

**STRATEGI PENINGKATAN PAD PEMERINTAH
KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI
OPTIMALISASI BARANG MILIK DAERAH**

**Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-1**

Program Studi Akuntansi



Disusun Oleh :
Elvina Apriyanti
NIM : 31402300199

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI AKUNTANSI
SEMARANG
2025**

SKRIPSI
STRATEGI PENINGKATAN PAD PEMERINTAH
KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI
OPTIMALISASI BARANG MILIK DAERAH

Disusun Oleh :
Elvina Apriyanti
NIM : 31402300199

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan siding panitia ujian skripsi

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 26 Mei 2025

Pembimbing

Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., AWP., IFP., Ph.D

NIK. 211403012

STRATEGI PENINGKATAN PAD PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI OPTIMALISASI BARANG MILIK DAERAH

Disusun Oleh :

Elvina Apriyanti

Nim : 31402300199

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 26 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji 1,


Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., AWP., IFP., Ph.D
NIK 211403012


Dr. E. Drs. Chrisna Suhendi, SE, MBA, Ak, CA
NIK 210403051

Penguji 2,


Dr. H. Muhammad Ja'far Shodiq, SE, S.Si., M.Si., Akt., CA., ACPA., CSRA., CSRS
NIK 211498009

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar

Sarjana Akuntansi Tanggal 26 Mei 2025

Ketua Program Studi S-1 Akuntansi


Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., AWP., IFP., Ph.D
NIK 211403012

STRATEGI PENINGKATAN PAD PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI OPTIMALISASI BARANG MILIK DAERAH

Disusun Oleh:

Elvina Apriyanti

NIM : 31402300199

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 26 Mei 2025

Pembimbing,



Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., AWP., IFP., Ph.D

NIK 211403012

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar

Sarjana Akuntansi Tanggal 26 Mei 2025

Ketua Program Studi S-1 Akuntansi



Provita Wijayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., AWP., IFP., Ph.D

NIK 211403012

HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Elvina Apriyanti
NIM : 31402300199
Program Studi : S-1 Akuntansi
Fakultas : Ekonomi UNISSULA

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi saya dengan judul :

“Strategi Peningkatan PAD Pemerintah Kabupaten Bojonegoro Melalui Optimalisasi Barang Milik Daerah”.

Merupakan hasil karya sendiri (bersifat original), bukan merupakan tiruan atau duplikasi dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar. Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia untuk dicabut gelar yang telah saya peroleh.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Semarang, 26 Mei 2025

Yang Menyatakan



Elvina Apriyanti

NIM. 3140230019

ABSTRAK

STRATEGI PENINGKATAN PAD PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO MELALUI OPTIMALISASI BARANG MILIK DAERAH

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu sumber pendapatan daerah. PAD dapat dinilai sejauh mana suatu daerah dapat membiayai kegiatan pemerintahan dan pembangunan daerahnya. Salah satu sumber PAD adalah pendapatan sewa BMD. Realisasi PAD dari sewa BMD dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Pada tahun 2020 sebesar 138,7%, tahun 2021 sebesar 42,9%, tahun 2022 sebesar 29,44%, dan tahun 2023 sebesar 28,62%. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi optimalisasi Barang Milik Daerah (BMD) idle berupa tanah untuk meningkatkan PAD Kabupaten Bojonegoro. Perumusan dan pemilihan strategi yang tepat dapat memberikan kontribusi praktis pemanfaatan BMD idle berupa tanah yang berdampak pada peningkatan PAD. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengambilan data menggunakan wawancara, observasi, studi literatur, dan *Focus Group Discussion*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi pemanfaatan BMD idle dapat dilakukan melalui Inventarisasi BMD Non Operasional Idle Potensial, Penilaian Aset yang Cepat dan Berkualitas, Analisis Optimalisasi Aset melalui *Highest and Best Used Study*, dan Pengembangan Sistem Informasi Penyewaan Aset. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dan praktis dalam pengelolaan aset daerah mengenai strategi optimalisasi BMD idle berupa tanah pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang dapat meningkatkan kemandirian fiskal dan mendukung pembangunan daerah.

Kata Kunci: Barang Milik Daerah (BMD), Pendapatan Asli Daerah (PAD), Strategi

ABSTRACT

Local Own-source Revenue (PAD) is one of the sources of regional income. PAD can be assessed by how well a region can finance government activities and local development. One of the sources of PAD is income from the leasing of regional assets (BMD). The realization of PAD from BMD leasing has shown a decline over the years: 138.7% in 2020, 42.9% in 2021, 29.44% in 2022, and 28.62% in 2023. This study aims to analyze strategies for optimizing idle regional assets (BMD) in the form of land to increase PAD in Bojonegoro Regency. Formulating and selecting the right strategies can provide practical contributions to the utilization of idle BMD in the form of land, impacting PAD growth. This research employs a qualitative methodology, utilising data collection techniques such as interviews, observations, literature reviews, and Focus Group Discussions. The findings of the study indicate that the optimisation of idle BMD can be achieved through the inventory of non-operational idle potential BMD, rapid and quality asset assessment, asset optimisation analysis via a Highest and Best Use Study, and the development of an asset leasing information system. It is anticipated that this research will provide both academic and practical contributions to the management of regional assets concerning the optimisation strategies for idle BMD in the Government of Bojonegoro Regency, which can enhance fiscal independence and support regional development.

Keyword: *Regional Assets (BMD), Local Own-Source Revenue (PAD), Strategy*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis ucapkan atas ke hadirat Allah Swt. Tuhan Yang Maha Esa, Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah memberikan nikmat kesehatan, keselamatan, kesempatan, serta kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi yang berjudul **“Strategi Peningkatan PAD Pemerintah Kabupaten Bojonegoro Melalui Optimalisasi Barang Milik Daerah”** ini dengan lancar.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi skripsi dalam rangka menyelesaikan studi Strata Satu untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam penyusunan Skripsi ini, penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunannya tidak lepas dari bantuan, dukungan, kontribusi, dan doa dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan tepat waktu. Oleh karena itu, dalam kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kemudahan dan kelancaran hamba-Nya dalam segala urusan.
2. Ibu Budi Haryanti selaku ibu kandung dan Ibu Sri Sukasih selaku ibu mertua dari penulis yang selalu sabar, mendoakan penulis, memberikan semangat penulis untuk segera menyelesaikan Skripsi ini, menguatkan penulis disaat rapuh, dan selalu memberikan dukungan penuh untuk penulis baik materi maupun non materi yang sangat berguna bagi penulis;

3. Nanang Trisnadik selaku suami penulis yang selalu memberikan semangat, perhatian, kasih sayang dan dukungan baik materi maupun non materi yang sangat berguna bagi penulis;
4. Adik penulis, Putri Aulia Arianti, yang selalu memberikan doa kepada penulis untuk dapat segera menyelesaikan Skripsi ini;
5. Pribadi penulis yang selalu mencoba semaksimal mungkin, tidak menyerah akan keadaan, kuat, dan tegar dalam menyelesaikan semua kewajiban apa pun kondisinya. Terima kasih karena sudah bekerja keras selama ini.
6. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
7. Ibu Provita Wijayanti, SE., M.Si., Ak., CA., IFP., AWP, selaku Ketua Program Studi S-1 Akuntansi Universitas Islam Sultan Agung sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak Dr. H. M. Jafar Shodiq, SE., S.Si., M.Si., Akt., CA., ACPA., CSRA., CSRS. dan Bapak Drs. Chrisna Suhendi, SE., MBA., Ak., CA selaku Dosen Penguji Skripsi yang telah bersedia memberikan masukan dan waktu untuk menguji saya.
9. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan banyak ilmunya, sehingga penulis mendapat pengetahuan yang dapat digunakan di masa yang akan datang.
10. Bapak Andi Panca SE, Ak., Ibu Anie Susanti Hartoyo SE, Ak., Ibu Sinta Rahmawati S.STP., MA., dan Ibu Sofia Rachmawati SE, Ak. dari BPKAD Kabupaten Bojonegoro selaku narasumber dalam penyusunan skripsi ini.

11. Teman-teman RPL Bojonegoro 2024 yang telah membantu mempersamai penulis selama perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat terbuka dan menerima kritik maupun saran dari pembaca. Penulis berharap Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

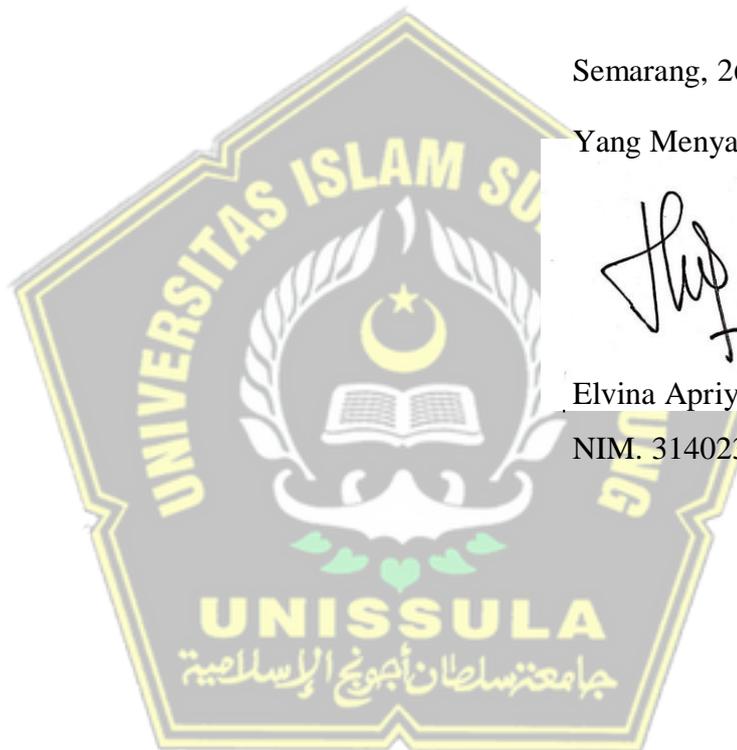
Semarang, 26 Mei 2025

Yang Menyatakan



Elvina Apriyanti

NIM. 31402300199



DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI	iii
LEMBAR PENGESAHAN DAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	xv
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Barang Milik Daerah	10
2.1.1. Pengertian Barang Milik Daerah.....	10
2.1.2. Siklus Pengelolaan Barang Milik Daerah	11

2.1.3. Optimalisasi Barang Milik Daerah.....	14
2.2. Pendapatan Asli Daerah.....	16
2.2.1. Pengertian Pendapatan Asli Daerah	16
2.2.2. Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah.....	17
2.2.3. Pengukuran Pendapatan Asli Daerah.....	20
2.3. Strategi.....	21
2.3.1. Pengertian Strategi.....	21
2.3.2. Strategi Peningkatan Pendapatan Daerah	24
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Jenis dan Sumber Data	28
3.2.1. Data Primer	28
3.2.2. Data Sekunder	29
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.3.1. Pengamatan (Observasi)	30
3.3.2. Wawancara.....	30
3.3.3. Dokumentasi	31
3.4 Teknik Analisis Data	31
3.4.1. Pengumpulan Data.....	32
3.4.2. Reduksi Data.....	32
3.4.3. Penyajian Data.....	32
3.4.4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi	32
BAB IV PROFIL ORGANISASI.....	34
4.1. Sejarah Singkat Kabupaten Bojonegoro.....	34
4.2. Visi dan Misi Kabupaten Bojonegoro	35
4.3. Profil dan Sejarah BPKAD Kabupaten Bojonegoro	36
4.4. Visi dan Misi BPKAD Kabupaten Bojonegoro	36
4.5. Struktur Organisasi BPKAD Kabupaten Bojonegoro	37

4.6. Tugas dan Tanggung Jawab Pengelolaan Barang Milik Daerah pada Bidang Aset BPKAD Kabupaten Bojonegoro	38
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	41
5.1 Identifikasi dan Inventarisasi Nilai dan Potensi Aset Daerah.....	41
5.2 Sistem Informasi Manajemen Aset Daerah	45
5.3 Pengawasan dan Pengendalian Pemanfaatan Aset.....	49
5.4. Penilaian Aset Daerah	51
5.5. Strategi Peningkatan PAD Melalui Optimalisasi Barang Milik Daerah ...	53
5.5.1. Inventarisasi BMD yang Telah Dilakukan Pemanfaatan dalam Bentuk Sewa.....	54
5.5.2. Strategi Peningkatan PAD melalui Pemanfaatan Sewa BMD	59
BAB VI PENUTUP	72
6.1. Kesimpulan	72
6.2. Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	81



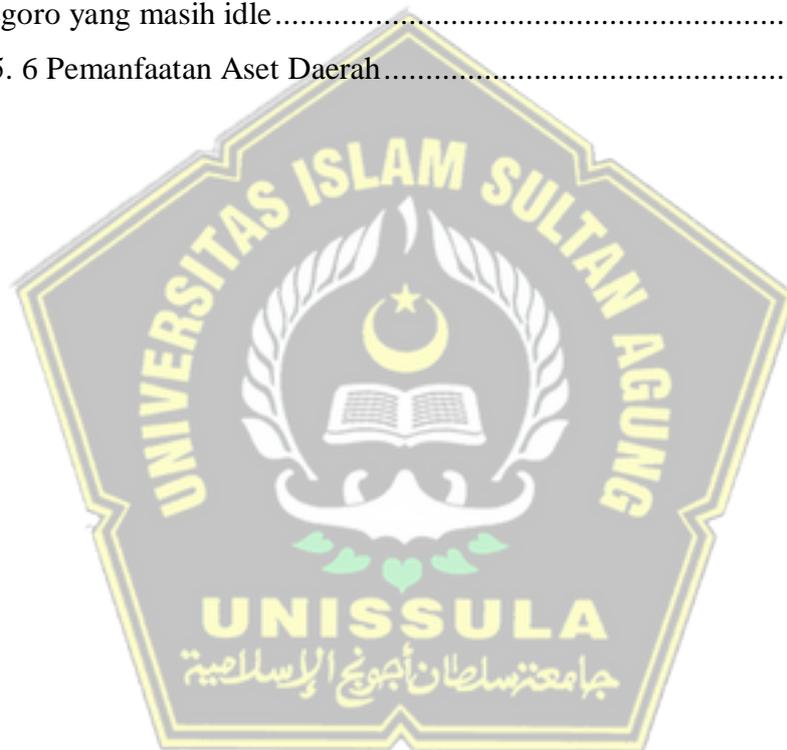
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Realisasi Penerimaan PAD dari Sewa BMD.....	3
Gambar 2. 1 Siklus Pengelolaan Barang Milik Daerah	11
Gambar 2. 2 Macam Pajak Provinsi	18
Gambar 2. 3 Macam Pajak Kabupaten/Kota	18
Gambar 4. 1 Misi Kabupaten Bojonegoro 2025-2030.....	35
Gambar 4. 2 Misi BPKAD Kabupaten Bojonegoro	36
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi BPKAD Kabupaten Bojonegoro	37
Gambar 5. 1 Realisasi Penerimaan PAD dari Sewa BMD.....	55



DAFTAR TABEL

Tabel 5. 1 Nilai Aset Tetap Kabupaten Bojonegoro Tahun Anggaran 2023 Audited..	42
Tabel 5. 2 Data perolehan PAD dari sewa BMD Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dari tahun 2020 sampai dengan 2024.....	55
Tabel 5. 3 BMD yang telah dilakukan pemanfaatan dengan mekanisme sewa serta proses sewanya	58
Tabel 5. 4 Pemasukan Sewa BMD	59
Tabel 5. 5 BMD non operasional berupa tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang masih idle.....	61
Tabel 5. 6 Pemanfaatan Aset Daerah.....	63



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah membagi kewenangan pemerintahan ke dalam dua kategori, yaitu kewenangan absolut yang menjadi tanggung jawab Pemerintah Pusat, serta kewenangan konkuren yang dilimpahkan kepada Pemerintah Daerah sesuai dengan prinsip otonomi daerah. Meskipun Pemerintah Daerah diberi ruang untuk menyelenggarakan dan mengatur urusan pemerintahan berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan, implementasi otonomi tetap berada dalam kerangka negara kesatuan. Oleh karena itu, meskipun bentuk otonomi yang diberikan tergolong luas, tanggung jawab utama atas jalannya pemerintahan daerah secara substansial masih berada pada Pemerintah Pusat.

Penerapan otonomi daerah memberikan keleluasaan bagi pemerintah daerah untuk menjalankan roda pemerintahan secara mandiri melalui inovasi, kreativitas, serta partisipasi masyarakat dalam rangka mendorong kemajuan daerah (Affandi, 2001:121). Pemberian otonomi ini bertujuan untuk mempercepat pembangunan masyarakat daerah melalui peningkatan mutu layanan, pemberdayaan, dan keterlibatan masyarakat. Otonomi yang komprehensif juga mendorong daerah untuk memperkuat daya saingnya, dengan tetap memperhatikan prinsip demokrasi, keadilan, pemerataan, serta kekhususan dan keragaman potensi lokal dalam menghadapi era globalisasi.

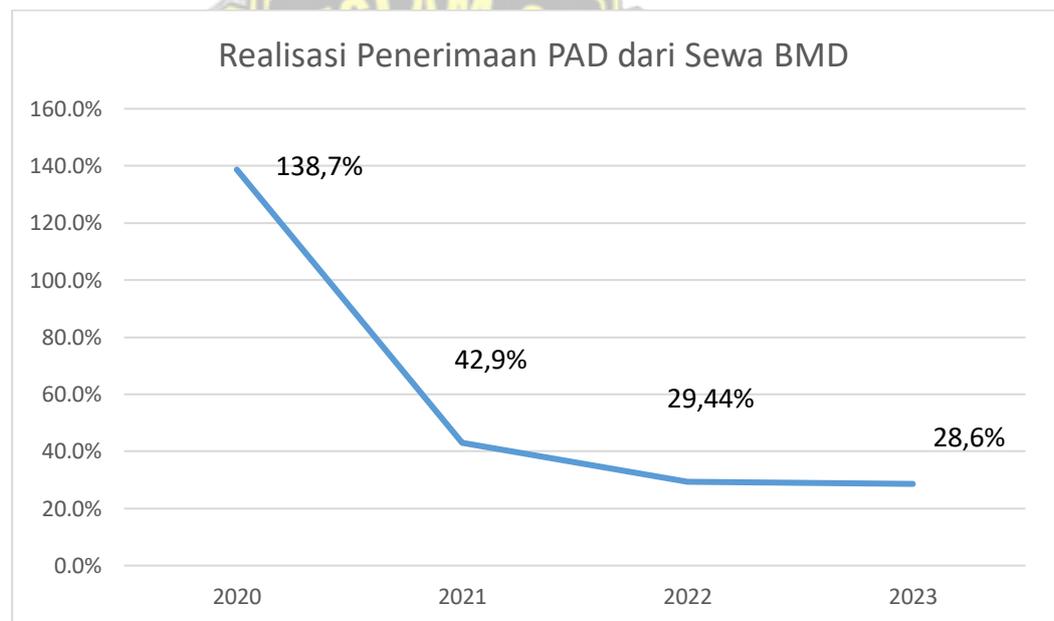
Dalam konteks pelaksanaan otonomi, setiap daerah dituntut untuk mampu mengelola urusan pemerintahannya secara efektif, termasuk dalam aspek pendanaan. Oleh sebab itu, kemandirian daerah sangat tergantung pada kemampuan untuk menggali

dan mengelola potensi sumber daya lokal sebagai basis peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam proses ini, sinergi antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sangat krusial untuk menciptakan pembangunan yang terintegrasi serta mewujudkan pemerataan kesejahteraan masyarakat secara nasional.

