalihkan perhatian dari pencapaian perubahan dan tanpa komunikasi yang berkelanjutan, mudah untuk melupakan tujuan (Graves et al., 2019).

Konsentrasi: komitmen kepemimpinan melibatkan pengambilan keputusan pribadi untuk mendukung perubahan apapun yang terjadi. Tidak layak untuk meminta perubahan pada orang lain sementara gagal menunjukkan tingkat komitmen yang sama. Konsentrasi membutuhkan mempertahankan fokus selama perubahan tidak hanya di awal. Komitmen kepemimpinan adalah tentang berkonsentrasi pada tujuan jangka panjang versus kelangsungan hidup pribadi jangka pendek. Komitmen kepemimpinan tidak mudah dilakukan dan terkadang ada konsekuensi pribadi ketika memimpin perubahan. Namun, komitmen kepemimpinan adalah apa yang membedakan pemimpin sejati dari orang-orang di posisi kepemimpinan (Ojo & Fauzi, 2020).

Komitmen kepemimpinan dan komitmen karyawan berjalan secara simultan. Pemimpin yang menginginkan karyawan yang berkomitmen pada pekerjaan, maka akan membutuhkan komitmen dari pemimpin untuk percaya dan mengomunikasikan arah dan tujuan organisasi. Komitmen kepemimpinan berarti memperhatikan bagaimana kemampuan dan kepribadian unik karyawan agar selaras dengan nilai dan budaya organisasi, dan menunjukkan bahwa nilai sumber daya manusia lebih dari sekadar sumber daya lainnya di dalam organisasi. Komitmen adalah hal yang membuat terus maju dalam menghadapi kesulitan dan tantangan. Para pemimpin harus terus-menerus mengevaluasi

komitmen kepada orang-orang yang dipimpin dan tujuan (Graves et al., 2019; Kalmanovich-Cohen et al., 2018).

2.3. Optimalisasi Pemanfaatan Aset

Optimalisasi aset adalah proses kerja dalam pemanfaatan aset, ketika aset belum optimal dan tidak mampu dioptimalkan maka perlu diidentifikasi penyebabnya baik itu bersumber dari aspek legal, fisik, nilai ekonomi yang sangat rendah dan faktor lainnya. Optimalisasi pemanfaatan aset adalah proses kerja yang memanfaatkan dan memaksimalkan potensi fisik, lokasi, nilai ekonomi, jumlah atau volume yang dimiliki aset tersebut. Pada kondisi ini, seluruh aset yang dimiliki negara kemudian diidentifikasi dan dikelompokkan sesuai potensi masing-masing aset. Manajemen fasilitas lebih dari sekadar mengelola gedung, infrastruktur, dan layanan—sangat penting untuk keberhasilan fungsi setiap organisasi.

Aset adalah barang berharga yang dimiliki, sedangkan optimasi adalah proses atau metodologi untuk membuat sesuatu menjadi fungsional atau seefektif mungkin. Menciptakan nilai dengan optimalisasi pemanfaatan aset harus melampaui strategi pengurangan biaya sederhana. Peningkatan produktivitas menawarkan peluang untuk meningkatkan profitabilitas jangka panjang dengan cara yang tidak dapat ditandingi oleh pemotongan biaya yang paling agresif. Terdapat 6 (enam) cara teratas agar pengoptimalan pemanfaatan aset di dalam organisasi:

(1) Manajemen Strategis

Melakukan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat untuk memberikan tingkat layanan yang tepat.

(2) Pemeliharaan

Pemanfaatan aset membutuhkan kepemimpinan untuk mendorong perubahan dan menerapkan kontrol melalui sistem manajemen di seluruh organisasi. Kepemimpinan dapat memberdayakan organisasi untuk meningkatkan penilaian kondisi fasilitas dan perencanaan modal.

(3) Meningkatkan ROI

Pemanfaatan aset memberikan nilai dengan berkontribusi pada laba – penghematan efisiensi 30%.

