

**STUDI KASUS MANAJEMEN ASET BARANG MILIK  
NEGARA PADA DINAS PERTANIAN DAN  
PERKEBUNAN PROVINSI JAWA TENGAH**

**Skripsi  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Satria Wibawa Wicaksana  
NIM. 30402400096**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2025**

# **SKRIPSI**

## **STUDI KASUS MANAJEMEN ASET BARANG MILIK NEGARA PADA DINAS PERTANIAN DAN PERKEBUNAN PROVINSI JAWA TENGAH**

**Disusun Oleh :**

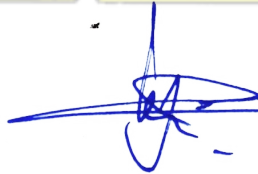
Satria Wibawa Wicaksana

NIM : 30402400096

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan Program  
Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 01 Nopember 2025

Pembimbing,



**Dr. E, Drs. Marno Nugroho, M.M**  
**NIK. 210491025**

**STUDI KASUS MANAJEMEN ASET BARANG MILIK NEGARA PADA  
DINAS PERTANIAN DAN PERKEBUNAN PROVINSI JAWA TENGAH**

Disusun Oleh :


**Satria Wibawa Wicaksana**

**30402400096**

Pada tanggal 01 Nopember 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



**Dr. E, Drs. Marno Nugroho, M.M**

NIK. 210491025

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**

NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Satria Wibawa Wicaksana  
NIM : 30402400096  
Program studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“STUDI KASUS MANAJEMEN ASET BARANG MILIK NEGARA PADA DINAS PERTANIAN DAN PERKEBUNAN PROVINSI JAWA TENGAH”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 01 Agustus 2025

Yang menyatakan,



**Satria Wibawa Wicaksana**  
**NIM. 30402400096**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Satria Wibawa Wicaksana
NIM	: 30402400096
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

**“STUDI KASUS MANAJEMEN ASET BARANG MILIK NEGARA PADA  
DINAS PERTANIAN DAN PERKEBUNAN PROVINSI JAWA TENGAH”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 01 Agustus 2025

Yang Memberi Pernyataan



SATRIA WIBAWA WICAKSANA  
NIM. 30402400096

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan segala limpahan rahmat, taufiq, hidayah serta inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Studi Kasus Manajemen Aset Barang Milik Negara pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah.”**

Laporan skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Program Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Selama proses bimbingan proposal skripsi peneliti mendapatkan motivasi, serta dukungan dari pihak lain, oleh sebab itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang,
2. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang,
3. Bapak Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan motivasi dalam menyusun proposal penelitian ini,
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengajaran bekal ilmu pengetahuan serta seluruh staf,

5. Bapak, Ibu, keluarga dan teman teman tercinta atas segala doa, perhatian, dukungan, yang tulus selama ini.

Penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, masih diperlukan saran dan kritik untuk membangun penyusunan yang baik. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang memerlukan.

Semarang, 01 Agustus 2025

Peneliti,



**Satria Wibawa Wicaksana**

**30402400096**





## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen aset Barang Milik Negara (BMN) pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Latar belakang penelitian didasarkan pada temuan BPK RI Tahun 2024 terhadap Laporan Keuangan Kementerian Pertanian Tahun 2023 yang memperoleh opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) akibat kelemahan dalam penatausahaan dan pemanfaatan aset tetap. Permasalahan ini mencerminkan belum optimalnya tata kelola aset di tingkat daerah, khususnya pada satuan kerja pelaksana dekonsentrasi.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang diuji menggunakan triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan dan pengadaan belum sepenuhnya mengikuti ketentuan penyusunan RKBMN melalui aplikasi SIMAN dan masih mengandalkan RKBMD. Pada aspek pemanfaatan dan penghapusan, prosedur administratif telah berjalan baik namun efektivitas penggunaannya masih terbatas. Sedangkan dalam penatausahaan dan pengawasan, pemanfaatan sistem digital seperti SIMAN dan SAKTI telah meningkatkan transparansi, tetapi kesenjangan antara data administrasi dan kondisi fisik masih terjadi.

Penelitian menyimpulkan perlunya sinkronisasi antara RKBMN dan RKBMD, peningkatan kapasitas SDM, serta penguatan sistem monitoring berbasis teknologi untuk mendukung akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan aset negara di daerah.

**Kata kunci:** manajemen aset, BMN, pengawasan, SIMAN, studi kasus



## ABSTRACT

This study analyzes the management of State-Owned Assets (Barang Milik Negara/BMN) at the Central Java Provincial Office of Agriculture and Plantation. The research background is based on the 2024 Audit Report of the Audit Board of Indonesia (BPK RI) on the Ministry of Agriculture's 2023 financial statements, which received a Qualified Opinion due to weaknesses in the administration and utilization of fixed assets. This issue reflects the ongoing challenges of asset governance at the regional level, particularly in work units operating under deconcentration and co-administration schemes.

Using a qualitative descriptive approach and case study method, data were collected through interviews, observations, and document analysis, verified using triangulation techniques. The findings indicate that planning and procurement processes have not fully complied with national standards, as the agency still relies on regional mechanisms (RKBMD) rather than the national SIMAN-based RKBMN system. In terms of utilization and disposal, administrative compliance has been achieved, yet functional effectiveness remains limited. Furthermore, asset administration and supervision have benefited from digital systems like SIMAN and SAKTI, though discrepancies persist between administrative data and physical conditions.

The study concludes that synchronization between RKBMN and RKBMD, capacity-building for human resources, and technology-based monitoring systems are essential to enhance accountability and efficiency in regional BMN management.

Keywords: asset management, state-owned assets, SIMAN, supervision, case study.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I .....	1
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	8
1.3    Tujuan Penelitian .....	8
1.4    Manfaat Penelitian .....	9
BAB II.....	11
2.1    Kajian Pustaka.....	11
2.1.1    Manajemen.....	11
2.1.2    Konsep Aset.....	13
2.1.3    Manajemen Aset.....	18
2.1.4    Barang Milik Negara .....	24
2.1.5    Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah .....	31
2.2    Penelitian Terdahulu .....	33
2.3    Kerangka Konseptual.....	34
BAB III .....	36

3.1	Jenis Penelitian .....	36
3.2	Populasi dan Sampel .....	37
3.2.1	Populasi .....	37
3.2.2	Sampel .....	38
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	38
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	39
3.5	Variabel dan Indikator .....	42
3.5	Teknik Analisis Data .....	44
BAB IV	.....	48
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	48
4.1.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	48
4.1.2	Deskripsi Informan Penelitian .....	51
4.2	Deskripsi Variabel .....	54
4.2.1	Perencanaan dan Pengadaan BMN .....	54
4.2.2	Penggunaan, Pemanfaatan, Pemindahtanganan, Pemusnahan, dan Penghapusan BMN .....	57
4.2.3	Penatausahaan, Pengawasan, dan Pengendalian BMN .....	66
4.3	Analisis Data .....	70
4.3.1	Analisis Perencanaan & Pengadaan BMN .....	70
4.3.2	Analisis Penggunaan, Pemanfaatan, Pemindahtanganan, Pemusnahan, dan Penghapusan BMN .....	73
4.3.3	Analisis Penatausahaan, Pengawasan, dan Pengendalian BMN .....	80
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian .....	84
4.4.1	Perencanaan dan Pengadaan BMN .....	84
4.4.2	Penggunaan, Pemanfaatan, Pemindahtanganan, Pemusnahan, dan Penghapusan BMN .....	89
4.4.3	Penatausahaan, Pengawasan, dan Pengendalian BMN .....	97
BAB V	.....	103
5.1	Simpulan .....	103

5.2 Implikasi .....	105
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	106
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	107
DAFTAR PUSTAKA .....	108
DAFTAR LAMPIRAN.....	112



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Laporan BMN Satker 039092 .....	5
Tabel 1.2 Data Laporan BMN Satker 039151 .....	5
Tabel 2. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3. 1 Tabel Indikator Penelitian .....	42
Tabel 4. 1 Daftar Informan Penelitian .....	53
Tabel 4. 2 BMN yang belum ditetapkan PSP .....	75
Tabel 4. 3 Daftar Dokumen Pemindahtanganan .....	77
Tabel 4. 4 Daftar Inventarisasi BMN .....	82



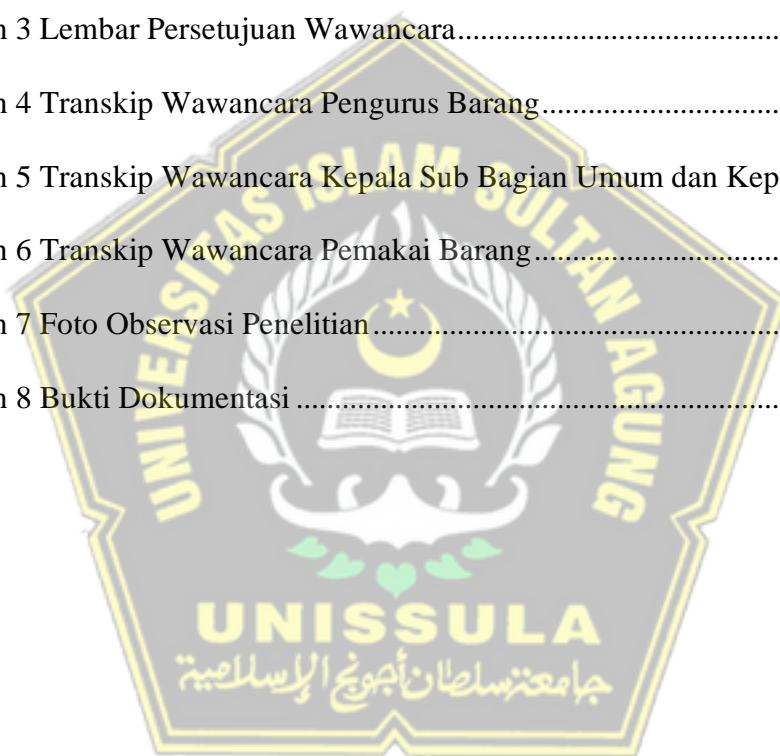
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	35
---------------------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	112
Lampiran 2 Foto Wawancara .....	114
Lampiran 3 Lembar Persetujuan Wawancara.....	115
Lampiran 4 Transkrip Wawancara Pengurus Barang.....	118
Lampiran 5 Transkrip Wawancara Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian ....	124
Lampiran 6 Transkrip Wawancara Pemakai Barang.....	130
Lampiran 7 Foto Observasi Penelitian.....	132
Lampiran 8 Bukti Dokumentasi .....	133





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Otonomi Daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat. Dalam kerangka penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, terdapat tiga asas utama yang menjadi landasan pelaksanaan urusan pemerintahan, yaitu asas desentralisasi, dekonsentrasi, dan tugas pembantuan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014. Asas dekonsentrasi dimaknai sebagai pelimpahan sebagian urusan pemerintahan dari pemerintah pusat kepada gubernur sebagai wakil pemerintah pusat atau kepada instansi vertikal di daerah. Sementara itu, tugas pembantuan merupakan penugasan dari pemerintah pusat kepada daerah otonom, atau dari pemerintah provinsi kepada pemerintah kabupaten/kota, untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan pusat.

Asas dekonsentrasi dan tugas pembantuan tidak hanya mencerminkan sistem pembagian kewenangan, tetapi juga menjadi mekanisme penting dalam menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Keduanya menjembatani rentang kendali antara pemerintah pusat dan daerah, serta memastikan terselenggaranya pembangunan yang merata dan efisien. Penyelenggaraan

dekonsentrasi dan tugas pembantuan membawa konsekuensi pada aspek pendanaan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan dilaksanakan oleh satuan kerja (satker) sebagai pelaksana teknis di daerah. Sejalan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2008, pelaksanaan urusan pemerintahan pusat di daerah harus dilakukan secara efisien, efektif, serta dapat dipertanggungjawabkan baik secara administratif maupun keuangan.

Dalam pelaksanaannya, satuan kerja (satker) memegang peran strategis sebagai unit pelaksana teknis kegiatan pemerintahan di daerah. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/PMK.05/2012, satker adalah unit organisasi pada kementerian/lembaga atau pemerintah daerah yang melaksanakan kegiatan dan memiliki kewenangan serta tanggung jawab dalam penggunaan anggaran. Kepala satker yang ditunjuk sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan, pengawasan, serta pelaporan pertanggungjawaban anggaran sebagai bagian dari output dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran. Salah satu aspek penting yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan oleh satker adalah pengelolaan Barang Milik Negara (BMN).

BMN merupakan bagian dari aset negara yang harus dikelola secara tertib, efisien, dan akuntabel karena tercatat dalam laporan keuangan pemerintah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004, BMN adalah aset yang diperoleh atas beban APBN atau dari perolehan sah lainnya. Dalam konteks

pengelolaan keuangan negara, BMN tidak hanya berfungsi sebagai sarana pendukung operasional, tetapi juga merupakan bagian dari kekayaan negara yang harus dijaga dan dimanfaatkan secara optimal. Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 mengatur bahwa pengelolaan BMN/BMD harus berlandaskan asas fungsional, kepastian hukum, transparansi, efisiensi, akuntabilitas, dan kepastian nilai.

Pengelolaan BMN mencakup keseluruhan siklus aset, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan, pemeliharaan, penilaian, hingga penghapusan dan penatausahaan. Namun demikian, sebagaimana disampaikan oleh Febriana (2017), banyak pemerintah daerah masih menghadapi kendala dalam pengelolaan BMN/BMD sesuai dengan regulasi yang berlaku. Ketidaksesuaian ini dapat berujung pada penyimpangan dalam laporan keuangan dan bahkan berpotensi menimbulkan kerugian negara atau daerah. Oleh karena itu, setiap pengguna barang yakni pejabat yang memiliki kewenangan atas penggunaan BMN harus memahami secara menyeluruh tanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaporannya. Pengelolaan BMN yang baik tidak hanya mendukung keberhasilan pelaksanaan program pemerintah, tetapi juga berperan strategis dalam memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Dengan demikian, BMN memiliki peran yang sangat vital dalam pelaksanaan anggaran, sekaligus menjadi salah satu komponen utama dalam penyusunan laporan keuangan satuan kerja pemerintah.

Untuk memastikan tertibnya pengelolaan BMN secara menyeluruh, pemerintah telah menetapkan landasan hukum yang jelas melalui berbagai regulasi. Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (BMN/D). Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 menjabarkan siklus pengelolaan aset secara rinci, mulai dari perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan, hingga pembinaan, pengawasan, dan pengendalian. Namun, seiring dengan perkembangan kebutuhan dan kompleksitas pengelolaan aset, PP Nomor 27 Tahun 2014 dinilai belum memadai sehingga perlu disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020. Perubahan ini dimaksudkan untuk menyesuaikan pengaturan dengan dinamika pengelolaan BMN/D agar dapat dilaksanakan secara optimal, efektif, dan efisien. Dengan demikian, keberadaan regulasi tersebut menjadi standar hukum yang mengikat bagi seluruh Kementerian/Lembaga dan pemerintah daerah dalam mengelola aset negara secara akuntabel dan transparan.

Berdasarkan data Laporan Barang Milik Negara (BMN) Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah per 31 Desember 2023, Satker 039092DK tercatat memiliki total nilai perolehan aset sebesar Rp3.833.127.430. Aset tersebut didominasi oleh kelompok peralatan dan mesin sebanyak 133 unit dengan nilai mencapai Rp3.140.735.430, serta infrastruktur irigasi sebanyak 22 unit senilai Rp390.492.000. Namun demikian, terdapat pula 901 unit aset yang diklasifikasikan

sebagai aset tetap yang tidak digunakan dalam operasi pemerintahan, dengan nilai sebesar Rp301.900.000. Kondisi serupa juga ditemukan pada Satker 039151, yang mengelola total aset senilai Rp6.115.048.023. Dari jumlah tersebut, komponen terbesar berasal dari kelompok peralatan dan mesin sebanyak 735 unit senilai Rp3.895.554.064, disusul oleh gedung dan bangunan senilai Rp627.133.000, irigasi senilai Rp74.836.250, dan jaringan sebesar Rp79.747.500. Namun, Satker ini juga mencatat 580 unit aset tidak operasional dengan nilai mencapai Rp1.437.777.209.

**Tabel 1.1**  
**Data Laporan BMN Satker 039092**

No	Uraian Barang	Kuantitas	Nilai Perolehan
1	Peralatan dan Mesin	133	3.140.735.430
2	Irigasi	22	390.492.000
3	Aset Tetap yang tidak digunakan dalam operasi pemerintahan	901	301.900.000
<b>Total</b>			<b>3.833.127.430</b>

Sumber : Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, Tahun 2023

**Tabel 1.2**  
**Data Laporan BMN Satker 039151**

No	Uraian Barang	Kuantitas	Nilai Perolehan
1	Peralatan dan Mesin	735	3.895.554.064
2	Gedung dan Bangunan	3	627.133.000
3	Irigasi	5	74.836.250
4	Jaringan	2	79.747.500
5	Aset Tetap yang tidak digunakan dalam operasi pemerintahan	580	1.437.777.209
<b>Total</b>			<b>6.115.048.023</b>

Sumber : Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, Tahun 2023

Namun demikian, implementasi pengelolaan BMN di lapangan masih menghadapi tantangan yang berdampak pada kualitas laporan keuangan. Hal ini tergambar dalam Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI Tahun 2024 atas Laporan Keuangan Kementerian Pertanian Tahun 2023, yang menyatakan opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Salah satu pengecualian tersebut berkaitan dengan permasalahan dalam penatausahaan dan pemanfaatan aset tetap, khususnya peralatan, mesin, gedung, serta jalan dan jaringan irigasi yang belum optimal. BPK menemukan bahwa terdapat aset senilai Rp38.537.738.126,00 yang tidak diketahui keberadaannya pada 15 satuan kerja termasuk Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Rincian temuan mencakup saldo peralatan dan mesin sebesar Rp7.036.289.494,00, gedung dan bangunan sebesar Rp627.133.000,00, serta jalan, irigasi, dan jaringan sebesar Rp545.075.750,00 dari satuan kerja inaktif yang tidak berada dalam penguasaan satuan kerja dan tidak diketahui keberadaannya. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan pengelolaan aset pemerintah masih aktual dan kompleks, meskipun isu ini telah menjadi fokus dalam berbagai kajian.

Namun demikian, ruang lingkup penelitian yang ada umumnya masih terbatas pada dua konteks utama. Pertama, penelitian seperti yang dilakukan oleh Fadilah (2025) lebih menitikberatkan pada pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) dalam konteks pemerintah daerah, khususnya bagaimana aset daerah dapat menjadi



sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kedua, kajian seperti oleh Tarmizi dan Sugiartono (2022) serta Khaniyasti dan Sudarma (2024) cenderung membahas pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) di institusi pemerintah pusat atau perguruan tinggi negeri. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan BMN pada satuan kerja (satker) instansi pemerintah daerah yang berstatus sebagai pelaksana dekonsentrasi dan tugas pembantuan dari pemerintah pusat belum menjadi fokus utama dalam literatur yang ada.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah pengelolaan BMN pada satuan kerja daerah serta menggali sejauh mana manajemen aset dapat diterapkan dalam kerangka pengelolaan barang milik negara yang diatur pemerintah. Kajian ini diharapkan tidak hanya memperkaya wacana ilmiah dalam bidang manajemen aset sektor publik, tetapi juga memberikan rekomendasi dalam upaya memperkuat tata kelola BMN di tingkat pelaksana teknis. Kompleksitas konteks serta dinamika pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) di tingkat daerah memerlukan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus, yang secara metodologis memungkinkan eksplorasi mendalam, kontekstual, dan menyeluruh terhadap fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul "Studi Kasus Manajemen Aset Barang Milik Negara pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah".



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, maka rumusan pertanyaan penelitian yang diajukan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perencanaan dan pengadaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah?
2. Bagaimana mekanisme penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, pemusnahan dan penghapusan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah ?
3. Bagaimana pelaksanaan penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian terhadap pengelolaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui proses perencanaan dan pengadaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah;
2. Mengkaji mekanisme penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, pemusnahan dan penghapusan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah;

3. Mengevaluasi penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian terhadap pengelolaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah;

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen aset sektor publik dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Temuan penelitian ini dapat memperkaya literatur terkait implementasi pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) berdasarkan delapan siklus manajemen aset sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi akademik bagi studi-studi selanjutnya yang meneliti pengelolaan aset pada tingkat satuan kerja, terutama dalam konteks pelaksanaan tugas dekonsentrasi dan pembantuan.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan gambaran faktual dan menyeluruh tentang pelaksanaan pengelolaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, yang dapat dijadikan bahan evaluasi oleh pihak terkait.