Aspek pengelolaan keuangan dan aset daerah secara transparan dan akuntabel merupakan komponen vital dalam keberhasilan otonomi daerah. Laporan keuangan berperan sebagai instrumen pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja fiskal Pemerintah Daerah, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis di bidang ekonomi, sosial, dan politik. Kinerja keuangan daerah tidak terlepas dari pengaruh berbagai variabel, seperti tingkat penerimaan, besaran belanja, skema pembiayaan, kondisi ekonomi makro, dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki daerah tersebut.

Salah satu indikator penting kemandirian fiskal adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang mencerminkan kemampuan daerah dalam mengoptimalkan potensi sumber daya lokal. PAD diperoleh dari berbagai komponen, meliputi pajak daerah, retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta sumber-sumber lain yang sah. Besarnya kontribusi PAD terhadap total pendapatan menunjukkan tingkat kemandirian dan kapasitas fiskal suatu daerah. Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, struktur PAD menunjukkan bahwa mayoritas penerimaan berasal dari kategori "Lain-lain PAD yang sah", yang mencapai 55,4% dari total PAD. Porsi terbesar dalam kategori ini disumbang oleh Pendapatan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dari tiga Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), yaitu sebesar 75,07%. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber penerimaan daerah tidak semata-mata berasal dari pajak, melainkan juga dari unit layanan publik yang dikelola oleh daerah.

Berdasarkan laporan neraca keuangan daerah, komponen Aset Tetap menjadi unsur terbesar dalam struktur aset Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, mencapai sekitar 80% dari total aset. Aset tetap ini, khususnya tanah yang belum dimanfaatkan (*idle*), memiliki potensi yang signifikan untuk dikembangkan sebagai sumber PAD, terutama dari kategori "Lain-lain PAD yang sah". Namun, kontribusi pemanfaatan aset tetap dalam bentuk sewa tanah dan bangunan masih sangat rendah, hanya menyumbang 0,36% dari total pendapatan pada kategori tersebut. Selain itu, tren pendapatan daerah dari sewa Barang Milik Daerah (BMD) menunjukkan penurunan yang konsisten sejak tahun 2020 hingga 2023, sebagaimana tercantum dalam data tabel berikut.



Gambar 1. 1 Realisasi Penerimaan PAD dari Sewa BMD

Sumber: Diolah Penulis

Selanjutnya pada hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Tahun 2023, pengelolaan BMD diberi garis bawah untuk segera melakukan penilaian dan menetapkan besaran nilai sewa untuk tanah eks bengkok, toko dan bidak pasar burung. Penjelasan terkait temuan ini adalah ada aset *idle* yang dapat

dimanfaatkan namun belum dapat disewakan karena belum ada nilai sewanya, sedangkan jika aset *idle* tersebut disewakan dapat menggenjot PAD yang bersumber dari sewa BMD. Kemudian pada saat rapat penyelesaian temuan BPK RI tahun 2023, para petinggi Pemerintah Kabupaten Bojonegoro memberikan arahan kepada Kepala BPKAD Kabupaten Bojonegoro dan Kabid Pengelolaan Aset Daerah pada BPKAD untuk segera membuat rencana pemanfaatan BMD dalam bentuk sewa agar PAD yang bersumber dari sewa BMD dapat mengalami peningkatan.

Penurunan PAD yang bersumber dari sewa BMD yang terus terjadi disetiap tahunnya menandakan bahwa Pemerintah Kabupaten Bojonegoro belum memaksimalkan pemanfaatan aset daerah yang dimiliki. Penurunan PAD ini merupakan suatu masalah yang sebaiknya dijadikan fokus dan segera dicarikan solusi terbaik oleh Pengelola Barang, agar aset yang dimilikinya dapat menyumbang pendapatan daerah yang lebih mengingat banyaknya jumlah aset yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

Pos Pendapatan Sewa Barang Milik Daerah (BMD) pada Neraca LKPD Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dimulai Tahun Anggaran 2021 dikarenakan adanya permintaan sewa uang milik jalan yang digunakan untuk jalur gas PT. Pertamina Gas. Dengan adanya pos pendapatan dari sewa BMD menunjukkan kesadaran Pemerintah Kabupaten Bojonegoro akan potensi pendapatan dari aset-aset yang dimiliki. Perubahan ini menandakan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan pemanfaatan aset sebagai sumber pendapatan daerah. Ini mencerminkan pemahaman bahwa aset negara harus dioptimalkan dan tidak hanya menjadi catatan di neraca, tetapi juga harus memberikan manfaat yang nyata bagi kesejahteraan masyarakat.

Kajian mengenai optimalisasi pemanfaatan aset milik daerah dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, meskipun dengan fokus wilayah yang berbeda-beda. Misalnya, Widiastuti dan Risandewi (2020) dalam penelitiannya di Provinsi Jawa Tengah menyarankan sejumlah langkah strategis, antara lain pembentukan Tim Koordinasi Pemanfaatan Aset Daerah, identifikasi aset yang kurang produktif, pelaksanaan studi kelayakan untuk memberikan dasar analisis yang rasional dan objektif terhadap kinerja pemberdayaan aset, pembentukan satuan tugas (satgas) khusus untuk validasi data aset, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi terhadap proses optimalisasi aset.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Aprianti (2018) di Kota Bogor menunjukkan bahwa upaya optimalisasi aset dapat dilakukan dengan cara memperkuat faktor internal, khususnya kinerja aparatur pengelola Barang Milik Daerah (BMD). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan faktor internal dominan dalam proses administrasi aset, sementara aspek regulasi dari tingkat pemerintahan yang lebih tinggi menjadi faktor eksternal yang memengaruhi efektivitas pengelolaan BMD. Sementara itu, Widiantari dan Jayantiari (2017) menekankan pentingnya strategi pemanfaatan aset daerah melalui skema penyewaan atas tanah, bangunan, dan peralatan yang telah tercatat secara administratif. Strategi ini diyakini dapat meningkatkan produktivitas aset dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan PAD jika dijalankan secara optimal.

PAD sendiri merupakan komponen esensial dalam struktur keuangan daerah karena mencerminkan tingkat kemandirian fiskal suatu wilayah. Dengan mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi lokal secara maksimal, pemerintah daerah memiliki peluang untuk meningkatkan pendapatan melalui PAD,

yang secara langsung akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan daerah. Hal ini dapat diukur melalui indikator efektivitas, seperti yang dijelaskan oleh Harahap (2018), yang menyatakan bahwa besaran PAD mencerminkan kemampuan daerah dalam membiayai kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan tanpa ketergantungan pada transfer dari pusat.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* di atas, penelitian ini menarik untuk dilakukan dalam rangka menyusun strategi optimalisasi BMD *idle* yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Bojonegoro untuk meningkatkan PAD yang bersumber dari sewa BMD. Penelitian ini juga penting untuk memberikan masukan terkait strategi mengoptimalkan BMD *idle* untuk meningkatkan PAD yang bersumber dari sewa BMD sesuai arahan pimpinan pada rapat. Namun penelitian ini hanya terbatas pada BMD *idle* berupa tanah saja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan penulis di atas, topik pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- 1) Strategi apa yang dapat digunakan Pemkab Bojonegoro untuk mengoptimalkan BMD Tanah *idle* guna meningkatkan PAD?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian berdasarkan rumusan masalah yang dijabarkan di atas bertujuan untuk:

- 1) Menganalisis strategi yang tepat untuk mengoptimalkan BMD *idle* potensial berupa tanah dalam meningkatkan PAD Kabupaten Bojonegoro

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Penulis berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan tambahan wawasan dan ilmu pengetahuan khususnya di bidang optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah berupa tanah.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide atau masukan untuk Pemerintah Daerah mengenai strategi yang dapat dilakukan untuk mendayagunakan aset daerah berupa tanah *idle* agar dapat meningkatkan PAD dan kinerja keuangan pemerintah daerah.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pengetahuan bagi penulis atas pentingnya memanfaatkan aset berupa tanah *idle* untuk menambah PAD dan meningkatkan kinerja keuangan pemerintah daerah.

c. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan literatur untuk penelitian tentang optimalisasi aset daerah kedepannya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mengadopsi metode studi kasus dengan ruang lingkup terbatas pada eksplorasi strategi yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro guna

mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD), khususnya melalui pemanfaatan aset tetap berupa tanah yang belum difungsikan secara produktif (idle asset). Data yang digunakan bersumber dari Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bojonegoro, selaku institusi yang memiliki otoritas dalam konsolidasi dan penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD), serta memiliki keterkaitan langsung dengan objek kajian dalam penelitian ini.

Pada penelitian ini, penulis membagi penulisan menjadi 6 (enam) bab beserta lampiran sebagai berikut

1) Bab 1 Pendahuluan

Bab ini akan menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan, dan sistematika penulisan penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah, akan dijelaskan topik-topik yang menarik perhatian penulis dan kondisi umum terkait masalah yang akan diteliti. Perumusan masalah menjadi titik fokus penelitian untuk memastikan kedalaman dan ketepatan dalam penelitian yang dilakukan.

2) Bab 2 Kajian Pustaka

Bab ini akan menjelaskan teori-teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian. Penjelasan teori-teori tersebut bertujuan untuk memfasilitasi analisis peneliti serta memberikan jawaban terhadap perumusan masalah penelitian.

3) Bab 3 Metode Penelitian

Bab ini akan membahas metodologi penelitian, yang meliputi kerangka penelitian, metode pengumpulan data, serta proses pengolahan data.

4) Bab 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

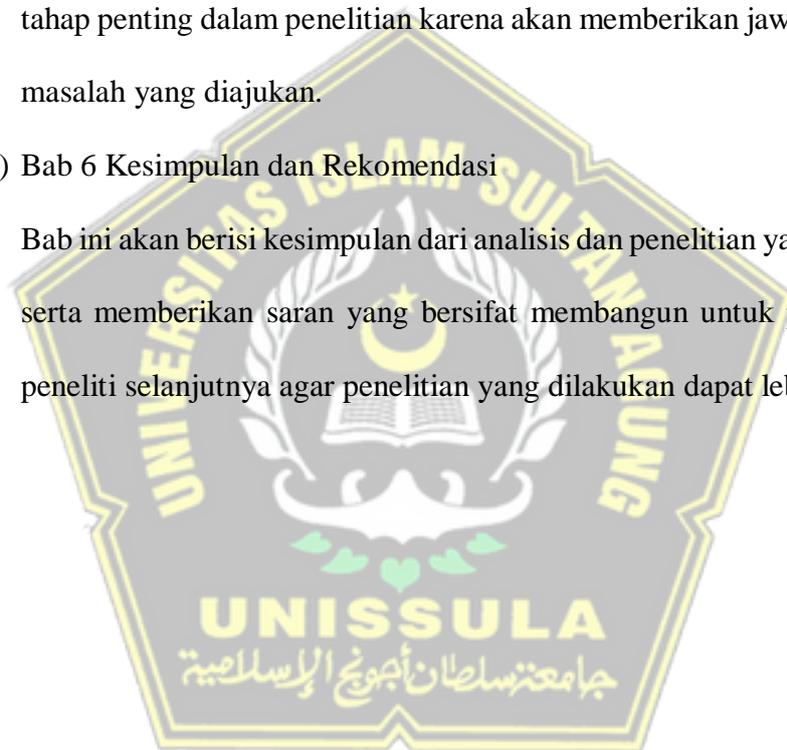
Bab ini akan memberikan gambaran umum tentang objek penelitian, termasuk nilai-nilai, visi, dan misi perusahaan. Akan dibahas juga struktur organisasi perusahaan serta sejarah singkatnya.

5) Bab 5 Analisis

Pada bab ini penulis akan mengkaji hubungan antara rumusan masalah penelitian dengan teori-teori yang telah dibahas dalam Bab II. Ini merupakan tahap penting dalam penelitian karena akan memberikan jawaban atas rumusan masalah yang diajukan.

6) Bab 6 Kesimpulan dan Rekomendasi

Bab ini akan berisi kesimpulan dari analisis dan penelitian yang telah dilakukan serta memberikan saran yang bersifat membangun untuk para pembaca dan peneliti selanjutnya agar penelitian yang dilakukan dapat lebih maksimal.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Barang Milik Daerah

2.1.1. Pengertian Barang Milik Daerah

Barang Milik Daerah (BMD) didefinisikan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 Pasal 3 sebagai aset yang diperoleh melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) atau melalui metode lain yang sah secara hukum. Kewenangan atas BMD tersebut berada di tangan Kepala Daerah, yang kemudian mendelegasikan pengelolaannya kepada Sekretaris Daerah sebagai Pengelola Barang. Dalam praktik pengelolaan, selain Pengelola Barang, Pengguna Barang yang berada di dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) juga turut berperan aktif dalam pengelolaan aset tersebut.

Pemerintah daerah tidak hanya bertanggung jawab atas kepemilikan BMD, melainkan juga wajib mengelola aset tersebut secara optimal agar dapat menghasilkan pendapatan yang berkontribusi terhadap peningkatan fiskal daerah. Pengelolaan aset yang tidak efektif akan menimbulkan beban biaya perawatan tanpa mendatangkan pendapatan, serta menyebabkan penurunan nilai aset dari waktu ke waktu.

Selain mampu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan memperbaiki kinerja keuangan pemerintah daerah, pengelolaan BMD yang baik juga memberikan manfaat tambahan, antara lain:

- 1) Meningkatkan tata kelola dan akuntabilitas, dimana pengelolaan aset yang optimal menunjukkan efektivitas dan efisiensi layanan kepada pemilik, pengguna, serta pemangku kepentingan terkait.

- 2) Memperkuat manajemen risiko dengan memberikan kemampuan kepada pemerintah daerah untuk melakukan analisis risiko dan mengidentifikasi potensi risiko yang melekat pada setiap aset.
- 3) Mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), melalui transparansi, akuntabilitas, dan pelaksanaan pengelolaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

2.1.2. Siklus Pengelolaan Barang Milik Daerah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 menjelaskan bahwa pengelolaan barang milik daerah mencakup seluruh kegiatan yang dijelaskan dalam gambar berikut



Gambar 2. 1 Siklus Pengelolaan Barang Milik Daerah

Sumber: Diolah Penulis

Penjabaran dari ke-11 (sebelas) siklus pada gambar di atas dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran, tahap ini meliputi proses perumusan secara rinci atas kebutuhan Barang Milik Daerah (BMD) yang bertujuan untuk menyelaraskan antara pengadaan barang dengan kondisi yang ada saat ini. Rencana

tersebut dituangkan dalam dokumen Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBMD) untuk satu periode anggaran tahunan.

- 2) Pengadaan adalah kegiatan untuk memenuhi kebutuhan barang daerah dan jasa, yang dilakukan sesuai dengan Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 dan revisinya.
- 3) Penggunaan adalah kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan BMD oleh Pengguna Barang dalam lingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang sesuai dengan fungsi dan tugas yang melekat pada masing-masing unit kerja..
- 4) Pemanfaatan adalah penggunaan aset yang tidak langsung untuk fungsi SKPD tetapi bertujuan mengoptimalkan penggunaan barang tanpa mengubah status kepemilikannya. Bentuk pemanfaatan terdiri dari:
Terdapat lima bentuk pemanfaatan BMD yang berbeda :
 - a. Sewa adalah penggunaan BMD oleh pihak ketiga dengan pembayaran dalam jangka waktu tertentu..
 - b. Pinjam Pakai merupakan penyerahan penggunaan BMD antar instansi pemerintah atau kepada pihak lain tanpa pembayaran, dengan ketentuan aset dikembalikan setelah jangka waktu tertentu.
 - c. Kerja Sama Pemanfaatan (KSP) adalah kolaborasi penggunaan BMD oleh pihak ketiga untuk meningkatkan pendapatan daerah atau memperoleh pembiayaan dalam periode tertentu.
 - d. Bangun Guna Serah (BGS) dan Bangun Serah Guna (BSG) adalah penggunaan tanah untuk pembangunan fasilitas oleh pihak lain yang kemudian dikembalikan setelah periode tertentu.

- e. Kerja Sama Penyediaan Infrastruktur (KSPI) adalah kerjasama antara pemerintah daerah dan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur sesuai regulasi yang berlaku.
- 5) Pengamanan meliputi tindakan pengendalian secara fisik, administratif, dan hukum guna melindungi aset daerah. Sementara pemeliharaan bertujuan memastikan kondisi aset tetap terjaga sehingga dapat berfungsi secara optimal dan umur ekonomisnya dapat diperpanjang.
- 6) Penilaian adalah proses memberikan nilai atas barang milik daerah pada waktu tertentu.
- 7) Pemindahtanganan adalah pengalihan kepemilikan barang milik daerah. Terdapat empat bentuk pemindahtanganan yaitu sebagai berikut
- a. Penjualan adalah transfer kepemilikan barang daerah dengan menerima pembayaran dalam bentuk uang.
 - b. Tukar Menukar adalah pertukaran kepemilikan barang daerah antara instansi pemerintah atau dengan pihak lain, dengan mendapatkan pembayaran utama berupa barang, minimal dengan nilai yang seimbang.
 - c. Hibah adalah pemberian barang daerah dari satu pihak ke pihak lain tanpa imbalan.
 - d. Penyertaan Modal Pemerintah Daerah adalah pengalihan kepemilikan BMD menjadi modal atau saham pada badan usaha milik negara, daerah, atau badan hukum lainnya.
- 8) Pemusnahan adalah tindakan menghilangkan barang daerah secara fisik atau kegunaannya.