(4) Nilai untuk Pelanggan

Aset yang dikelola dengan lebih baik memiliki lebih sedikit kesalahan dan kegagalan, yang menghasilkan peningkatan kinerja dan penghuni gedung yang lebih optimal.

(5) Tujuan Organisasi

Aset yang dikelola dengan lebih baik menghasilkan lingkungan binaan yang lebih aman, yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan keberlanjutan dan pengurangan dampak lingkungan.

Sebelum melakukan pemanfaatan terhadap aset, maka pengelola dapat melakukan analisa rencana pemanfaatan aset atau barang. Dalam melakukan analisa dan Menyusun rencana pemanfaatan untuk masing-masing unit barang/aset yang dimiliki atau dikelola, maka dilakukan tahapan-tahapan berikut ini (Djumara, 2007):

- 1) Menyusun data barang/aset tentang:
 - a) Data teknis dari barang/aset
 - b) Data lingkungan dimana aset berada
 - c) Data legal dari aset
 - d) Data ekonomis dari aset

- e) Data sosial
- 2) Meneliti potensi peluang yang dimiliki oleh barang/aset untuk dioptimalkan dari sisi:
 - a) Potensi teknis yang dimiliki oleh aset
 - b) Potensi lingkungan tempat aset berada
 - c) Potensi legal dari aset
 - d) Potensi peluang ekonomis dari aset
 - e) Potensi sosial
 - 3) Menganalisa potensi/kemampuan dari aset-aset yang kemungkinan untuk dioptimalisasikan kembali
 - a) Kemampuan aset untuk dipasarkan
 - b) Kemampuan aset untuk menghasilkan pendapatan atau keuntungan jika dioptimalkan
 - c) Tingkat kemampuan teknis dari aset atau *technical viability*, bagaimana dukungan lingkungan untuk optimalisasi aset.
 - d) Landasan legal untuk optimalisasi aset yang memungkinkan apakah cukup kuat dan menunjang
 - 4) Menyusun rancangan program optimalisasi pemanfaatan barang/aset yang meliputi:
 - a) Menyusun rancangan program optimalisasi pemanfaatan untuk masing-masing aset yang mungkin untuk dioptimalisasikan
 - b) Menyusun perkiraan atau estimasi penerimaan pendapatan atau jumlah dan lama masanya bagi aset yang memiliki kemungkinan untuk dioptimalkan

- c) Menyusun rancangan pengelolaannya atau pelaksanaannya apakah akan dilakukan oleh pihak ketiga atau swakelola

Ketika mempertimbangkan bagaimana nilai berperan dalam pemanfaatan aset fisik, adalah penting bahwa organisasi mengevaluasi keseimbangan antara biaya, risiko, dan kinerja, sehingga memungkinkan keputusan yang lebih baik. Menurut Siregar (2004:776) bahwa tujuan optimalisasi aset yaitu untuk mengidentifikasi aset sehingga dapat dipahami aset mana yang perlu dioptimalkan dan cara mengoptimalkannya untuk menghasilkan rekomendasi yang berupa sasaran strategis dan program tertentu untuk mengoptimalkan aset yang dikuasai, berikut tujuan lainnya dari optimalisasi aset:

- a) Mengidentifikasi dan melakukan inventarisasi seluruh aset baik itu bentuk, ukuran, fisik, legal, untuk mengetahui nilai pasar seluruh aset tersebut sehingga tergambarkan manfaat ekonomisnya.
- b) Pemanfaatan aset, mengidentifikasi kesesuaian dengan peruntukannya atau sebaliknya.
- c) Terwujudnya sistem informasi dan administrasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam optimalisasi pengelolaan aset

Terdapat beberapa prosedur optimalisasi pemanfaatan aset sesuai dengan penjelasan Djumara (2007) sebagai berikut:

- a) Melakukan identifikasi aset, inventarisasi fisik dan legal
Melakukan pendataan pada seluruh aset yang dimiliki mencakup ukuran, fisik, legal status, dan kondisi aset. Melakukan identifikasi pada kelengkapan dokumen-dokumen legal dan analisis yuridis atas

aset bermasalah yang pada gilirannya dapat memberikan *legal opinion*.

b) Penilaian aset tetap

Melakukan kegiatan penilaian untuk mengetahui nilai pasar atas objek property dengan menggunakan pendekatan-pendekatan dan metode penilaian yang lazim digunakan dalam pekerjaan penilaian, seperti:

1. Pendekatan data pasar – Metode perbandingan langsung
2. Pendekatan biaya – Metode biaya pengganti baru yang disusutkan
3. Pendekatan pendapatan – Metode arus kas terdiskonto
4. Pendekatan pengembangan tanah – *Land residual method*

c) Analisis optimalisasi pemanfaatan *fixed assest*

Analisis optimalisasi pemanfaatan bertujuan untuk mengidentifikasi dan memilah aset yang masuk dalam aset operasional atau aset non operasional. Aset operasional kemudian dilakukan kajian yang mendalam untuk mengetahui aset operasional tersebut telah optimal dalam pemanfaatannya atau sebaliknya. Jika belum optimal, maka dilakukan studi optimalisasi. Studi optimalisasi dilakukan dengan tolak ukur kebutuhan terhadap aset tersebut dikaitkan dengan kegiatan usahanya. Aset non operasional, maka analisis yang dilakukan terhadap kondisi aset saat ini untuk mengetahui apakah pemanfaatan aset tersebut telah optimal atau sebaliknya ditinjau dari penggunaan tanah dalam bangunan dan fungsional bangunannya dari aspek ekonomis.

2.4. Pendapatan

Pendapatan merupakan salah satu unsur yang paling utama dari pembentukan laporan laba rugi dalam suatu organisasi. Pendapatan dapat diartikan sebagai *revenue* dan dapat juga diartikan sebagai *income*, maka *income* dapat diartikan sebagai penghasilan dan kata *revenue* sebagai pendapatan penghasilan maupun keuntungan (Arbune et al., 2017). Pendapatan sangat berpengaruh bagi keseluruhan hidup organisasi, semakin besar pendapatan yang diperoleh maka semakin besar kemampuan organisasi untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Selain itu pendapatan juga berpengaruh terhadap laba rugi organisasi yang tersaji dalam laporan laba rugi maka, pendapatan adalah darah kehidupan dari suatu organisasi.

Menurut Strauss et al., (2018), pendapatan adalah kenaikan modal perusahaan akibat penjualan produk perusahaan. Arus masuk aktiva atau peningkatan lainnya atas aktiva atau penyelesaian kewajiban entitas (atau kombinasi dari keduanya) dari pengirim barang, pemberian jasa, atau aktivitas lainnya yang merupakan operasi utama atau operasi sentral perusahaan. Pendapatan adalah pendapatan uang yang diterima dan diberikan kepada subjek ekonomi berdasarkan prestasi-prestasi yang diserahkan yaitu berupa pendapatan dari profesi yang dilakukan sendiri atau usaha perorangan dan pendapatan dari kekayaan. Besarnya pendapatan seseorang bergantung pada jenis pekerjaannya.

Jumlah pendapatan adalah pendapatan yang dihasilkan organisasi sebelum dikeluarkan biaya. Oleh karena itu, ketika sebuah organisasi mengalami *top-line growth*, maka perusahaan tersebut mengalami peningkatan penjualan

atau pendapatan kotor. Baik pendapatan maupun laba bersih berguna dalam menentukan kekuatan keuangan suatu organisasi, tetapi keduanya tidak dapat dipertukarkan. Pendapatan hanya menunjukkan seberapa efektif organisasi dalam menghasilkan penjualan dan pendapatan dan tidak mempertimbangkan efisiensi operasi yang dapat berdampak dramatis pada laba (Klein et al., 2019).