2. Menjadi masukan bagi pengambil kebijakan dan pelaksana teknis dalam rangka meningkatkan efisiensi, ketertiban administrasi, dan akuntabilitas pengelolaan aset negara di lingkungan satuan kerja.
3. Membantu aparatur satuan kerja memahami kewajiban normatif dan prosedur pengelolaan aset sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, sehingga dapat meminimalkan risiko temuan audit.
4. Menjadi rujukan dalam penyusunan SOP internal atau peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan BMN yang lebih tertib dan profesional.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan konsep fundamental dalam organisasi yang berkaitan erat dengan proses pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata ini membentuk istilah *managere*, yang berarti menangani atau mengelola, dan kemudian berkembang menjadi kata kerja dalam bahasa Inggris “to manage”, serta kata benda *management* yang merujuk pada kegiatan mengelola, dan *manager* sebagai pelakunya (Gemnafle & Batlolona, 2021). Dalam konteks organisasi, manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar dan sistematis untuk mengarahkan sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Hanafi (2015), manajemen didefinisikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses pencapaian tujuan tersebut melalui pengaturan sistematis berbagai elemen dalam

organisasi. Fungsi manajemen menurut Hanafi (2015) dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut :

1. Perencanaan (planning) adalah kegiatan menetapkan tujuan dan memilih strategi terbaik untuk mencapainya;
2. Pengorganisasian (organizing) adalah proses pengaturan dan pengelompokan sumber daya serta tugas agar dapat bekerja secara terpadu;
3. Pengarahan (leading) melibatkan pemberian arahan dan motivasi kepada anggota organisasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan;
4. Pengendalian (controlling) merupakan upaya memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, serta melakukan koreksi bila terjadi penyimpangan.

Sementara itu, Suherman dan Siska (2025) mengemukakan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini, manajemen mencakup enam unsur penting yang biasa dikenal dengan istilah 6M, yaitu: man (manusia), money (uang), method (metode), materials (bahan), machines (mesin), dan market (pasar). Keenam unsur tersebut menggambarkan komponen-komponen utama yang perlu dikelola dalam proses manajerial agar kegiatan organisasi berjalan optimal.

Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Handoko (1998) yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses bekerja untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan sebelumnya, melalui orang-orang dan sumber daya lainnya dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara efektif dan efisien. Penekanan pada efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya menjadi ciri khas dari definisi ini, yang menggarisbawahi pentingnya manajemen dalam memastikan ketercapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling tepat dan hemat sumber daya.

Lebih lanjut, Gemnafle dan Batlolona (2021) menambahkan bahwa manajemen merupakan aktivitas manusia yang melekat dalam semua bentuk organisasi, baik pemerintah, swasta, organisasi pendidikan, hingga organisasi nirlaba. Manajemen juga merupakan aktivitas kerjasama antar individu dalam memanfaatkan sumber daya keuangan dan fasilitas fisik lainnya demi mencapai tujuan organisasi. Dalam kerangka tersebut, fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan menjadi esensial sebagai bentuk nyata dari proses kerjasama yang terstruktur.

### **2.1.2 Konsep Aset**

Aset merupakan elemen penting dalam operasional suatu entitas, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Menurut Putra (2024), aset adalah harta atau kekayaan yang dapat berupa benda bergerak maupun tidak bergerak, berwujud (tangible) maupun tidak berwujud (intangible), yang termasuk dalam aktiva suatu entitas usaha. Lebih lanjut menurut Wahyuni dan Khoirudin (2020), aset merupakan bagian dari aktiva atau harta kekayaan suatu instansi, organisasi, badan usaha, maupun individu. Berdasarkan

definisi yang tercantum dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK), aset merupakan sumber daya yang dikuasai oleh entitas sebagai akibat dari peristiwa masa lalu, yang manfaat ekonominya di masa depan diharapkan akan mengalir ke entitas (IAI dalam Putra, 2024). Menurut Amiasih (2022), aset adalah sumber ekonomi yang diharapkan mampu memberikan manfaat usaha di masa mendatang. Aset dapat berupa uang, barang, maupun sumber daya manusia. Dengan demikian, cakupan aset meliputi berbagai sumber daya yang memiliki nilai strategis bagi keberlangsungan dan perkembangan organisasi.

Aset merupakan elemen fundamental dalam laporan keuangan yang mencerminkan sumber daya ekonomi yang dikuasai oleh entitas. Dalam praktik akuntansi, aset diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok, antara lain aset lancar, aset tidak lancar, dan aset lain-lain (Ermawijaya & Endang, 2025). Klasifikasi ini penting untuk memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai likuiditas, struktur keuangan, serta orientasi jangka pendek maupun jangka panjang suatu entitas. Secara umum, untuk dikategorikan sebagai aset, suatu objek harus memenuhi tiga syarat utama: memiliki manfaat ekonomi di masa depan, dikuasai atau dimiliki oleh entitas, serta berasal dari suatu transaksi atau kejadian ekonomi di masa lalu (Putra, 2024). Lebih lanjut, aset dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu:

1. Aset Operasional, yaitu aset yang digunakan secara langsung dan berkelanjutan dalam kegiatan utama entitas, seperti gedung kantor, alat laboratorium, atau kendaraan dinas;



2. Aset Non-Operasional, yaitu aset yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan utama dan sering kali dikategorikan sebagai aset berlebih;
3. Community Aset, yaitu aset milik pemerintah yang penggunaannya bersifat terus-menerus tanpa umur ekonomis tertentu dan tidak dapat dialihkan, seperti museum dan rumah ibadah;
4. Infrastruktur Aset, yaitu aset infrastruktur publik seperti jalan dan jembatan, yang dimanfaatkan tanpa dikaitkan langsung dengan biaya penggunaan.

Aset tetap merupakan salah satu komponen penting dalam struktur laporan keuangan pemerintah daerah yang harus dikelola secara efektif dan akuntabel. Menurut Kolinug, Ilat, dan Pinatik (2015), pengelolaan aset tetap yang baik bukan hanya berfungsi untuk memenuhi aspek administratif dalam pelaporan, tetapi juga menjadi langkah strategis dalam meningkatkan efektivitas tata kelola aset serta menciptakan nilai tambah bagi entitas publik. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 234/PMK.05/2020, Aset Tetap merupakan aset berwujud yang mempunyai masa manfaat lebih dari dua belas bulan dan digunakan atau dimaksudkan untuk digunakan dalam kegiatan operasional pemerintah, serta dapat pula dimanfaatkan oleh masyarakat umum. Pengakuan terhadap aset tetap dilakukan apabila manfaat ekonomi masa depan dari aset tersebut dapat diperoleh dan nilai perolehannya dapat diukur secara andal. Adapun kriteria aset tetap meliputi sifatnya yang berwujud, masa manfaat lebih dari dua belas bulan, biaya perolehan dapat diukur secara andal,

tidak dimaksudkan untuk dijual dalam operasi normal entitas, serta diperoleh atau dibangun untuk digunakan dalam kegiatan operasional.

Klasifikasi aset tetap dapat dikategorikan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 234/PMK.05/2020, sebagai berikut :

1. Tanah, yaitu tanah yang diperoleh dengan maksud untuk digunakan dalam kegiatan operasional pemerintah dan dalam kondisi siap digunakan;
  2. Peralatan dan Mesin, yakni aset tetap yang mencakup mesin-mesin, kendaraan bermotor, alat elektronik, inventaris kantor, dan peralatan lainnya yang memiliki nilai signifikan (memenuhi batas kapitalisasi), memiliki masa manfaat lebih dari dua belas bulan, dan dalam kondisi siap pakai;
  3. Gedung dan Bangunan, mencakup seluruh gedung dan bangunan yang diperoleh dan dimanfaatkan dalam kegiatan operasional pemerintah serta dalam kondisi siap digunakan;
  4. Jalan, Irigasi, dan Jaringan, merupakan aset infrastruktur yang dibangun, dimiliki, dan/atau dikuasai oleh pemerintah serta dalam kondisi siap dipakai.
- Aset ini tidak hanya digunakan untuk kegiatan pemerintahan tetapi juga dapat dimanfaatkan oleh masyarakat umum. Aset infrastruktur ini memiliki karakteristik khusus, seperti merupakan bagian dari satu sistem atau jaringan, tidak memiliki alternatif lain penggunaannya, tidak dapat dipindahkan, dan terdapat pembatasan dalam pelepasannya. Contoh aset infrastruktur meliputi

jalan, jembatan, terowongan, sistem drainase, sistem irigasi, sistem pembuangan limbah, bendungan, dan sistem penerangan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2004 tentang Jalan, jalan adalah prasarana transportasi darat yang meliputi segala bagian jalan, termasuk bangunan pelengkap dan perlengkapannya, baik yang berada di atas, di bawah, maupun pada permukaan tanah atau air. Jalan dapat berupa jalan umum, yang diperuntukkan bagi lalu lintas umum, dan jalan khusus, yang dibangun untuk kepentingan terbatas oleh instansi, badan usaha, atau masyarakat.

Sementara itu, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2006 tentang Irigasi, irigasi adalah usaha penyediaan, pengaturan, dan pembuangan air untuk menunjang pertanian, yang terdiri atas jaringan irigasi primer dan sekunder;

5. Aset Tetap Lainnya, yaitu aset tetap yang tidak termasuk dalam klasifikasi sebelumnya namun diperoleh dan dimanfaatkan untuk mendukung operasional pemerintah serta dalam kondisi siap digunakan. Aset yang termasuk dalam kategori ini antara lain koleksi perpustakaan (buku dan non-buku), barang bercorak kesenian atau kebudayaan, hewan, ikan, dan tanaman. Khusus untuk hewan, ikan, dan tanaman, penyajiannya dilakukan secara ekstrakomptabel dan tidak dicantumkan dalam neraca. Selain itu, termasuk dalam kategori ini adalah aset tetap renovasi, yaitu biaya renovasi atas aset tetap yang bukan milik entitas, sepanjang memenuhi syarat-syarat kapitalisasi;

6. Konstruksi Dalam Pengerjaan (KDP), yakni aset tetap yang masih dalam proses pembangunan dan belum selesai pada tanggal pelaporan keuangan. KDP dapat berupa tanah, peralatan dan mesin, gedung dan bangunan, jalan, irigasi dan jaringan, serta aset tetap lainnya yang proses perolehannya dan/atau pembangunannya membutuhkan waktu sampai aset tersebut siap digunakan.

Dalam pengelolaan jangka panjang, aset melewati suatu daur hidup (life cycle) yang terdiri atas beberapa tahapan strategis, antara lain: (Putra, 2024).

1. Perencanaan dan perancangan aset berdasarkan kebutuhan dan arah strategis entitas;
2. Pengadaan, yaitu proses perolehan aset baru melalui pembelian atau pembangunan;
3. Pemeliharaan dan pengembangan untuk menjaga nilai guna dan mencegah penyusutan nilai;
4. Penyediaan basis data aset, berupa pencatatan secara fisik dan yuridis dalam sistem informasi;
5. Penilaian dan penghapusan, yakni kegiatan menentukan nilai wajar aset, serta melakukan penghapusan bila aset tidak lagi bernilai ekonomis atau tidak dapat digunakan lagi

### **2.1.3 Manajemen Aset**

Manajemen aset merupakan konsep yang berasal dari dua kata, yaitu manajemen dan aset. Wahyuni dan Khoirudin (2020) menjelaskan bahwa manajemen aset meliputi

serangkaian keputusan yang bersifat strategis, yang dimulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, audit legal, penilaian, pengoperasian, pemeliharaan, penghapusan, peremajaan, hingga pengalihan aset. Manajemen merupakan sebagai proses yang khas dan terdiri dari tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen aset, proses ini mencakup perencanaan, perancangan, pengorganisasian, penggunaan, pemeliharaan, hingga penghapusan aset, termasuk juga kegiatan pengawasan yang berlangsung sepanjang siklus hidup aset tersebut. Manajemen aset didefinisikan sebagai suatu upaya untuk mengukur nilai suatu properti secara finansial dan mengelolanya dengan biaya minimal agar menghasilkan manfaat yang optimal. (Putra, 2024).

Manajemen aset tidak hanya dipahami sebagai proses administratif semata, tetapi juga merupakan aktivitas strategis yang membutuhkan keahlian teknis dan pemahaman menyeluruh terhadap siklus hidup aset. Menurut Sugiana (2013), manajemen aset adalah suatu keahlian yang secara khusus berfokus pada pelaksanaan kegiatan pengelolaan aset secara efektif dan efisien. Proses ini mencakup berbagai tahapan penting, antara lain: identifikasi kebutuhan aset, pengadaan atau perolehan aset, inventarisasi, legal audit (tindakan hukum terhadap kepemilikan), penilaian nilai aset, operasionalisasi, hingga pengalihan aset baik dalam bentuk pemindahtanganan, hibah, maupun kerja sama pemanfaatan. Manajemen aset tidak hanya difokuskan pada

pemilikan atau penguasaan atas barang, tetapi lebih luas lagi mencakup fungsi strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Griffin (2004), manajemen aset merupakan kegiatan yang berkaitan dengan proses pengelolaan aset secara menyeluruh, yang mencakup aspek perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian dalam suatu organisasi. Dalam konteks organisasi publik, seperti instansi pemerintah, manajemen aset ditujukan untuk menciptakan tata kelola organisasi yang efektif dan efisien.

Manajemen aset memiliki peran strategis dalam memaksimalkan nilai investasi atas aset yang dimiliki. Untuk mendukung pengambilan keputusan yang strategis, manajemen aset memerlukan data dan informasi yang akurat mengenai kondisi dan nilai aset. Tantangan dalam implementasi manajemen aset di antaranya adalah kompleksitas aset yang beragam dan tersebar luas, perubahan teknologi atau model bisnis, serta keterbatasan sumber daya dan anggaran (Putra, 2024). Tujuan utama manajemen aset daerah adalah untuk menjaga nilai ekonomi aset tetap tinggi dan memiliki usia manfaat yang panjang, dengan menyediakan biaya operasi yang memadai serta memperhatikan kepatuhan terhadap regulasi, keselamatan kerja, dan kepuasan publik (Aira, 2014).

Dalam konteks kebijakan fiskal, manajemen aset bertujuan untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan dan pengalokasian dana secara optimal demi memperoleh pengembalian investasi yang terbaik bagi institusi atau. Menurut Hambali (2010), manajemen aset memiliki lima tujuan utama yaitu



1. Memastikan kejelasan status kepemilikan aset;
2. Melakukan inventarisasi kekayaan dan masa pakai aset;
3. Mengoptimalkan penggunaan dan pemanfaatan aset;
4. Menjamin pengamanan aset, baik secara administratif maupun fisik;
5. Sebagai dasar dalam penyusunan neraca atau laporan keuangan instansi.

Fungsi dan peran manajemen aset dalam organisasi antara lain untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan aset. Manajemen aset juga berperan dalam memperkirakan risiko, membentuk citra positif organisasi, serta meningkatkan daya saing di pasar global (Putra, 2024). Selain itu, manajemen aset menjadi fondasi untuk merespons dinamika pertumbuhan daerah dalam konteks otonomi regional dan globalisasi (Aira, 2014). Menurut Azim et al. (2025), prinsip pengelolaan aset selaras dengan prinsip-prinsip hukum Islam yang meliputi :

1. Prinsip al-'adl menuntut pengelolaan aset yang adil dan tidak boleh dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu;
2. Prinsip al-maslahah mengarahkan agar pengelolaan aset menghasilkan manfaat sebesar-besarnya bagi publik dan mencegah kerugian;
3. Prinsip al-amanah menekankan tanggung jawab moral dan spiritual dalam pengelolaan harta milik negara. Aset harus digunakan sebagaimana mestinya, sesuai tujuan yang telah ditetapkan, dan dijalankan dengan nilai kejujuran, transparansi, serta akuntabilitas.



Proses manajemen aset melibatkan sejumlah kegiatan yang saling berkesinambungan. Adapun tahapan aktivitas dalam manajemen aset mencakup identifikasi kebutuhan aset, pendanaan dan pengadaan aset, penyediaan sistem informasi pendukung, pemeliharaan aset, dan penghapusan atau pembaruan aset yang tidak lagi memiliki nilai guna optimal (Putra, 2024). Aktivitas-aktivitas tersebut mencerminkan siklus hidup aset yang harus dipantau secara sistematis dan akuntabel. Siregar (2004) membagi manajemen aset ke dalam tiga kegiatan utama yaitu :

1. Perencanaan, yang mencakup kegiatan inventarisasi, legal audit, penilaian, serta optimalisasi aset;
2. Pemanfaatan aset, di mana aset dapat digunakan untuk mendukung kegiatan operasional pemerintah daerah atau dijadikan dasar kerja sama dengan pihak ketiga;
3. Evaluasi dan monitoring, yang meliputi penilaian terhadap manfaat ekonomi aset, pembaruan data, penambahan atau pelepasan aset, perbaikan, serta penyelesaian kewajiban atau pertanggungjawaban terkait keberadaan aset tersebut.

Sugiama (2012) menggambarkan manajemen aset siklus hidup aset dari tahap perolehan hingga pengalihan meliputi :.

1. Pengadaan aset, yaitu kegiatan memperoleh barang atau jasa yang dapat dibiayai baik dari anggaran internal maupun eksternal. Tahap ini

merupakan awal dari pengelolaan aset dan harus didasarkan pada kebutuhan riil organisasi;

2. Inventarisasi aset, yakni proses identifikasi secara fisik maupun yuridis terhadap aset yang dimiliki. Kegiatan ini meliputi pencatatan kualitas dan kuantitas aset, pemberian kodefikasi, serta dokumentasi sebagai dasar pengelolaan dan pengawasan aset;
3. Legal audit aset, yaitu audit terhadap status hukum kepemilikan, prosedur pengadaan, serta deteksi terhadap potensi permasalahan legalitas. Proses ini juga mencakup upaya penyelesaian terhadap persoalan hukum yang mungkin terkait dengan penguasaan atau pengalihan aset;
4. Penilaian aset, yaitu proses untuk menentukan nilai ekonomi dari suatu aset agar dapat diketahui besaran kekayaan organisasi secara objektif, termasuk untuk kebutuhan pengalihan atau penghapusan aset;
5. Operasi dan pemeliharaan aset, yang meliputi pemanfaatan aset dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi serta kegiatan pemeliharaan agar aset tetap berfungsi optimal selama umur pakainya;
6. Penghapusan aset, yaitu kegiatan untuk memindahkan hak kepemilikan aset melalui penjualan, hibah, atau pemusnahan, baik secara total maupun sebagian, sesuai dengan regulasi yang berlaku;
7. Rejuvenasi atau review aset, yakni upaya peremajaan atau revitalisasi terhadap aset agar tetap dapat digunakan meskipun mendekati akhir masa manfaat ekonomisnya;

8. Pengalihan aset, yaitu proses memindahkan hak, tanggung jawab, atau pemanfaatan aset dari satu unit kerja ke unit lain dalam organisasi, untuk mendukung efisiensi dan pemerataan penggunaan sumber daya.

#### **2.1.4 Barang Milik Negara**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020, Barang Milik Negara (BMN) merupakan seluruh barang yang diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau berasal dari perolehan lainnya yang sah. Dalam konteks pengelolaan keuangan negara, BMN berperan penting sebagai aset yang menunjang operasional dan pelayanan publik oleh instansi pemerintah pusat. Keberadaan dan pemanfaatan BMN harus dikelola secara tertib, efisien, dan akuntabel agar memberikan nilai manfaat optimal bagi negara. BMN bersifat dibatasi penggunaannya, sehingga tidak dapat digunakan di luar kepentingan institusional pemerintah tanpa prosedur yang sah (Listiyaningsih et al., 2025)

BMN merupakan aset milik negara yang digunakan secara khusus untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kementerian atau lembaga pemerintah. Menurut Taswin dan Marganingsih (2025), pengelolaan BMN tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan paradigma baru dalam pengelolaan aset negara. Barang Milik Negara (BMN) merupakan salah satu komponen penting dalam portofolio aset pemerintah, baik yang dikelola secara langsung oleh instansi pemerintah maupun melalui badan lain yang diberi kewenangan. Dalam pelaksanaannya, BMN memiliki klasifikasi yang beragam sesuai

dengan bentuk, fungsi, dan tujuannya. Klasifikasi ini menjadi dasar penting dalam proses penatausahaan, pelaporan, dan pengelolaan aset negara yang akuntabel. Menurut Sigarlaki, Kalangi, dan Wokas (2025), jenis-jenis Barang Milik Negara meliputi:

1. Aset Tak Berbentuk

Merupakan aset nonfisik yang memiliki nilai ekonomi atau manfaat bagi negara, seperti hak paten, hak cipta, dan perangkat lunak (software).

2. Aset Kemitraan dengan Pihak Ketiga

Merupakan aset hasil kerja sama pemerintah dengan pihak ketiga, yang masih tercatat sebagai milik negara dalam perjanjian tertentu.

3. Aset Lain-lain

Jenis aset yang tidak termasuk dalam kategori umum lainnya, namun tetap tercatat dan memiliki nilai manfaat bagi negara.

4. Konstruksi dalam Pengerjaan (KDP)

Aset yang masih dalam tahap pembangunan dan belum siap digunakan atau dimanfaatkan secara langsung.

5. Aset Tetap Lainnya

Merupakan aset jangka panjang yang digunakan dalam kegiatan pemerintahan selain gedung, bangunan, atau tanah.

6. Gedung dan Bangunan, Jalan, Irigasi, dan Jaringan

Aset fisik yang digunakan sebagai fasilitas atau infrastruktur penunjang pelayanan publik dan kegiatan operasional instansi.

#### 7. Tanah

Aset tidak bergerak yang memiliki nilai strategis dan dilindungi secara hukum sebagai milik negara.