- 9) Penghapusan adalah mengeluarkan BMD dari daftar inventaris daerah yang juga membebaskan tanggung jawab pengelolaan dari pihak terkait.
- 10) Penatausahaan adalah kegiatan administrasi yang meliputi pencatatan, inventarisasi, dan pelaporan BMD secara sistematis sesuai ketentuan perundang-undangan.
- 11) Siklus Pembinaan, Pengawasan, dan Pengendalian diperlukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan memastikan pengelolaan BMD dilakukan secara akuntabel oleh pejabat berwenang serta diawasi secara ketat oleh aparat pengawas.

2.1.3. Optimalisasi Barang Milik Daerah

Salah satu langkah dalam pengelolaan aset adalah optimalisasi aset, yang berupaya memaksimalkan potensi aset dalam hal lokasi, atribut fisik, nilai, volume, status hukum, dan keekonomian. (Siregar 2004:519). Sesuai definisi Hariyono (2007), manajemen aset terdiri dari serangkaian proses aktivitas terorganisir yang mencakup semua aset, berfungsi sebagai sumber daya untuk memfasilitasi penyediaan layanan. Baik dunia usaha maupun pemerintah memerlukan manajemen aset untuk membantu mereka mengambil pilihan terbaik guna memaksimalkan keuntungan atau manfaat dari aset yang mereka miliki. Karena setiap aset mempunyai nilai yang berbeda, maka aset yang dikelola dengan baik akan meningkatkan kinerja keuangan pemerintah daerah dan membantu pemerintah dalam mencapai tujuan kemandirian fiskal. Karena sektor swasta telah menunjukkan bahwa penerapan konsep pengelolaan aset dapat memberikan hasil positif dan keuntungan yang besar, pemerintah kini mulai mengkaji pengelolaan aset. Karena pentingnya pengelolaan aset, maka tahapan-tahapan yang dilakukan dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Daftar seluruh harta kekayaan baik fisik maupun yuridis/hukum. Pertimbangan seperti bentuk, luas, letak, volume/jumlah, jenis, alamat, dan lain-lain merupakan aspek fisik. Status penguasaan, persoalan hukum yang dimiliki, batas akhir penguasaan, dan lain-lain, semuanya merupakan aspek aspek yuridis. Pengumpulan data, pengorganisasian, pengodean, dan pengadministrasian data merupakan langkah-langkah dalam proses yang dilakukan sejalan dengan tujuan pengelolaan aset.
- 2) Audit hukum mencakup berbagai tugas yang terkait dengan manajemen aset, termasuk inventarisasi kondisi pengendalian aset saat ini, sistem dan prosedur yang diterapkan untuk mengendalikan atau mentransfer aset, identifikasi dan penyelesaian masalah hukum, dan pengembangan strategi untuk mengatasi permasalahan ini. Permasalahan hukum yang umum mencakup hak kepemilikan yang tidak memadai, aset yang dipegang oleh pihak ketiga, pengalihan aset tanpa pengawasan, dan situasi serupa.
- 3) Aset yang dikuasai dievaluasi melalui proses penilaian aset. Hal ini biasanya ditangani oleh Tim Penilai Internal Pemerintah Daerah, KJPP, dan Tim Penilai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Cari tahu berapa banyak uang yang Anda miliki dan berapa banyak yang bisa Anda peroleh untuk aset yang ingin Anda jual menggunakan hasil nilai ini.
- 4) Pemanfaatan aset secara optimal adalah tujuan optimalisasi aset, suatu proses dalam pengelolaan aset yang berupaya memaksimalkan sifat hukum, keekonomian, kuantitas/volume, lokasi, nilai, dan fisik aset. Tahap ini meliputi identifikasi dan pengelompokan aset-aset Pemerintah Daerah, baik yang potensial maupun yang tidak potensial. Rencana Pembangunan Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang

Daerah dapat memperhatikan pengkategorian aset potensial menurut sektor unggulan sebagai landasan strategi pembangunan perekonomian daerah. Hal ini hanya dapat ditentukan jika dapat diukur dan terbuka untuk diteliti; dalam kasus aset yang tidak dapat dioptimalkan, penyebab utamanya harus diidentifikasi. Sasaran, rencana, dan program untuk memaksimalkan aset yang dikuasai merupakan produk akhir dari fase ini.

- 5) Upaya menjamin pengawasan dan pengendalian aset yang baik dilakukan untuk meminimalisir penyalahgunaan aset daerah dengan melakukan pengawasan secara jelas pada setiap aspek penanganan aset, mulai dari ruang lingkup penanganan hingga siapa yang bertanggung jawab.

Pemerintah Daerah perlu meningkatkan daya saing dalam optimalisasi aset yang dimiliki agar aset tersebut tidak hanya tercatat di neraca, tetapi juga memiliki nilai tambah. Oleh karena itu, penerapan manajemen aset secara konsisten sangat diperlukan untuk mencapai tujuan ini.

2.2. Pendapatan Asli Daerah

Pengertian Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli Daerah (PAD) didefinisikan dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, Pasal 1 ayat 18, sebagai pendapatan yang diperoleh dan dipungut oleh pemerintah daerah sesuai dengan peraturan daerah dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Menurut Pratiwi (2018:35), PAD merupakan penerimaan yang bersumber dari wilayah administratif daerah itu sendiri dan dipungut berdasarkan ketentuan hukum yang mengaturnya. Peningkatan PAD menjadi hal yang krusial untuk menopang sebagian belanja pemerintah daerah serta mendukung pelaksanaan pembangunan yang terus

meningkat setiap tahunnya. Dengan demikian, peningkatan PAD berkontribusi pada terwujudnya otonomi daerah yang luas, nyata, dan bertanggung jawab.

Dalam konteks kebijakan keuangan daerah, fokus utama diarahkan pada peningkatan PAD sebagai sumber pembiayaan utama yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik daerah masing-masing. Peningkatan PAD diharapkan dapat memperkuat kapasitas pemerintah daerah dalam membiayai belanja rutin, sehingga pemerintah daerah dapat menjalankan fungsi dan kewenangannya secara lebih efektif dan mandiri.

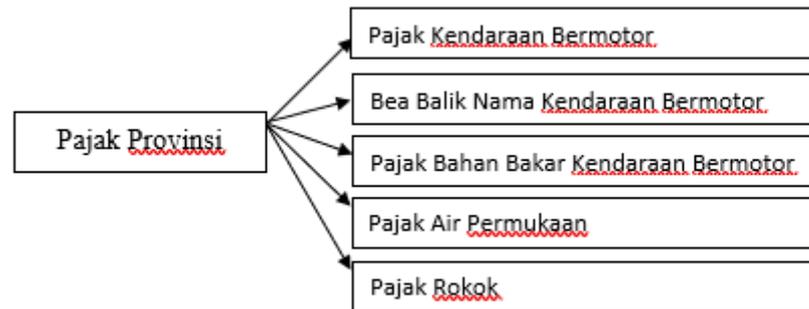
Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 yang mengacu pada Pasal 30 sampai dengan Pasal 33 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019, Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri atas empat kategori utama pendapatan yaitu :

1) Pajak Daerah

Pajak Daerah didefinisikan sebagai kewajiban finansial yang harus dipenuhi oleh individu atau badan kepada pemerintah daerah tanpa adanya kompensasi langsung yang setara. Pajak ini dikenakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan bertujuan untuk menyediakan dana guna mendukung operasional pemerintahan daerah serta pembangunan wilayah (Pratiwi, 2018:36). Lebih lanjut, sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pajak daerah diklasifikasikan ke dalam dua jenis utama yaitu:

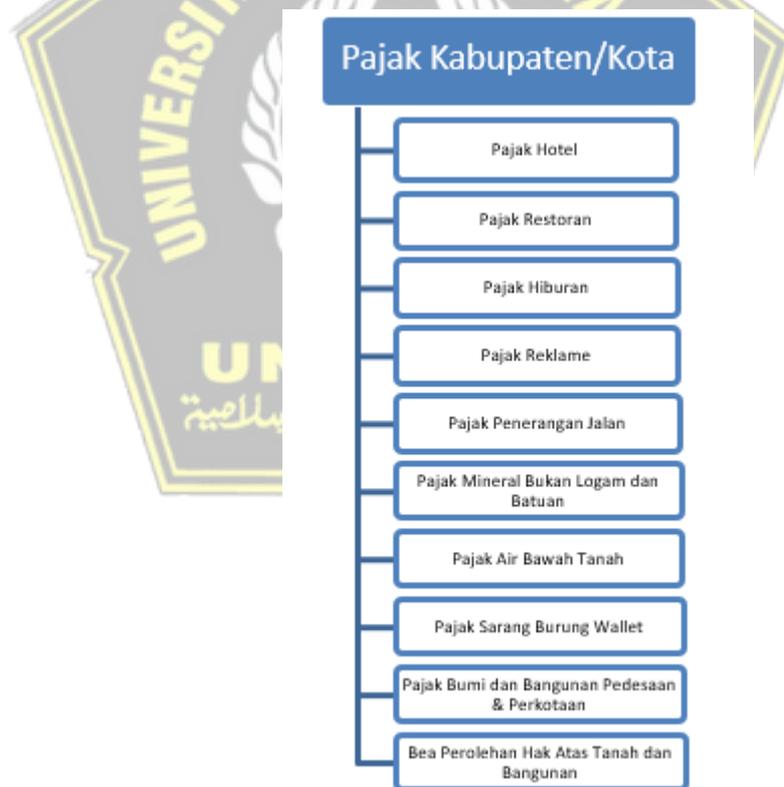
a. Macam-macam Pajak Provinsi dapat dijabarkan dalam gambar dibawah:



Gambar 2. 2 Macam Pajak Provinsi

Sumber: Diolah Penulis

b. Selanjutnya, macam-macam Pajak Kabupaten/Kota antara lain :



Gambar 2. 3 Macam Pajak Kabupaten/Kota

Sumber: Diolah Penulis

2) Retribusi Daerah

Jenis pendapatan retribusi Kota/Kabupaten terbagi menjadi 3 (tiga) golongan, yaitu:

a. Retribusi Jasa Umum

Retribusi jasa umum yaitu pungutan atas layanan yang disediakan oleh pemerintah daerah demi kepentingan dan manfaat umum, yang dapat dinikmati oleh perseorangan maupun badan hukum. Contoh retribusi ini mencakup pelayanan kesehatan, pengelolaan sampah dan kebersihan, biaya pencetakan KTP dan akta catatan sipil, layanan pemakaman, parkir di tepi jalan umum, pengelolaan pasar, pengujian kendaraan bermotor, pemeriksaan alat pemadam kebakaran, pembuatan peta, pengelolaan limbah cair, layanan pendidikan, serta pengendalian menara telekomunikasi.

b. Retribusi Jasa Usaha

Retribusi pada jasa usaha merupakan pungutan atas layanan yang diberikan oleh pemerintah daerah dengan prinsip komersial. Layanan ini mencakup pemanfaatan fasilitas daerah, khususnya yang belum disediakan secara memadai oleh sektor swasta. Contoh retribusi jasa usaha meliputi pemakaian aset daerah, retribusi pasar grosir atau pertokoan, tempat pelelangan, terminal, tempat parkir khusus, penginapan seperti pesangrahan atau villa, rumah potong ayam, layanan kepelabuhanan, fasilitas rekreasi dan olahraga, penyeberangan air, serta penjualan produk usaha daerah.

c. Retribusi Perizinan Tertentu

Retribusi perizinan tertentu adalah pungutan yang dikenakan kepada individu atau badan atas layanan perizinan tertentu oleh pemerintah daerah. Retribusi ini bertujuan untuk pengaturan dan pengawasan pemanfaatan ruang, sarana,

prasarana, atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum serta menjaga kelestarian lingkungan. Jenis perizinan yang dikenakan retribusi meliputi izin mendirikan bangunan, izin penjualan minuman beralkohol, izin gangguan, izin trayek, dan izin usaha perikanan.

3) Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan

Pendapatan dari pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan yang mencakup penerimaan dari pengelolaan kekayaan daerah yang dikelola secara terpisah, termasuk bagian laba dari penyertaan modal pada perusahaan daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). BUMD memiliki peran strategis dalam menciptakan lapangan kerja dan mendorong pembangunan ekonomi daerah, sekaligus berfungsi sebagai sarana pelayanan masyarakat dan sumber pendapatan daerah.

4) Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah

Pendapatan Asli Daerah (PAD) lainnya yaitu penerimaan yang berasal dari kepemilikan pemerintah daerah, seperti hasil penjualan aset daerah dan pendapatan bunga giro. Sumber lain dari PAD yang sah meliputi:

- a. Penjualan aset daerah yang terpisah
- b. Bunga dari penyimpanan uang APBD di bank pemerintah
- c. Pendapatan bunga giro
- d. Keuntungan dari selisih kurs rupiah dengan mata uang asing
- e. Komisi, potongan, atau bentuk lain yang timbul dari penjualan dan pengadaan barang atau jasa daerah

Pengukuran Pendapatan Asli Daerah

Rasio kemampuan keuangan daerah adalah perbandingan antara total realisasi belanja modal dan total belanja daerah. Rasio ini dirumuskan sebagai berikut

$$\text{Rasio Kemampuan Keuangan Daerah} = \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Total Pendapatan Daerah}} \times 100\%$$

Sumber: Mahmudi, ASP 2014

Berdasarkan perbandingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin besar kontribusi PAD, semakin baik kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola keuangan wilayahnya. Pengukuran Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga dapat diukur melalui Rasio Efektivitas mencerminkan kapasitas pemerintah daerah dalam mewujudkan pendapatan asli daerah yang telah direncanakan jika dibandingkan dengan target yang ditetapkan berdasarkan potensi nyata daerah (Halim, 2007:325). Formulasi rasio efektivitas dirumuskan sebagai berikut

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Target Penerimaan PAD Berdasarkan Potensi Riil Daerah}} \times 100\%$$

Sumber: Mahmudi (2011:101)

2.3. Strategi

2.3.1. Pengertian Strategi

Istilah “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos,” yang memiliki makna sebagai seorang jenderal. Secara etimologis, strategi mengacu pada “seni dan tugas seorang jenderal,” yang menandakan peran seorang komandan dalam memimpin pasukan, sekaligus sebagai fokus utama dalam manajemen puncak suatu organisasi. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan strategi sebagai ilmu dan seni dalam pemanfaatan sumber daya bangsa guna pelaksanaan kebijakan, baik pada masa perang maupun damai, atau sebagai suatu perencanaan matang untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Fandi (2000:17), strategi merupakan suatu pendekatan komprehensif yang meliputi gagasan, perencanaan, dan pelaksanaan aktivitas dalam rentang waktu tertentu. Strategi yang efektif ditandai dengan adanya koordinasi tim yang solid,

identifikasi faktor pendukung yang tepat, penerapan prinsip rasionalitas, pengelolaan dana secara efisien, serta penggunaan taktik yang sesuai guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat Siagian (2004) menegaskan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan fundamental yang diambil oleh manajemen puncak dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi untuk merealisasikan tujuan yang sudah dirancang sebelumnya. Definisi ini lebih banyak diaplikasikan dalam konteks bisnis.

Lebih jauh, Jauch dan Gluek (2003:12) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan akhir. Namun, strategi bukan sekadar sebuah rencana biasa, melainkan sebuah rencana yang terintegrasi, yang menggabungkan seluruh elemen organisasi menjadi kesatuan yang terpadu. Strategi bersifat holistik, mencakup aspek-aspek penting dalam perusahaan, dan memastikan bahwa seluruh bagian rencana saling mendukung satu sama lain secara harmonis.

Hamel dan Prahalad (2003:4), melalui analisis SWOT, mengemukakan bahwa strategi merupakan proses bertahap dan berkelanjutan yang didasarkan pada prediksi tentang kebutuhan dan harapan pelanggan di masa depan. Oleh karena itu, perencanaan strategi lebih menitikberatkan pada skenario kemungkinan masa depan daripada sekadar mengandalkan data historis. Hal ini berkaitan erat dengan percepatan inovasi pasar baru serta perubahan pola konsumsi.

Boyd et al (1998) menjelaskan bahwa strategi memiliki 5 (lima) komponen sebagai berikut:

- 1) Ruang Lingkup (*Scope*)

Ruang lingkup strategi mencakup jumlah dan jenis industri, lini produk, serta segmen pasar yang sedang dijalankan maupun yang direncanakan untuk dimasuki.

Hal ini merefleksikan pemahaman manajemen terhadap misi perusahaan, sebagai penghubung antar berbagai aktivitas bisnis.

2) Sasaran dan Tujuan (*Goal and Objective*)

Strategi harus menetapkan target pencapaian dalam berbagai dimensi kinerja seperti pertumbuhan, kontribusi keuntungan, atau Return on Investment, dalam rentang waktu tertentu, baik pada tingkat unit bisnis, produk-pasar, maupun secara keseluruhan organisasi.

3) Penyebaran Sumber Daya (*Resource Deployment*)

Strategi harus mengatur cara memperoleh dan mendistribusikan sumber daya finansial dan manusia yang terbatas secara efisien, baik antar unit bisnis, produk-pasar, maupun fungsi-fungsi organisasi.

4) Pengenalan Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)

Salah satu aspek utama strategi adalah bagaimana organisasi bersaing dalam setiap unit bisnis dan produk-pasarnya dengan membangun serta mempertahankan keunggulan yang berkelanjutan dibandingkan para pesaing, melalui eksplorasi peluang pasar dan pemanfaatan kompetensi serta kekuatan relatif.

5) Sinergi

Sinergi tercipta apabila berbagai elemen organisasi, seperti unit bisnis, produk-pasar, distribusi sumber daya, dan kompetensi, saling berkaitan dan mendukung sehingga menghasilkan kinerja yang melebihi jumlah kontribusi individu.

Berdasarkan sejumlah definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana atau pendekatan menyeluruh dan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai sasaran tertentu dalam organisasi atau perusahaan. Strategi mencakup

identifikasi ruang lingkup dan tujuan, pengelolaan sumber daya secara efisien, serta penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Lebih jauh, strategi juga harus menghasilkan sinergi antar elemen organisasi guna meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sebagai konsep yang dinamis dan berorientasi masa depan, strategi perlu mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, strategi yang efektif adalah strategi yang melibatkan perencanaan matang, koordinasi terarah, serta implementasi konsisten untuk pencapaian tujuan jangka panjang.