Laba bersih dihitung dengan mengambil pendapatan dan mengurangi biaya melakukan bisnis, seperti depresiasi, bunga, pajak, dan biaya lainnya. Intinya, atau laba bersih, menggambarkan seberapa efisien perusahaan dengan pengeluaran dan pengelolaan biaya operasinya. Pendapatan sering dianggap sinonim untuk pendapatan karena kedua istilah tersebut mengacu pada arus kas positif. Namun, dalam konteks keuangan, istilah pendapatan hampir selalu mengacu pada garis bawah atau pendapatan bersih karena mewakili jumlah total pendapatan yang tersisa setelah memperhitungkan semua pengeluaran dan pendapatan tambahan. Laba bersih muncul pada laporan laba rugi perusahaan dan merupakan ukuran penting dari profitabilitas suatu organisasi (Ackah et al., 2020).

Webb et al., (2020) menjelaskan pendapatan akan mempengaruhi banyaknya barang yang dikonsumsi, bahwa sering kali dijumpai dengan bertambahnya pendapatan, maka barang yang dikonsumsi bukan saja bertambah, tapi juga kualitas barang tersebut ikut menjadi perhatian. Tingkat pendapatan merupakan salah satu kriteria maju tidaknya suatu daerah. Bila pendapatan suatu daerah relatif rendah, dapat dikatakan bahwa kemajuan dan kesejahteraan tersebut akan rendah pula. Kelebihan dari konsumsi maka akan disimpan pada bank yang tujuannya adalah untuk berjaga-jaga apabila baik kemajuan dibidang pendidikan, produksi dan sebagainya juga mempengaruhi

tingkat tabungan masyarakat. Demikian pula hanya bila pendapatan masyarakat suatu daerah relatif tinggi, maka tingkat kesejahteraan semakin tinggi pula.

Pendapatan dapat pula dijelaskan sebagai jumlah total pendapatan yang dihasilkan oleh penjualan barang atau jasa yang terkait dengan operasi utama perusahaan. Pendapatan, juga dikenal sebagai penjualan kotor, sering disebut sebagai garis teratas karena berada di bagian atas laporan laba rugi. Pendapatan, atau laba bersih, adalah total pendapatan atau laba perusahaan. Ketika investor dan analis membahas tentang pendapatan perusahaan, mereka sebenarnya mengacu pada laba bersih atau keuntungan bagi perusahaan. Greuning, *et al.* (2013:289) merinci sumber pendapatan:

- 1) Penjualan barang
- 2) Pemberian jasa
- 3) Penggunaan aset entitas oleh entitas lain yang menghasilkan bunga
- 4) Royalti
- 5) Dividen

Greuning juga menjelaskan terdapat sumber pendapatan lain yaitu pendapatan sewa (IAS 37), investasi dengan metode ekuitas (IAS 28), kontrak asuransi, perubahan dalam nilai wajar dari aset dan liabilitas keuangan (IAS 39), dan pengakuan awal dan perubahan dalam nilai wajar atas aset biologis (IAS 41). Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2015:23.1), pendapatan dapat timbul dari transaksi dan kejadian berikut ini:

- a. Penjualan barang
- b. Penjualan jasa, dan
- c. Penggunaan aset entitas oleh pihak lain yang menghasilkan bunga royalti, dan dividen.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian berikut memiliki relevansi dengan variabel – variabel penelitian ini sehingga memperkuat posisi penulis untuk menganalisis model optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan.