#### 8. Persediaan

Merupakan aset lancar berupa barang yang:

- a. Disimpan untuk dijual atau diserahkan kepada masyarakat dalam rangka kegiatan pemerintahan.
- b. Sedang dalam proses produksi dan dimaksudkan untuk diserahkan kepada masyarakat.
- c. Berupa bahan atau perlengkapan (supplies) yang akan digunakan dalam proses produksi.
- d. Digunakan dalam rangka operasional kegiatan pemerintahan

Pengelolaan BMN melibatkan berbagai unsur dan pejabat berwenang.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020, Pengelola Barang adalah pejabat yang memiliki otoritas dalam menetapkan kebijakan, pedoman, serta melaksanakan pengelolaan BMN secara menyeluruh. Pengguna Barang merupakan pejabat yang memegang kewenangan atas penggunaan BMN dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi instansinya. Untuk melaksanakan penggunaan secara teknis, Kuasa Pengguna Barang ditunjuk, yakni kepala satuan kerja atau pejabat lain

yang diberi tanggung jawab untuk memastikan barang digunakan secara optimal sesuai kebutuhan dan peruntukannya. Pengelola Barang dapat melimpahkan kewenangan dan tanggung jawab kepada Pengguna Barang/Kuasa Pengguna Barang. Pengguna Barang berwenang dalam :

1. Merumuskan kebijakan, mengatur, dan menetapkan pedoman pengelolaan Barang Milik Negara yang berada dalam penguasaannya dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan;
2. Menunjuk Kuasa Pengguna Barang yang mengurus dan menyimpan Barang Milik Negara;
3. Mengajukan rencana kebutuhan dan penganggaran Barang Milik Negara untuk kementerian/lembaga yang dipimpinnya;
4. Melaksanakan pengadaan Barang Milik Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
5. Mengajukan permohonan penetapan status penggunaan Barang Milik Negara kepada Pengelola Barang;
6. Menggunakan Barang Milik Negara yang berada dalam penguasaannya untuk kepentingan penyelenggaraan tugas dan fungsi kementerian/lembaga;
7. Mengamankan dan memelihara Barang Milik Negara yang berada dalam penguasaannya;
8. Mengajukan usul pemanfaatan Barang Milik Negara kepada Pengelola Barang;



9. Mengajukan usul pemindahtanganan Barang Milik Negara kepada Pengelola Barang;
10. Menyerahkan Barang Milik Negara yang tidak digunakan dan tidak dimanfaatkan oleh pihak lain kepada Pengelola Barang;
11. Mengajukan usul pemusnahan dan penghapusan Barang Milik Negara kepada Pengelola Barang;
12. Melakukan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian atas penggunaan Barang Milik Negara yang berada dalam penguasaannya;
13. Melakukan pencatatan dan inventarisasi Barang Milik Negara yang berada dalam penguasaannya;
14. Menyusun dan menyampaikan laporan barang semesteran dan tahunan kepada Pengelola Barang;
15. Melimpahkan kewenangan dan tanggung jawab tertentu kepada Kuasa Pengguna Barang, sesuai ketentuan dan tata cara yang diatur oleh Pengguna Barang dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan;

Pengelolaan BMN mencakup siklus yang lebih luas dari sekadar pengadaan dan penggunaan, melainkan juga meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, penghapusan, pemindahtanganan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan, serta pengendalian. Seluruh tahapan tersebut bertujuan untuk menciptakan tertib administrasi dan mendukung pengelolaan BMN yang akuntabel, efisien, dan sesuai



dengan prinsip good governance (Listyaningsih et al., 2025). Menurut Tarmizi dan Sugiartono (2022), pengelolaan BMN tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memerlukan tata kelola yang strategis dan akuntabel agar tercapai efisiensi penggunaan aset negara. Tahapan-tahapan dalam siklus pengelolaan BMN meliputi: (Tarmizi & Sugiartono, 2022)

1. Perencanaan Kebutuhan dan Penganggaran

Perencanaan merupakan langkah awal dalam pengelolaan BMN yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan riil atas barang, memperhatikan kondisinya, serta menyesuaikan dengan kapasitas keuangan instansi.

2. Pengadaan

Pengadaan BMN dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku seperti proses pengadaan melalui sistem lelang, baik penunjukan langsung, lelang terbatas, maupun lelang umum, dengan mengacu pada standar operasional prosedur dan prinsip transparansi.

3. Penggunaan

Penggunaan BMN dimulai dari penetapan status penggunaan oleh pengelola barang, diikuti oleh pencatatan dan kodesifikasi barang dalam sistem yang digunakan sebelum didistribusikan ke masing-masing unit kerja. Hal ini bertujuan agar barang digunakan sesuai peruntukan dan tercatat secara administratif.

4. Pemanfaatan

Pemanfaatan BMN dilakukan terhadap barang yang belum dimanfaatkan secara langsung namun masih memiliki nilai guna.

#### 5. Pengamanan dan Pemeliharaan

Pengamanan BMN mencakup aspek administratif, fisik, dan hukum sebagaimana diatur dalam PP No. 28 Tahun 2020.

#### 6. Pemindahtanganan

Pemindahtanganan BMN dilakukan apabila barang sudah tidak digunakan lagi dan memenuhi syarat untuk dialihkan.

#### 7. Pemusnahan

Pemusnahan dilakukan terhadap barang yang sudah tidak bernilai ekonomis, tidak dapat dimanfaatkan, atau tidak dapat dipindahtangankan.

#### 8. Penghapusan

Penghapusan BMN merupakan tindak lanjut administratif atas barang yang sudah tidak dapat digunakan.

#### 9. Penatausahaan

Penatausahaan meliputi pembukuan, inventarisasi, dan pelaporan. Pembukuan dilakukan melalui aplikasi SIMAK-BMN, inventarisasi dilakukan secara fisik, dan laporan disusun secara periodik sebagai bentuk akuntabilitas pengelolaan aset.

#### 10. Penilaian

Penilaian BMN dilakukan oleh KPKNL sebagai upaya revaluasi nilai wajar aset yang dimiliki.

## 11. Pembinaan, Pengawasan, dan Pengendalian

Pembinaan dilakukan melalui kegiatan teknis dan non-teknis untuk meningkatkan pemahaman pengguna terhadap pengelolaan BMN.

### 2.1.5 Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah

Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu perangkat daerah yang berada di bawah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Instansi ini bertanggung jawab melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam bidang pertanian dan perkebunan, termasuk tugas pembantuan dari pemerintah pusat. Dasar hukum pelaksanaan tugas dan fungsi instansi ini merujuk pada Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 61 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah.

Struktur organisasi Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah mencerminkan pembagian tugas yang terstruktur sesuai dengan fokus kerja masing-masing bidang. Secara garis besar, unit kerja dalam instansi ini terdiri atas:

1. Sekretariat, yang mengelola aspek administratif, perencanaan, keuangan, dan kepegawaian;
2. Bidang Prasarana dan Sarana, bertugas menyediakan dan mengelola infrastruktur dan alat penunjang kegiatan pertanian;
3. Bidang Tanaman Pangan, fokus pada peningkatan produksi dan produktivitas komoditas pangan strategis;

4. Bidang Hortikultura, menangani pengembangan komoditas hortikultura seperti buah, sayur, dan tanaman lainnya;
5. Bidang Perkebunan, membina dan mengembangkan komoditas perkebunan serta pengolahan dan pemasarannya;
6. Bidang Penyuluhan, Pascapanen, dan Bina Usaha, yang memiliki peran strategis dalam peningkatan kapasitas petani melalui penyuluhan, pengelolaan hasil pascapanen, serta penguatan aspek usaha tani.

Setiap bidang menjalankan fungsi teknis yang meliputi penyusunan kebijakan, pelaksanaan program, serta pemantauan dan evaluasi kegiatan berdasarkan tugas pokok yang telah ditetapkan.

Secara umum, instansi ini bertugas menyelenggarakan fungsi pemerintahan daerah dalam bidang pertanian dan perkebunan, yang meliputi perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis, pelaksanaan program kerja, pengelolaan sumber daya, serta pengembangan kelembagaan dan pelaku usaha pertanian. Peran strategis instansi juga mencakup peningkatan ketahanan pangan, kesejahteraan petani, dan keberlanjutan sektor pertanian di Provinsi Jawa Tengah

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai Manajemen Aset dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**

### Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal	Penulis	Tahun	Objek Penelitian	Metode	Hasil Utama
1	Pengelolaan Aset Daerah Sebagai Sumber PAD: Tantangan dan Peluang	Fadilah, U.	2025	Aset Daerah (tidak spesifik)	Kualitatif	Aset yang dikelola baik dapat menjadi sumber PAD berkelanjutan
2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Optimalisasi Pengelolaan Aset Tetap di BPKAD OKI	Kurnia, F. & Indriasari, D.	2024	BPKAD Kab. Ogan Komering Ilir	Kuantitatif	SDM, TI, dan penatausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap optimalisasi aset
3	Analisis Pengelolaan Aset Tetap Sesuai Dengan PSAP No. 07	Khaniyasti, V. & Sudarma, A.	2024	BKPSDM Kota Sukabumi	Kualitatif	Pengelolaan aset sesuai PSAP No. 07 kecuali tanah tidak disusutkan
4	Manajemen Aset Tetap Pada BPKPAD Kab. Balangan	Herlinda, S. A. A. & Fitiani, F.	2023	BPKPAD Kab. Balangan	Kualitatif	Manajemen aset cukup baik, hambatan utama: pemeliharaan dan SDM
5	Analisis Manajemen Aset Sekolah Dasar 001	Clara, B. & Umiyati, S.	2023	SD 001 Kec. Karimun	Kualitatif	Proses perencanaan, pengadaan, hingga penghapusan sudah berjalan, hambatan pada pendanaan & pengkodean
6	Peran Penilai Pemerintah Dalam Pengelolaan BMN	Nurbiyanto, N.	2022	BMN (umum)	Studi Literatur	Penilai berperan dalam pencatatan, pemindahtanganan, dan pemanfaatan BMN

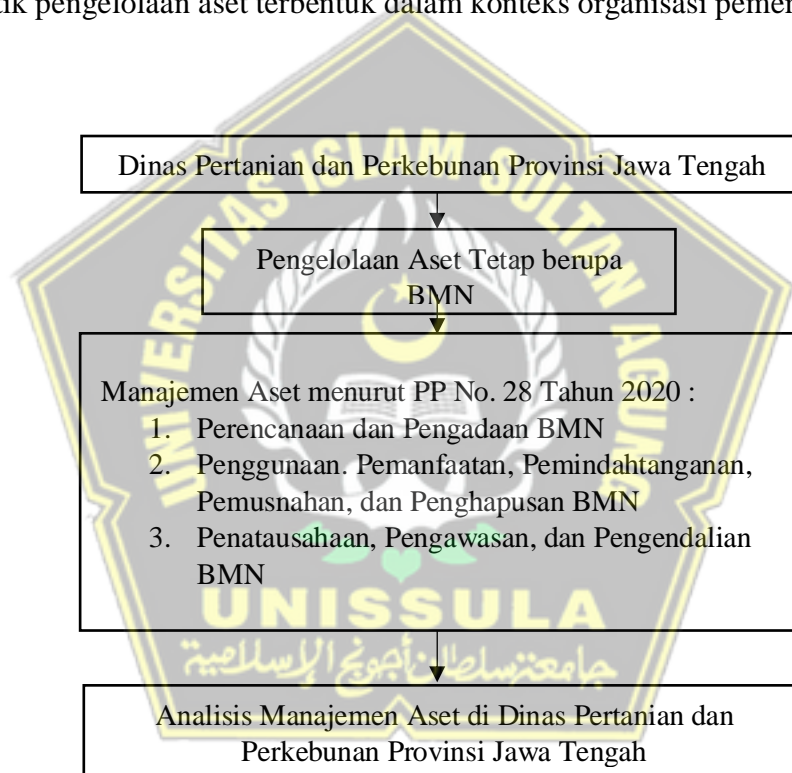
No	Judul Jurnal	Penulis	Tahun	Objek Penelitian	Metode	Hasil Utama
7	Implementasi Kebijakan Pengelolaan BMN di Politeknik Negeri Jember	Tarmizi, A. B. W. K. & Sugiartono, E.	2022	Politeknik Negeri Jember	Kualitatif	Implementasi sesuai PP No. 28/2020, kendala utama pada kompetensi SDM
8	Analisis Pengelolaan Aset Tetap dan SAP di BPKAD Kota Malang	Meo, Y. & Made, A.	2021	BPKAD Kota Malang	Kualitatif	Telah menerapkan 11 siklus, kendala: SDM & penilaian aset
9	Implementasi PP No. 27 Tahun 2014 Dalam Pengelolaan BMN/Daerah	Hartanto, N.	2018	Kabupaten Ciamis	Kualitatif	Implementasi cukup baik, namun terkendala SDM & sarana prasarana
10	Analisis Pengelolaan Aset Tetap Pada DPPKAD Kota Tomohon	Kolinug, M. S., Ilat, V. I., & Pinatik, S.	2015	DPPKAD Kota Tomohon	Kualitatif	Terapkan 6 siklus, kekurangan 2 dokumen dari 15 yang disyaratkan

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun untuk memberikan arah dalam memahami dan menganalisis fenomena pengelolaan aset tetap pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif, sehingga fokus utama terletak pada pemaknaan mendalam terhadap proses manajerial pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) yang berlangsung di lingkungan instansi pemerintah tersebut. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan BMN,



manajemen aset terdiri atas tiga tahapan utama, yakni: perencanaan dan pengadaan, penggunaan dan pemanfaatan (termasuk pemindahtanganan, pemusnahan, dan penghapusan), serta penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian. Ketiga tahapan tersebut merupakan landasan konseptual untuk menggali bagaimana proses manajemen aset dijalankan, tantangan yang dihadapi, serta bagaimana persepsi dan praktik pengelolaan aset terbentuk dalam konteks organisasi pemerintahan daerah.



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Konseptual**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi kasus yang mengkaji pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena memberikan ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi makna, alur, dan dinamika pengelolaan aset negara secara lebih mendalam. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data secara langsung di lokasi di mana para partisipan mengalami permasalahan yang dikaji, bukan di laboratorium atau situasi buatan. Hal ini menjadikan interaksi tatap muka dalam konteks alami sebagai salah satu ciri utama dari penelitian kualitatif (Creswell, 2007).

Selain itu, penelitian kualitatif juga menggunakan berbagai sumber data seperti wawancara, observasi, dan studi dokumen. Data-data tersebut kemudian dianalisis secara induktif dan dikategorikan menjadi tema-tema yang merepresentasikan fenomena yang sedang diteliti (Creswell, 2007). Dengan demikian, pendekatan ini memungkinkan peneliti menghasilkan deskripsi yang menyeluruh dan reflektif mengenai proses pengelolaan aset tetap di instansi pemerintah, serta memberikan kontribusi praktis maupun akademik dalam upaya perbaikan tata kelola BMN.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Namun, karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka istilah populasi tidak digunakan sebagaimana pada penelitian kuantitatif. Dalam konteks penelitian kualitatif, fokus utamanya adalah pada situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen utama, yaitu tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity) yang saling berinteraksi dalam konteks tertentu (Sugiyono, 2013). Situasi sosial dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja Dinas Pertanian dan Perkebunan, dengan para pegawai sebagai aktor yang terlibat dalam aktivitas pengelolaan Barang Milik Negara (BMN).

Peneliti memasuki situasi sosial tersebut untuk melakukan observasi dan wawancara secara langsung dengan individu-individu yang dianggap mengetahui dan terlibat langsung dalam proses pengelolaan aset tetap. Penentuan narasumber dilakukan secara purposive, yaitu dengan memilih informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang mendalam dari pihak-pihak yang kompeten dan berpengalaman dalam pengelolaan BMN. Hasil dari penelitian ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi ke seluruh populasi, melainkan untuk memberikan pemahaman kontekstual terhadap praktik pengelolaan aset di satu instansi. Namun, hasil penelitian

tetap dapat diterapkan pada konteks atau situasi sosial lain yang memiliki karakteristik serupa (Sugiyono, 2013).

### **3.2.2 Sampel**

Dalam penelitian kualitatif, penentuan sampel tidak bertujuan untuk generalisasi statistik, melainkan untuk memperoleh informasi yang kaya dan mendalam dari individu yang benar-benar memahami situasi sosial yang diteliti. Oleh karena itu, purposive sampling sangat sesuai, karena memungkinkan peneliti untuk memilih informan yang memenuhi kriteria seperti: menguasai permasalahan melalui pengalaman langsung (enkulturasi), masih aktif terlibat dalam kegiatan yang diteliti, memiliki waktu yang cukup, serta bersedia memberikan informasi secara jujur dan terbuka (Sugiyono, 2013).

Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurviani, Tan, dan Situmeang (2025), yang juga menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan mengidentifikasi tiga elemen situasi sosial yaitu tempat (place), pelaku (actors), dan aktivitas (activity), penelitian ini pun memetakan elemen-elemen tersebut. Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah menjadi place atau lokasi sosial, informan seperti Kepala Sub Bagian Umum, pengelola dan pemakai barang sebagai actors, dan aktivitas pengelolaan BMN sebagai activity.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data sekunder sebagai sumber utama dalam pengumpulan informasi. Data sekunder diperoleh dari laporan, catatan internal, dan

dokumen-dokumen resmi yang tersedia di lingkungan Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, studi kepustakaan juga digunakan untuk menelaah literatur, peraturan perundang-undangan, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan pengelolaan Barang Milik Negara (BMN).

Pemilihan data sekunder sebagai sumber utama dimaksudkan untuk memperoleh informasi faktual dan historis mengenai kebijakan serta pelaksanaan pengelolaan aset BMN di instansi yang diteliti. Dokumen-dokumen yang dianalisis mencakup antara lain laporan pengelolaan BMN tahunan, arsip surat keputusan terkait aset, serta regulasi teknis dari pemerintah pusat maupun daerah. Penggunaan data sekunder dalam penelitian ini merujuk pada pendekatan yang juga digunakan oleh Tarmizi dan Sugiartono (2022), yang menyatakan bahwa dokumentasi dapat menjadi salah satu sumber data penting dalam menganalisis implementasi kebijakan pengelolaan BMN. Dalam penelitian tersebut, data sekunder diperoleh melalui dokumentasi internal serta didukung oleh data primer berupa observasi dan wawancara terhadap pengelola aset.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian kualitatif ini, data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan secara terpadu untuk memperoleh data yang mendalam dan menyeluruh mengenai pengelolaan aset di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Wawancara dilakukan sebagai metode utama untuk menggali informasi secara

mendalam dari para informan yang dianggap mengetahui secara langsung praktik manajemen aset BMN. Teknik ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2013) bahwa wawancara dalam penelitian kualitatif ditujukan untuk menggali hal-hal yang lebih dalam dari narasumber, baik dari sisi pengalaman, pengetahuan, maupun keyakinan pribadi dalam menjalankan tugas-tugas pengelolaan aset.

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, di mana peneliti telah menyusun pedoman pertanyaan sebelum turun ke lapangan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut disesuaikan dengan fokus penelitian, khususnya yang menyangkut perencanaan, pemanfaatan, pemeliharaan, pengamanan, hingga penghapusan aset. Informan dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik purposive sampling, yaitu dengan memilih individu-individu yang secara fungsional terlibat dalam pengelolaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Informan terdiri dari Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Staf Pengurus Barang, serta Staf Pemakai Barang, yang masing-masing memiliki peran penting dalam siklus pengelolaan aset.

Selain wawancara, teknik observasi digunakan untuk memperoleh data kontekstual yang tidak dapat diperoleh hanya dari pernyataan verbal. Dalam penelitian ini digunakan observasi partisipatif dengan pendekatan moderat, yaitu peneliti hadir di lingkungan kerja Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, serta mengamati proses kerja secara langsung tanpa terlibat secara penuh dalam aktivitas internal. Observasi difokuskan pada tiga komponen situasi sosial, yaitu:

- a. Place: Kantor Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah sebagai lokasi berlangsungnya interaksi dan aktivitas pengelolaan BMN.
- b. Actors: Para pegawai yang terlibat langsung dalam siklus pengelolaan aset, seperti staf pengurus dan pengguna barang.
- c. Activities: Rangkaian kegiatan terkait pencatatan, pemanfaatan, pemeliharaan, dan penghapusan aset BMN.

Melalui observasi, peneliti dapat menangkap fenomena yang mungkin luput dari perhatian narasumber saat wawancara, termasuk dinamika perilaku kerja, keterbatasan sistem pendukung, hingga pola hubungan antarbagian yang berperan dalam manajemen aset. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sugiyono (2013) bahwa observasi membantu peneliti memahami konteks sosial secara menyeluruh (holistik), sekaligus menangkap makna-makna di balik perilaku yang tampak.

Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data dari wawancara dan observasi, serta sebagai alat verifikasi silang. Dokumen-dokumen yang dikaji mencakup antara lain:

- a. Daftar inventaris BMN
- b. Dokumen penghapusan atau pemindahtanganan aset
- c. Laporan pengelolaan aset tahunan
- d. Peraturan internal instansi terkait pengelolaan aset
- e. Dokumen hasil audit atau penilaian internal terhadap pengelolaan aset



Menurut Sugiyono (2013), dokumen merupakan catatan peristiwa masa lalu yang dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya tertentu yang berhubungan dengan aktivitas objek penelitian. Studi dokumentasi berperan penting dalam penelitian kualitatif karena memberikan bukti fisik atau administratif atas aktivitas yang diamati atau diceritakan oleh informan. Oleh karena itu, teknik ini berfungsi sebagai pelengkap dan pendukung data primer yang dikumpulkan melalui wawancara dan observasi.