2.3.2. Strategi Peningkatan Pendapatan Daerah

Sejalan dengan implementasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pelaksanaan pemerintahan oleh pemerintah daerah dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi. Affandi (2001:121) menjelaskan bahwa otonomi daerah memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengelola urusan pemerintahan dengan menggunakan inisiatif, kreativitas, dan partisipasi aktif demi kemajuan daerah masing-masing. Pemberian otonomi yang luas bertujuan mempercepat kemajuan masyarakat melalui peningkatan pelayanan publik, pemberdayaan masyarakat, serta peningkatan partisipasi masyarakat. Otonomi yang lebih besar ini juga menjadi pendorong bagi daerah untuk meningkatkan daya saing dengan tetap berlandaskan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan daerah, serta potensi dan keragaman lokal, khususnya dalam konteks globalisasi.

Dalam pelaksanaannya, setiap daerah diharapkan dapat mengelola urusan pemerintahan mereka secara mandiri, termasuk mencari sumber pendapatan untuk mendukung pembangunan dan pengembangan di berbagai sektor. Pemerintah daerah

harus dapat mengidentifikasi dan dituntut untuk kreatif dalam memanfaatkan potensi lokal termasuk mendayagunakan aset daerah yang dimiliki untuk meningkatkan pendapatan daerah sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi daerah.

Pertumbuhan pengelolaan aset daerah yang pesat menuntut penerapan strategi yang tepat agar nilai tambah dari aset tersebut dapat dioptimalkan dan berkontribusi signifikan terhadap pendapatan daerah. Mardiasmo (2002:241) mengemukakan bahwa strategi pengelolaan aset daerah meliputi beberapa aspek penting berikut:

1) Identifikasi dan inventarisasi nilai dan potensi aset daerah

Pemerintah daerah perlu melakukan pendataan dan pemetaan yang komprehensif terhadap seluruh aset yang telah dikuasai maupun potensi aset yang belum dimanfaatkan. Proses ini bertujuan memperoleh data yang akurat, lengkap, dan mutakhir mengenai kekayaan daerah, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan neraca kekayaan daerah yang akan dipublikasikan kepada masyarakat. Agar data yang diperoleh bersifat objektif dan dapat dipercaya, sebaiknya pemerintah daerah melibatkan auditor profesional atau penilai independen dalam proses ini.

2) Adanya sistem informasi manajemen aset daerah

Dalam rangka memastikan pengelolaan aset yang efektif, efisien, dan transparan, pemerintah daerah harus mengembangkan atau memiliki sistem informasi manajemen aset yang komprehensif dan dapat diandalkan sebagai alat bantu pengambilan keputusan. Sistem ini harus mencakup database aset daerah secara menyeluruh, yang berfungsi untuk menghasilkan laporan pertanggungjawaban serta sebagai dasar dalam pengambilan keputusan pengadaan barang dan estimasi

kebutuhan anggaran dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

3) Pengawasan dan pengendalian pemanfaatan aset

Pemanfaatan aset daerah perlu diawasi dan dikendalikan secara ketat agar terhindar dari kesalahan pengelolaan, kehilangan, atau ketidakefisienan. Fungsi pengawasan ini dapat diperkuat melalui peran auditor internal yang bertugas mengawasi dan memastikan pengelolaan aset berjalan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku.

4) Melibatkan berbagai profesi keahlian yang terkait seperti auditor internal dan *appraisal*

Dalam menghadapi perkembangan aset daerah yang terus meningkat, keterlibatan profesi keahlian seperti auditor internal dan penilai independen menjadi sangat penting. Peran profesi penilai mencakup:

- a. Melakukan identifikasi dan inventarisasi aset daerah,
- b. Menyediakan informasi terkait status hukum kekayaan daerah,
- c. Menilai aset baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud,
- d. Melakukan analisis investasi serta menyusun rencana investasi dan pembiayaan,
- e. Memberikan jasa konsultasi terkait manajemen aset daerah.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif dengan tujuan untuk menguraikan strategi yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dalam mengoptimalkan pemanfaatan Barang Milik Daerah (BMD), khususnya tanah yang belum dimanfaatkan (idle), guna meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Selanjutnya, hasil penguraian strategi tersebut akan dianalisis dan dibandingkan dengan kajian literatur yang relevan.

Pendekatan studi kasus dalam penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara mendalam suatu fenomena yang terjadi dalam konteks ruang dan waktu tertentu, yang mencakup aspek-aspek seperti prosedur, kejadian, proses, kelembagaan, maupun komunitas sosial. Metode ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang kaya dan rinci melalui beragam teknik pengumpulan informasi, sebagaimana diungkapkan oleh Wahyuningsih (2013:3). Selanjutnya, Herdiansyah (2015) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan rancangan penelitian yang bersifat menyeluruh, terperinci, intensif, serta fokus dalam mengupas permasalahan atau kenyataan yang berlangsung dalam periode waktu spesifik. Studi kasus sendiri dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu eksplanatoris, eksploratoris, dan deskriptif. Penelitian ini termasuk dalam kategori deskriptif, dengan fokus analisis terhadap praktik pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bojonegoro.

Menurut Sugiono (2018:213), metode kualitatif didasarkan pada prinsip-prinsip filosofis yang menekankan pada proses penelitian tanpa melibatkan eksperimen langsung, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dan analisis data. Pendekatan ini lebih menekankan pada pemahaman mendalam atas makna yang terkandung dalam data. Dalam pelaksanaannya, peneliti kualitatif mengumpulkan data secara langsung di lapangan, yaitu di lokasi dimana partisipan menghadapi masalah atau situasi yang sedang diteliti, tanpa membawa partisipan ke lingkungan laboratorium atau membuat kondisi buatan. Proses ini dilakukan melalui interaksi langsung dengan partisipan serta observasi perilaku dan tindakan mereka dalam konteks alami (Creswell, 2018:298).

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dokumentasi, serta diskusi terfokus (Focus Group Discussion) yang menjadi sumber data primer. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi yang relevan dengan fokus penelitian guna melengkapi dan memperkaya data primer yang dikumpulkan.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Edi Riadi (2016:48) mendefinisikan sumber data sebagai segala informasi yang dapat memberikan pengetahuan tentang suatu data. Dari pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber data memegang peran utama dalam menentukan metode pengumpulan data untuk mengetahui asal-usul data subjek tersebut. Sumber data yang dipelukan dalam penelitian ini terbagi menjadi data primer dan data sekunder.

Data Primer

Sugiyono (2018:456) menjelaskan bahwa data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari sumbernya. Data ini dikumpulkan secara

langsung oleh peneliti dari tempat atau objek penelitian dilakukan. Contoh data primer adalah hasil wawancara dan FGD yang diperoleh peneliti dari informan mengenai topik penelitian antara lain Bapak Andi Panca Wardana yang menjabat sebagai Kepala Bidang Aset, Ibu Anie Susanti Hartoyo Selaku Kepala Bidang Akuntansi dan Investasi, Ibu Sinta Rahmawati Selaku Kasubbid Penggunaan dan Pemanfaatan Aset Daerah, dan Ibu Sofia Rachmawati Selaku Analis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Muda Bidang Akuntansi dan Investasi.

Daftar pertanyaan wawancara untuk penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Apa saja aset tetap potensial yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Bojonegoro?
- 2) Apa saja aset tetap yang sudah disewakan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Bojonegoro?
- 3) Apakah ada aset idle yang masih belum dimanfaatkan? Mengapa belum dimanfaatkan?
- 4) Berapa pendapatan dari sewa BMD?
- 5) Berapa prosentase realisasi pendapatan dari sewa BMD setiap tahunnya?
- 6) Apa saja yang telah dilakukan oleh BPKAD Kabupaten Bojonegoro untuk meningkatkan optimalisasi BMD?

Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018:456), data sekunder merupakan jenis data yang diperoleh tidak secara langsung oleh peneliti, melainkan melalui perantara, seperti individu lain atau dokumen tertentu. Informasi ini dapat berupa regulasi, hasil penelitian, laporan media massa, makalah ilmiah, literatur, serta berbagai dokumen penunjang yang memiliki relevansi dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari sejumlah dokumen resmi, seperti Rencana Strategis

(RENSTRA) BPKAD Kabupaten Bojonegoro, Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, Laporan Realisasi Anggaran, Neraca Aset Tetap, serta regulasi yang mengatur tata kelola aset milik daerah.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui analisis dokumen keuangan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, wawancara dengan pemangku kepentingan, diskusi kelompok terarah (Focus Group Discussion), dan dokumentasi. Mengacu pada klasifikasi Sugiyono (2013:224), terdapat tiga teknik utama dalam pengumpulan data kualitatif, yaitu:

3.3.1. Pengamatan (Observasi)

Observasi dilakukan dengan mengamati dan mencatat fenomena-fenomena yang relevan secara sistematis di lapangan. Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian serta proses-proses yang berlangsung, dengan tetap mempertahankan fleksibilitas dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi nyata di lokasi. Observasi ini dilandasi oleh teori dan pengetahuan yang dimiliki peneliti, serta dilengkapi dengan pencatatan lapangan guna menjaga akurasi dan objektivitas informasi. Fokus pengamatan dalam studi ini diarahkan pada strategi optimalisasi pengelolaan aset daerah oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, termasuk peran aset terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta kinerja keuangan pemerintah daerah.

3.3.2. Wawancara

Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2018:140), wawancara merupakan percakapan yang dirancang secara sengaja antara pewawancara dan narasumber, dengan tujuan memperoleh informasi mendalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan

wawancara tidak terstruktur, di mana pertanyaan yang diajukan bersifat terbuka dan tidak kaku, sehingga memungkinkan eksplorasi data yang lebih mendalam dan fleksibel. Narasumber dalam penelitian ini meliputi: Andi Panca Wardana (Kepala Bidang Aset), Anie Susanti Hartoyo (Kepala Bidang Akuntansi dan Investasi), Sinta Rahmawati (Kasubbid Penggunaan dan Pemanfaatan Aset Daerah), serta Sofia Rachmawati (Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Muda pada Bidang Akuntansi dan Investasi).

3.3.3. Dokumentasi

Dokumentasi, menurut Sugiyono (2018:240), merupakan metode untuk merekam berbagai peristiwa atau data masa lalu dalam bentuk tertulis, visual, atau audio-visual. Teknik ini digunakan sebagai pelengkap observasi dan wawancara, dan mencakup dokumen tertulis (catatan harian, arsip, regulasi, kebijakan), gambar (foto, ilustrasi, sketsa), serta dokumen resmi lainnya. Dalam konteks penelitian ini, dokumentasi yang dikaji meliputi catatan peneliti dan dokumen dari BPKAD Kabupaten Bojonegoro seperti RENSTRA, laporan keuangan, laporan realisasi anggaran, neraca aset tetap, serta peraturan terkait pengelolaan aset daerah.

3.4 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2020:131), analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses sistematis untuk mengorganisasi, menginterpretasi, dan menyusun data yang diperoleh dari observasi, wawancara, serta dokumentasi. Proses ini mencakup pengelompokan informasi, identifikasi pola, sintesis data, dan penarikan kesimpulan, agar dapat memberikan pemahaman yang jelas terhadap fenomena yang diteliti. Tahapan analisis dalam penelitian ini meliputi:

3.4.1. Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui kegiatan observasi lapangan, wawancara mendalam, pelaksanaan FGD, serta studi dokumentasi. Proses ini berlangsung selama 4 hingga 8 minggu, sehingga memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang kaya dan mendalam. Tahap awal difokuskan pada observasi menyeluruh terhadap fenomena di lapangan, yang kemudian dilanjutkan dengan wawancara dan diskusi dengan pejabat yang memiliki kewenangan langsung atas permasalahan yang dikaji.

3.4.2. Reduksi Data

Karakteristik data kualitatif yang kompleks dan beragam menuntut adanya proses penyederhanaan atau reduksi. Reduksi data dilakukan dengan cara merangkum informasi, menyeleksi hal-hal yang penting, dan mengidentifikasi tema utama. Proses ini membantu peneliti untuk tetap fokus pada hal-hal yang relevan, sekaligus mengeliminasi data yang tidak mendukung tujuan penelitian.

3.4.3. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikannya dalam format yang sistematis dan mudah dipahami. Menurut Sugiyono (2018:249), dalam penelitian kualitatif, data umumnya disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, diagram, maupun tabel hubungan antar kategori. Penelitian ini menggunakan narasi teks untuk menguraikan dan mengorganisasi temuan sesuai dengan rumusan masalah.

3.4.4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir adalah menyimpulkan temuan penelitian. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif bersifat dinamis, artinya dapat berkembang selama proses penelitian berlangsung. Seperti dikemukakan Sugiyono (2018:252–253), kesimpulan yang dihasilkan dapat menjawab rumusan masalah awal maupun mengungkap temuan baru yang sebelumnya tidak teridentifikasi. Kesimpulan ini dapat berbentuk deskripsi atau

gambaran utuh atas fenomena yang diteliti, yang sebelumnya kurang jelas namun menjadi lebih terang setelah dilakukan analisis mendalam.



BAB IV

PROFIL ORGANISASI

4.1. Sejarah Singkat Kabupaten Bojonegoro

Kabupaten Bojonegoro memiliki sejarah panjang yang penuh dengan peristiwa penting dan perkembangan besar. Berdasarkan bukti sejarah, daerah ini sudah dikenal sejak masa Kerajaan Majapahit sebagai pusat perdagangan dan pertanian yang subur. Pada abad ke-16, Bojonegoro menjadi bagian dari Kerajaan Mataram Islam dan berkembang menjadi wilayah strategis di bawah Kesultanan Demak dan Pajang. Pada era kolonial Belanda, Bojonegoro menjadi wilayah yang penting karena letaknya strategis dan kekayaan sumber daya alamnya, termasuk hasil pertanian dan perkebunannya yang melimpah (Buku Sejarah Bojonegoro, 2020).

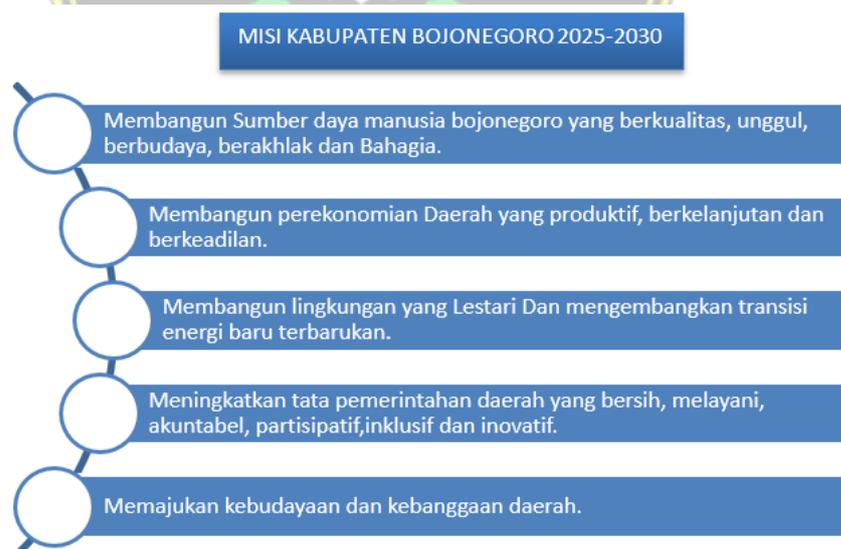
Kabupaten Bojonegoro merupakan salah satu kabupaten yang terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia, dengan total luas wilayah mencapai 2.307,06 km² dan jumlah penduduk sekitar 1.350.650 jiwa berdasarkan data tahun 2023. Wilayah ini berbatasan langsung dengan Kabupaten Tuban di utara; Lamongan di timur; Jombang, Nganjuk, Madiun, dan Ngawi di selatan; serta Blora di bagian barat. Secara geografis, Bojonegoro memiliki posisi yang cukup strategis karena menjadi pintu gerbang utama di bagian barat Jawa Timur. Selain itu, wilayah barat kabupaten ini termasuk dalam kawasan Blok Cepu, yang dikenal sebagai salah satu daerah penghasil minyak bumi utama di Indonesia.

Dari perspektif historis, Bojonegoro telah memainkan peran penting sejak masa Kerajaan Majapahit sebagai wilayah perdagangan dan pusat pertanian yang subur. Pada abad ke-16, Bojonegoro menjadi bagian dari Kerajaan Mataram Islam dan selanjutnya

berada di bawah kekuasaan Kesultanan Demak dan Pajang. Pada masa kolonial Belanda, kekayaan sumber daya alam dan letak strategisnya menjadikan wilayah ini sebagai salah satu pusat aktivitas ekonomi, khususnya dalam bidang agrikultur dan perkebunan (Buku Sejarah Bojonegoro, 2020). Setelah kemerdekaan Indonesia, Bojonegoro diintegrasikan ke dalam Provinsi Jawa Timur dan mengalami berbagai percepatan pembangunan, terutama melalui proyek irigasi dan modernisasi pertanian pada era 1960–1970. Dalam perkembangan lebih lanjut, keberadaan sumber daya minyak dan gas di Blok Cepu menjadi salah satu pendorong utama pertumbuhan ekonomi daerah (Laporan Pembangunan Kabupaten Bojonegoro, 2018).

4.2. Visi dan Misi Kabupaten Bojonegoro

Visi Kabupaten Bojonegoro 2025-2030 adalah terwujudnya Bojonegoro Bahagia Makmur dan Membanggakan. Sedangkan Misi Kabupaten Bojonegoro adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Misi Kabupaten Bojonegoro 2025-2030

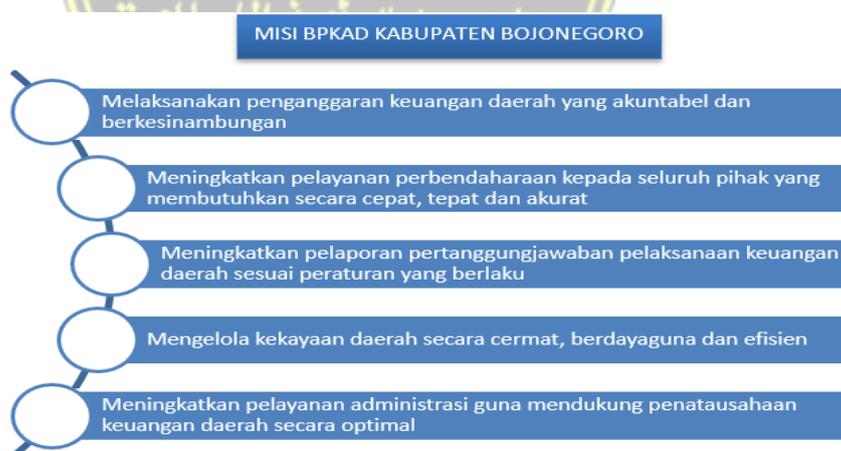
Sumber: Diolah Penulis dari Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

4.3. Profil dan Sejarah BPKAD Kabupaten Bojonegoro

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bojonegoro merupakan salah satu perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bojonegoro Nomor 5 Tahun 2020 sebagai penyempurnaan atas Perda Nomor 13 Tahun 2016. BPKAD berperan sebagai lembaga teknis daerah yang mendukung pelaksanaan otonomi daerah, khususnya dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efisien, bersih, dan responsif terhadap perkembangan lingkungan strategis.