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu

No	Penulis (tahun)	Variabel Penelitian	Temuan
1	Paranga (2020)	- Optimalisasi Pengelolaan aset - Komitmen Pimpinan	Komitmen pimpinan berkontribusi terhadap peningkatan optimalisasi pengelolaan aset
2	Dewi, <i>et al.</i> , 2017	- Optimalisasi Pengelolaan aset - Peningkatan pendapatan	Upaya optimalisasi pengelolaan aset yang dilakukan oleh aparat desa terbukti mampu meningkatkan pendapatan asli desa
3	Halim (2012)	- Optimalisasi Pengelolaan aset - Komitmen Pimpinan - Pendapatan	Komitmen pimpinan berkontribusi terhadap peningkatan optimalisasi pengelolaan aset di Kabupaten Banggai Kepulauan
4	Rahman (2021)	- Optimalisasi Pengelolaan aset - Peningkatan pendapatan	Peningkatan pendapatan dapat dilakukan dengan optimalisasi pengelolaan aset oleh BPKAD di Kabupaten Mamuju
5	Sriastiti <i>et al.</i> , (2020)	- Optimalisasi Pengelolaan aset - Pemanfaatan aset	Pemanfaatan aset yang terdiri dari perencanaan kebutuhan, inventarisasi, identifikasi, legal audit, penilaian aset, pemanfaatan dan pemantauan optimalisasi aset. Hasil penelitian menunjukkan hanya perencanaan kebutuhan dan penilaian aset yang berpengaruh signifikan terhadap optimalisasi pengelolaan aset
6	Farid <i>et al.</i> , (2020)	- Optimalisasi Pengelolaan aset - Pemanfaatan aset	Aset yang dimiliki oleh Badan Pengelola Monoter Pemilikan Tanah dan Aset Provinsi Sulawesi Tengah belum berorientasi pada <i>revenue</i> sehingga optimalisasi pengelolaan aset belum terwujud
7	Kurniyanta <i>et al.</i> ,	- Optimalisasi	Pemanfaatan aset tidak

	(2018)	- Pengelolaan asset - Pemanfaatan asset - Pendapatan	berpengaruh signifikan terhadap optimalisasi pengelolaan aset. Pemanfaatan asset dan optimalisasi pengelolaan aset tidak berpengaruh terhadap pendapatan baik secara langsung maupun secara tidak langsung (<i>indirect</i>)
8	Batara et al., (2015)	- Optimalisasi Pengelolaan asset - Pemanfaatan asset	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip NPM dalam pengelolaan aset di Pemerintah Daerah Kota Makassar belum optimal, ada beberapa prinsip yang dalam implementasinya, namun belum menunjukkan kinerja yang diharapkan, dan beberapa prinsip lainnya cenderung diabaikan.
9	Attwater et al., (2014)	- Optimalisasi Pengelolaan asset - Pemanfaatan asset	Meskipun organisasi memiliki sistem manajemen aset yang terdefinisi dengan baik, namun tidak jelas tentang bagaimana mengukur kinerja sistem manajemen aset. Untuk membangun sistem pengukuran kinerja yang efektif, kerangka kerja manajemen aset yang ada harus diperluas untuk mencakup hasil dan dampak dari setiap aktivitas manajemen aset, yang secara jelas menunjukkan keterkaitannya dengan kinerja organisasi.
10	Nasir & Lubis (2021)	- Optimalisasi Pengelolaan asset - Pemanfaatan asset	Pentingnya peran BMD dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah, menjadikan pengelolaannya menjadi salah satu indikator keberhasilan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dengan indikator: optimalisasi aset pemerintah daerah dengan peningkatan efektifitas pengelolaan aset daerah

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1. Kerangka Konseptual

Literatur tentang *grand theory* pemanfaatan aset masih sangat terbatas, sehingga praktik pemanfaatan aset secara umum bersandar pada disiplin ilmu manajemen organisasi. Praktik penting dari proses pemanfaatan aset tercakup dalam masalah manajemen organisasi; isu-isu yang relevan dengan pemanfaatan aset dapat diidentifikasi dengan menghubungkan proses praktik pemanfaatan aset dengan teori manajemen organisasi. Manajemen sebagai sebuah konsep, yang berkaitan dengan kegiatan untuk melaksanakan proses organisasi. Proses ini dilakukan oleh individu dan kelompok. Melalui proses manajemen tersebut upaya individu dan kelompok dikoordinasikan, diarahkan dan dibimbing menuju pencapaian tujuan organisasi (Petchrompo & Parlikad, 2019).