### 3.5 Variabel dan Indikator

Tabel berikut memuat indikator penelitian yang dirumuskan berdasarkan kerangka konseptual dalam studi manajemen aset Barang Milik Negara (BMN) pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Setiap indikator disertai dengan panduan pertanyaan wawancara, identifikasi narasumber, strategi observasi, serta dokumen yang direncanakan untuk ditelusuri guna memperoleh data yang relevan dan mendukung penelitian.

**Tabel 3. 2**  
**Tabel Indikator Penelitian**

Indikator	Pertanyaan Wawancara	Narasumber	Observasi	Dokumen yang ditelusuri
Perencanaan dan Pengadaan BMN	- Bagaimana mekanisme perencanaan kebutuhan BMN di instansi ini?	Kepala Subbagian Umum / Pengurus Barang	Melakukan verifikasi apakah rencana kebutuhan didasarkan pada kondisi fisik aset yang sebenarnya di lapangan.	- RKBMN (Rencana Kebutuhan BMN) - Notulen rapat perencanaan aset - Renstra/RKPD instansi
Penggunaan BMN	- Apakah semua barang digunakan untuk menunjang	Staf Pemakai Barang	Melakukan observasi pemanfaatan alat, gedung, atau	- Logbook pemakaian barang - Laporan penggunaan aset



Indikator	Pertanyaan Wawancara	Narasumber	Observasi	Dokumen yang ditelusuri
	tugas pokok dan fungsi dinas?		kendaraan untuk memastikan digunakan secara aktif dan sesuai peruntukan.	- Data pemanfaatan BMN
Pemanfaatan dan Pemindahtanganan BMN	- Apakah ada aset yang dimanfaatkan oleh pihak ketiga? - Apakah ada proses pemindahtanganan seperti hibah atau penjualan?	Kepala Subbagian Umum	Melakukan observasi aset digunakan oleh pihak ketiga melalui kerja sama atau dipindahtangankan	- Perjanjian kerja sama pemanfaatan - Dokumen hibah atau pemindahan - SK pemanfaatan aset
Pemusnahan BMN	- Apakah ada barang rusak berat yang menumpuk tapi belum dimusnahkan?	Pengurus Barang / Kepala Subbagian Umum	Keberadaan barang yang rusak berat atau tidak layak pakai yang belum dimusnahkan	- Berita acara pemusnahan - Permohonan pemusnahan - Surat persetujuan dari pejabat berwenang
Penghapusan BMN	Bagaimana proses penghapusan barang dilakukan? - Apa syarat atau dokumen yang harus disiapkan? - Apakah penghapusan berjalan sesuai prosedur atau ada kendala tertentu?	Pengurus Barang / Kepala Subbagian Umum	Melakukan pengecekan aset yang tidak digunakan namun masih tercatat dalam sistem inventaris.	- SK penghapusan - Daftar barang yang dihapuskan - Laporan penghapusan
Penatausahaan BMN	- Bagaimana proses pencatatan dan pelaporan aset dilakukan? - Apakah instansi ini menggunakan aplikasi tertentu? - Bagaimana mengatasi	Pengurus Barang	- Setiap barang telah diberi label inventaris resmi. - Pencatatan aset dilakukan menggunakan sistem digital	- Kartu Inventaris Barang (KIB) - Buku register aset - Laporan BMN

Indikator	Pertanyaan Wawancara	Narasumber	Observasi	Dokumen yang ditelusuri
	perbedaan antara fisik barang dan catatan administratif?			
Pengamanan dan Pemeliharaan BMN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagaimana prosedur pengamanan aset yang diterapkan?</li> <li>- Apakah ada jadwal atau sistem untuk pemeliharaan berkala aset?</li> <li>- Siapa yang bertanggung jawab jika terjadi kehilangan atau kerusakan?</li> </ul>	Kepala Subbagian Umum	Ketersediaan fasilitas pendukung seperti gudang penyimpanan, bengkel, dan alat pemeliharaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SOP pemeliharaan dan pengamanan aset</li> <li>- Jadwal pemeliharaan</li> <li>- Laporan perawatan/perbaikan</li> </ul>

### 3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan dengan merujuk pada model analisis data kualitatif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994), yang mencakup tiga alur kegiatan utama yang berlangsung secara simultan, yaitu: reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (conclusion drawing/verification). Ketiga komponen ini membentuk proses analisis yang berkesinambungan dari awal hingga akhir penelitian.

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses awal yang dilakukan sejak sebelum data dikumpulkan dan terus berlangsung sepanjang proses penelitian. Reduksi data melibatkan kegiatan memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan,

dan mentransformasikan data lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam konteks penelitian ini, peneliti mereduksi data dengan cara menyaring informasi penting mengenai praktik perencanaan, penggunaan, pemeliharaan, dan pengawasan aset BMN, kemudian mengelompokkannya ke dalam tema-tema yang sesuai dengan fokus penelitian.

Reduksi data membantu peneliti menyusun kerangka tematik yang lebih jelas serta memungkinkan untuk mengidentifikasi pola atau isu penting yang relevan terhadap pengelolaan aset. Sebagaimana dinyatakan oleh Sugiyono (2013), proses ini dilakukan dengan panduan terhadap tujuan penelitian, dan sangat penting dalam membantu peneliti menemukan hal-hal baru atau fenomena yang belum dikenali sebelumnya.

## 2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah berikutnya adalah menyajikan data dalam bentuk yang sistematis dan terorganisir. Menurut Miles dan Huberman (1994), penyajian data bertujuan agar peneliti dapat melihat secara keseluruhan apa yang sedang terjadi, mengenali hubungan antarkategori, serta menentukan langkah analisis berikutnya.

Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks tematik, dan diagram alur yang menggambarkan hubungan antar kategori seperti alur proses pengelolaan aset, kendala yang dihadapi, serta upaya strategis yang dilakukan oleh instansi. Penyajian ini memudahkan peneliti untuk menyusun

pemahaman yang utuh terhadap konteks dan dinamika pengelolaan aset BMN di lingkungan Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah.

### 3. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan

Tahap terakhir dalam proses analisis adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dalam hal ini, peneliti mulai mencari makna dari data yang telah direduksi dan disajikan. Peneliti mengidentifikasi pola, kecenderungan, hubungan sebab-akibat, dan temuan-temuan penting yang muncul dari data lapangan. Kesimpulan awal yang diperoleh selama proses pengumpulan data bersifat sementara, dan akan diverifikasi secara terus-menerus melalui pencocokan dengan data tambahan, observasi ulang, maupun diskusi dengan informan atau kolega peneliti.

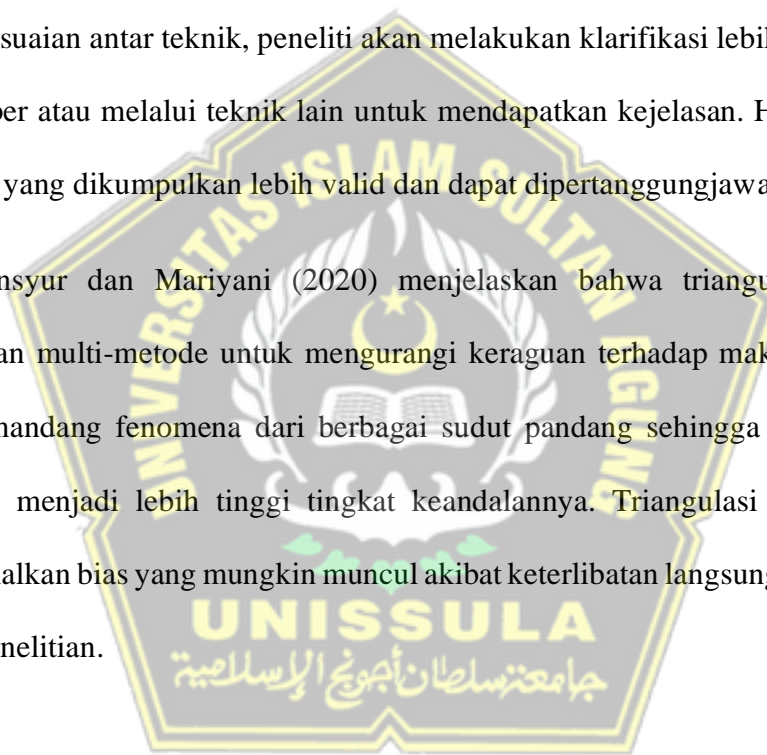
Verifikasi dilakukan untuk menguji kekuatan, konsistensi, dan keabsahan kesimpulan yang diperoleh. Validitas data dalam penelitian ini diuji melalui teknik triangulasi sumber dan metode, serta melalui pengujian *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2013). Dengan pendekatan ini, peneliti berupaya memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan benar-benar menggambarkan kondisi nyata di lapangan secara obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Untuk memastikan keabsahan dan kepercayaan terhadap data (*kredibilitas*), penelitian ini menggunakan berbagai teknik verifikasi sebagaimana disarankan oleh Sugiyono (2013), yaitu: perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, diskusi

dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, member check, dan triangulasi. Di antara teknik-teknik tersebut, triangulasi teknik menjadi metode utama yang digunakan.

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara membandingkan data dari sumber yang sama namun menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda, misalnya wawancara, observasi langsung, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Jika ditemukan ketidaksesuaian antar teknik, peneliti akan melakukan klarifikasi lebih lanjut terhadap narasumber atau melalui teknik lain untuk mendapatkan kejelasan. Hal ini dilakukan agar data yang dikumpulkan lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Alfansyur dan Mariyani (2020) menjelaskan bahwa triangulasi merupakan pendekatan multi-metode untuk mengurangi keraguan terhadap makna data, dengan cara memandang fenomena dari berbagai sudut pandang sehingga kebenaran yang diperoleh menjadi lebih tinggi tingkat keandalannya. Triangulasi juga membantu meminimalkan bias yang mungkin muncul akibat keterlibatan langsung peneliti dengan subjek penelitian.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Gambaran umum objek penelitian diperlukan untuk memberikan konteks mengenai ruang lingkup tempat penelitian dilaksanakan, sekaligus menunjukkan kesesuaian topik penelitian dengan objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, objek yang diteliti adalah Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, yang merupakan salah satu perangkat daerah di bawah Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Instansi ini bertanggung jawab dalam melaksanakan kewenangan otonomi daerah di bidang pertanian dan perkebunan, termasuk tugas pembantuan yang berasal dari pemerintah pusat.

Dasar hukum pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah mengacu pada Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 61 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Keberadaan regulasi ini mempertegas kedudukan dinas sebagai institusi yang menjalankan fungsi strategis dalam mendukung pembangunan sektor pertanian dan perkebunan di wilayah Jawa Tengah.

Visi pembangunan daerah yang juga menjadi landasan bagi dinas ini adalah:



Visi: *“Jawa Tengah sebagai Provinsi Maju yang Berkelanjutan untuk Menuju Indonesia Emas 2045”*.

Untuk mewujudkan visi tersebut, ditetapkan enam misi utama, antara lain peningkatan layanan dasar, pertumbuhan ekonomi berbasis sektor unggulan, tata kelola pemerintahan yang responsif, pembangunan infrastruktur merata, menjaga stabilitas daerah, serta menciptakan iklim investasi yang kondusif.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 76 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, dinas ini memiliki tugas pokok yaitu membantu Gubernur melaksanakan urusan pemerintahan bidang pertanian yang meliputi sub urusan tanaman pangan, hortikultura, dan perkebunan yang menjadi kewenangan daerah serta tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, dinas memiliki beberapa fungsi, antara lain:

1. Perumusan kebijakan di bidang prasarana dan sarana, tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, penyuluhan, pascapanen, dan bina usaha;
2. Pelaksanaan kebijakan pada bidang-bidang tersebut;
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan;
4. Pelaksanaan administrasi dinas di bidang pertanian dan perkebunan;



5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai tugas dan kewenangan.

Penelitian ini berfokus pada pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah dengan cakupan data selama tiga tahun terakhir. Pemilihan periode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa rentang waktu tiga tahun cukup merepresentasikan dinamika tata kelola BMN, mulai dari tahap perencanaan, penggunaan, penatausahaan, pemanfaatan, hingga penghapusan. Selain itu, dalam periode ini juga terdapat perubahan signifikan pada struktur organisasi dan penetapan satker yang berimplikasi langsung terhadap mekanisme pengelolaan aset.

Pada awal tahun 2024, berdasarkan Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Barang Nomor 821.2/037/I/2024 tanggal 02 Januari 2024, Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah tercatat memiliki sembilan satker. Komposisi tersebut terdiri atas satker Tugas Pembantuan (TP) dan satker Dekonsentrasi (DK) dengan rincian sebagai berikut: 018.03.0300.039151.TP, 018.08.0300.039158.TP, 018.04.0300.039152.TP, 018.04.0300.039153.TP, 018.03.0300.039012.DK, 018.03.0300.039098.DK, 018.03.0300.039092.DK, 018.03.0300.039014.DK, dan 018.10.0300.418011.DK.

Namun, pada tahun berikutnya, melalui Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Barang Nomor 100.33/33 Tahun 2025 tanggal 05 Agustus 2025, jumlah satker yang dikelola mengalami perubahan menjadi enam satker. Rincian

satker tersebut adalah: 018.03.0300.039151 TP, 018.08.0300.039158 TP, 018.03.0300.039092.DK, 018.03.0300.039014.DK, 018.10.0300.418011.DK, dan 018.13.0400.691347.DK.

Perubahan dari sembilan menjadi enam satker ini menggambarkan adanya penyusunan ulang kelembagaan dan rasionalisasi pengelolaan kewenangan di tingkat dinas. Pengurangan jumlah satker tentu berimplikasi pada penyederhanaan struktur, konsolidasi aset, dan pergeseran beban kerja administrasi penatausahaan BMN.

#### **4.1.2 Deskripsi Informan Penelitian**

Informan dalam penelitian ini ditentukan secara purposive, yaitu dipilih secara sengaja berdasarkan jabatan, kewenangan, serta keterlibatan langsung dalam siklus pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) di lingkungan Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Pemilihan Informan ini dimaksudkan agar data yang diperoleh bersifat relevan, mendalam, dan mampu menjawab tujuan penelitian secara komprehensif.

Informan pertama merupakan Pengurus Barang pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, yang berdasarkan Keputusan Kuasa Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Barang Tahun 2025 ditugaskan untuk mengelola administrasi Barang Milik Negara (BMN). Dengan pangkat Penata (III/c) dan pengalaman 15 tahun dalam pengelolaan aset, informan ini berperan langsung dalam memastikan penatausahaan, inventarisasi, serta pelaporan BMN berjalan sesuai

ketentuan. Pemilihan informan ini didasarkan pada posisinya yang strategis dan keterlibatan langsung dalam seluruh siklus manajemen aset, mulai dari perencanaan, pencatatan, hingga pengendalian.

Informan kedua merupakan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, yang telah menjabat selama 6 tahun dengan pangkat Penata Tingkat I (III/d). Informan ini memiliki tanggung jawab utama dalam menyusun kebijakan teknis dan melakukan supervisi administratif terhadap pengelolaan aset di lingkungan dinas. Oleh karena itu, informan kedua berperan sebagai secondary informant yang memberikan pandangan strategis mengenai perencanaan kebutuhan, koordinasi pengadaan, serta pengawasan administratif BMN.

Informan ketiga adalah staf administrasi umum yang berperan sebagai pengguna barang di unit kerja. Dengan pengalaman kerja lebih dari 19 tahun, informan ini memberikan gambaran praktis mengenai pemanfaatan dan penggunaan BMN secara langsung di lapangan, termasuk terkait kondisi barang, kesesuaian dengan kebutuhan kerja, serta permasalahan aset idle yang tidak lagi berfungsi optimal.

Pemilihan ketiga informan tersebut dimaksudkan untuk mewakili seluruh tahapan dalam siklus pengelolaan aset, yaitu:

1. Aspek teknis dan administratif (Pengurus Barang);

2. Aspek kebijakan dan pengawasan (Kepala Subbag Umum dan Kepegawaian),  
dan;
3. Aspek operasional dan penggunaan (Staf pengguna barang).

Dengan pendekatan ini, data yang diperoleh mencerminkan perspektif vertikal dan komprehensif, mulai dari perencanaan hingga penggunaan aset, sehingga mendukung validitas triangulasi dalam penelitian ini.

**Tabel 4. 1**  
**Daftar Informan Penelitian**

No	Jabatan/ Posisi	Lama Bekerja	Status Informan	Relevansi dengan Penelitian	Informan
1	Staf Pengurus Barang	15 tahun	Key Informant	Memberikan informasi teknis terkait pencatatan, inventarisasi, dan penatausahaan BMN	I1
2	Kepala Subbag Umum & Kepegawaian	6 tahun	Secondary	Memberikan perspektif kebijakan dan supervisi administrasi pengelolaan BMN	I2
3	Staf Administrasi Umum (Pemakai Barang)	19 tahun	Secondary	Memberikan pengalaman praktis pemanfaatan BMN di unit kerja	I3

Sumber : Peneliti

## 4.2 Deskripsi Variabel

### 4.2.1 Perencanaan dan Pengadaan BMN

Perencanaan dan pengadaan Barang Milik Negara (BMN) pada dasarnya merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dimaksudkan untuk menjamin ketersediaan sarana dan prasarana kerja secara tepat guna, tepat jumlah, dan sesuai dengan kebutuhan instansi. Dalam literatur manajemen aset publik, perencanaan kebutuhan BMN dipandang sebagai fondasi penting agar setiap belanja modal tidak hanya mencerminkan keinginan, melainkan menjawab kebutuhan operasional yang nyata. Proses ini idealnya dilakukan secara sistematis melalui penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara (RKBMN), yang kemudian menjadi dasar bagi pengadaan, pencatatan, hingga pengendalian aset dalam jangka panjang.

Namun, berdasarkan hasil penelitian, ditemukan fakta bahwa Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah dalam kurun waktu tiga tahun terakhir tidak pernah mengajukan RKBMN melalui aplikasi SIMAN. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara ketentuan normatif yang diatur dalam regulasi pengelolaan BMN dengan praktik yang berjalan di lapangan. Sebagaimana disampaikan oleh I1:

*“Saya pribadi belum pernah mengajukan RKBMN ke aplikasi SIMAN. Sejauh ini memang instansi kami tidak melakukan proses penyusunan RKBMN sebagaimana mestinya, terutama untuk belanja modal. Proses pengadaan barang lebih sering difokuskan pada kebutuhan riil di lapangan melalui mekanisme RKBMD yang disusun oleh masing-masing unit kerja” (Wawancara dengan I1).*

Keterangan tersebut diperkuat oleh I2, yang menegaskan bahwa dalam lima tahun terakhir memang tidak ada proses penyusunan RKBMN untuk belanja modal.

*“Hal ini karena arah kebijakan pengadaan lebih banyak diarahkan ke RKBMD yang disusun berdasarkan kebutuhan masing-masing unit kerja di lingkungan dinas. Jadi ketika ada kebutuhan sarana dan prasarana, proses usulan lebih banyak melalui mekanisme daerah, bukan melalui aplikasi SIMAN”* (Wawancara dengan I2).

Dengan demikian, mekanisme perencanaan kebutuhan barang lebih mengandalkan dokumen RKBMD yang berbasis APBD, sehingga aset yang diadakan secara otomatis tercatat sebagai Barang Milik Daerah (BMD).

Selain mekanisme perencanaan, aspek pembiayaan juga menjadi alasan utama tidak digunakannya RKBMN. Informan menyebutkan bahwa instansi sudah tidak lagi memperoleh alokasi APBN untuk pengadaan BMN.

*“Kita sudah tidak pernah melakukan pengadaan BMN dari APBN. Kalau pun ada pengadaan barang, sumber pembiayaannya menggunakan dana APBD sehingga pencatatannya otomatis masuk sebagai BMD, bukan BMN. Hal ini karena dana dekonsentrasi atau tugas pembantuan yang dulu bisa dipakai untuk belanja BMN saat ini sudah jarang tersedia”* (Wawancara dengan I2).

Hal ini memperlihatkan adanya pergeseran pola pembiayaan dari pusat ke daerah, yang berimplikasi langsung terhadap mekanisme perencanaan aset.



Dalam kaitannya dengan kondisi barang lama, I2 juga menuturkan bahwa inventarisasi rutin tetap dilakukan untuk menilai kelayakan barang sebelum ada pengajuan baru. *“Ya, biasanya kami melakukan inventarisasi barang, minimal sekali dalam lima tahun. Idealnya memang tiap tahun atau bahkan tiap triwulan, karena setiap triwulan kami juga mendapat review dari pemeriksa”* (Wawancara dengan I2).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa aspek evaluasi aset masih dijalankan, meskipun belum sepenuhnya optimal dalam menjadi dasar penyusunan kebutuhan BMN.

Dari perspektif efektivitas, I2 menyatakan bahwa proses perencanaan dan pengadaan belum sepenuhnya berjalan baik.

*“Menurut saya, proses perencanaan dan pengadaan masih belum efektif. Hal ini karena belum semua kebutuhan user atau unit kerja dapat terakomodir secara menyeluruh. Ada kalanya permasalahan muncul dari keterbatasan anggaran, sehingga tidak semua usulan bisa diakomodasi. Selain itu, kemampuan manajemen barang atau aset di lingkungan dinas juga belum sepenuhnya mumpuni”* (Wawancara dengan I2).