4.4. Visi dan Misi BPKAD Kabupaten Bojonegoro

Visi dan Misi BPKAD mengacu pada program dari Bupati dan Wakil Bupati Bojonegoro yang dituangkan dalam dokumen Rancangan Teknokratik RPJMD Kab.Bojonegoro Tahun 2025-2029. Visi tersebut adalah “Terwujudnya Tata Kelola Keuangan Daerah Secara Profesional, Transparan. Inovatif dan Akuntabel Menuju Pemerintahan Yang Bersih Dan Berwibawa”. Sedangkan misi Kabupaten Bojonegoro yaitu sebagai berikut:

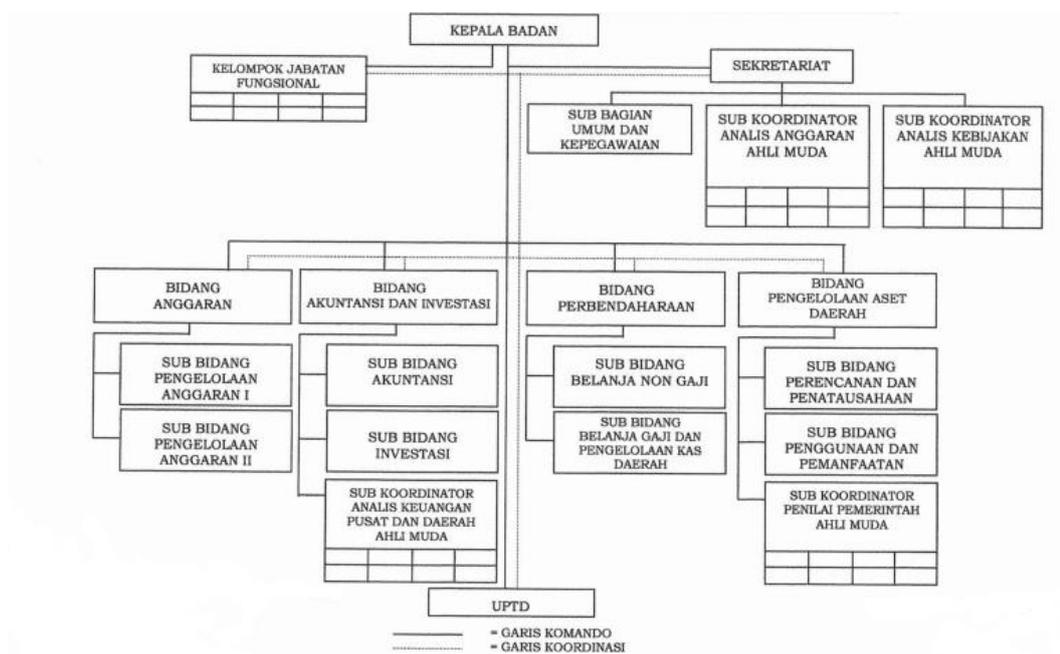


Gambar 4. 2 Misi BPKAD Kabupaten Bojonegoro

Sumber: Diolah Penulis dari Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

4.5. Struktur Organisasi BPKA Kabupaten Bojonegoro

Menurut Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 93 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian tugas dan fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bojonegoro, BPKAD Kab. Bojonegoro memiliki struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi BPKAD Kabupaten Bojonegoro

Sumber: BPKAD Kabupaten Bojonegoro

Sesuai Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 93 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, BPKAD mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut

- 1) Penyusunan kebijakan teknis di bidang keuangan dan aset daerah;
- 2) Pelaksanaan tugas dukungan teknis dibidang keuangan dan aset daerah;

- 3) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang keuangan dan aset daerah;
- 4) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah dibidang keuangan dan aset daerah;
- 5) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati, terkait dengan tugas dan fungsinya.

4.6. Tugas dan Tanggung Jawab Pengelolaan Barang Milik Daerah pada Bidang Aset BPKAD Kabupaten Bojonegoro

Bidang Pengelolaan Aset Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang bertanggung jawab langsung kepada Sekretaris Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bojonegoro. Bidang ini terdiri atas tiga Sub Bidang, yaitu Sub Bidang Perencanaan dan Penatausahaan, Sub Bidang Penggunaan dan Pemanfaatan, serta Sub Bidang Penghapusan dan Pemindahtanganan. Setiap Sub Bidang dipimpin oleh Kepala Sub Bidang yang melapor kepada Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah.

Kepala Bidang Pengelolaan Aset Daerah memiliki tugas utama melaksanakan kebijakan dan pedoman pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD). Tugas tersebut mencakup perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan, pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan, pengendalian aset daerah, serta penanganan tuntutan perbendaharaan dan ganti rugi (TP-TGR). Dalam pelaksanaannya, Kepala Bidang menjalankan fungsi antara lain: mengkoordinasikan penyusunan dan pelaksanaan program serta anggaran bidang; melakukan penelitian terhadap Rencana

Kebutuhan Barang Milik Daerah dan rencana pemeliharaannya; mengajukan usulan pemanfaatan dan pemindahtanganan BMD yang memerlukan persetujuan Bupati; melaksanakan administrasi penggunaan, pemanfaatan, pemusnahan, penghapusan, dan pemindahtanganan BMD yang telah disetujui; mengkoordinasikan inventarisasi, monitoring, dan evaluasi pengelolaan BMD; merumuskan kebijakan dan petunjuk pelaksanaan perubahan status hukum serta penanganan TP-TGR; mengkoordinasikan administrasi dan akuntansi BMD; melakukan pembinaan dan evaluasi pengelolaan BMD; serta menyimpan dokumen kepemilikan dan mengelola administrasi terkait penunjukan pengelola BMD.

Tujuan jangka menengah BPKAD dalam Rencana Strategis Kabupaten Bojonegoro adalah meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan dan barang milik daerah dengan indikator utama pencapaian Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap Laporan Keuangan Daerah. Sasaran yang ditetapkan meliputi peningkatan kualitas pengelolaan keuangan daerah, ditandai dengan persentase Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menyampaikan laporan keuangan sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) mencapai 100%, serta peningkatan kualitas pengelolaan barang milik daerah dengan target 100% OPD yang menyerahkan laporan pengelolaan aset sesuai ketentuan.

Strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut antara lain mencakup peningkatan kualitas sumber daya manusia pengelola keuangan dan aset daerah; peningkatan jumlah SKPD yang menyusun laporan keuangan dan pengelolaan barang milik daerah tepat waktu dan sesuai ketentuan; peningkatan persentase tindak lanjut hasil temuan BPK dalam pengelolaan keuangan dan aset; pengurangan jumlah dan nilai

temuan BPK; serta peningkatan sistem pengelolaan keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan terintegrasi dari tahap perencanaan hingga pelaporan.

Arah kebijakan BPKAD dirumuskan sebagai kerangka kerja strategis untuk menyelesaikan permasalahan pembangunan dan mengantisipasi isu strategis secara bertahap, dengan tujuan utama memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK sebagai indikator keberhasilan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dalam pelaksanaan Rencana Strategis, BPKAD menyusun Rencana Kerja tahunan yang terukur melalui pencapaian Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Salah satu program utama adalah pengelolaan barang milik daerah, dengan indikator keberhasilan berupa persentase OPD yang difasilitasi dalam pengelolaan aset. Sub-kegiatan program ini meliputi penyusunan standar harga, standar BMD, perencanaan kebutuhan BMD, penyusunan kebijakan pengelolaan, penatausahaan, inventarisasi, pengamanan, penilaian, pengawasan, pengendalian, optimalisasi penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, rekonsiliasi laporan, serta pembinaan pengelolaan BMD di tingkat kabupaten/kota.

Kinerja pengelolaan aset daerah yang diharapkan tercapai adalah terciptanya efisiensi dan efektivitas pemanfaatan aset, pengamanan aset secara optimal, serta tersedianya data dan informasi yang akurat mengenai jumlah dan kondisi kekayaan daerah.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada Bab Analisis dan Pembahasan ini, peneliti akan menguraikan analisis atas pembahasan permasalahan sesuai dengan rumusan masalah penelitian dengan membandingkan teori yang digunakan dan keadaan aktual pada objek penelitian, serta memberikan rekomendasi strategi yang dapat diterapkan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dalam mengoptimalkan aset daerah yang dimiliki untuk meningkatkan Penerimaan Asli Daerah. Objek penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, dimana Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang menangani subjek penelitian ini adalah Bidang Pengelolaan Aset Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD). Menjadi hal krusial bagi bidang Aset selaku bidang yang mengelola seluruh aset di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro untuk memiliki strategi dalam mendayagunakan aset daerah agar dapat berkontribusi lebih bagi PAD.

5.1 Identifikasi dan Inventarisasi Nilai dan Potensi Aset Daerah

Pemerintah daerah melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah memegang sepenuhnya wewenang konkuren sesuai dengan prinsip otonomi. Dengan prinsip otonomi ini, daerah diharapkan mandiri dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi lokal untuk meningkatkan pendapatan daerah dalam menjalankan otonominya. Salah satu opsi dalam mengembangkan potensi lokal adalah dengan mendayagunakan aset yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah itu

sendiri. Pada Neraca Pemerintah Kabupaten Bojonegoro Tahun 2023, nilai aset tetap dapat dijabarkan pada tabel berikut:

NAMA BARANG	NILAI
Tanah	Rp2.321.128.718.349,80
Peralatan dan Mesin	Rp1.900.951.062.781,73
Gedung dan Bangunan	Rp2.917.729.813.591,24
Jalan, Jaringan, dan Irigasi	Rp7.881.146.459.713,66
Aset Tetap Lain	Rp122.550.122.907,15
Konstruksi Dalam Pengerjaan	Rp260.955.675.453,25
Akumulasi Penyusutan	(Rp4.110.516.851.839,46)
TOTAL ASET TETAP	Rp11.293.945.000.957,40

Tabel 5. 1 Nilai Aset Tetap Kabupaten Bojonegoro Tahun Anggaran 2023 Audited

Mardiasmo (2022:241) menjelaskan bahwa salah satu strategi dalam mengoptimalkan pengelolaan aset daerah adalah dengan mengidentifikasi dan inventarisasi nilai dan potensi aset daerah. Inventarisasi BMD merupakan serangkaian kegiatan untuk melakukan pendataan, pencatatan, dan pelaporan hasil pendataan atas BMD yang dimiliki Pemerintah Daerah. Kegiatan inventarisasi ini merupakan kegiatan penting yang harus dilakukan Pemerintah Daerah dalam menentukan langkah pemanfaatan BMD yang dimiliki sebagaimana telah diamanatkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 2019. Kegiatan inventarisasi BMD ini idealnya dilakukan oleh Pengguna Barang dan Kuasa Pengguna Barang setiap 1 (satu) tahun sekali untuk persediaan dan Konstruksi Dalam Pengerjaan (KDP) dan 5 (lima) tahun

sekali untuk selain persediaan dan Konstruksi Dalam Pengerjaan (KDP) yang kemudian hasilnya dituangkan dalam Laporan Hasil Inventarisasi yang akan dihimpun oleh Pengelola Barang.

Inventarisasi BMD dilakukan dalam 2 (Dua) sisi, yaitu fisik dan legal. Tujuan dari identifikasi dan inventarisasi ini adalah agar Pemerintah daerah memahami jumlah dan nilai kekayaan daerah yang dimilikinya, baik yang sudah dikuasai maupun yang masih berupa potensi yang belum dimanfaatkan. Sehingga Pemerintah Daerah benar-benar paham akan potensi masing-masing asset yang dimiliki, dan dapat mendayagunakan asset idle yang dimilikinya sesuai dengan potensi yang dimiliki agar memberikan output yang maksimal dan terukur.

Kegiatan inventarisasi BMD pada Kabupaten Bojonegoro dilakukan oleh seluruh Pengguna Barang Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Inventarisasi fisik BMD meliputi kodefikasi barang, jenis barang, Lokasi aset, luas keseluruhan, tahun perolehan, nilai perolehan, spesifikasi barang (merk/type), spesifikasi bangunan, kondisi barang, nomor polisi, nomor rangka kendaraan, nomor mesin kendaraan. Inventarisasi BMD terakhir dilaksanakan pada tahun 2021 dan akan dilaksanakan kembali pada tahun 2026. Sejalan dengan rekomendasi Badan Pemeriksa Keuangan, Bidang Aset BPKAD Kabupaten Bojonegoro mulai melaksanakan labelisasi barang-barang yang ada dalam penguasaan BPKAD untuk menunjang kegiatan inventarisasi di tahun 2026. Sampai dengan April 2025 ini, jumlah aset milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang telah dilakukan pemanfaatan dalam bentuk sewa ada 11 (sebelas) aset berupa tanah serta tanah dan bangunan.

Dalam hal inventarisasi legal BMD, kegiatan ini dilaksanakan sebagai salah satu upaya pengamanan BMD yakni dengan legal audit untuk menentukan status penguasaan

asset. Penyimpanan bukti-bukti kepemilikan seperti sertipikat dan BPKB secara terpusat pada BPKAD dapat memudahkan Bidang Aset BPKAD dalam melakukan pengecekan pencatatan asset tersebut, juga sebagai tindakan preventif penyalahgunaan BMD oleh pengguna asset tersebut. Pada praktiknya, BPKAD Kabupaten Bojonegoro tengah berupaya menguatkan legal audit terkait status kepemilikan tanah Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang masih belum bersertipikat hak milik atas nama Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dan tanah yang ditempati warga melalui program Badan Pertanahan Nasional yaitu Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). Hingga 31 Desember 2024, progress pensertipikatan BMD Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sudah bersertipikat hak pakai sebanyak 1.406 bidang tanah dari 1.462 total bidang tanah yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Masih terdapat 56 bidang tanah yang belum bersertipikat yang akan diproses pensertipikatannya pada tahun 2025. Upaya penguatan legal audit ini bertujuan untuk mengamankan asset-aset yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dengan memperjelas status kepemilikan asset sehingga dapat meminimalkan sengketa dengan pihak lain.

Hasil inventarisasi akan berhubungan dengan pemanfaatan BMD apabila hasil inventarisasi menemukan ada aset idle potensial dan penghapusan BMD jika ditemukan ada BMD yang kondisi fisiknya sudah rusak berat. Tindaklanjut hasil inventarisasi yang telah dilaksanakan oleh masing-masing Pengguna Barang akan disinkronisasi di aplikasi e-BMD. Dengan dilakukannya inventarisasi dengan baik, maka akan lebih mudah memetakan aset-aset idle potensial yang dimiliki untuk dapat didayagunakan. BPKAD selaku Pembantu Pengelola Barang juga melaksanakan tugas pemanfaatan BMD yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang masih idle untuk disewakan.

Kesimpulan yang dapat peneliti ambil dari penelitian ini, inventarisasi fisik dan legal terhadap BMD milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro sudah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pembukuan, Inventarisasi, dan Pelaporan Barang Milik Daerah serta Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 3 Tahun 2021 tentang Prosedur Operasional Standar Inventarisasi/Sensus Barang Milik Daerah Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Namun dalam pelaksanaan inventarisasi menemui beberapa kendala. Terkait inventarisasi fisik hambatan yang dialami adalah Pengguna Barang tidak mengetahui lokasi barang yang berada dalam penguasaannya sehingga barang tersebut tidak ditemukan fisiknya/hilang, serta dengan banyaknya jumlah BMD yang dimiliki tidak didukung oleh kuantitas sumber daya manusia yang memadai. Kemudian pada inventarisasi legal menemukan kendala beberapa tanah yang belum disertipikatkan karena kurangnya alas hak atas tanah yang akan disertipikatkan dan Pengguna Barang tidak memahami lokasi tanah yang berada pada penguasaannya.

5.2 Sistem Informasi Manajemen Aset Daerah

Sistem Manajemen Aset Daerah merupakan serangkaian proses yang terstruktur dan terorganisir dalam mengelola Barang Milik Daerah (BMD) berdasarkan prinsip-prinsip manajemen aset, dengan tujuan untuk memaksimalkan penggunaan aset guna mendukung pembangunan serta pelayanan publik di tingkat daerah. Sistem informasi manajemen yang komprehensif dan dapat diandalkan sebagai alat bantu pengambilan Keputusan. Untuk memastikan pengelolaan aset daerah yang efektif dan efisien serta mewujudkan transparansi dalam kebijakan pengelolaannya dapat berguna untuk

memastikan pengelolaan aset daerah yang efektif dan efisien serta mewujudkan transparansi dalam kebijakan pengelolaannya (Mardiasmo, 2002:241).

Sistem informasi manajemen aset daerah berisi data base aset yang dimiliki Pemerintah Daerah secara lengkap dan dapat digunakan untuk menarik laporan barang yang ada dalam penguasaan Pengguna Barang masing-masing OPD dan Pengelola Barang. BPKAD Kabupaten Bojonegoro mulai menggunakan sistem informasi manajemen aset pada tahun 2011 yaitu SIMDA BMD. Sebelum SIMDA BMD digunakan, pencatatan aset dilakukan secara manual menggunakan excel. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam melaksanakan pengelolaan aset daerah, sering terjadi kesalahan seperti kertas kerja excel yang eror, apabila mencari suatu barang masih harus mencari secara manual satu-persatu yang memakan banyak waktu.