Kegiatan untuk melaksanakan proses organisasi harus terkait dengan perilaku organisasi. Pengaruh tersebut berasal dari individu atau kelompok yang terkait dengan organisasi tertentu serta organisasi itu sendiri. Selanjutnya, pengaruh pada perilaku organisasi juga dapat diberikan oleh faktor lingkungan eksternal dan internal. Individu membawa organisasi yang berbeda set keterampilan dan atribut, kepribadian, nilai-nilai dan atribut, serta kebutuhan dan harapan. Dinamika kelompok merupakan sumber utama yang melaluinya kelompok mempengaruhi organisasi dan berkaitan dengan aspek-aspek seperti struktur dan fungsi kelompok, hubungan peran dalam kelompok dan pengaruh serta tekanan kelompok. Organisasi itu sendiri juga dapat menjadi sumber perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan untuk menanggapi tujuan dan

kebijakan; teknologi dan metode kerja; struktur organisasi yang diformalkan; serta gaya kepemimpinan (Lima & Costa, 2019).

Lingkungan eksternal dan internal yang berdampak pada organisasi juga dapat menjadi sumber pengaruh perilaku. Dalam kerangka manajemen organisasi, ada berbagai teori yang berusaha menjelaskan pengaruh tersebut. Peran teori manajemen organisasi dan praktik yang terkait dengannya sangat penting untuk pemanfaatan aset yang efektif, seperti yang ditekankan oleh Silviana (2019) yang menyatakan bahwa sekarang ada pengakuan dan penerimaan umum bahwa pemanfaatan aset terutama bukan subjek teknis. Sebaliknya, memperbaiki faktor manusia bahkan lebih penting daripada alat, proses, dan 'solusi' teknis yang diadopsi dalam pemanfaatan aset.

Faktor manusia berhubungan dengan aspek-aspek seperti motivasi tenaga kerja, pendidikan atau pengembangan kapasitas, komunikasi, kepemimpinan, kerja tim dan rasa memiliki. Faktor-faktor manusia ini adalah faktor penting yang memungkinkan terbentuknya pendekatan terpadu dan berkelanjutan terhadap pemanfaatan aset. Teori-teori yang mendukung faktor-faktor manusia ini berkisar dari manajemen strategis, manajemen perubahan, manajemen tim, manajemen motivasi, manajemen proyek, struktur organisasi, keterampilan kepemimpinan, pengembangan kapasitas, motivasi, manajemen pemangku kepentingan, dan teori nilai (Ojo & Fauzi, 2020).

Peningkatan pendapatan dan optimalisasi pemanfaatan aset juga terkait dengan teori kepemimpinan. Peningkatan keberhasilan manajemen adalah karena peningkatan tingkat kepemimpinan menghasilkan kemauan dan komitmen yang lebih besar di pihak karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Kalmanovich-Cohen et al., 2018). Meskipun kepemimpinan bersifat intrinsik bagi