Dengan demikian, kelemahan utama terletak pada keterbatasan anggaran dan kapasitas manajerial.

Secara konseptual, kondisi ini menimbulkan implikasi serius terhadap efektivitas pengelolaan aset negara. Tidak diajukannya RKBMN dalam kurun waktu tiga tahun terakhir menunjukkan adanya potensi kelemahan dalam integrasi sistem manajemen



aset antara pemerintah pusat dan daerah. Akibatnya, data aset dalam SIMAN berpotensi tidak akurat dan tidak lengkap, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas pengambilan keputusan di tingkat nasional. Temuan ini sekaligus menguatkan pandangan bahwa perencanaan dan pengadaan BMN di lingkungan Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah masih menghadapi kendala struktural dan kebijakan, serta membutuhkan strategi penataan kembali agar sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen aset publik

#### **4.2.2 Penggunaan, Pemanfaatan, Pemindahtanganan, Pemusnahan, dan Penghapusan BMN**

##### **A. Penggunaan**

Penggunaan Barang Milik Negara (BMN) pada dasarnya diartikan sebagai kegiatan pemanfaatan aset negara untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi. Dalam kerangka manajemen aset publik, penggunaan bukan sekadar aktivitas operasional, melainkan suatu proses yang menekankan pada aspek akuntabilitas, kepastian hukum, dan efektivitas pemanfaatan. Oleh karena itu, penggunaan BMN harus disertai dengan prosedur formal, dokumentasi yang sah, serta mekanisme pengawasan yang memastikan barang benar-benar digunakan sesuai tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah belum berjalan optimal. Meskipun sebagian besar barang telah didistribusikan ke unit kerja, namun terdapat aset yang

rusak berat atau tidak lagi digunakan, sehingga menumpuk di gudang. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pencatatan administratif dengan realitas pemanfaatan di lapangan. Sebagaimana ditegaskan oleh salah satu informan, *“Tidak semua barang dapat digunakan secara optimal untuk menunjang tugas pokok dan fungsi dinas. Memang ada sebagian besar barang yang dipakai langsung oleh pegawai di unit kerja, tetapi banyak juga aset yang kondisinya sudah rusak berat dan akhirnya menumpuk di gudang”* (Wawancara, I3).

Dari sisi mekanisme distribusi, prosedur formal sudah dijalankan dengan cukup baik. Proses serah terima barang dilakukan melalui pembuatan Berita Acara Serah Terima (BAST) yang menetapkan siapa pengguna barang tersebut. Hal ini ditegaskan oleh informan,

*“Setiap kali ada barang baru yang diterima, mekanisme distribusinya dimulai dengan pembuatan BAST. BAST ini menjadi dokumen dasar yang sah untuk menegaskan siapa pengguna barang tersebut. Setelah BAST dibuat, kami input data barang tersebut ke dalam database aset yang kami kelola”* (Wawancara, I1).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa aspek legalitas administratif sudah diperhatikan dalam tahap awal penggunaan.

Selain BAST, terdapat pula mekanisme pinjam pakai bagi barang-barang tertentu yang sifatnya lebih spesifik. Informan menjelaskan,

*“Awalnya, kami melihat terlebih dahulu beban kerja dari staf di masing-masing unit. Setelah itu, baru kami tentukan siapa saja yang betul-betul membutuhkan sarana prasarana. Misalnya, di unit PPID ada kebutuhan kamera, maka barang*

*tersebut akan kami buat Berita Acara Pinjam Pakai” (Wawancara, I2).* Mekanisme pinjam pakai ini memperlihatkan adanya upaya mendistribusikan barang sesuai kebutuhan riil, sekaligus menjaga akuntabilitas melalui dokumen resmi.

Namun demikian, distribusi formal tidak selalu menjamin optimalisasi penggunaan. Pada praktiknya, masih banyak barang yang meskipun tercatat dalam administrasi, namun pemanfaatannya tidak maksimal. Kendaraan dinas, misalnya, banyak yang mengalami kerusakan berat dan akhirnya berhenti digunakan. Dalam kondisi ini, barang tetap ada secara administratif, tetapi secara substansi tidak lagi memberikan manfaat operasional. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara aspek legal-formal dengan aspek fungsional dari penggunaan BMN.

Dari segi kapasitas pegawai, penggunaan barang dinas tidak didukung oleh program pelatihan yang memadai. Menurut keterangan informan,

*“Untuk pelatihan penggunaan, pada dasarnya tidak ada pelatihan khusus bagi pemakai barang. Pegawai biasanya langsung menggunakan barang sesuai kebutuhan sehari-hari” (Wawancara, I3).*

Hal ini menunjukkan bahwa pemakai barang mengandalkan pengalaman pribadi, kecuali untuk alat tertentu seperti mesin pertanian yang memang membutuhkan pendampingan teknis dari penyedia. Dengan demikian, penggunaan BMN lebih bersifat praktis, tanpa didukung peningkatan kapasitas yang sistematis.

Dalam hal kendaraan dinas, terdapat mekanisme formal berupa penandatanganan dokumen pinjam pakai. Informan menyatakan,

*“Sebelum saya menggunakan kendaraan dinas, memang ada mekanisme formal yang harus dipenuhi. Saya diminta untuk menandatangani berita acara pinjam pakai terlebih dahulu” (Wawancara, I3).*

Dokumen ini menegaskan siapa pemegang barang dan sekaligus memposisikan pegawai sebagai pihak yang bertanggung jawab penuh. Praktik ini secara normatif telah sesuai prinsip akuntabilitas, meskipun dalam realisasinya muncul tantangan baru.

Salah satu tantangan dalam penggunaan BMN adalah beban pemeliharaan yang dibebankan kepada pengguna barang. Informan mengungkapkan,

*“Untuk kendaraan roda dua, mulai dari biaya servis rutin hingga pembayaran pajak kendaraan selama ini ditanggung sendiri oleh saya sebagai pemakai barang. Tidak ada alokasi khusus dalam anggaran dinas untuk pemeliharaan kendaraan tersebut” (Wawancara, I3).*

Mekanisme ini menimbulkan dilema karena pemakai tidak selalu mampu menanggung biaya, sehingga berdampak pada kondisi kendaraan yang banyak berakhir rusak berat.

## B. PEMANFAATAN DAN PEMINDAHTANGANAN

Pemanfaatan dan pemindahtanganan Barang Milik Negara (BMN) merupakan bagian penting dari siklus manajemen aset. Pemanfaatan dimaknai sebagai upaya pendayagunaan aset yang tidak digunakan secara langsung dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi, sedangkan pemindahtanganan adalah pengalihan kepemilikan BMN kepada pihak lain melalui mekanisme hibah, penjualan, tukar-

menukar, atau bentuk lain sesuai peraturan perundang-undangan. Kedua aktivitas ini tidak hanya berfungsi sebagai solusi atas permasalahan barang idle, tetapi juga sebagai instrumen akuntabilitas dalam menjaga efektivitas dan efisiensi aset publik.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah melaksanakan pemanfaatan dan pemindahtanganan BMN secara optimal. Hal ini tercermin dari adanya kegiatan hibah antarinstansi pemerintah dan pelepasan aset melalui mekanisme lelang. Dengan demikian, barang-barang yang tidak lagi relevan dengan kebutuhan operasional tidak dibiarkan menumpuk di gudang, melainkan dialihkan agar tetap memberi manfaat bagi instansi lain atau menghasilkan nilai finansial bagi pemerintah daerah.

Dari sisi pemanfaatan, dinas memang tidak pernah melibatkan pihak swasta. Hal ini ditegaskan oleh informan:

*“Kalau aset dimanfaatkan pihak ketiga dari swasta, sejauh ini tidak ada. Namun, kami pernah melakukan pemindahtanganan berupa hibah dari Kementerian Pertanian, juga pernah ada proses lelang kendaraan dinas”* (Wawancara, I2).

Dengan demikian, pemanfaatan lebih difokuskan pada mekanisme yang aman dan sesuai regulasi, yaitu hibah antarinstansi atau pelepasan lewat lelang.

Proses pemindahtanganan melalui lelang dilaksanakan dengan mengikuti tahapan resmi. Pertama, dilakukan inventarisasi aset oleh tim yang dibentuk melalui surat keputusan. Kedua, aset tersebut diajukan penetapan status penggunaan (PSP) ke KPKNL melalui aplikasi SIMAN jika statusnya belum jelas.

Ketiga, setelah PSP terbit, dinas mengajukan permohonan penjualan ke KPKNL. Keempat, KPKNL memberikan surat persetujuan penjualan yang menjadi dasar pengumuman lelang di laman lelang.go.id. Kelima, setelah pengumuman dilakukan dan batas waktu ditutup, hasil lelang dituangkan dalam risalah lelang. Risalah ini kemudian digunakan sebagai dasar penghapusan aset. Menurut I1,

*“Pada tahun 2024 kami melaksanakan lelang. Prosesnya cukup panjang dan harus melalui beberapa tahapan ... hingga diterbitkan risalah lelang”* (Wawancara, I1).

Selain lelang, mekanisme hibah juga dijalankan. Prosedurnya hampir serupa: dimulai dengan inventarisasi aset dan penetapan status penggunaan. Setelah itu, pengajuan hibah dilakukan ke KPKNL melalui SIMAN dengan dilampiri surat kesediaan pihak penerima. Jika disetujui, KPKNL menerbitkan surat persetujuan hibah yang menjadi dasar pembuatan SK Penghapusan melalui mekanisme hibah. I1 menyatakan:

*“Pada tahun 2024 kami juga pernah melakukan hibah ... setelah ada persetujuan KPKNL, baru bisa dibuat SK Penghapusan”* (Wawancara, I1).

Jika ditinjau dari alasan dilaksanakannya pemindahtanganan, terdapat dua motif utama. Pertama, efisiensi administratif, di mana aset yang lokasinya jauh di kabupaten lebih baik dihibahkan agar pencatatannya beralih kepada pemerintah kabupaten/kota. Kedua, efektivitas pemanfaatan, di mana barang rusak berat yang tidak bisa digunakan kembali dilepas melalui lelang. Hal ini ditegaskan I2:



*“Kalau barang masih baik biasanya kami hibahkan ke kabupaten/kota, sedangkan kalau sudah rusak berat, biasanya diproses melalui lelang”* (Wawancara, I2).

Alasan lain yang tidak kalah penting adalah upaya menegakkan tertib administrasi. I1 menuturkan:

*“Alasan utama biasanya untuk memudahkan pencatatan dan menjaga ketertiban administrasi aset. Misalnya kalau ada aset yang lokasinya jauh di kabupaten ... lebih baik catatan kepemilikan barang tersebut dipindahkan ke kabupaten/kota”* (Wawancara, I1).

Dengan cara ini, beban monitoring berkurang, sedangkan pemerintah daerah penerima bisa menganggarkan pemeliharaan aset sesuai kewenangan mereka.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan dan pemindahtanganan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah dijalankan secara optimal dan prosedural. Mekanisme hibah dan lelang bukan hanya mengurangi jumlah barang idle, tetapi juga memperkuat tertib administrasi, menjaga akuntabilitas, dan memberikan nilai tambah bagi pemerintah daerah. Dengan praktik ini, instansi telah menunjukkan kepatuhan terhadap prinsip good governance dalam pengelolaan aset negara.

### C. PEMUSNAHAN DAN PENGHAPUSAN

Pemusnahan dan penghapusan Barang Milik Negara (BMN) merupakan tahap akhir dari siklus pengelolaan aset. Penghapusan berarti tindakan administratif mengeluarkan aset dari daftar BMN, sedangkan pemusnahan adalah penghentian keberadaan fisik barang karena sudah tidak layak digunakan. Proses ini penting

untuk menjaga ketertiban administrasi, mengurangi akumulasi aset idle, serta mencegah kerugian negara akibat barang yang tidak lagi memberi nilai manfaat.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah melaksanakan penghapusan sesuai regulasi, meskipun masih banyak barang rusak berat yang belum dihapus. Kondisi ini terlihat dari tumpukan kendaraan dinas yang sudah tidak layak jalan di gudang. Informan menjelaskan, *“Ya, ada cukup banyak barang yang menumpuk di gudang dalam kondisi rusak berat. Karena barang-barang tersebut memiliki bukti kepemilikan resmi ... maka tidak bisa begitu saja dimusnahkan. Tata cara penghapusannya harus melalui mekanisme lelang resmi”* (Wawancara, I1).

Wawancara dengan informan lain juga memperkuat temuan tersebut. Barang-barang rusak berat yang menumpuk di gudang merupakan campuran antara BMN dan BMD, dan sebagian besar belum diusulkan untuk penghapusan.

*“Ya, ada banyak barang yang menumpuk di gudang. Sebagian besar kondisinya sudah rusak berat dan memang belum diusulkan untuk penghapusan”* (Wawancara, I2).

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun prosedur diketahui, implementasinya di lapangan masih menghadapi hambatan teknis dan administratif.

Secara prosedural, penghapusan di dinas ini mengikuti ketentuan yang ketat. Informan menyebutkan bahwa proses dimulai dari inventarisasi aset rusak berat, dilanjutkan dengan penyusunan Surat Henti Guna, kemudian diinput ke aplikasi SAKTI untuk mengubah status aset. Setelah itu, pengusulan penghapusan

disampaikan kepada Pengelola Barang (KPKNL atau Kementerian Pertanian). Jika disetujui, barulah SK Penghapusan diterbitkan dan penghapusan dicatat resmi dalam aplikasi.

*“Secara garis besar, proses penghapusan dimulai dari inventarisasi ... setelah SK terbit, barulah satker atau dinas bisa melakukan input penghapusan secara resmi melalui aplikasi SAKTI”* (Wawancara, I1).

Proses tersebut membutuhkan banyak dokumen sebagai prasyarat. I1 menuturkan, *“Dokumennya cukup banyak. Mulai dari Surat Permohonan ... SK Tim Inventarisasi, Berita Acara, Laporan Hasil Inventarisasi ... sampai foto fisik aset yang akan dihapus. Untuk aset kendaraan, biasanya ditambah fotokopi STNK dan BPKB. Semua dokumen ini harus lengkap supaya penghapusan bisa diproses”*. (Wawancara, I1).

Banyaknya dokumen ini memperlihatkan bahwa penghapusan bukan hanya kegiatan teknis, melainkan juga proses hukum yang ketat.

Namun demikian, kendala dalam pelaksanaan penghapusan masih sering terjadi. Informan menjelaskan,

*“Pada prinsipnya penghapusan sudah sesuai prosedur, hanya saja kendalanya ada di lamanya proses persetujuan ... sering ada masalah kelengkapan dokumen, terutama BPKB atau STNK kendaraan. Lokasi BMN yang tersebar di seluruh Jawa Tengah juga menyulitkan inventarisasi ... jumlah SDM pengurus barang juga terbatas dan sebagian belum memiliki kompetensi dasar BMN”*. (Wawancara, I1).

Kutipan ini memperlihatkan kompleksitas kendala, mulai dari birokrasi, dokumen, sebaran aset, hingga keterbatasan sumber daya manusia.

#### **4.2.3 Penatausahaan, Pengawasan, dan Pengendalian BMN**

Penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian merupakan pilar penting dalam siklus manajemen aset negara. Penatausahaan dimaknai sebagai rangkaian kegiatan pencatatan, inventarisasi, pelaporan, dan pertanggungjawaban aset agar terdata secara sistematis dan sesuai ketentuan. Pengawasan berfungsi memastikan bahwa aset digunakan sesuai peruntukan, sedangkan pengendalian berorientasi pada pencegahan penyalahgunaan dan penjaminan keberlanjutan fungsi barang.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah melaksanakan penatausahaan BMN dengan memanfaatkan sistem aplikasi modern, meskipun masih dihadapkan pada tantangan administratif maupun teknis di lapangan. Informan menyebutkan bahwa sejak 2022, sistem penatausahaan beralih dari SIMAK-BMN menuju SAKTI, serta memanfaatkan SIMAN untuk modul manajemen aset.

*“Betul, kami pakai SIMAN dan SAKTI. SIMAN berfungsi untuk menatausahakan BMN secara keseluruhan ... sedangkan SAKTI berfungsi mencatat nilai aset yang terintegrasi dengan laporan keuangan” (I1).*

Migrasi ini diharapkan mendorong sinkronisasi data dan peningkatan akurasi laporan keuangan.

Namun demikian, dalam praktiknya masih terjadi perbedaan antara data administrasi dengan kondisi riil di lapangan. Salah satu informan menegaskan,

*“Kadang barang tercatat di sistem tapi belum tentu bisa ditemukan fisiknya. Sebaliknya, ada barang di lapangan yang ternyata tidak tercatat di sistem” (I1).*

Hal ini memperlihatkan bahwa akuntabilitas pencatatan belum sepenuhnya sejajar dengan kenyataan fisik, terutama karena jumlah satker yang banyak dan perpindahan status barang antara BMN dan BMD.

Dari sisi pemeliharaan aset, penatausahaan menghadapi kendala signifikan. Tidak ada alokasi anggaran khusus dalam DIPA atau POK untuk kegiatan pemeliharaan rutin. Kondisi ini diakui salah satu informan,

*“Untuk pemeliharaan sebenarnya tidak ada anggaran yang dialokasikan secara khusus ... biaya pemeliharaan dan pajak biasanya ditanggung secara mandiri oleh pengguna barang” (I2).*

Akibatnya, pemeliharaan lebih bersifat individual dan tidak berbasis sistem, sehingga konsistensinya rendah dan ketahanan aset menjadi lemah.

Pengendalian atas penggunaan aset juga dilakukan melalui instrumen administratif, yakni dokumen Berita Acara Pinjam Pakai. Dokumen ini menjadi landasan hukum yang menegaskan tanggung jawab pemegang barang.

*“Setiap pemegang aset wajib menandatangani Berita Acara Pinjam Pakai ... ini menjadi cara kami untuk mengamankan aset agar tidak disalahgunakan” (I2).*

Dengan demikian, pengendalian berbasis dokumen menjadi alat pencegah penyalahgunaan sekaligus sarana penguatan akuntabilitas individual.

Tanggung jawab pengawasan aset secara hierarkis berada pada Kuasa Pengguna Barang, yaitu Kepala Dinas. Namun, secara operasional tanggung jawab dilimpahkan kepada Kasubbag Umum dan pengurus barang. Informan menegaskan,

*“Tanggung jawab pengawasan dan pengendalian aset berada di tangan Kuasa Pengguna Barang ... namun operasional sehari-hari dilimpahkan kepada Kasubag Umum atau pengurus barang” (I2).*

Struktur ini membentuk jalur akuntabilitas yang jelas, meskipun tantangan implementasi tetap ada.

Dari perspektif pertanggungjawaban, setiap pegawai pemegang aset juga dibebani tanggung jawab personal.

*“Selama pegawai masih aktif di dinas, maka dia wajib menjaga dan merawat aset yang dipinjamkan kepadanya. Kalau ada kerusakan atau kehilangan, maka pegawai tersebut juga ikut bertanggung jawab” (I2).*

Prinsip ini mengikat pemegang aset dengan konsekuensi hukum dan administratif, sehingga membatasi potensi kelalaian.



Dalam hal pencatatan, pemindahtanganan maupun penghapusan aset diinput ke dalam aplikasi SAKTI. Mekanisme ini mengikuti alur berjenjang mulai dari operator, validator aset, hingga persetujuan Kasubag Umum.

*“Kalau ada aset yang dipindahtangankan atau dihapuskan, pencatatannya dilakukan di aplikasi SAKTI ... diverifikasi oleh validator aset ... tahap akhirnya approval dari Kasubag Umum” (I1).*

Alur ini menunjukkan adanya prosedur berlapis untuk menjamin validitas data yang masuk ke sistem.

Pengawasan juga dilakukan terhadap barang yang dalam proses penghapusan. Menurut informan, barang yang akan dihapus diamankan terlebih dahulu, baru kemudian diusulkan melalui SIMAN.

*“Setiap barang yang diusulkan untuk dihapus pasti diamankan terlebih dahulu ... prosesnya bisa dipantau secara digital melalui SIMAN versi 2” (I1).*

Mekanisme ini menciptakan keterhubungan antara administrasi digital dan kondisi riil barang, meskipun masih menghadapi kendala lamanya proses persetujuan.

Monitoring periodik juga diterapkan dalam bentuk laporan semesteran kepada KPKNL.

*“Monitoring periodik biasanya dilakukan setiap semester ... dari laporan ini bisa diketahui apakah ada barang yang idle, rusak, atau sudah dimanfaatkan sesuai ketentuan” (I2).*

Laporan semesteran menjadi instrumen evaluatif yang penting, meskipun pelaksanaannya terkadang lebih bersifat administratif dibanding substantif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah sudah dijalankan dengan instrumen administratif dan dukungan teknologi, tetapi efektivitasnya masih terbatas akibat kendala sumber daya, anggaran, regulasi, dan keterhubungan data.

### **4.3 Analisis Data**

#### **4.3.1 Analisis Perencanaan & Pengadaan BMN**

Analisis terhadap proses perencanaan dan pengadaan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah menunjukkan adanya kesenjangan antara mekanisme normatif yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dengan praktik yang dijalankan di daerah. Secara regulatif, penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara (RKBMN) seharusnya dilakukan melalui aplikasi SIMAN, yang menyediakan alur pengajuan mulai dari penyusunan usulan di tingkat satuan kerja, verifikasi oleh unit eselon I dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), hingga penelaahan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Proses ini bersifat

digital, transparan, dan terdokumentasi, sehingga memberikan jaminan akuntabilitas serta integrasi data aset nasional.

Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa instansi terkait tidak memiliki dokumen RKBMN yang diajukan melalui SIMAN dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Kondisi ini menguatkan data wawancara yang menyatakan bahwa kebutuhan barang lebih sering diformalkan melalui RKBMD berbasis APBD. Dokumentasi yang ditelusuri juga menunjukkan bahwa tidak terdapat dokumen usulan RKBMN dalam sistem, sehingga dapat disimpulkan bahwa mekanisme normatif tersebut tidak dijalankan. Dengan demikian, terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara tata kelola aset berbasis pusat (BMN) dan tata kelola aset berbasis daerah (BMD).

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, diperoleh gambaran komprehensif mengenai bagaimana perencanaan dan pengadaan Barang Milik Negara (BMN) dilaksanakan di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

1. Dari hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa proses penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara (RKBMN) tidak pernah dilakukan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Para informan menyatakan bahwa mekanisme yang dijalankan lebih menekankan pada Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBMD) yang bersumber dari APBD. Proses perencanaan kebutuhan

lebih bersifat reaktif terhadap kebutuhan lapangan ketimbang berbasis rencana strategis jangka panjang melalui sistem SIMAN;

2. Dari hasil observasi, tidak ditemukan bukti fisik atau dokumen RKBMN di aplikasi SIMAN maupun di arsip internal. Fakta ini memperkuat pernyataan informan bahwa penyusunan RKBMN memang tidak dijalankan. Namun demikian, kegiatan inventarisasi barang tetap dilakukan secara berkala, meskipun frekuensinya tidak konsisten setiap tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian prinsip dasar perencanaan aset masih dijalankan, tetapi tidak dikaitkan secara langsung dengan proses penyusunan kebutuhan BMN;
3. Dari hasil dokumentasi, tidak terdapat berkas usulan RKBMN atau penetapan kebutuhan BMN dalam periode penelitian. Sebaliknya, dokumen perencanaan yang ditemukan berbasis APBD, mempertegas bahwa kegiatan pengadaan lebih mengikuti mekanisme daerah. Dokumentasi juga menunjukkan bahwa tidak ada alokasi APBN untuk pengadaan BMN, menandakan adanya pergeseran pembiayaan dari pusat ke daerah, yang turut memengaruhi pola perencanaan aset.

Secara keseluruhan, hasil triangulasi data yang mencakup wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa proses perencanaan dan pengadaan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah belum sepenuhnya berjalan sesuai ketentuan normatif yang ditetapkan oleh pemerintah pusat.

#### **4.3.2 Analisis Penggunaan, Pemanfaatan, Pemindahtanganan, Pemusnahan, dan Penghapusan BMN**

##### **A. PENGGUNAAN**

Penggunaan Barang Milik Negara (BMN) pada prinsipnya adalah proses pemanfaatan aset negara oleh instansi pengguna untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Dalam kerangka regulasi, penggunaan BMN harus mencerminkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas, sehingga setiap barang yang diperoleh melalui belanja negara benar-benar memberikan manfaat riil bagi pelayanan publik. Analisis terhadap data lapangan memperlihatkan bahwa meskipun terdapat mekanisme formal penggunaan, pelaksanaannya di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah masih menghadapi berbagai kendala yang menghambat optimalisasi.

Hasil observasi menunjukkan adanya aset kendaraan dinas yang menumpuk di gudang. Di Gudang 1 tercatat terdapat 17 kendaraan dengan 1 mobil rusak berat dan tidak digunakan, sedangkan di Gudang 2 terdapat 16 kendaraan yang juga tidak digunakan dan berstatus rusak berat. Kondisi ini menandakan bahwa sebagian besar kendaraan tidak lagi menunjang kegiatan operasional dinas, meskipun secara administratif masih tercatat dalam laporan aset. Fenomena kendaraan idle ini mencerminkan kesenjangan antara keberadaan barang dalam catatan dengan tingkat pemanfaatannya di lapangan.

Selain itu, observasi juga menemukan adanya bangunan gudang yang tidak digunakan secara optimal. Misalnya, bangunan gudang di Kabupaten Banjarnegara yang tidak lagi dimanfaatkan dan bahkan ditumbuhi ilalang, berbeda dengan bangunan gudang di Kabupaten Purworejo yang masih digunakan untuk penyimpanan. Hal ini memperlihatkan adanya perbedaan pola pemanfaatan aset antarwilayah, tergantung pada kondisi, kebutuhan, dan kapasitas pengelolaan di masing-masing lokasi. Ketidakteraturan ini menunjukkan bahwa mekanisme monitoring dan evaluasi pemanfaatan aset belum berjalan konsisten.

Temuan serupa terlihat pada alat pengering (dryer) di Kabupaten Purworejo yang tidak digunakan. Padahal alat tersebut pada awalnya diperuntukkan sebagai sarana penunjang kegiatan pascapanen. Fakta bahwa alat ini dibiarkan tanpa pemanfaatan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan pengadaan dengan kebutuhan riil pengguna. Akibatnya, aset yang bernilai besar menjadi idle dan tidak memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi.

Dokumentasi yang ditelusuri memperlihatkan bahwa dinas memiliki data pemakai aset yang mencantumkan nama lengkap dan unit kerja. Bahkan pada 15 Maret 2024 dilakukan apel sepeda motor untuk mendata kembali para pemegang kendaraan dinas. Langkah ini menunjukkan adanya upaya administratif untuk memperkuat akuntabilitas, meskipun secara substansi kondisi barang masih banyak yang tidak optimal digunakan. Data tersebut menegaskan bahwa pencatatan dan pendataan pengguna memang



berjalan, tetapi hasilnya tidak berbanding lurus dengan efektivitas penggunaan di lapangan.

Analisis dokumen laporan BMN per 30 Juni 2025 menunjukkan adanya gap yang signifikan antara aset yang sudah ditetapkan status penggunaannya dengan yang belum. Pada satker 018.03.039151.TP, BMN yang telah ditetapkan penggunaannya tercatat Rp1,23 miliar, sementara yang belum ditetapkan mencapai Rp4,69 miliar. Begitu pula pada satker 018.03.039092.DK, nilai yang sudah ditetapkan sebesar Rp2,51 miliar, sedangkan yang belum ditetapkan Rp898 juta. Data ini mengindikasikan adanya proporsi besar aset yang belum jelas penggunaannya, sehingga membuka potensi idle dan ketidakteraturan dalam pengelolaan.

**Tabel 4. 2**  
**BMN yang belum ditetapkan PSP**

<b>Kode Satker</b>	<b>Nilai BMN Sudah Ditetapkan Status Penggunaan</b>	<b>Nilai BMN Belum Ditetapkan Status Penggunaan</b>	<b>Total Nilai BMN</b>
018.03.039151.TP	Rp 1.232.101.479	Rp 4.696.462.544	Rp 5.928.564.023
018.03.039092.DK	Rp 2.511.944.900	Rp 898.002.530	Rp 3.409.947.430

Sumber : Laporan BMN Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah Semester I Tahun 2025

Hasil triangulasi menunjukkan bahwa penggunaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah belum berjalan optimal secara fungsional, meskipun secara administratif telah mengikuti prosedur formal seperti pembuatan Berita Acara

Serah Terima (BAST) dan berita acara pinjam pakai. Data menunjukkan adanya kesenjangan antara pencatatan administratif dengan kondisi riil pemanfaatan aset di lapangan, yang ditandai oleh banyaknya kendaraan dinas, alat pertanian, dan bangunan gudang yang tidak digunakan (idle) atau mengalami kerusakan berat.

## B. PEMANFAATAN DAN PEMINDAHTANGANAN

Analisis data menunjukkan bahwa mekanisme pemanfaatan dan pemindahtanganan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah berjalan relatif optimal. Hasil observasi dan dokumentasi memperlihatkan bahwa aset yang sebelumnya digunakan pihak ketiga telah dikembalikan dan dialihkan pemanfaatannya secara formal kepada unit internal dinas melalui Berita Acara Serah Terima. Misalnya, sebuah kendaraan Pick Up Box yang semula dimanfaatkan PT BSL diserahkan kembali ke dinas, kemudian dialihkan penggunaannya untuk operasional Balai Pelatihan Pertanian. Proses ini memperlihatkan bahwa mekanisme pemanfaatan berjalan sesuai ketentuan administratif, memastikan bahwa aset yang dikembalikan tetap berfungsi mendukung tugas pokok organisasi.

Selain pemanfaatan internal, pemindahtanganan aset melalui mekanisme lelang juga telah dilaksanakan. Dokumentasi risalah lelang mencatat adanya pelepasan berbagai jenis kendaraan dinas, baik roda dua maupun roda empat, termasuk barang scrap. Proses ini mencerminkan bahwa aset yang sudah tidak layak pakai tidak dibiarkan idle di gudang, melainkan dialihkan melalui mekanisme penjualan yang resmi, transparan,

dan diawasi oleh KPKNL. Hal ini menunjukkan konsistensi penerapan prinsip akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan aset publik.

Tidak hanya melalui lelang, pemindahtanganan juga dilakukan dalam bentuk hibah kepada instansi pemerintah lain atau pemerintah daerah. Arsip naskah perjanjian hibah mencatat adanya pengalihan aset berupa tanah dan bangunan dari satker dekonsentrasi kepada pemerintah desa di Boyolali. Proses hibah ini dilaksanakan dengan dasar persetujuan dari Kementerian Keuangan, serta dituangkan dalam dokumen formal berupa naskah perjanjian hibah dan berita acara serah terima. Dengan demikian, pemindahtanganan tidak hanya sekadar mengurangi beban aset idle, tetapi juga mendukung redistribusi fungsi barang sesuai kebutuhan pemerintahan daerah.

**Tabel 4. 3**  
**Daftar Dokumen Pemindahtanganan**

No	Nomor Dokumen	Tanggal	Jenis Aset	Bentuk Pemindahtanganan	Tindak Lanjut/Implikasi
1	Risalah Lelang No. 1617/09.01/2024-01	22 Okt 2024	6 unit sepeda motor	Lelang	Aset terjual melalui mekanisme lelang resmi, tercatat dalam risalah, menjadi dasar penghapusan.
2	Risalah Lelang No. 95/09.02/2024-01	29 Jan 2024	1 unit mobil Jeep Taft F75	Lelang	Aset dilepas karena tidak layak pakai, hasil lelang menambah penerimaan daerah.
3	Risalah Lelang No. 57/09.01/2024-01	12 Jan 2024	Scrap: 4 Mobil Phanter, 2 Mobil Zebra, 1 Pick Up Datsun	Lelang	Barang rusak berat dialihkan melalui lelang untuk efisiensi gudang.

4	Naskah Hibah No. 21.791/PL.130/E.1/11/2024	15 Nov 2024	Tanah & bangunan (satker dekonsentrasi)	Hibah	Aset dialihkan ke Pemdes Kaligentong, Boyolali; dicatat keluar dari laporan BMN pusat.
5	Surat Persetujuan Hibah S-275/MK.6/KNL.09 01/2024	28 Okt 2024	Tanah & bangunan Rp747.656.000	Hibah	Legalitas hibah disahkan Menteri Keuangan; memperkuat akuntabilitas pengeluaran aset.
6	BAST No. 030/18636 & 030/18641	4 Jun 2025	Pick Up Box (Mobil Workshop)	Pemanfaatan internal	Dikembalikan dari PT BSL, dimanfaatkan Balai Pelatihan Pertanian untuk operasional.

Sumber : Arsip Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah

Hasil triangulasi menunjukkan bahwa pemanfaatan dan pemindahtanganan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah berjalan relatif optimal dan sesuai prosedur. Hal ini terlihat dari adanya praktik hibah antarinstansi dan lelang aset tidak terpakai, yang seluruhnya dilakukan melalui mekanisme formal meliputi inventarisasi, penetapan status penggunaan (PSP), pengajuan persetujuan KPKNL melalui aplikasi SIMAN, serta penerbitan risalah lelang dan naskah hibah. Dari sisi pemanfaatan, aset yang dikembalikan oleh pihak ketiga telah dialihkan untuk menunjang operasional unit kerja internal, sehingga tetap memberikan nilai guna. Namun demikian, bentuk pemanfaatan masih terbatas pada pola internal antarinstansi, belum mencakup pemanfaatan produktif melalui kerja sama dengan pihak swasta atau pola sewa, yang sebenarnya berpotensi menambah penerimaan negara/daerah.

### C. PEMUSNAHAN DAN PENGHAPUSAN

Analisis data menunjukkan bahwa pemusnahan dan penghapusan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah dilaksanakan sesuai regulasi, meskipun belum seluruh barang rusak berat berhasil dihapuskan. Hasil observasi memperlihatkan masih adanya kendaraan dinas menumpuk di gudang dalam kondisi tidak layak pakai. Dokumentasi pun memperlihatkan bahwa meskipun ada beberapa keputusan penghapusan, proses administrasi yang panjang menyebabkan sebagian aset belum sepenuhnya tuntas dikeluarkan dari daftar BMN.

Bukti dokumentasi memperkuat temuan tersebut. Berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 428/KPTS./PL.320/A/06/2025, dinas telah menghapus enam unit sepeda motor Yamaha YT 115 yang kondisinya rusak berat. Proses penghapusan ini dilakukan setelah melalui tahapan inventarisasi, penetapan tim khusus melalui SK Kepala Dinas Nomor 821.2/002/III/2024, serta penyusunan Berita Acara Inventarisasi Nomor 030/17224. Tahapan tersebut menunjukkan adanya kepatuhan administratif dalam memastikan barang rusak benar-benar didata sebelum dihapus.

Proses penghapusan juga melibatkan persetujuan dari Kementerian Keuangan. Hal ini tampak dalam Surat Menteri Keuangan Nomor S-205/MK.6/KNL.0901/2024, yang menyetujui penjualan enam unit kendaraan dinas senilai Rp12.978.000. Selanjutnya, dinas mengajukan permohonan resmi penerbitan SK Penghapusan melalui surat Kepala Dinas Nomor 000.2.4/4128, dengan melampirkan daftar barang, berita acara serah terima hasil lelang, risalah lelang, serta laporan barang pengguna dari aplikasi SAKTI.

Bukti-bukti ini memperlihatkan bahwa setiap tahap penghapusan berjalan sesuai prosedur yang berlaku.

Hasil triangulasi menunjukkan bahwa proses pemusnahan dan penghapusan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan, namun efektivitasnya belum optimal. Secara administratif, seluruh tahapan telah dipenuhi—mulai dari pembentukan tim inventarisasi, penyusunan Berita Acara Inventarisasi, pengajuan permohonan ke KPKNL, hingga penerbitan SK Penghapusan dan pencatatan melalui aplikasi SAKTI. Bukti dokumentasi seperti Keputusan Menteri Pertanian Nomor 428/KPTS./PL.320/A/06/2025 dan Surat Menteri Keuangan Nomor S-205/MK.6/KNL.0901/2024 memperkuat bahwa proses penghapusan sudah berjalan formal dan akuntabel.

Namun, dari hasil observasi, masih ditemukan banyak barang rusak berat menumpuk di gudang, terutama kendaraan dinas, yang belum dihapus karena terkendala dokumen kepemilikan (STNK, BPKB), keterbatasan SDM, serta lamanya proses persetujuan dari Kementerian Keuangan. Kondisi ini menimbulkan gap antara pelaksanaan regulasi dan realitas lapangan.

#### **4.3.3 Analisis Penatausahaan, Pengawasan, dan Pengendalian BMN**

Penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian aset pada dasarnya berfungsi menjaga agar setiap barang milik negara tercatat dengan akurat, termonitor secara berkala, dan terhindar dari penyalahgunaan. Analisis hasil penelitian menunjukkan



bahwa Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah melaksanakan prosedur penatausahaan melalui pemanfaatan aplikasi SIMAN dan SAKTI, serta menyampaikan laporan Wasdal (Pengawasan dan Pengendalian) setiap semester ke KPKNL. Hal ini menjadi bukti adanya mekanisme administratif yang sesuai dengan regulasi, meskipun efektivitas di lapangan masih menghadapi tantangan.

Dari dokumentasi yang ditelusuri, ditemukan bukti berupa Berita Acara Pengembalian Barang Inventaris Nomor 030/9605 yang mencatat pengembalian satu unit laptop rusak berat oleh pegawai purna. Fakta ini menunjukkan bahwa pengendalian aset masih dijalankan secara administratif, di mana setiap pegawai yang mengakhiri masa kerja wajib menyelesaikan pertanggungjawaban aset yang dipegang. Hal ini merupakan bentuk pengamanan agar barang negara tidak hilang ketika terjadi mutasi atau pensiun pegawai.

Namun, observasi dan telaah dokumen juga memperlihatkan bahwa tidak terdapat anggaran pemeliharaan aset dalam POK tahun 2025. Ketiadaan anggaran ini menimbulkan konsekuensi serius, sebab aset yang mengalami kerusakan tidak dapat ditangani secara sistematis dan akhirnya diamankan di gudang. Kondisi ini membuat banyak barang, terutama kendaraan dan peralatan kerja, menumpuk dalam keadaan rusak berat. Walaupun pajak kendaraan masih berjalan sebagaimana dibuktikan dengan STNK aktif, tetapi pembiayaan sepenuhnya dibebankan pada pengguna barang.

Instrumen administratif lain berupa Berita Acara Pinjam Pakai juga ditemukan lengkap dengan data list pengguna kendaraan dinas dan dokumentasi foto. Hal ini memperlihatkan bahwa pengendalian telah dilakukan melalui kontrak

pertanggungjawaban individual. Dengan adanya dokumen ini, maka secara formal terdapat dasar hukum yang mengikat pemegang barang untuk menjaga aset dan bertanggung jawab apabila terjadi kerusakan atau kehilangan.

Laporan BMN Semester I Tahun 2025 memperlihatkan hasil inventarisasi pada dua satker besar, yaitu 018.03.0300.039151.TP dan 018.03.039092.DK. Data menunjukkan bahwa masih terdapat aset yang belum diinventarisasi dan bahkan ada yang tidak ditemukan. Pada satker 039151.TP misalnya, nilai aset yang belum diinventarisasi mencapai Rp2,71 miliar, sedangkan pada satker 039092.DK tercatat Rp1,6 miliar aset belum diinventarisasi. Fakta ini memperlihatkan adanya gap antara data administrasi dengan kondisi riil, sehingga mengindikasikan lemahnya keterhubungan antara sistem pencatatan dan kondisi fisik di lapangan.

**Tabel 4. 4**

**Daftar Inventarisasi BMN**

<b>Kode Satker</b>	<b>Total Nilai BMN (Rp)</b>	<b>Sudah Diinventarisasi (Rp)</b>	<b>Belum Diinventarisasi (Rp)</b>	<b>Keterangan</b>
018.03.0300.039151.TP	5.928.064.023	3.209.898.918	2.718.165.105	Masih terdapat aset belum terdata penuh
018.03.0300.039092.DK	3.277.197.430	1.670.414.600	1.606.782.830	Sebagian besar aset berupa peralatan dan mesin
<b>Total</b>	<b>9.205.261.453</b>	<b>4.880.313.518</b>	<b>4.324.947.935</b>	Gap inventarisasi Rp4,32 miliar

Sumber : Arsip Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah

Kegiatan inventarisasi juga memperlihatkan bahwa sejumlah aset dalam kondisi rusak berat atau tidak dapat dimanfaatkan lagi, seperti peralatan dan mesin, jaringan, hingga irigasi. Fakta ini mengonfirmasi hasil observasi sebelumnya yang menemukan penumpukan barang rusak di gudang. Dengan demikian, data inventarisasi semesteran tidak hanya berfungsi sebagai laporan administrasi, tetapi juga sebagai indikator awal adanya aset idle yang memerlukan tindak lanjut berupa pemeliharaan, pemanfaatan kembali, atau penghapusan.

Selain itu, dokumentasi memperlihatkan bahwa Dinas secara rutin mengirimkan Laporan Wasdal BMN ke KPKNL, sebagaimana tertuang dalam Surat Kepala Dinas Nomor B/800.1.10/11/2025. Laporan ini memuat aspek penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, hingga hasil penelitian kondisi barang. Hal ini menunjukkan bahwa secara administratif, pengawasan dan pengendalian telah dilakukan secara terstruktur melalui pelaporan semesteran.

Hasil triangulasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah berjalan sesuai dengan ketentuan regulasi dan memanfaatkan sistem teknologi informasi modern (SIMAN dan SAKTI), namun efektivitasnya masih terbatas di tingkat implementasi. Secara administratif, proses pencatatan dan pelaporan aset sudah dilaksanakan secara sistematis melalui aplikasi SAKTI dan laporan Wasdal yang dikirim ke KPKNL setiap semester. Pengawasan juga diperkuat dengan dokumen Berita Acara Pinjam Pakai dan Berita Acara Pengembalian Barang yang memastikan tanggung jawab individu terhadap aset yang digunakan.

Namun, hasil observasi dan inventarisasi menunjukkan masih terdapat gap antara data sistem dan kondisi fisik aset di lapangan, dengan nilai aset belum terinventarisasi mencapai lebih dari Rp4,3 miliar.