Aplikasi SIMDA BMD dioperasikan oleh pengurus barang dan operator masing-masing Pengguna Barang OPD. Pengurus barang dan/ operator diberikan username dan password untuk mengakses SIMDA BMD. SIMDA BMD memiliki beberapa menu utama untuk mengelola barang milik daerah (BMD), meliputi:

- a. Perencanaan, yakni pengadaan barang, termasuk kebutuhan, spesifikasi, dan alokasi anggaran.
- b. Pengadaan, yaitu merekam proses pengadaan BMD, mulai dari pengadaan langsung, lelang, hingga e-sourcing.
- c. Penggunaan, yaitu menu digunakan untuk mencatat penggunaan BMD, termasuk jenis penggunaan, lokasi penggunaan, dan jangka waktu penggunaan
- d. Penatausahaan, adalah menu yang berfungsi untuk mengelola administrasi BMD, seperti membuat dan mengelola kartu inventaris barang (KIB), kartu barang, dan buku inventaris.

- e. Pemanfaatan, menu ini digunakan untuk merekam pemanfaatan BMD, seperti peminjaman, penyewaan, dan penyerahan BMD kepada pihak lain.
- f. Pemeliharaan, yaitu menu yang digunakan untuk mencatat kegiatan pemeliharaan BMD, seperti perawatan rutin, perbaikan, dan penggantian komponen.
- g. Penghapusan, yaitu menu untuk merekam proses penghapusan BMD, termasuk alasan penghapusan, dokumen terkait, dan prosedur penghapusan
- h. Laporan terkait BMD yaitu laporan inventaris, laporan mutasi, dan laporan keuangan BMD.

Selain itu, terdapat menu Parameter untuk mengelola data parameter seperti data umum, unit organisasi, kode barang, dan kebijakan penyusutan. Dengan aplikasi ini, memudahkan pekerjaan pengelolaan aset daerah karena dapat menghasilkan laporan BMD yang akurat, efektif, dan efisien.

Keterhubungan antara sistem informasi manajemen aset daerah dan pengelolaan aset sangatlah erat. SIMDA berfungsi sebagai alat bantu yang memungkinkan pengelolaan aset dilakukan secara terintegrasi. Dalam konteks ini, SIMDA tidak hanya menyimpan data, tetapi juga menyediakan analisis yang berguna untuk pengambilan keputusan strategis. Misalnya, dengan menggunakan data yang dihasilkan oleh SIMDA, pemerintah daerah dapat melakukan analisis terhadap potensi pemanfaatan aset yang belum optimal, serta merumuskan strategi untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui optimalisasi aset tersebut.

Data yang akurat dan terkini dari SIMDA memungkinkan pemerintah untuk melakukan perencanaan yang lebih baik dalam pengadaan aset baru, sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah (Jalu Wicaksana, 2021). Kemudian, kita dapat

mengetahui aset mana yang masih idle untuk kemudian diberikan rekomendasi bentuk pemanfaatan yang paling optimal untuk aset tersebut. Dengan demikian, aset yang selama ini tidak memberikan kontribusi terhadap PAD dapat dioptimalkan untuk menghasilkan pendapatan.

Namun pada Desember 2023 SIMDA BMD terakhir dipakai oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dikarenakan rekomendasi dan temuan BPK untuk beralih menggunakan aplikasi e-BMD. Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah efektif menggunakan e-BMD sejak tahun 2024. Aplikasi e-BMD menawarkan berbagai keunggulan dibandingkan SIMDA BMD, terutama dalam hal kecepatan dan ketepatan penyajian laporan barang milik daerah (BMD), serta efisiensi dalam pembuatan kertas kerja. Sistem ini juga dirancang untuk meminimalkan kesalahan pencatatan dan memudahkan proses pembukuan, khususnya terkait dengan penerimaan, pengeluaran, perubahan status penggunaan, dan penghapusan internal aset daerah. e-BMD hadir dalam versi online dan berbasis akrual, serta telah disesuaikan dengan peraturan Menteri Dalam Negeri dan Standar Akuntansi Pemerintahan.

Dengan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro ini telah melaksanakan sistem informasi manajemen aset daerah dalam pengelolaan aset daerah dengan baik sesuai dengan ketentuan Perundang-Undangan dan kebijakan dari Pemerintah Pusat. Penggunaan sistem informasi manajemen aset daerah yakni e-BMD juga bertujuan untuk menyajikan laporan BMD secara akurat, efektif, efisien, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih holistic, dan pemerintah daerah dapat memastikan bahwa pengelolaan aset dilakukan secara berkelanjutan dan berorientasi pada pencapaian tujuan pembangunan daerah. Meskipun dalam penerapan e-BMD terdapat hambatan

berupa kurangnya sumber daya manusia yang cakap dalam mengoperasikannya, maka dari itu direkomendasikan untuk menyediakan pelatihan lanjutan bagi para Pengurus Barang Pengguna serta Operator Pengguna Barang.

5.3 Pengawasan dan Pengendalian Pemanfaatan Aset

Pengawasan dan pengendalian aset daerah adalah kegiatan yang dilakukan untuk memantau, menertibkan, dan mengendalikan penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, serta pemeliharaan barang milik daerah agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan tujuan pemerintah daerah. Mardiasmo (2022:241) menerangkan bahwa pemanfaatan aset daerah harus diawasi dan dikendalikan dengan cermat untuk menghindari salah urus (*miss management*), kehilangan, atau ketidakefektifan. Selain itu, pengawasan dan pengendalian aset daerah juga bertujuan untuk memastikan aset digunakan secara optimal demi pelayanan publik.

Pengawasan dilakukan secara intensif mulai dari tahap perencanaan hingga proses penghapusan aset. Tujuan pengawasan ini adalah untuk menjamin bahwa penggunaan aset berjalan sesuai dengan rencana dan terhindar dari penyimpangan. Masyarakat, DPRD, dan auditor internal memiliki peran krusial dalam mengawasi pemanfaatan aset daerah. Mereka berfungsi sebagai pengawas sosial yang membantu memastikan bahwa pengelolaan aset dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan transparan. Pengawasan dilakukan melalui berbagai mekanisme, termasuk audit internal dan eksternal, serta laporan berkala dari setiap instansi pengguna aset. Audit internal dilakukan secara rutin untuk memastikan bahwa penggunaan aset sesuai dengan peruntukannya dan tidak terjadi penyimpangan. Sementara itu, audit eksternal dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk memberikan penilaian objektif

terhadap pengelolaan aset daerah. Dalam laporan BPK pada tahun 2022, Kabupaten Bojonegoro mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), yang menunjukkan bahwa pengawasan aset telah dilakukan dengan baik.

Mekanisme pengawasan aset di Kabupaten Bojonegoro melibatkan beberapa langkah strategis yang dirancang untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan aset. Pertama, setiap unit kerja diharuskan untuk menyusun Berita Acara Rekonsiliasi disertai dokumen pendukung guna melaporkan pengelolaan aset secara periodic dan laporan usulan pemanfaatan BMD, yang kemudian dilaporkan kepada BPKAD. Laporan ini mencakup informasi mengenai kondisi fisik aset, nilai ekonomi, mutasi tambah atau kurang barang, serta rencana pemanfaatan aset. Kedua, BPKAD melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap laporan-laporan tersebut untuk memastikan kesesuaian antara laporan dan kondisi nyata di lapangan. Laporan atas pemanfaatan BMD tersebut akan menjadi salah satu indikator penilaian dalam MCP KPK yang memiliki tujuan memastikan BMD dikelola secara efisien, transparan, dan akuntabel.

Pengendalian yang telah dilakukan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro adalah mengimplementasikan aplikasi e-BMD, melalui e-BMD transparansi kinerja dalam pengelolaan BMD dapat terdata secara rinci dan pelaksanaannya dapat diawasi dengan jelas, serta mempermudah para Pengurus Barang Pengguna pada OPD dalam mengelola BMD yang berada pada penguasaannya. Selain itu, tindakan pengendalian lain yang dilakukan adalah terpusatnya penyimpanan bukti kepemilikan aset seperti sertipikat dan BPKB pada BPKAD. Hal ini dilakukan agar menghindari penyimpangan dalam penggunaan dan pemanfaatan BMD.

5.4. Penilaian Aset Daerah

Penilaian menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 merupakan kegiatan untuk memberikan suatu opini nilai atas suatu objek penilaian berupa Barang Milik Daerah pada saat tertentu. Mardiasmo (2002:241) menjelaskan bahwa peran penilai dalam pengelolaan aset daerah meliputi identifikasi dan inventarisasi aset daerah, memberikan informasi mengenai status hukum kekayaan daerah, penilaian kekayaan daerah baik yang berwujud maupun tak berwujud, analisis investasi dan set-up investasi/pembiayaan, dan pemberian jasa konsultasi manajemen aset daerah. Kegiatan penilaian menjadi salah satu tahapan dalam pengelolaan BMD, sehingga peran Penilai sangatlah penting dalam pengelolaan BMD dalam kegiatan penilaian yang bertujuan untuk menyusun neraca aset Pemerintah Daerah dan menentukan nilai sewa BMD serta nilai wajar untuk penjualan BMD.

Kegiatan penilaian di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro pada mulanya dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Madiun. Namun, sejak tahun 2021 Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah mengangkat 1 (satu) Pejabat Fungsional Penilai Pemerintah pada BPKAD Bojonegoro. Sehingga saat ini kegiatan penilaian dilakukan Fungsional Penilai Pemerintah untuk penilaian terkait pencatatan di neraca, sewa, dan pemindahtanganan dalam bentuk sewa. Meskipun begitu, sebelum Fungsional Penilai Pemerintah mengeluarkan opini nilai atas suatu aset tertentu, beliau harus melakukan pemaparan kaji ulang kepada Instansi Pembina sesuai dengan wilayah kerjanya yaitu Kantor Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Jawa Timur.

Dengan adanya Jabatan Fungsional Penilai Pemerintah ini, kegiatan penilaian BMD dapat dilaksanakan lebih cepat sehingga kegiatan pemanfaatan aset seperti sewa

dan pemindahtanganan aset melalui penjualan juga dapat berjalan lebih efektif dan efisien dari segi waktu. Menurut wawancara dengan Bapak Thohier Raspiado, S.Sos selaku Pejabat Fungsional Penilai Pemerintah beliau menerangkan bahwa selama beliau menjadi Penilai, kegiatan penilaian untuk pencatatan pada neraca Pemerintah Kabupaten Bojonegoro baru satu kali dilaksanakan yaitu pada tahun 2022. Penilaian tersebut dilaksanakan sebagai tindaklanjut temuan BPK RI Tahun 2021 untuk 68 bidang tanah SD yang bernilai 0 pada neraca. Selanjutnya beliau juga menjelaskan bahwa kegiatan penilaian per tahunnya rata-rata menghasilkan 15-20 laporan penilaian, namun jumlah ini tidak dapat dijadikan patokan dikarenakan menyesuaikan dengan permintaan dan kondisi lapangan.

Pelaksanaan kegiatan penilaian diawali dengan permohonan penilaian dilengkapi dengan dokumen pendukung seperti Kartu Inventaris Barang (KIB) objek penilaian, foto, dan bukti kepemilikan. Permohonan tersebut ditujukan kepada kepala BPKAD Kabupaten Bojonegoro disertai tujuan penilaian seperti untuk pemanfaatan sewa atau pemindahtanganan dalam bentuk penjualan Lelang. Setelah itu, Penilai akan meninjau dokumen permohonan. Apabila dokumennya lengkap, maka Penilai akan melaksanakan kegiatan survey lapangan dan pencarian data pembanding atas objek penilaian. Sedangkan jika berkas tidak lengkap, maka Penilai akan bersurat ke pemohon untuk melengkapi berkas yang diperlukan. Setelah survey lapangan dan pencarian data pembanding, Penilai akan melakukan perhitungan atas objek penilaian tersebut dan menuangkan opini nilai tersebut pada Laporan Penilaian. Sebelum Laporan Penilaian diberikan kepada pemohon, Penilai Pemerintah melakukan pemaparan kaji ulang kepada Instansi Pembina yaitu Kantor Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Jawa Timur.

Penilaian BMD di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dapat dikatakan telah berjalan secara optimal, efektif, dan efisien dengan adanya Fungsional Penilai Pemerintah pada BPKAD Kabupaten Bojonegoro. Meskipun begitu, ada beberapa hambatan dalam pelaksanaan penilaian, yaitu kurangnya sumber daya manusia yang memiliki keahlian dalam penilaian. Maka dari itu, pada masa depan diharapkan akan lebih banyak pelatihan terbuka bagi seluruh PNS di Kabupaten Bojonegoro mengenai keilmuan penilaian property agar kegiatan pemanfaatan BMD seperti sewa dan pemindahtanganan BMD dalam bentuk penjualan Lelang dapat lebih cepat dieksekusi pelaksanaannya sehingga dapat menggenjot pertumbuhan PAD Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

5.5. Strategi Peningkatan PAD Melalui Optimalisasi Barang Milik Daerah

Dalam perencanaan pelaksanaan suatu target pekerjaan, kita memerlukan strategi yang tepat agar pekerjaan yang kita rencanakan dapat mencapai target yang disepakati dengan minimum sumber daya namun memiliki output yang maksimal. Sumber daya disini dapat didefinisikan sebagai sumber daya manusia, waktu, serta biaya. Jauch dan Gluek (2003:12) menyebutkan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Namun, strategi bukan sekadar rencana. Strategi adalah rencana yang terintegrasi, yang menghubungkan semua bagian perusahaan menjadi satu kesatuan. Strategi bersifat komprehensif, mencakup seluruh aspek penting perusahaan dan memastikan bahwa semua bagian rencana saling mendukung dan serasi. Boyd et al (1998) menjelaskan bahwa strategi memiliki 5 (lima) komponen yaitu Ruang Lingkup (*Scope*), Sasaran dan Tujuan (*Goal and Objective*), Penyebaran Sumber Daya (*Resource*

Deployment), Pengenalan Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*), dan Sinergi.

5.5.1. Inventarisasi BMD yang Telah Dilakukan Pemanfaatan dalam Bentuk

Sewa

Barang Milik Daerah Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dapat dikategorikan menjadi 2 (dua) jenis yaitu aset operasional dan non operasional. Aset operasional adalah Aset operasional adalah barang milik daerah yang digunakan secara langsung untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pemerintahan daerah. Aset ini berperan dalam mendukung kegiatan sehari-hari pemerintah daerah agar dapat berjalan efektif dan efisien. Aset operasional digunakan untuk keperluan operasional pemerintah, seperti kantor, kendaraan dinas, peralatan kerja, dan fasilitas yang mendukung pelayanan publik. Sedangkan aset non operasional merupakan aset yang tidak digunakan untuk keperluan operasional atau tugas pokok pemerintahan. Aset ini tidak berperan langsung dalam aktivitas sehari-hari pemerintah daerah. Aset ini biasanya tidak digunakan dalam pelayanan publik atau kegiatan pemerintahan, sehingga bisa dimanfaatkan untuk tujuan lain seperti investasi atau sumber pendapatan daerah.

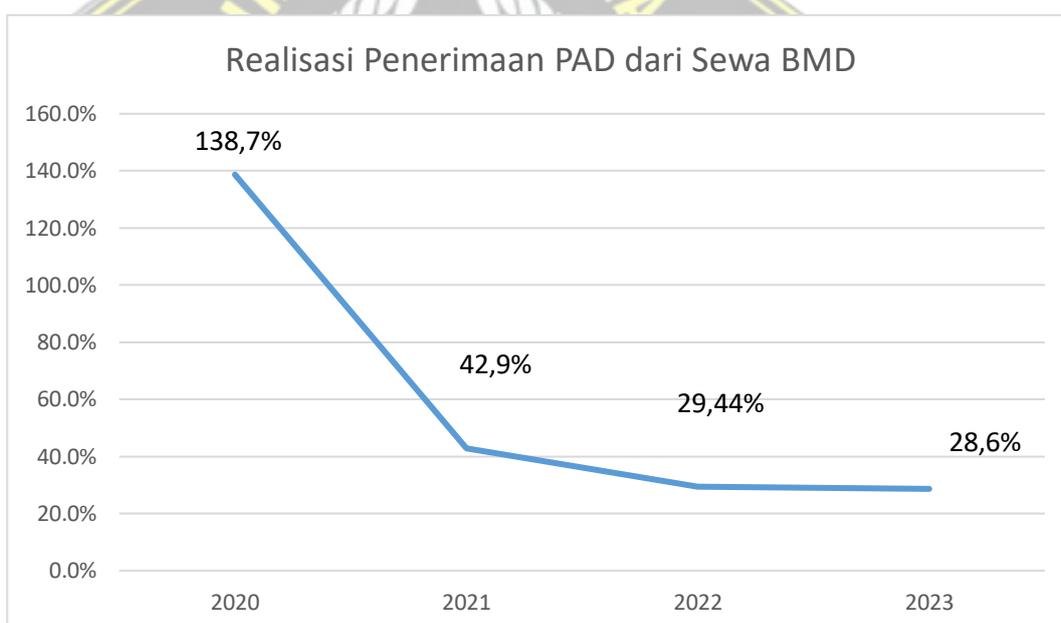
Pemerintah Kabupaten Bojonegoro mulai mencatat akun perolehan PAD dari sewa BMD sejak tahun 2020 saat PT. Pertamina Gas menyewa sebagian tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro untuk jalur pipa. Setelah itu, kegiatan pemanfaatan sewa BMD non operasional milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro mulai diminati. Namun, dari tahun ke tahun realisasi penerimaan PAD dari sumber sewa BMD selalu menurun. Data perolehan PAD dari sewa BMD Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dari tahun 2020 sampai dengan 2024 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tahun	Anggaran	Realisasi
2020	0	Rp138.746.834
2021	Rp7.758.275.290	Rp3.328.313.395
2022	Rp9.855.258.440	Rp2.901.683.754
2023	Rp10.923.021.362	Rp3.125.988.056

Tabel 5. 2 Data perolehan PAD dari sewa BMD Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dari tahun 2020 sampai dengan 2024

Sumber: BPKAD Kabupaten Bojonegoro

Dari data diatas, dapat diketahui bahwa realisasi pendapatan dari sewa BMD terus menurun dari tahun ke tahun, tren penurunan dapat tercermin pada grafik berikut:



Gambar 5. 1 Realisasi Penerimaan PAD dari Sewa BMD

Sumber: Diolah Penulis

BMD yang telah dilakukan pemanfaatan dengan mekanisme sewa serta proses sewanya melalui Bidang Aset BPKAD Kabupaten Bojonegoro sampai dengan akhir Desember 2024 dapat digambarkan pada tabel dibawah:

No	BMD yang Disewakan	Lokasi	Luas	Identitas Penyewa	Masa Sewa	Penggunaan	Tarif Sewa
1.	Sebagian Tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Kelurahan Jetak, Ledok Wetan, Kecamatan, Sumbang, Ngrowo	4.648,05 m ²	PT. Pertamina Gas	5 Tahun (02 April 2019 s/d 02 April 2024 Diperpanjang 5 tahun lagi (03 April 2024 s/d 03 April 2029)	Jalur Pipa	Masa sewa 2019-2024: Rp. 1.439.286.534 Masa sewa 2024-2029: Rp1.445.200.000
2.	Tanah dan Bangunan milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Jalan Diponegoro, Kecamatan Bojonegoro	Tanah 1.145 m ² Bangunan 274 m ²	PT. Bojonegoro Bangun Sarana	5 (lima) tahun (01 Maret 2024 s/d 01 Maret 2029)	Kantor PT. Bojonegoro Bangun Sarana	Rp. 586.250.000
3.	Tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Jalan Raya Baureno (Pojok Depan Puskesmas Baureno)	6 m ²	PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Bojonegoro	2 (dua) tahun (01 Januari 2024 s/d 31 Desember 2025)	ATM Bank Jatim	Rp8.220.000
4.	Tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Jalan Trunojoyo (Depan Gedung Pemkab)	10,5 m ²	PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Bojonegoro	5 (lima) tahun (01 Januari 2020 s/d 31 Desember 2024)	ATM Bank Jatim	Rp20.550.000
5.	Tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Jalan Mastrip	755 m ²	PD. Bank Perkreditan Rakyat	3 (tiga) tahun (01 September 2023 s.d 31 Agustus 2026)	Kantor PD. Bank Perkreditan Rakyat	Rp307.852.012

6.	Tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Jalan Panglima Polim	450 m ²	Partai Persatuan Pembangunan	5 (lima) tahun (01 Januari 2021 s.d 31 Desember 2025)	Kantor Partai Persatuan Pembangunan	Rp13.720.000
7.	Area ruang milik jalan Kabupaten Bojonegoro	Ruas Jalan wilayah Kecamatan Bojonegoro Kab. Bojonegoro	40 Ruas Jalan	PT. Supra Primatama Nusantara (Biznet)	5 (lima) tahun (01 November 2022 s/d 31 Oktober 2027)	Untuk pembangunan dan penempatan jaringan utilitas	Rp138.210.000
8.	Tanah dan bangunan milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Jalan Imam Bonjol, Kecamatan Bojonegoro	116 m ²	Pos Bantuan Hukum Perkumpulan Pengacara Indonesia Kabupaten Bojonegoro	5 (lima) tahun (01 Maret 2024 s/d 05 Maret 2029)	Kantor Lembaga Bantuan Hukum	Rp2.816.250
9.	Tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Jalan Dr. Wahidin	9 m ²	PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Bojonegoro	5 (lima) tahun (10 Juli 2024 s/d 10 Juli 2029)	ATM Bank Jatim	Rp38.695.000
10.	Tanah	Jalan Raya Kedewan	9 m ²	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Cepu	2 (dua) tahun (01 Mei 2022 s/d 30 April 2024)	ATM Bank BRI	Rp15.698.000
11.	Tanah	Jalan Raya Kalitidu	1.044 m ²	CV. Tanjung Ria	12 (dua belas) hari 13 Juni 2024 s/d 24 Juni 2024	Hiburan pasar malam	Rp1.500.000

12.	Sebagian tanah	Ruas Jalan Wilayah Kabupaten Bojonegoro	18 ruas jalan	PT. Linknet Tbk dengan Mitra PT. Merbau Tbk	5 (lima) tahun	Tanah Koridor untuk Penempatan Jaringan Fiber Optik	Rp68.830.000
13.	Sebagian tanah	Ruas Jalan Wilayah Kabupaten Bojonegoro	11 ruas jalan	PT. Linknet Tbk dengan Mitra PT. ZTE Tbk (Batch 1)	5 (lima) tahun	Tanah Koridor untuk Penempatan Jaringan Fiber Optik	Rp63.660.000
14.	Sebagian tanah	Ruas Jalan Wilayah Kabupaten Bojonegoro	49 ruas jalan	PT. Linknet Tbk dengan Mitra PT. ZTE Tbk (Batch 2)	5 (lima) tahun	Tanah Koridor untuk Penempatan Jaringan Fiber Optik	Rp98.405.000
15.	Sebagian tanah	Ruas Jalan Wilayah Kabupaten Bojonegoro	2 ruas jalan	PT. Perusahaan Gas Negara	5 (lima) tahun	2 (Dua) Titik Tanah Koridor untuk Penempatan Jaringan Gas	Rp145.000

Tabel 5. 3 BMD yang telah dilakukan pemanfaatan dengan mekanisme sewa serta proses sewanya

Sumber: BPKAD Kabupaten Bojonegoro

Aset lain yang merupakan komponen penghasil sewa BMD pada Laporan Arus Kas Pemerintah Kabupaten Bojonegoro adalah sewa bidak, los, dan kios pada pasar kota di seluruh wilayah bojonegoro, pasar wisata, pasar hewan, dan pasar burung. Terkait sewa asset tersebut diatas, pengelolaannya melalui Dinas Perdagangan, Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Bojonegoro. Berdasarkan Laporan Arus Kas Dinas tersebut diatas, dapat diketahui pemasukan sewa BMD pada tabel berikut:

Tahun	Target	Realisasi
2020		
2021		
2022		Rp2.887.461.254
2023	Rp8.298.021.362	Rp2.818.136.044

Tabel 5. 4 Pemasukan Sewa BMD

Sumber: BPKAD Kabupaten Bojonegoro

5.5.2. Strategi Peningkatan PAD melalui Pemanfaatan Sewa BMD

Pemberdayaan aset daerah merupakan suatu kewajiban strategis yang harus dijalankan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro guna mendukung upaya peningkatan pendapatan asli daerah (PAD). Dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, optimalisasi aset daerah tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam memperkuat kemandirian fiskal daerah. Oleh karena itu, pelaksanaan pemberdayaan aset daerah harus dirancang dengan strategi yang tepat dan komprehensif, yang memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selain itu, penggunaan instrumen pengelolaan yang objektif dan transparan sangat diperlukan untuk menjamin efektivitas dan akuntabilitas dalam pemanfaatan aset tersebut. Pendekatan ini mencakup evaluasi nilai aset secara profesional, penerapan mekanisme pengelolaan yang berbasis pasar, serta pengawasan yang ketat untuk meminimalkan risiko penyalahgunaan dan memastikan manfaat ekonomi yang optimal bagi daerah. Dengan demikian, pemberdayaan aset daerah dapat menjadi pilar utama dalam memperkuat struktur pendapatan daerah dan mendukung pembangunan berkelanjutan di Kabupaten Bojonegoro.

Dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan, kita memerlukan sebuah strategi yang rasional, efektif, dan efisien. Dalam hal peningkatan PAD melalui sewa BMD, peneliti melihat beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yaitu:

1) Inventarisasi asset-aset non operasional *idle* yang potensial

Saat penulis melakukan penelitian dan wawancara kepada narasumber dari Bidang Aset yaitu Bapak Andi Panca, Bapak Thohier Raspiado, dan Ibu Sinta Rahmawati, masih terdapat beberapa BMD non operasional berupa tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang masih idle. Asset idle tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

No	UNIT PENGGUNA	ASET YANG RENCANA DISEWAKAN	ALAMAT	LUAS(M2)	KONDISI EKSISTING
1	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (Pengelola Barang)	Tanah	Desa Banjarsari, Kecamatan Trucuk	214	Lahan Kosong
2	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (Pengelola Barang)	Tanah	Desa Banjarsari, Kecamatan Trucuk	244	Lahan Kosong
3	RSUD Kelas B Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro	Tanah	JL. DR.WAHIDIN 40 BOJONEGORO	± 25	Sebagian tanah kosong di dalam kompleks perkantoran pemkab bojonegoro
4	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Tanah	Jalan Trunojoyo Nomor 12a	± 35	Space kosong disebelah parkir motor

5	RSUD Padangan	Space kosong	Jalan Dr. Soetomo, Kecamatan Padangan		Space Kosong didalam bangunan RSUD
6	Sekretariat DPRD	Tanah	Jalan Veteran	± 20	Space kosong di samping kantor DPRD
7	Kecamatan Bojonegoro (Seluruh Kelurahan)	Sawah (Tanah Eks Bengkok)	Kelurahan Kadipaten	333 Bidang	Tanah sawah kosong
8	Bagian Umum Setda Bojonegoro	Tanah	Jalan Trunojoyo	± 12	Space kosong didalam parkiran basement dan parkiran outdoor gedung baru Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

Tabel 5. 5 BMD non operasional berupa tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang masih idle

Asset idle potensial milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dapat dilakukan mekanisme kerjasama pemanfaatan asset sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah, ada 6 jenis pemanfaatan yaitu sewa, pinjam pakai, Kerjasama Pemanfaatan (KSP), Bangun Guna Serah (BGS) dan Bangun Serah Guna (BSG), serta Kerjasama Penyediaan Infrastruktur (KSPI). Dalam praktiknya, Pemerintah Kabupaten Bojonegoro hanya melaksanakan jenis sewa, pinjam pakai, dan BGS. Namun, bentuk pemanfaatan yang menghasilkan PAD hanya sewa, sedangkan untuk BGS jika telah habis masa penggunaannya akan dicatat sebagai asset tetap pada neraca. Pemanfaatan melalui mekanisme Bangun Guna Serah (BGS) pernah dilakukan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dengan PT. Pertamina yaitu tanah milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dibangun oleh PT. Pertamina menjadi kantor dan hotel tempat tinggal pegawai dengan

perjanjian selama 20 tahun. Pada tahun 2022, ketika perjanjian itu telah usai, PT. Pertamina menyerahkan asset tersebut kepada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, kemudian asset tersebut dicatat sebagai asset tetap pada neraca.

Dari data tabel diatas, masih terdapat beberapa lahan potensial idle yang seharusnya dapat menyumbang PAD dari sewa BMD. BMD idle potensial tidak melulu berupa tanah kosong yang belum dimanfaatkan saja, namun lahan-lahan kosong disekitaran komplek perkantoran Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dapat didayagunakan untuk menambah pemasukan PAD dari sumber sewa BMD. Seperti lahan-lahan kosong pada komplek perkantoran atau didalam area rumah sakit yang masih sangat memungkinkan untuk dijadikan disewakan.

Berbagai alternatif pemanfaatan aset daerah di Kabupaten Bojonegoro yang memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai beragam jenis tempat usaha meliputi beberapa kategori, antara lain menjadi kantin, ATM, pertokoan, lahan sawah dan minimarket sebagaimana tabel berikut:

No	UNIT PENGGUNA	ASET YANG RENCA NA DISEWAKAN	ALAMAT	LUAS (M2)	KONDISI EKSISTING	PROSPEK PEMANFAATAN
1	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (Pengelola Barang)	Tanah	Desa Banjarsari, Kecamatan Trucuk	214	Lahan Kosong	Minimarket, komplek pertokoan
2	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (Pengelola Barang)	Tanah	Desa Banjarsari, Kecamatan Trucuk	244	Lahan Kosong	Minimarket, komplek pertokoan

3	RSUD Kelas B Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro	Tanah	JL. DR. WAHIDI N 40 BOJONEGORO	± 25	Sebagian tanah kosong di dalam kompleks perkantoran Pemkab Bojonegoro	ATM, Kantin
4	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Tanah	Jalan Trunojoyo Nomor 12a	± 35	Space kosong disebelah parkir motor	Kantin
5	RSUD Padangan	Space kosong	Jalan Dr. Soetomo, Kecamatan Padangan		Space Kosong didalam bangunan RSUD	Kantin, ATM
6	Sekretariat DPRD	Tanah	Jalan Veteran	± 20	Space kosong di samping kantor DPRD	Kantin
7	Kecamatan Bojonegoro (Seluruh Kelurahan)	Sawah (Tanah Eks Bengkok)	Kelurahan Kadipaten	333 Bidang	Tanah sawah kosong	Lahan sawah
8	Bagian Umum Setda Bojonegoro	Tanah	Jalan Trunojoyo	± 12	Space kosong didalam parkir basement dan parkir outdoor gedung baru Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	ATM, Kantin

Tabel 5. 6 Pemanfaatan Aset Daerah

Untuk tanah eks bengkok berupa lahan sawah, pemanfaatan sewanya tidak boleh merubah fungsi sawah karena termasuk lahan sawah dilindungi. Peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Sinta Rahmawati selaku Kasubbid Pengamanan dan Pemanfaatan asset daerah, dan mendapatkan hasil bahwa rencana sewa tanah eks bengkok ini dikarenakan adanya rekomendasi BPK RI pada pemeriksaan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Bojonegoro tahun 2023 yang menjelaskan bahwa tanah eks bengkok direkomendasikan untuk

dilakukan mekanisme sewa daripada retribusi. Serta ditemukan fakta bahwa banyak warga masyarakat Kabupaten Bojonegoro yang tertarik untuk menyewa tanah eks bengkok tersebut jika harganya bersahabat, mengingat Kabupaten Bojonegoro merupakan lumbung padi, sehingga mayoritas warga desa memiliki profesi petani padi. Selain tanah eks bengkok, bentuk prospek pemanfaatan BMD seperti pada tabel diatas dimungkinkan pelaksanaannya.

2) Penilaian Aset yang Cepat dan Berkualitas

Penilaian menurut Standar Penilaian Indonesia (SPI) 2018 dapat didefinisikan sebagai proses memberikan opini tertulis tentang nilai ekonomi suatu objek pada saat tertentu, sesuai dengan SPI dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penilaian melibatkan estimasi dan pendapat atas nilai ekonomis objek tersebut. Kegiatan penilaian dalam proses sewa BMD memegang peranan penting karena penilaian BMD bertujuan untuk memperoleh nilai wajar dari aset yang akan disewakan, khususnya tanah dan/atau bangunan. Nilai wajar ini menjadi dasar utama dalam menetapkan tarif pokok sewa yang objektif dan sesuai dengan kondisi pasar.

Hasil penilaian digunakan oleh Pengelola Barang dalam melakukan kajian kelayakan penyewaan. Kajian ini meliputi analisis apakah penyewaan aset tersebut layak secara ekonomi dan administratif. Penilaian yang akurat membantu memastikan bahwa aset yang disewakan memang idle dan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan pendapatan daerah.

Penilaian yang dilakukan oleh penilai pemerintah atau penilai publik yang ditetapkan oleh Bupati selaku pemegang kekuasaan atas Barang Milik Daerah memberikan legitimasi dan transparansi dalam proses penyewaan BMD. Hal ini

penting untuk menghindari praktik penyewaan yang tidak sesuai dengan nilai pasar atau potensi penyalahgunaan aset daerah. Dengan adanya hasil penilaian yang objektif dan berdasarkan standar penilaian yang berlaku, pengelola barang dapat membuat keputusan yang tepat terkait besaran tarif sewa atas suatu BMD. Penetapan tarif sewa berdasarkan nilai wajar hasil penilaian memungkinkan pemerintah daerah untuk mengoptimalkan pendapatan asli daerah (PAD) dari pemanfaatan aset idle.

Pada praktik pemanfaatan BMD dalam bentuk sewa, setelah adanya usulan sewa BMD, maka BMD yang diusulkan sewa akan dilakukan penilaian untuk mendapatkan nilai sewa. Penilaian BMD yang cepat dan berkualitas dapat membantu Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dalam meningkatkan PAD yang bersumber dari sewa BMD karena penilaian yang dilakukan secara cepat dan berkualitas menghasilkan estimasi nilai aset yang akurat dan sesuai dengan kondisi pasar terkini. Hal ini memungkinkan pemerintah daerah menetapkan tarif sewa yang tepat, tidak undervalued sehingga tidak merugikan daerah, dan tidak overvalued agar tetap kompetitif bagi penyewa potensial. Dengan demikian, penilaian dapat menentukan bahwa besaran sewa yang ditetapkan tidak terlalu rendah sehingga menghindari potensi kerugian pendapatan daerah, dan tidak terlalu tinggi agar tetap kompetitif dan menarik bagi calon penyewa. Ketepatan tarif sewa ini secara langsung memengaruhi besaran PAD yang diperoleh dari pemanfaatan BMD.

Proses penilaian yang cepat memungkinkan pengelola aset daerah untuk segera mengambil keputusan terkait pemanfaatan aset, termasuk penyewaan. Dengan demikian, aset yang sebelumnya tidak produktif dapat segera

dimanfaatkan untuk menghasilkan pendapatan, menghindari terjadinya idle asset yang menurunkan potensi PAD. Penilaian berkualitas yang didukung oleh data dan metode yang valid serta transparan meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan BMD. Hal ini penting untuk menghindari praktik penyewaan yang tidak sesuai nilai pasar, sehingga kepercayaan publik dan pemangku kepentingan terhadap pengelolaan aset daerah tetap terjaga. Nilai aset yang diperoleh dari penilaian berkualitas menjadi dasar dalam penyusunan neraca pemerintah daerah yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Laporan keuangan yang baik akan meningkatkan kredibilitas pemerintah daerah di mata auditor dan investor, serta membuka peluang pendanaan yang lebih baik untuk pembangunan daerah.

Penilaian yang cepat dan tepat memungkinkan pemerintah daerah untuk segera mengidentifikasi aset yang layak disewakan dan menetapkan nilai sewa yang optimal. Dengan demikian, potensi pendapatan dari aset daerah dapat dimaksimalkan secara berkelanjutan, yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan PAD dan kemandirian fiskal daerah. Penilaian yang dilakukan secara berkala dan cepat memungkinkan pemerintah daerah untuk menyesuaikan nilai aset dengan perubahan kondisi pasar dan regulasi yang berlaku. Hal ini penting agar pengelolaan aset tetap relevan dan responsif terhadap perkembangan ekonomi dan kebijakan pemerintah pusat maupun daerah.

Penilaian yang cepat dan berkualitas merupakan pondasi utama dalam proses penyewaan Barang Milik Daerah yang efektif dan efisien. Kecepatan penilaian mempercepat pemanfaatan aset, sedangkan kualitas penilaian menjamin ketepatan nilai sewa, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan aset. Kombinasi kedua aspek ini secara signifikan mendukung peningkatan Pendapatan Asli

Daerah yang berkelanjutan serta memperkuat tata kelola aset daerah secara profesional dan akuntabel.