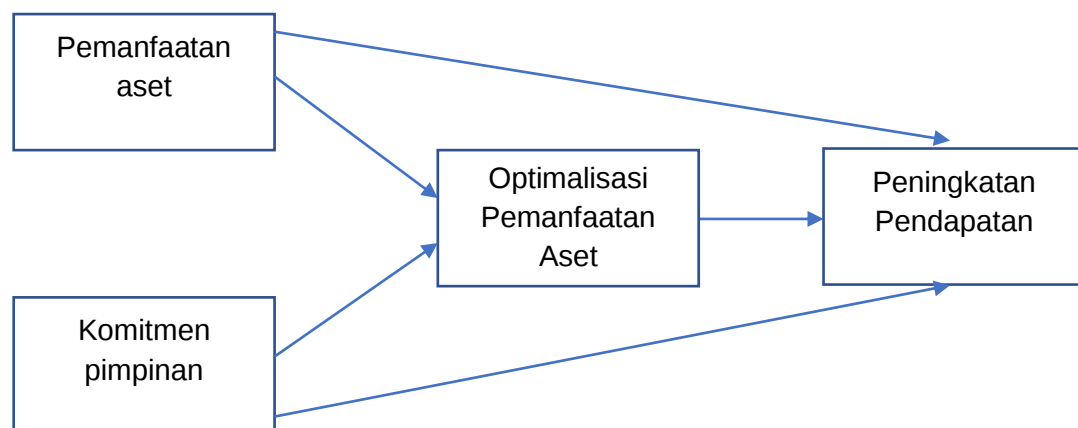
manajemen, tidak semua fungsi manajemen memerlukan kepemimpinan. Fungsi manajemen yang memerlukan kepemimpinan adalah perencanaan, pengorganisasian, dan motivasi staf. Kepemimpinan diperlukan dalam perencanaan agar rencana tersebut dapat diterima oleh orang-orang atau tenaga kerja yang akan ditugasi untuk melaksanakannya.

Pengorganisasian membutuhkan delegasi, yang untuk menjadi sukses membutuhkan kepemimpinan karena lebih banyak kepemimpinan akan menghasilkan kemauan yang lebih besar dan pembentukan organisasi yang lebih mudah. Komitmen kepemimpinan paling penting dalam memotivasi pekerja untuk menerima dan mencapai tujuan yang ditetapkan untuk organisasi. Fungsi pengendalian dan koordinasi sebagian besar dapat diatur dan dengan demikian memerlukan sedikit atau tidak ada kepemimpinan. Alipour et al., (2017); dan Samimi et al., (2020), teori kepemimpinan kelompok meliputi (i) teori kualitas atau sifat; (ii) teori fungsional atau kelompok; (iii) pemimpin sebagai teori kategori perilaku; (iv) teori gaya kepemimpinan; (v) *contingency*.

Berdasarkan PP No 6 tahun 2006 sebagai turunan dari peraturan UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara telah menjadi rujukan dalam penataan dan pengelolaan aset negara yang tertib. Pengelolaan aset negara yang professional dan modern serta mengedepankan prinsip good governance akan mampu meningkatkan kepercayaan pengelolaan keuangan dari masyarakat sehingga tujuan peningkatan pendapatan dapat tercapai. Sistem pengelolaan aset pada PTN-BH khususnya di Unhas telah dilengkapi dengan hak otonomi yang lebih besar dengan tujuan agar dapat dimanfaatkan semaksimalnya untuk kepentingan kinerja Universitas Hasanuddin secara umum, salah satu komponen

yang penting dalam menunjang hal ini adalah peningkatan pendapatan dari pengelolaan aset yang dimiliki oleh Unhas.

Penelitian ini menghadirkan model peningkatan pendapatan dan optimalisasi pemanfaatan aset berdasarkan referensi dan literatur terbaru. Penelitian tentang pemanfaatan aset terhadap optimalisasi pemanfaatan aset telah dilakukan oleh Sriastiti *et al.*, (2020). Penelitian tentang pemanfaatan aset terhadap peningkatan pendapatan telah dilakukan oleh Kurniyanta *et al.*, (2018). Penelitian tentang komitmen pimpinan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset telah dilakukan oleh Paranga (2020). Penelitian tentang komitmen pimpinan terhadap peningkatan pendapatan telah dilakukan oleh Halim (2012). Penelitian tentang optimalisasi pemanfaatan aset terhadap peningkatan pendapatan telah dilakukan oleh Rahman (2021). Merujuk pada penelitian sebelumnya, maka kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dukungan penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) **H-1:** Pemanfaatan aset berpengaruh signifikan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan
- 2) **H-2:** Komitmen pimpinan berpengaruh signifikan terhadap optimalisasi pemanfaatan aset dan peningkatan pendapatan
- 3) **H-3:** Optimalisasi pemanfaatan aset berpengaruh signifikan terhadap peningkatan pendapatan