#### **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.4.1 Perencanaan dan Pengadaan BMN**

Penelitian ini telah memaparkan data atas rumusan masalah mengenai bagaimana proses perencanaan dan pengadaan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Peneliti kemudian membahas temuan yang menunjukkan bahwa proses perencanaan dan pengadaan BMN belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan ketentuan normatif yang diatur dalam PP Nomor 27 Tahun 2014 serta PP Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan BMN/BMD.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan lima poin utama, yaitu:

1. perencanaan belum mengikuti prosedur pusat karena tidak ada penyusunan RKBMN melalui SIMAN selama tiga tahun terakhir;
2. mekanisme perencanaan lebih banyak mengacu pada RKBMD berbasis APBD;
3. terjadi pergeseran sistem dari pola terpusat ke pola daerah;
4. data aset belum akurat dan belum terintegrasi;
5. akuntabilitas pengelolaan aset belum berjalan optimal.

Temuan-temuan tersebut menjadi dasar untuk mengkaji lebih lanjut efektivitas perencanaan dan pengadaan BMN dalam kerangka teori manajemen aset publik serta hasil penelitian terdahulu.

Temuan pertama, yaitu bahwa proses perencanaan belum sesuai dengan aturan pemerintah pusat karena Dinas tidak menyusun RKBMN melalui aplikasi SIMAN selama tiga tahun terakhir. Berdasarkan hasil analisis, kondisi ini menunjukkan bahwa kegiatan identifikasi kebutuhan dan perumusan rencana aset tidak mengikuti mekanisme yang diatur dalam Pasal 9 PP Nomor 27 Tahun 2014, di mana perencanaan kebutuhan harus memperhatikan kondisi barang yang ada serta disusun secara sistematis sebagai dasar penganggaran.

Secara konseptual, hal ini sejalan dengan pandangan Tarmizi & Sugiartono (2022) yang menegaskan bahwa perencanaan merupakan langkah awal dalam manajemen aset untuk mengidentifikasi kebutuhan riil dan memastikan kesesuaian dengan kapasitas keuangan. Ketidakpatuhan terhadap prosedur perencanaan menyebabkan perencanaan aset tidak terarah dan berisiko menciptakan ketidakseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan anggaran.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Tarmizi & Sugiartono di Politeknik Negeri Jember yang menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan BMN telah dilaksanakan sesuai PP 28/2020, meskipun masih menghadapi kendala pada kompetensi SDM. Dengan demikian, kasus Dinas Pertanian dan Perkebunan

menunjukkan lemahnya aspek implementasi kebijakan pusat pada level daerah, khususnya dalam penggunaan sistem SIMAN sebagai alat perencanaan nasional.

Temuan kedua, yaitu bahwa perencanaan dan pengadaan lebih banyak dilakukan melalui mekanisme daerah (RKBMD) yang berbasis APBD karena dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan lapangan. Kondisi ini menunjukkan adanya pergeseran prioritas dari sistem nasional (BMN/APBN) ke sistem daerah (BMD/APBD). Menurut PP Nomor 28 Tahun 2020, perencanaan kebutuhan seharusnya menghubungkan antara kondisi aset yang telah ada dengan kebutuhan masa depan agar dapat menjadi dasar pengambilan keputusan pengadaan secara nasional.

Hal ini sejalan dengan pandangan Putra (2024) bahwa manajemen aset seharusnya dipandang sebagai bagian dari asset life cycle, di mana perencanaan dan pengadaan merupakan dua tahap strategis yang harus berjalan berkesinambungan. Jika keduanya dipisahkan oleh perbedaan sumber pendanaan (APBN–APBD), maka efektivitas pengelolaan aset menjadi terfragmentasi. Kondisi tersebut juga tercermin dalam penelitian Clara & Umiyati (2023) pada SD 001 Karimun yang menunjukkan bahwa perencanaan dan pengadaan yang bergantung pada sumber dana tertentu sering menimbulkan keterbatasan efisiensi.

Temuan ketiga, yaitu bahwa terjadi pergeseran sistem perencanaan dari pola terpusat ke pola daerah, yang berdampak pada tidak terhubungnya data aset antara pusat dan daerah, serta temuan keempat, yakni data aset belum akurat dan belum terintegrasi. Fakta ini menunjukkan belum terwujudnya sistem informasi aset yang



terpadu, padahal integrasi data merupakan komponen penting dalam prinsip good asset governance. Menurut Sugama (2013) dan Wahyuni & Khoirudin (2020), salah satu fungsi utama manajemen aset adalah memastikan ketersediaan data yang akurat dan terkini untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Ketidadaan integrasi menyebabkan potensi aset ganda, aset tidak tercatat, dan rendahnya validitas laporan inventarisasi.

Kondisi ini berlawanan dengan prinsip yang tercantum dalam Pasal 10 PP Nomor 27 Tahun 2014 yang mengamanatkan agar setiap Kuasa Pengguna Barang menyusun usulan kebutuhan secara sistematis dan terverifikasi. Jika dikaitkan dengan penelitian Clara & Umiyati (2023), kasus serupa juga ditemukan pada tingkat sekolah dasar, di mana kurangnya akurasi data aset menyebabkan kesulitan dalam perencanaan sarana dan prasarana. Artinya, fenomena ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga konsekuensial terhadap akuntabilitas publik.

Temuan kelima, yaitu bahwa akuntabilitas pengelolaan aset belum optimal karena adanya kesenjangan antara aturan dan praktik lapangan. Proses perencanaan dan pengadaan yang tidak mengikuti prosedur normatif berimplikasi pada lemahnya transparansi dan efisiensi. Menurut Doli D. Siregar (2004), tahap perencanaan merupakan fondasi bagi seluruh siklus manajemen aset—jika tahap awal ini tidak dilakukan secara benar, maka seluruh proses selanjutnya (pengadaan, pemeliharaan, hingga penghapusan) akan mengalami distorsi administratif.

Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas sebagaimana diatur dalam PP Nomor 27 Tahun 2014 belum sepenuhnya terwujud. Jika dibandingkan dengan studi Tarmizi & Sugiartono (2022), instansi yang berhasil menerapkan perencanaan sesuai PP 28/2020 menunjukkan peningkatan transparansi dan pengendalian aset. Dengan demikian, pada konteks Dinas Pertanian dan Perkebunan, tantangan utama bukan pada regulasi, melainkan pada implementasi dan koordinasi antarlevel pemerintahan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan dan pengadaan Barang Milik Negara di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah belum terlaksana secara optimal karena lemahnya kepatuhan terhadap sistem perencanaan nasional, ketidakterpaduan data aset, dan rendahnya akuntabilitas pengelolaan. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat konsep manajemen aset publik sebagaimana dikemukakan oleh Sugiana (2013) dan Wahyuni & Khoirudin (2020) bahwa efektivitas manajemen aset sangat ditentukan oleh akurasi data, integrasi sistem, serta kepatuhan terhadap standar prosedur.

Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi perlunya penguatan tata kelola perencanaan aset berbasis SIMAN, peningkatan kompetensi SDM dalam perencanaan BMN, dan pembentukan mekanisme koordinasi lintas unit kerja agar perencanaan dan pengadaan aset dapat memenuhi prinsip good governance dalam pengelolaan keuangan negara.

#### **4.4.2 Penggunaan, Pemanfaatan, Pemindahtanganan, Pemusnahan, dan Penghapusan BMN**

Penelitian ini telah memaparkan data atas rumusan masalah mengenai bagaimana mekanisme penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, pemusnahan, dan penghapusan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Peneliti kemudian membahas temuan yang menunjukkan bahwa:

- 1) penggunaan BMN telah tertib secara administratif namun belum optimal secara fungsional;
- 2) pemanfaatan dan pemindahtanganan relatif berjalan sesuai prosedur;
- 3) pemusnahan serta penghapusan telah mengikuti ketentuan tetapi efektivitasnya belum optimal.

Temuan-temuan ini menjadi dasar pembahasan dalam tiga kelompok: Penggunaan, Pemanfaatan & Pemindahtanganan, serta Pemusnahan & Penghapusan, dengan mengaitkannya pada teori manajemen aset dan prinsip tata kelola yang baik.

##### **A. Penggunaan**

Temuan pertama yaitu terdapat kesenjangan antara ketertiban administrasi dan pemanfaatan riil aset. Kondisi lapangan menunjukkan barang telah dicatat, didistribusikan, dan didukung dokumen formal, namun sebagian tidak digunakan atau berada dalam kondisi rusak berat sehingga fungsi layanan menurun. Secara konseptual, hal ini bertentangan dengan tujuan manajemen aset daerah untuk menjaga nilai

ekonomi dan usia manfaat aset melalui dukungan biaya operasi yang memadai serta orientasi pada kepuasan publik (Aira, 2014). Ketidakselarasan input–output ini menandakan service level aset belum tercapai.

Temuan kedua yaitu akuntabilitas administratif sudah berjalan (BAST/pinjam pakai), namun belum efisien secara fungsional karena lemahnya monitoring dan evaluasi penggunaan. Fakta tersebut mencerminkan belum kuatnya pengendalian pascapenyerahan barang, padahal dalam siklus pengelolaan BMN, penetapan status penggunaan harus diikuti pencatatan, kodesifikasi, dan pengawasan agar barang digunakan sesuai peruntukan (Tarmizi & Sugiartono, 2022). Secara teori tata kelola, celah monitoring dan evaluasi melemahkan prinsip efektivitas dan akuntabilitas yang diamanatkan regulasi.

Temuan ketiga yaitu faktor SDM dan anggaran menjadi penyebab utama lemahnya pemanfaatan. Di lapangan, minimnya pelatihan dan keterbatasan biaya pemeliharaan mempercepat degradasi kondisi aset. Dalam kerangka asset life cycle, operasi dan pemeliharaan adalah determinan fungsi aset selama umur pakai (Sugiana, 2012); tanpa dukungan kompetensi dan anggaran, performa aset turun, meningkatkan *downtime* dan biaya siklus hidup (Putra, 2024).

Temuan keempat yaitu ketidakjelasan status serta integrasi data antara BMN dan BMD menimbulkan kebingungan kewenangan penggunaan dan mengganggu konsistensi pelaporan. Secara konseptual, ini mengindikasikan lemahnya *governance* atas hak guna dan penatausahaan lintas level, sementara prinsip pengamanan

administratif/fisik/hukum atas BMN menuntut kejelasan status dan kesinambungan data (PP 28/2020; Tarmizi & Sugiartono, 2022). Akibatnya, pengambilan keputusan penggunaan menjadi tidak berbasis informasi yang utuh.

Temuan kelima yaitu penggunaan aset belum didukung teknologi dan supervisi yang kuat. Walaupun SIMAN tersedia, pemanfaatannya untuk pelabelan dan pemantauan belum optimal. Padahal, sistem informasi aset yang terintegrasi merupakan prasyarat good asset governance agar penggunaan terkendali serta traceable dari hulu ke hilir (Siregar, 2004; Sugiana, 2012). Kelemahan ini memperlebar jarak antara tertib administrasi dan kinerja fungsional barang.

#### B. Pemanfaatan dan Pemindahtanganan

Temuan pertama yaitu kepatuhan terhadap regulasi dalam hibah dan lelang sudah terjaga. Rangkaian inventarisasi–PSP–persetujuan KPKNL–lelang/hibah dijalankan sesuai PP 28/2020 dan prinsip transparansi. Secara teoritik, ini mencerminkan penerapan *rule-based governance* pada tahap pengalihan nilai ekonomis aset (Siregar, 2004).

Temuan kedua yaitu pemindahtanganan efektif mengatasi barang idle dan rusak berat. Praktik ini mengurangi penumpukan, mengefisienkan ruang, dan menjaga akurasi neraca aset. Dalam perspektif life cycle management, pemindahtanganan adalah instrumen exit yang memulihkan efisiensi portofolio aset (Putra, 2024) sekaligus memperbaiki kualitas pelaporan.

Temuan ketiga yaitu inovasi pemanfaatan belum berkembang. Skema kerja sama pemanfaatan atau sewa dengan pihak ketiga yang berpotensi meningkatkan nilai ekonomi aset belum dimanfaatkan optimal, padahal koridor regulasinya tersedia. Secara konseptual, pemanfaatan yang hanya administratif tanpa strategi komersialisasi terbatas akan mengerdikan potensi value creation aset publik (Siregar, 2004; Sugiana, 2012).

Temuan keempat yaitu faktor penunjang keberhasilan pemindahtanganan meliputi SDM kompeten, regulasi teknis Kementerian Keuangan, serta dukungan digital seperti SIMAN dan lelang.go.id. Selain *compliance*, kualitas penilaian juga krusial untuk menjaga kewajaran nilai limit yang menjadi peran pemerintah strategis pada penatausahaan, pemindahtanganan, dan skema pemanfaatan (Nurbianto, 2022).

### C. Pemusnahan dan Penghapusan

Temuan pertama yaitu kepatuhan prosedural pada pemusnahan dan penghapusan telah berjalan (tim inventarisasi, SK, penginputan SAKTI) sesuai PP 28/2020. Secara konseptual, ini memenuhi prasyarat akuntabilitas administratif tahap disposal (Sugiana, 2012; Putra, 2024). Temuan kedua yaitu terdapat kesenjangan antara regulasi dan implementasi: barang rusak berat menumpuk akibat birokrasi panjang, kekurangan dokumen, dan keterbatasan SDM. Hambatan ini menimbulkan backlog



penghapusan yang pada akhirnya mengganggu efisiensi ruang serta menambah beban pengelolaan.

Temuan ketiga yaitu beban penghapusan berkorelasi dengan kelemahan perencanaan dan penggunaan. Aset yang tidak direncanakan tepat atau tidak dimanfaatkan efektif cenderung lebih cepat rusak sehingga memperbesar antrian disposal. Dalam kerangka siklus, cacat di hulu akan membesar di hilir (Aira, 2014; Sugiyama, 2012). Temuan keempat yaitu faktor penghambat efektivitas penghapusan meliputi keterbatasan SDM, minimnya anggaran inventarisasi, proses regulatif yang panjang, dan ketergantungan pada dokumen fisik.

Temuan kelima yaitu penundaan penghapusan berdampak pada efisiensi dan kredibilitas pelaporan aset publik. Akumulasi barang tak terpakai menurunkan kualitas tata ruang, meningkatkan biaya tak bernilai tambah, dan berpotensi menimbulkan perbedaan data antara kondisi fisik dan catatan akuntansi—bertentangan dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi (PP 28/2020).

Hasil penelitian ini memiliki kesesuaian dan juga perluasan temuan dengan berbagai studi terdahulu mengenai manajemen aset publik di sektor pendidikan maupun pemerintahan daerah. Penelitian Clara & Umiyati (2023) mengenai manajemen aset di SD 001 Kecamatan Karimun menunjukkan bahwa proses perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan penghapusan telah berjalan, namun masih menghadapi kendala pada pendanaan, pencatatan, dan kekurangan tenaga pengelola aset. Fenomena ini serupa dengan kondisi di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi

Jawa Tengah, di mana keterbatasan SDM dan anggaran pemeliharaan menjadi faktor utama lemahnya efektivitas penggunaan BMN. Selain itu, penelitian tersebut juga menemukan bahwa penghapusan aset dilakukan secara prosedural namun masih manual (melalui pembakaran), menggambarkan kesamaan dalam hal keterlambatan dan inefisiensi tahapan disposal yang juga terjadi di dinas.

Hasil penelitian Fadilah (2025) menekankan bahwa pengelolaan aset daerah yang baik berpotensi menjadi sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang berkelanjutan, dengan syarat adanya transparansi, akuntabilitas, dan keterlibatan masyarakat. Namun, penelitian tersebut juga mengungkap kendala serupa berupa keterbatasan sumber daya manusia, teknologi, dan kurangnya inovasi dalam pemanfaatan aset. Kondisi ini sejalan dengan hasil penelitian di Dinas Pertanian dan Perkebunan yang menunjukkan belum adanya inovasi kerja sama pemanfaatan dengan pihak ketiga untuk meningkatkan nilai ekonomi aset. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pengelolaan aset publik tidak cukup mengandalkan prosedur administratif, tetapi harus diiringi inovasi pemanfaatan dan tata kelola berbasis nilai tambah.

Penelitian Nurbiyanto (2022) menyoroti peran penting pemerintah dalam tahap penatausahaan, pemanfaatan, dan pemindahtanganan BMN. Penilai berperan menentukan nilai wajar aset agar tidak terjadi ketimpangan antara nilai buku dan nilai pasar, serta untuk menjamin transparansi dalam proses lelang atau kerja sama pemanfaatan. Dalam konteks penelitian ini, peran penilai pemerintah juga terlihat penting dalam menjaga akuntabilitas proses pemindahtanganan di Dinas Pertanian dan

Perkebunan melalui sistem lelang.go.id dan pengawasan KPKNL. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperluas bukti empiris bahwa profesionalisme SDM dan dukungan kelembagaan berperan besar dalam efektivitas pengelolaan BMN.

Secara umum, ketiga penelitian terdahulu tersebut menunjukkan pola yang konsisten dengan hasil penelitian ini bahwa tantangan utama pengelolaan aset publik di Indonesia terletak pada aspek sumber daya manusia, teknologi informasi, dan efektivitas implementasi regulasi. Penelitian ini melengkapi temuan-temuan sebelumnya dengan menegaskan pentingnya integrasi antar tahapan siklus pengelolaan aset (perencanaan, penggunaan, hingga penghapusan) serta urgensi penggunaan sistem digital seperti SIMAN dan SAKTI sebagai instrumen real-time monitoring yang memperkuat prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam manajemen aset pemerintah.

Analisis hubungan antarvariabel menunjukkan bahwa kelemahan penggunaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah berakar pada perencanaan dan pencatatan yang tidak sinkron. Ketiadaan dokumen RKBMN sebagai dasar kebutuhan mengakibatkan proses pengadaan tidak sepenuhnya selaras dengan kebutuhan riil lapangan. Akibatnya, sebagian barang yang dibeli tidak dimanfaatkan secara optimal atau bahkan berstatus rusak berat. Selain itu, lemahnya sistem penatausahaan dan ketiadaan pelabelan aset memperburuk proses monitoring penggunaan barang, sehingga menimbulkan kesenjangan antara kondisi fisik dan data administrasi.

Sementara itu, pemanfaatan dan pemindahtanganan BMN telah relatif optimal karena mekanismenya mengikuti ketentuan formal seperti inventarisasi, penetapan status penggunaan, dan persetujuan KPKNL melalui sistem SIMAN. Tahapan ini sejalan dengan prinsip good governance dalam PP Nomor 28 Tahun 2020. Pemindahtanganan melalui lelang dan hibah juga berfungsi sebagai mekanisme korektif untuk mengatasi barang idle dan rusak berat, yang sebelumnya tidak termanfaatkan dalam tahap penggunaan. Namun, karena pemindahtanganan lebih bersifat reaktif, efektivitas jangka panjang tetap bergantung pada perbaikan sistem perencanaan dan penggunaan.

Pada tahap pemusnahan dan penghapusan, proses administratif telah sesuai ketentuan, namun pelaksanaannya belum efektif akibat birokrasi yang panjang dan keterbatasan sumber daya manusia. Barang rusak berat sering menumpuk karena proses verifikasi dan kelengkapan dokumen memerlukan waktu lama. Masalah ini menunjukkan bahwa lemahnya perencanaan dan penggunaan di tahap awal turut memperbesar beban penghapusan di tahap akhir. Dengan demikian, persoalan penghapusan bukanlah masalah tunggal, melainkan refleksi dari siklus manajemen aset yang belum terintegrasi secara menyeluruh dari hulu ke hilir.

Temuan ini memperkuat teori asset life cycle yang dikemukakan oleh Sugiama (2012) dan Putra (2024), di mana keberhasilan pengelolaan aset ditentukan oleh kesinambungan antar tahap mulai dari perencanaan, penggunaan, pemanfaatan, hingga

penghapusan. Kelemahan di satu tahap akan berdampak sistemik terhadap tahap berikutnya, terutama dalam hal efektivitas penggunaan dan efisiensi penghapusan.

#### **4.4.3 Penatausahaan, Pengawasan, dan Pengendalian BMN**

Penelitian ini telah memaparkan data atas rumusan masalah mengenai pelaksanaan penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian terhadap pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Peneliti kemudian membahas temuan yang menunjukkan bahwa meskipun kegiatan tersebut telah mengikuti ketentuan regulasi dan memanfaatkan sistem informasi modern seperti SIMAN dan SAKTI, efektivitas implementasinya masih terbatas di tingkat operasional. Hal ini ditunjukkan oleh adanya kesenjangan antara data administrasi dan kondisi fisik barang, belum tersedianya anggaran pemeliharaan, serta lemahnya pengawasan lapangan yang bersifat evaluatif.

Temuan pertama menunjukkan bahwa pemanfaatan sistem SIMAN dan SAKTI telah membawa kemajuan signifikan dalam transparansi dan efisiensi pelaporan aset. Sistem ini memungkinkan pencatatan, pelaporan, serta pengelolaan data aset secara real-time dan terintegrasi antar satuan kerja. Namun demikian, masih terdapat celah kesenjangan antara data sistem dan kondisi fisik barang di lapangan, yang menunjukkan bahwa teknologi belum sepenuhnya mampu menggantikan fungsi kontrol manusia. Dalam PP Nomor 28 Tahun 2020 menegaskan bahwa pengguna barang wajib melakukan pencatatan dan inventarisasi yang valid sebagai dasar laporan semesteran dan tahunan kepada pengelola barang.