Hal ini juga harus diimbangi dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi yang mumpuni pada bidang penilaian. Dikarenakan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro hanya memiliki 1 (satu) Fungsional Penilai Pemerintah, maka diharapkan pada masa yang akan datang Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dapat memfasilitasi pendidikan dan pelatihan untuk penilaian BMD yang bekerjasama dengan Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI) bagi para ASN di Kabupaten Bojonegoro yang memiliki ketertarikan di bidang penilaian. Dengan semakin banyaknya SDM yang kompeten di bidang penilaian, maka kegiatan penilaian BMD di Kabupaten Bojonegoro akan terlaksana lebih cepat, tepat, efektif, dan efisien.

3) Analisis Optimalisasi Aset melalui *Highest and Best Used Study*

Analisis optimalisasi aset merupakan proses evaluasi yang sistematis terhadap tingkat pemanfaatan aset saat ini dengan mengkaji penerimaan yang diperoleh dari masing-masing aset. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk menentukan apakah suatu aset dapat ditingkatkan atau dioptimalkan pemanfaatannya, atau masih dalam kondisi tidak produktif (idle). Jika aset tersebut masih memiliki potensi pemanfaatan atau berada dalam kondisi idle, maka langkah selanjutnya adalah melakukan kajian lanjutan yang dikenal sebagai Highest and Best Use Study (HBU Study).

HBU Study bertujuan untuk menentukan penggunaan aset yang memberikan nilai ekonomis terbaik, terutama ketika aset tidak menghasilkan penerimaan yang memadai atau penerimaan yang diperoleh lebih kecil

dibandingkan biaya pemeliharannya. Dalam situasi tersebut, aset perlu segera mendapatkan perhatian melalui pengukuran potensi penerimaan tambahan atau pengkajian ulang kondisi aset secara menyeluruh.

Dengan demikian, HBU Study menjadi instrumen strategis dalam mengidentifikasi dan merekomendasikan alternatif pemanfaatan aset yang optimal, sehingga dapat meningkatkan kontribusi aset terhadap pendapatan daerah dan mendukung pengelolaan aset yang efisien dan efektif.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pengelolaan aset publik yang diuraikan oleh Amidu dan Hinson (2011) dalam jurnal *Public Asset Management and Economic Development*, yang menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan dan pemanfaatan aset secara optimal untuk meningkatkan kinerja fiskal pemerintah daerah. Selain itu, menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, penilaian dan optimalisasi aset harus dilakukan secara berkala dan profesional untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan aset daerah.

Analisis Highest and Best Use (HBU) Study memegang peranan penting dalam proses pengambilan keputusan pemanfaatan Barang Milik Daerah (BMD) dalam bentuk sewa karena beberapa alasan berikut. Pertama, HBU Study memberikan kajian komprehensif yang mencakup aspek fisik, legal, finansial, dan produktivitas aset sehingga dapat menentukan pemanfaatan aset yang paling memungkinkan secara fisik, diizinkan secara hukum, layak secara finansial, dan menghasilkan nilai tertinggi (Kementerian Keuangan RI, 2022). Kedua, hasil HBU Study menjadi dasar objektif dalam menetapkan jenis penggunaan dan tarif

sewa yang optimal, sehingga meningkatkan pendapatan daerah tanpa mengabaikan keberlanjutan dan kepatuhan terhadap regulasi. Ketiga, HBU Study membantu menghindari keputusan yang bersifat parsial atau berdasarkan asumsi semata dengan memberikan rekomendasi yang didukung data dan analisis pasar terkini, sehingga memperkecil risiko kerugian akibat pemanfaatan aset yang tidak tepat. Keempat, kajian ini juga memfasilitasi komunikasi dan negosiasi antara pemerintah daerah sebagai pemilik aset dan calon penyewa atau investor dengan memberikan gambaran jelas mengenai potensi dan batasan aset (Kementerian Keuangan RI, 2022). Dengan demikian, HBU Study merupakan instrumen strategis yang memastikan pemanfaatan BMD melalui sewa dapat dilakukan secara efisien, efektif, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Hingga saat ini, Pemerintah Kabupaten Bojonegoro belum pernah melakukan HBU Study pada aset-aset idlenya. Kedepannya diharapkan Penilai Pemerintah pada BPKAD Kabupaten Bojonegoro dapat memulai untuk mempelajari dengan mengikuti pelatihan yang bekerjasama dengan Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI) dan menerapkan HBU Study pada aset idlenya yang dimiliki mengingat dengan HBU Study dapat memberikan rekomendasi alternatif pemanfaatan aset yang optimal dengan analisis yang dapat dipertanggungjawabkan.

4) Sistem Informasi Penyewaan Aset

Sistem Informasi Penyewaan Aset memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya pendayagunaan Barang Milik Daerah (BMD) yang belum dimanfaatkan (idle) melalui mekanisme sewa. Pertama, sistem informasi ini

berfungsi sebagai alat pengelolaan data aset secara terintegrasi dan akurat. Dengan adanya sistem yang terpusat, seluruh informasi mengenai status, lokasi, kondisi, serta riwayat penyewaan aset dapat diakses dan diperbarui secara real-time. Hal ini sangat penting untuk mendukung proses inventarisasi yang komprehensif dan pemantauan aset secara berkelanjutan, sehingga meminimalkan risiko kesalahan administrasi maupun penyalahgunaan aset yang dapat merugikan pemerintah daerah.

Kedua, sistem informasi penyewaan aset mempercepat dan mempermudah proses pengambilan keputusan oleh pemerintah daerah. Data yang lengkap dan terstruktur memungkinkan penetapan tarif sewa yang sesuai dengan nilai pasar dan kondisi aset, pemilihan calon penyewa yang memenuhi kriteria, serta evaluasi kinerja aset secara objektif. Dengan demikian, potensi pendapatan asli daerah (PAD) yang berasal dari sewa BMD dapat dioptimalkan secara maksimal tanpa mengabaikan aspek keberlanjutan dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

Ketiga, sistem ini juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan aset daerah. Dokumentasi yang rapi dan dapat diakses oleh berbagai pemangku kepentingan, seperti pemerintah daerah, auditor, dan masyarakat, menjadikan proses penyewaan lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Transparansi ini penting untuk mengurangi potensi konflik, sengketa, dan praktik korupsi yang dapat terjadi dalam pengelolaan aset publik.

Keempat, sistem informasi memfasilitasi pelaporan dan evaluasi berkala terhadap pemanfaatan aset. Informasi yang tersedia secara sistematis memungkinkan pemerintah daerah melakukan analisis tren pendapatan, mengidentifikasi kendala dalam pengelolaan aset, serta merumuskan kebijakan

dan strategi yang lebih efektif untuk pengelolaan aset di masa mendatang. Dengan demikian, sistem informasi penyewaan aset tidak hanya berfungsi sebagai sarana administratif, tetapi juga sebagai alat strategis dalam meningkatkan kualitas pengelolaan aset daerah secara berkelanjutan.

Contoh Pemerintah Daerah yang telah memiliki Sistem Informasi Penyewaan Aset adalah Provinsi DKI Jakarta yaitu *Jakarta Asset Management Centre* (JAMC). Pada website tersebut, masyarakat dapat mengetahui asset mana saja yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang dapat disewakan kepada masyarakat umum. Dengan adanya system tersebut akan memudahkan para investor untuk ikut berkontribusi dalam peningkatan PAD yang bersumber dari sewa BMD dengan cara menyewa asset milik Pemerintah untuk kegiatan usahanya.

Secara keseluruhan, penerapan Sistem Informasi Penyewaan Aset merupakan kebutuhan mutlak dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan BMD idle melalui mekanisme sewa. Sistem ini menjamin pengelolaan aset berjalan secara profesional, efisien, transparan, dan akuntabel, sehingga dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan. Dengan melihat pentingnya peranan Sistem Informasi Penyewaan Aset ini, diharapkan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro untuk segera membentuk sistem informasi ini.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Dalam penelitian ini, objek yang dijadikan penelitian adalah Pemerintah Kabupaten Bojonegoro utamanya pada BPKAD Kabupaten Bojonegoro yaitu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang melaksanakan tugas mengenai pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini memiliki tujuan Menganalisis strategi yang tepat untuk mengoptimalkan BMD idle potensial berupa tanah dalam meningkatkan PAD Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif. Data yang mendukung penelitian didapatkan dari wawancara, dan Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan atas hasil analisis sebagai berikut:

- 1) Inventarisasi fisik dan legal Barang Milik Daerah (BMD) di Kabupaten Bojonegoro telah dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan yang berlaku, dengan tujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset serta mengamankan status hukum kepemilikan. Inventarisasi ini berperan penting dalam memetakan aset idle potensial dan mendukung pengelolaan aset secara efisien dan akuntabel. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi hambatan berupa ketidaktahuan Pengguna Barang terhadap lokasi aset dan keterbatasan jumlah sumber daya manusia. Pemerintah Kabupaten Bojonegoro terus berupaya memperbaiki sistem inventarisasi guna meningkatkan efektivitas pengelolaan BMD di masa mendatang.

- 2) Pengelolaan aset daerah di Kabupaten Bojonegoro telah beralih dari SIMDA BMD ke e-BMD untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akurasi data. Penggunaan e-BMD berbasis online dan aktual memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan integrasi pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD). Sistem ini mendukung analisis strategis dalam optimalisasi aset dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Meskipun demikian, keterbatasan kompetensi operator menjadi kendala dalam penerapan e-BMD. Upaya peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan menjadi prioritas kebutuhan. Secara keseluruhan, implementasi e-BMD telah meningkatkan kualitas pengelolaan aset dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah.
- 3) Pengawasan dan pengendalian aset daerah di Kabupaten Bojonegoro bertujuan memastikan pengelolaan aset sesuai peraturan untuk mendukung pelayanan publik. Pengawasan dilakukan melalui audit internal, audit eksternal BPK, serta pengawasan sosial oleh DPRD dan masyarakat. Implementasi e-BMD dan sentralisasi dokumen kepemilikan aset memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Secara umum, pengelolaan aset daerah telah memenuhi standar akuntabilitas yang dibuktikan dengan perolehan opini WTP.
- 4) Kegiatan penilaian Barang Milik Daerah (BMD) di Kabupaten Bojonegoro dilaksanakan untuk menentukan nilai aset dalam rangka pencatatan, pemanfaatan, dan pemindahtanganan. Sejak 2021, pelaksanaan penilaian dilakukan oleh Pejabat Fungsional Penilai Pemerintah di BPKAD, sehingga proses menjadi lebih efektif dan efisien. Meskipun demikian, keterbatasan sumber daya manusia yang ahli dalam bidang penilaian masih menjadi hambatan. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan kompetensi melalui pelatihan guna mendukung optimalisasi pengelolaan aset daerah dan peningkatan PAD.

- 5) Dalam hal peningkatan PAD melalui sewa BMD, peneliti melihat beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yaitu:
- a. Inventarisasi asset-aset non operasional idle yang potensial, melalui inventarisasi dapat memetakan aset idle milik Pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang berpotensi disewakan untuk meningkatkan PAD, melalui pemanfaatan seperti minimarket, ATM, kantin, pertokoan, dan lahan sawah dengan tetap memperhatikan ketentuan perlindungan lahan. Upaya ini bertujuan untuk mengoptimalkan pemanfaatan Barang Milik Daerah secara efektif dan berkelanjutan.
 - b. Penilaian BMD yang cepat dan akurat menjadi kunci optimalisasi sewa aset untuk meningkatkan PAD dan menjaga akuntabilitas. Keterbatasan SDM penilai menuntut penguatan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan khusus.
 - c. Analisis optimalisasi aset dan *Highest and Best Use (HBU) Study* diperlukan untuk menentukan pemanfaatan aset idle secara optimal dan meningkatkan PAD. Pemerintah Kabupaten Bojonegoro perlu segera menerapkan HBU Study melalui penguatan kompetensi penilai aset.
 - d. Dengan adanya Sistem Informasi Penyewaan Aset berfungsi strategis dalam mengelola dan mengoptimalkan pemanfaatan BMD idle melalui integrasi data, percepatan pengambilan keputusan, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Sistem ini juga mendukung evaluasi dan perumusan kebijakan pengelolaan aset secara berkelanjutan untuk meningkatkan PAD.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan rekomendasi yang telah dilakukan, penulis mengajukan beberapa usulan terkait strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan PAD melalui sewa BMD:

- 1) Meningkatkan kapasitas para Pengurus Barang Pengguna serta Operator Pengguna Barang terkait Pengelolaan Barang Milik Daerah dan cara mengoperasikan menu-menu dalam aplikasi e-BMD yang dapat mendukung kegiatan inventarisasi aset berjalan dengan efektif dan efisien.
- 2) Memfasilitasi pendidikan dan pelatihan terbuka yang bekerjasama dengan Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI) bagi seluruh ASN di Kabupaten Bojonegoro yang memiliki ketertarikan pada keilmuan penilaian property agar kegiatan Penilaian dapat terlaksana secara cepat, efektif, efisien, dan akuntabel.
- 3) Mengembangkan aplikasi Sistem Informasi Penyewaan Aset Daerah sebagai sarana informasi mengenai BMD mana saja yang dapat disewakan kepada masyarakat dan investor.
- 4) Adanya penelitian berikutnya yang menguji pembahasan pada penelitian ini secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, N. A. (2001). *Isu-isu Strategis Penataan Otonomi Daerah. Dalam: B. Dewantoro: Strategi Pemberdayaan Daerah Dalam Kontek Otonomi: Visi Sosial, Ekonomi, dan Budaya Legislatif Eksekutif DIY*. Yogyakarta: Philosophy Press.
- Adhi, S. (2017, Oktober). Optimalisasi Pemanfaatan Aset Daerah Sebagai Sumber PAD di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang Tahun 2013-2015. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 2 No. 1, 38-43. doi:<https://doi.org/10.14710/jiip.v2i1.1633>
- Amalia, R., & Pratama, Y. (2019). Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Aset dalam Meningkatkan Pendapatan Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 7 (2), 145-158.
- Amidu, M., & Hinson, R. (2011). Public Asset Management and Economic Development. *International Journal of Public Sector Management*, 345-360. doi: <https://doi.org/10.1108/09513551111136602>
- Aprianti, R., & Rachmina, D. (2018). Strategi Peningkatan Implementasi Penatausahaan Aset Tetap Pada Pemerintah Kota Bogor. *Jurnal Manajemen Pengembangan Daerah*, 15. doi:https://doi.org/10.29244/jurnal_mpd.v10i-.22695
- Boyd, H. W., Walker, O. C., & Larreche, J.-C. (1998). *Marketing Management: A Strategic Approach With A Global Orientation*. Boston: The Macmillian Press.
- Firzada, M. I. (2021, Agustus 26). *Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara*. Retrieved from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-biak/baca-artikel/14179/Perspektif-Pengelolaan-Barang-Milik-Daerah-BMD-Sebagai-Modal-Awal-Pembangunan-Nasional.html>
- Halim, A. (2004). *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Halim, A. (2007). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.

Halim, A. (2011). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.

Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Medan: Wal Ashri Publishing.

Haryono, A. (2007). *Modul Prinsip dan Teknik Manajemen Kekayaan Negara*. Tangerang: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Pusdiklat Keuangan Umum.

Jauch, L., & Glueck, W. (1993). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan : Lawrence R. Jauch, William F. Glueck; terj. Murad (ed. 3)*. Jakarta: Erlangga.

Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perundang-Undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 2021 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Pembukuan, Inventarisasi, dan Pelaporan Barang Milik Daerah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perundang-Undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2024 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perundang-Undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga.

Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Masyarakat Profesi Penilai Indonesia. (2018). *KEPI & SPI Edisi VII*. Jakarta: Komite Penyusun Standar Penilaian Indonesia MAPPI.

Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. (2021). *Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro Tahun 2020 Audited*. Bojonegoro: Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.

- Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. (2022). *Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro Tahun 2021 Audited*. Bojonegoro: Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.
- Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. (2023). *Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro Tahun 2022 Audited*. Bojonegoro: Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.
- Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. (2024). *Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro Tahun 2023 Audited*. Bojonegoro: Pemerintah Kabupaten Bojonegoro.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Pemerintah Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pratiwi, Y. (2018). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Dana Perimbangan, dan Belanja Modal Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Di Provinsi Jawa Tengah Tahun Anggaran 2012-2016. *Jurnal Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*, 35. Retrieved from <https://eprints.uny.ac.id/60408/>
- Putri, C., & Susiloadi, P. (2023). Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD). *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 3 No. 2, 327-342. doi:<https://doi.org/10.20961/wp.v3i2.78273>
- Runiawati, N. (2017). Pemanfaatan Barang Milik Daerah (Suatu Pendekatan Teoritis dan Praktis Dalam Menentukan Metode Pemanfaatan Aset). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 1 (1). doi:<https://doi.org/10.24198/jmpp.v1i1.13553>

- Sanjaya, N., & Jumanah. (2018). Strategi Peningkatan PAD Melalui Optimalisasi Pemanfaatan Barang Milik Daerah (BMD) Pada Pemerintah Daerah Provinsi Banten Tahun Anggaran 2018. *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies (JIPAGS)*, 2 No. 2. doi:<http://dx.doi.org/10.31506/jipags.v2i2.4052>
- Sari, A. N. (2022, November 23). *Penerapan Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik dalam Pemanfaatan BMN Berdasarkan PMK 115/2020*. Retrieved from Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan RI: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15640/Penerapan-Analisis-Penggunaan-Tertinggi-dan-Terbaik-dalam-Pemanfaatan-BMN-Berdasarkan-PMK-1152020.html>
- Siregar, D. D. (2004). *Management Asset Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan secara Nasional dalam Konteks Kepala Daerah sebagai CEO's pada Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sundari, M., & Marif, S. (2013, Juni). Optimalisasi Pemanfaatan Tanah Aset Pemerintah Kota Semarang di Kecamatan Banyumanik. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*, 9 No. 2, 163-173. doi:<https://doi.org/10.14710/pwk.v9i2.6532>
- Wicaksana, M. (2023). Optimalisasi Pemanfaatan Barang Milik Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Provinsi Jawa Tengah. *Repository IPDN*. Retrieved from http://eprints.ipdn.ac.id/14606/1/Repository%20Skripsi_Jalu%20Wicaksana.pdf
- Widiantiari, N., & Jayantiari, I. (2021). Optimalisasi Pemanfaatan Aset Daerah Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Denpasar. *Jurnal Kertha Negara*, 05 No. 04. doi:<https://ojs.unud.ac.id/index.php/kerthanegara/article/view/33224>

Widiastuti, W., & Risandewi, T. (2020). Strategi Peningkatan Pendapatan Daerah Melalui Pemberdayaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah*, 17 No. 2. doi:<https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v17i2.793>