Temuan kedua menunjukkan bahwa masih terdapat nilai aset belum terinventarisasi mencapai Rp4,3 miliar, mencerminkan lemahnya sinkronisasi antara administrasi dan fisik barang. Fenomena ini menunjukkan bahwa kegiatan verifikasi lapangan dan revaluasi nilai aset belum berjalan optimal. Menurut Putra (2024), salah satu tantangan dalam manajemen aset modern adalah kompleksitas aset yang tersebar dan beragam, yang membutuhkan sistem informasi akurat serta kapasitas teknis SDM untuk menjaga kesesuaian data. Ketidaksinkronan data menyebabkan laporan aset menjadi bias, menghambat proses audit, dan mengurangi kredibilitas lembaga. Dalam hal ini, Tarmizi & Sugiartono (2022) juga menegaskan pentingnya kegiatan inventarisasi fisik secara periodik sebagai bagian dari penatausahaan untuk menjamin validitas data aset yang dilaporkan.

Temuan ketiga memperlihatkan bahwa tidak adanya anggaran khusus untuk pemeliharaan aset menjadi salah satu faktor penghambat utama efektivitas pengendalian. Akibatnya, banyak aset mengalami kerusakan dini, idle, atau bahkan rusak berat sebelum masa manfaat berakhir. Dalam teori asset life cycle, Putra (2024) menekankan bahwa pemeliharaan dan pengembangan merupakan tahap strategis dalam menjaga nilai guna aset dan mencegah penyusutan nilai. Sugiama (2012) juga menambahkan bahwa upaya revitalisasi dan peremajaan (rejuvenasi) aset perlu dilakukan untuk memperpanjang umur ekonomisnya. Tanpa dukungan anggaran yang memadai, pengendalian aset hanya bersifat administratif, tanpa memperhatikan fungsi operasional aset sebagai instrumen pelayanan publik.



Temuan keempat menunjukkan bahwa mekanisme Berita Acara Pinjam Pakai dan Berita Acara Pengembalian telah menjadi bentuk akuntabilitas individual yang cukup kuat di lingkungan Dinas Pertanian dan Perkebunan. Setiap pegawai yang menggunakan barang bertanggung jawab atas pengamanan dan pengembalian aset tersebut. Menurut Azim et al. (2025), dalam perspektif hukum Islam, prinsip al-amanah menuntut adanya tanggung jawab moral dan spiritual dalam menjaga harta milik negara. Hal ini selaras dengan prinsip accountability dalam teori manajemen modern (Hanafi, 2015), di mana setiap pelaksana kegiatan wajib mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya yang dikelolanya. Dengan demikian, mekanisme administrasi ini bukan hanya instrumen formal, tetapi juga sarana pembentukan budaya integritas di lingkungan birokrasi publik.

Temuan kelima menunjukkan bahwa pelaporan Wasdal (Pengawasan dan Pengendalian) yang dilakukan secara semesteran kepada KPKNL telah menjadi instrumen utama pengawasan aset. Namun, pengawasan tersebut masih bersifat administratif, belum menyentuh evaluasi langsung terhadap kondisi fisik barang. Menurut Siregar (2004), kegiatan evaluasi dan monitoring semestinya mencakup penilaian manfaat ekonomi aset, pembaruan data, serta tindak lanjut atas temuan lapangan. Artinya, pengawasan yang efektif bukan hanya sekadar melaporkan data, tetapi juga memastikan keberlanjutan fungsi aset. Dalam konteks ini, pelaporan Wasdal perlu dikembangkan menjadi *tools* evaluatif yang melibatkan inspeksi lapangan dan audit fisik untuk menjamin kesesuaian antara laporan dan kondisi nyata.

Temuan keenam menyoroti faktor penyebab lemahnya pengendalian, yaitu keterbatasan SDM, minimnya anggaran, kompleksitas regulasi, serta kurangnya integrasi sistem antar-satker. Kombinasi ini membuat proses koreksi dan tindak lanjut aset bermasalah menjadi lambat. Hanafi (2015) menjelaskan bahwa pengendalian dalam manajemen berfungsi untuk memastikan pelaksanaan kegiatan sesuai rencana dan melakukan koreksi bila terjadi penyimpangan. Ketika mekanisme pengawasan internal tidak berjalan efektif, maka potensi ketidaksesuaian data dan penyimpangan aset semakin besar. Selain itu, Putra (2024) juga menekankan bahwa kemampuan SDM dalam mengoperasikan sistem informasi dan memahami kebijakan aset menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pengendalian.

Analisis hubungan antarvariabel menunjukkan bahwa lemahnya pengendalian aset merupakan dampak kumulatif dari kelemahan perencanaan dan penggunaan. Tidak adanya anggaran pemeliharaan mempercepat kerusakan aset yang sebenarnya masih bernilai guna, sementara pencatatan yang belum sinkron menimbulkan aset tidak ditemukan atau tidak sesuai dengan data sistem. Kombinasi kedua faktor tersebut memperburuk efektivitas pengawasan dan menimbulkan backlog barang idle. Dengan demikian, efektivitas pengendalian tidak dapat dipisahkan dari perencanaan kebutuhan dan penggunaan yang baik. Pengendalian berperan sebagai *feedback mechanism* yang mengoreksi kelemahan tahap sebelumnya, sehingga siklus pengelolaan aset dapat berjalan utuh dan berkelanjutan.

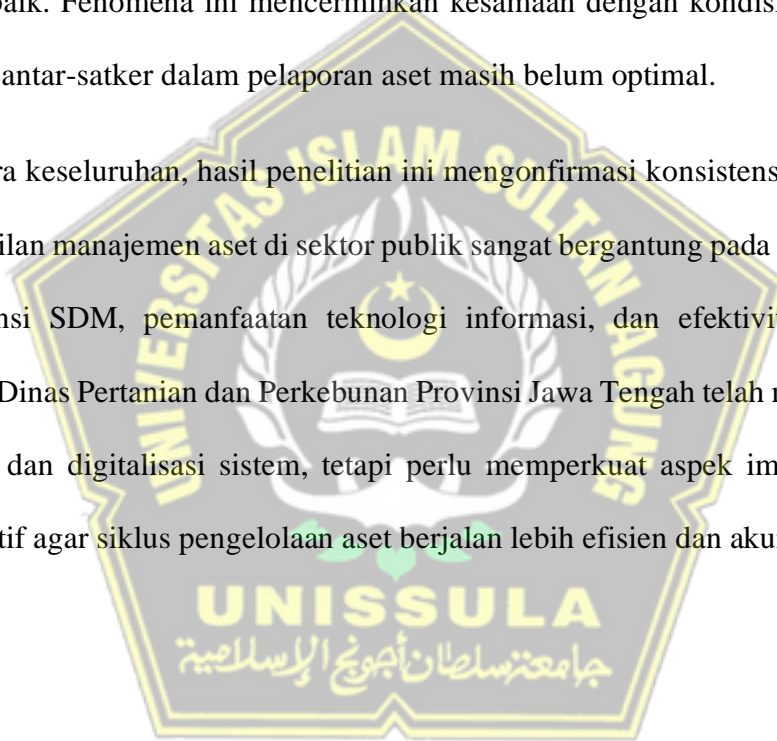
Hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai studi terdahulu mengenai manajemen aset publik yang menekankan pentingnya integrasi antara sistem, SDM, dan prosedur pengawasan. Penelitian Kurnia & Indriasari (2024) di BPKAD Ogan Komering Ilir menunjukkan bahwa kompetensi SDM, pemanfaatan teknologi informasi, dan penatausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap optimalisasi pengelolaan aset tetap. Hal ini sejalan dengan kondisi di Dinas Pertanian dan Perkebunan, di mana penggunaan SIMAN dan SAKTI terbukti meningkatkan transparansi, meskipun belum didukung kemampuan SDM yang merata di seluruh unit kerja.

Penelitian Herlinda & Fitiani (2023) di BPKPAD Kabupaten Balangan menegaskan bahwa kendala utama dalam manajemen aset daerah adalah pemeliharaan yang belum rutin dan kekurangan petugas khusus pengelolaan aset, yang berimplikasi pada lemahnya pengendalian barang kadaluarsa. Kondisi tersebut identik dengan situasi di Dinas Pertanian dan Perkebunan yang belum memiliki anggaran pemeliharaan khusus, sehingga banyak aset rusak berat tidak segera ditangani. Penelitian Meo & Made (2021) di BPKAD Kota Malang juga menemukan bahwa kendala utama pengelolaan aset terletak pada penilaian aset dan keterlambatan laporan pengguna barang, memperlihatkan pola kesamaan dengan permasalahan sinkronisasi data di Dinas Pertanian dan Perkebunan.

Penelitian Hartanto (2019) di Kabupaten Ciamis menemukan bahwa implementasi PP Nomor 27 Tahun 2014 telah berjalan baik, namun efektivitasnya masih terkendala

oleh SDM dan sarana prasarana. Kondisi ini juga terjadi pada Dinas Pertanian dan Perkebunan, di mana sistem telah tersedia tetapi belum diimbangi dengan kapasitas personel yang memadai. Penelitian Kolinug et al. (2015) di Kota Tomohon menunjukkan bahwa pelaksanaan siklus pengelolaan aset telah sesuai ketentuan, namun koordinasi antar-SKPD masih lemah dan sebagian dokumen tidak terhimpun dengan baik. Fenomena ini mencerminkan kesamaan dengan kondisi dinas, di mana integrasi antar-satker dalam pelaporan aset masih belum optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengonfirmasi konsistensi empiris bahwa keberhasilan manajemen aset di sektor publik sangat bergantung pada tiga pilar utama: kompetensi SDM, pemanfaatan teknologi informasi, dan efektivitas pengawasan internal. Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah telah memenuhi aspek normatif dan digitalisasi sistem, tetapi perlu memperkuat aspek implementatif dan koordinatif agar siklus pengelolaan aset berjalan lebih efisien dan akuntabel.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Penelitian ini telah memaparkan data dan analisis mengenai proses perencanaan dan pengadaan, penggunaan dan pemindahtanganan, serta penatausahaan dan pengawasan Barang Milik Negara (BMN) di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan hasil triangulasi data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BMN di instansi tersebut telah dilaksanakan dengan mengacu pada kerangka regulasi nasional, namun efektivitas implementasinya di lapangan masih memerlukan peningkatan baik dari sisi sistem, sumber daya manusia, maupun koordinasi antarlevel pemerintahan. Berikut hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada aspek perencanaan dan pengadaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses yang berjalan belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan normatif pemerintah pusat. Selama tiga tahun terakhir, Dinas Pertanian dan Perkebunan belum menyusun Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara (RKBMN) melalui aplikasi SIMAN, dan lebih banyak menggunakan mekanisme daerah melalui Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBMD). Kondisi ini menimbulkan ketidakterpaduan antara data aset pusat dan daerah serta berpotensi menyebabkan perbedaan dalam penganggaran dan pencatatan aset.

Dengan demikian, sistem perencanaan dan pengadaan BMN di Dinas masih bersifat adaptif terhadap kebutuhan lokal, namun belum terintegrasi secara nasional sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 27 Tahun 2014 dan PP Nomor 28 Tahun 2020;

2. Pada aspek penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, pemusnahan, dan penghapusan, hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme penggunaan aset telah mengikuti prosedur administratif seperti Berita Acara Serah Terima (BAST) dan pinjam pakai, namun efektivitas fungsionalnya masih terbatas. Banyak barang yang telah tercatat secara formal, tetapi tidak dimanfaatkan secara optimal atau mengalami kerusakan berat. Meskipun demikian, pelaksanaan pemanfaatan dan pemindahtanganan aset melalui hibah dan lelang telah berjalan relatif baik dan sesuai regulasi, bahkan menjadi solusi terhadap aset tidak produktif. Sementara itu, proses pemusnahan dan penghapusan telah dilaksanakan sesuai ketentuan, tetapi terhambat oleh keterbatasan SDM dan lamanya proses birokrasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan administratif sudah cukup baik, tetapi belum disertai sistem monitoring dan evaluasi yang efektif di lapangan;
3. Pada aspek penatausahaan, pengawasan, dan pengendalian, penelitian ini menemukan bahwa Dinas telah memanfaatkan sistem digital seperti SIMAN dan SAKTI dalam mendukung transparansi pelaporan dan efisiensi administrasi aset. Namun, kesenjangan masih muncul antara data administrasi dan kondisi fisik barang di lapangan. Nilai aset yang belum terinventarisasi



mencapai miliaran rupiah menunjukkan masih adanya kelemahan dalam kontrol fisik dan pembaruan data aset. Faktor lain seperti keterbatasan anggaran pemeliharaan dan SDM juga menjadi penghambat utama efektivitas pengendalian. Meskipun laporan pengawasan (Wasdal) telah disusun secara rutin sebagai bentuk akuntabilitas, pelaksanaannya masih lebih bersifat administratif daripada substantif.

Secara keseluruhan, hubungan antarvariabel menunjukkan adanya keterkaitan logis dalam siklus pengelolaan BMN. Lemahnya perencanaan dan pencatatan menyebabkan penggunaan barang tidak optimal dan memicu penumpukan aset idle. Pemindahtanganan menjadi bentuk solusi atas barang tidak produktif, sementara keterlambatan penghapusan dan lemahnya pengawasan merupakan refleksi dari perencanaan yang belum berbasis data. Dengan demikian, efektivitas pengelolaan BMN di Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah belum sepenuhnya tercapai, meskipun secara normatif telah mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **5.2 Implikasi**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang penting bagi peningkatan tata kelola aset pemerintah, khususnya dalam konteks desentralisasi fiskal dan penggunaan sistem digital sebagai berikut :

1. Diperlukan sinkronisasi antara RKBMN dan RKBMD agar perencanaan aset daerah tetap terhubung dengan sistem nasional dan tidak terjadi duplikasi data;
2. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam penyusunan RKBMN dan penggunaan aplikasi SIMAN menjadi prioritas utama, mengingat aspek teknis digitalisasi aset masih menjadi kendala lapangan;
3. Pemerintah pusat perlu meninjau kembali kebijakan pembiayaan aset daerah, terutama untuk kebutuhan strategis, agar pengadaan barang yang bersifat mendukung tugas fungsional dapat kembali mendapat dukungan dari APBN;
4. Implementasi monitoring berbasis teknologi dan audit berkala perlu diperkuat untuk menjamin bahwa aset yang tercatat benar-benar dimanfaatkan sesuai tujuan, sekaligus mencegah potensi inefisiensi dan duplikasi penggunaan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Cakupan penelitian hanya mencakup satu instansi, yaitu Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah, sehingga hasilnya bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasikan secara luas ke instansi lain;
2. Akses terhadap dokumen internal seperti RKBMN dan laporan SAKTI terbatas karena bersifat rahasia administrasi negara, sehingga analisis lebih menitikberatkan pada hasil wawancara dan observasi;

3. Penelitian ini berfokus pada aspek deskriptif kualitatif, sehingga tidak mengevaluasi secara numerik efisiensi atau dampak ekonomi pengelolaan BMN terhadap kinerja organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian tetap memberikan gambaran komprehensif mengenai permasalahan dan peluang peningkatan tata kelola aset publik di tingkat provinsi.

#### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup dengan melakukan studi komparatif antarinstansi atau antarprovinsi guna memperoleh gambaran variasi praktik pengelolaan BMN di berbagai konteks kelembagaan. Penelitian mendatang juga dapat mengkaji integrasi data BMN dan BMD pada level nasional, terutama dalam mendukung kebijakan satu data aset pemerintah. Selain itu, pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur hubungan antarvariabel seperti perencanaan, penggunaan, dan pengawasan aset terhadap efektivitas organisasi publik. Akhirnya, penting pula dilakukan penelitian yang berfokus pada efektivitas implementasi sistem digital (SIMAN, SAKTI, dan lelang.go.id) dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas manajemen aset negara.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Gama Sugiama. (2012). *Handout Penilaian Asset*. Bandung: Polban.
- A. Gima Sugiama. (2013). *Manajemen Aset Pariwisata*. Bandung: Guardaya Intimarta.
- Aira, A. (2014). Peran manajemen aset dalam pembangunan daerah. *Kutubkhanah*, 17(1), 21–39.
- Alfansyur, A., & Mariyani, M. (2020). Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber dan waktu pada penelitian pendidikan sosial. *Historis: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146–150.
- Amiasih, T. (2022). Sistem informasi manajemen aset (Studi kasus Perusahaan Y). *Journal of Informatics and Advanced Computing (JIAC)*, 3(1), 1–5.
- Azim, M. F., Tejasunarya, J. L., Ardiani, M. A., Efriyanah, E., Polindi, M., & Diesy, P. (2025). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Berdasarkan Prinsip Hukum Islam di UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten. *Tasyri': Journal of Islamic Law*, 4(1), 225-252.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2024). Laporan Hasil Pemeriksaan atas Laporan Keuangan Kementerian Pertanian Tahun 2023 (LHP No. 21.a/LHP/XVII/05/2024, tanggal 21 Mei 2024). BPK RI.
- Clara, B., & Umiyati, S. (2023). Analisis Manajemen Aset Sekolah Dasar 001 Kecamatan Karimun Kabupaten Karimun Dalam Mendukung Proses Pembelajaran. *Irpia: Jurnal Ilmiah Riset dan Pengembangan*, 58–63.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- Doli D. Siregar. (2004). *Manajemen Aset*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ermawijaya, M., & Endang, E. (2025). Analisis penerapan perhitungan aset biologis berdasarkan PSAK 16 dan PSAK 69 (Studi kasus pada PT. Mura Bibit Lestari Musi Rawas). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah*, 8(1), 20–36.
- Fadilah, U. (2025). Pengelolaan Aset Daerah sebagai Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD): Tantangan dan Peluang. *Journal Public Policy Services and Governance*, 2(1), 9–13.
- Febriana, E. N. (2017). Pengelolaan Barang Milik Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. *Lentera Hukum*, 4, 135.

- Gemnafle, M., & Batlolona, J. R. (2021). Manajemen Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru Indonesia (JPPGI)*, 1(1), 28–42.
- Griffin. (2004). *Manajemen* (Gina Gania, Trans.). Erlangga.
- Hambali. (2010). *Inventarisasi Barang Milik Negara*. Bandung: Politeknik Negeri.
- Handoko, T. H. (1998). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanafi, M. (2015). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. Dalam M. Hanafi, *Manajemen*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Hartanto, N. (2018). Implementasi PP No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Barang dan Jasa. *Journal of Management Review*, 2(3), 223–237.
- Herlinda, S. A. A., & Fitiani, F. (2023). Manajemen Aset Tetap Pada Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan Dan Aset Daerah Kabupaten Balangan. *Al Iidara Balad*, 5(2), 12–22.
- Khaniyasti, V., & Sudarma, A. (2024). Analisis Pengelolaan Aset Tetap Sesuai Dengan PSAP No. 07 pada BKPSDM Kota Sukabumi. *Economic Reviews Journal*, 3(4), 1227–1237.
- Kolinug, M. S., Ilat, V. I., & Pinatik, S. (2015). Analisis Pengelolaan Aset Tetap pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tomohon. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(1).
- Kurnia, F., & Indriasari, D. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Optimalisasi Pengelolaan Aset Tetap di BPKAD Kabupaten Ogan Komering Ilir. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(5), 2973–2984.
- Listiyaningsih, L., Ismail, I., & Iryani, D. (2025). Konsep Pengawasan Tata Kelola Barang Milik Negara di Direktorat Jenderal Pembinaan Pengawasan Ketenagakerjaan dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja untuk Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Global Ilmiah*, 2(4).
- Meo, Y., & Made, A. (2021). Analisis Pengelolaan Aset Tetap dan Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 9(1).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- Nurbiyanto, N. (2022). Peran Penilai Pemerintah Dalam Rangka Pengelolaan Barang Milik Negara Berupa Aset Tetap. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 6(2), 103–114.



- Nurviani, N., Tan, D., & Situmeang, A. (2025). Assessing Fixed Asset Write-Off Policy Effectiveness in Enhancing Regional Efficiency at Bappeda Riau Islands. *Jurnal Legalitas*, 18(1), 80–93.
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 61 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.05/2020 Tahun 2020 tentang Kebijakan Akuntansi Pemerintah Pusat.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2006 tentang Irigasi.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2008 tentang Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan.
- Putra, I. L. (2024). *Manajemen Aset* (A. Wahdi, Ed.). CV. Dewa Publishing.
- Sigarlaki, J. Y., Kalangi, L., & Wokas, H. R. (2025). Analisis Penerapan Penatausahaan Barang Milik Negara pada Kantor Pencarian dan Pertolongan Kelas A Sorong Papua Barat Daya menurut Peraturan Menteri Keuangan No. 181 Tahun 2016. *Riset Akuntansi dan Portofolio Investasi*, 3(1), 227–236.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman, A., & Siska, E. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Drestanta Pelita Indonesia.
- Taswin, T., & Marganingsih, A. (2025). Kaidah Pengelolaan Barang Milik Negara Berupa Rumah Negara Menurut Peraturan Perundangan Menuju Pengelolaan yang Tertib dan Akuntabel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(4), 875–891.
- Tarmizi, A. B. W. K., & Sugiartono, E. (2022). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Pada Politeknik Negeri Jember. *Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis*, 2(1), 24–32.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.



Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2004 tentang Jalan.

Wahyuni, S., & Khoirudin, R. (2020). Pengantar Manajemen Aset. Makassar: Penerbit Nas Media Pustaka.

