

Analisis Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tetap dalam Meningkatkan Pendapatan pada UIN Imam Bonjol Padang

Yena Repwita¹, Suhairi²

Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Andalas

yenaarepwita@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to assess the optimization of fixed asset utilization in increasing revenue at UIN Imam Bonjol Padang, evaluate the implementation of five dimensions of accountability, and identify inhibiting factors and underutilized assets with economic potential. A qualitative case study approach was employed, supported by quantitative data from asset inventory results. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation. The analysis refers to five dimensions of accountability: legal, performance/process, program, policy, and financial. The findings indicate that asset utilization remains suboptimal and the implementation of accountability is not yet fully effective. Key barriers include the absence of a strategic roadmap, limited human resources, weak information systems, and inflexible policy frameworks. These results highlight the need for improved asset governance based on accountability principles to enhance institutional efficiency, transparency, and financial sustainability.

Keywords: *Accountability, Fixed Assets, Optimization, Revenue, Higher Education.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai optimalisasi pemanfaatan aset tetap dalam meningkatkan pendapatan UIN Imam Bonjol Padang, mengevaluasi penerapan lima dimensi akuntabilitas, serta mengidentifikasi faktor penghambat dan aset yang belum dimanfaatkan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, didukung data kuantitatif hasil inventarisasi aset. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis mengacu pada lima dimensi akuntabilitas: hukum, kinerja/proses, program, kebijakan, dan keuangan. Hasil menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan aset tetap masih rendah dan penerapan akuntabilitas belum optimal. Hambatan utama meliputi belum adanya *roadmap*, keterbatasan SDM, lemahnya sistem informasi, serta kebijakan tarif yang tidak adaptif. Temuan ini menunjukkan perlunya perbaikan tata kelola aset berbasis akuntabilitas guna meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kemandirian finansial institusi.

Kata kunci: Akuntabilitas, Aset Tetap, Optimalisasi, Pendapatan, Perguruan Tinggi.

PENDAHULUAN

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan pendapatan negara, optimalisasi pemanfaatan aset menjadi strategi penting dalam memperkuat Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Percepatan pembangunan infrastruktur yang memerlukan pembiayaan besar menuntut eksplorasi terhadap sumber penerimaan negara yang potensial. Salah satu sumber tersebut adalah pemanfaatan Barang Milik

Negara (BMN), khususnya aset tetap milik instansi pemerintah. Pemanfaatan BMN diharapkan tidak hanya menjadi sumber pendapatan tambahan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap kas negara.

Namun hingga saat ini, peran BMN dalam meningkatkan pendapatan negara masih belum optimal. Data menunjukkan bahwa penerimaan dari pengelolaan BMN periode 2017–2023 rata-rata hanya menyumbang 0,3% terhadap total Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Bahkan, Kementerian Agama tercatat sebagai instansi dengan kontribusi PNBP dari pengelolaan BMN terendah kedua, yaitu hanya sebesar 13,15% (Pratiwi, 2022). Hal ini mencerminkan belum efektifnya kebijakan pengelolaan aset, serta belum terintegrasinya strategi pemanfaatan aset dengan upaya peningkatan kemandirian fiskal.

Pemanfaatan aset tetap juga menjadi isu penting di lingkungan perguruan tinggi negeri, terutama yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Aset seperti tanah, bangunan, dan fasilitas lainnya memiliki potensi ekonomi yang besar untuk dikembangkan menjadi sumber pendapatan alternatif. Namun, dalam praktiknya, banyak perguruan tinggi belum memanfaatkan aset tersebut secara optimal, termasuk UIN Imam Bonjol Padang. UIN Imam Bonjol Padang sebagai salah satu PTKIN yang berstatus BLU menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan aset tetap secara produktif. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2023, total aset tetap mencapai lebih dari 1 triliun rupiah, namun kontribusinya terhadap pendapatan BLU hanya sekitar 0,92%. Ini menunjukkan kesenjangan yang signifikan antara potensi aset dan realisasi pemanfaatannya. Aset-aset yang *idle* atau *underutilized* berpotensi menjadi beban biaya dan kehilangan nilai ekonomi.

Dorongan untuk mereformasi pengelolaan aset ini sejalan dengan perubahan besar dalam sektor publik yang dipengaruhi oleh faktor eksternal, yang dikenal dengan pendekatan *New Public Management* (NPM). Pengelolaan aset di sektor publik merupakan salah satu bentuk penerapan NPM (Ngwira dan Manase, 2016). NPM merupakan upaya sektor publik untuk beroperasi secara lebih efisien dengan meniru praktik-praktik manajemen di sektor swasta, termasuk peningkatan akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan dan pengguna layanan. Gerakan NPM dilatarbelakangi oleh anggapan bahwa penyediaan jasa oleh sektor publik sering kali tidak efisien, tidak efektif, dan gagal dalam pengendalian biaya serta peningkatan kualitas layanan. Pergeseran paradigma ini tidak hanya mengubah cara pemerintah mengelola layanan publik, tetapi juga sangat relevan dalam konteks pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan aset pemerintah, termasuk aset pada perguruan tinggi negeri.

Dalam konteks ini, penerapan prinsip akuntabilitas menjadi penting untuk memastikan setiap proses pelaksanaan pemanfaatan aset dilakukan secara transparan, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Teori akuntabilitas sebagaimana dikemukakan oleh Vance et al. (2015) menekankan lima dimensi penting dalam akuntabilitas, yaitu akuntabilitas hukum, kinerja/proses, program,

kebijakan, dan keuangan. Penerapan kelima dimensi ini diyakini dapat mendorong pengelolaan aset yang lebih efektif, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan secara institusional. Dalam konteks BLU, penerapan akuntabilitas menjadi instrumen penting dalam mewujudkan kemandirian finansial institusi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk memahami secara mendalam bagaimana pemanfaatan aset tetap dapat dioptimalkan di lingkungan perguruan tinggi negeri, khususnya di institusi berstatus BLU. Hal ini mencakup analisis terhadap keterkaitan antara tata kelola aset dengan penerapan prinsip akuntabilitas dalam berbagai dimensinya, serta identifikasi faktor-faktor yang menjadi kendala utama dalam implementasinya. Selain itu, perlu ditelusuri bagaimana aset-aset yang belum dimanfaatkan dapat diarahkan untuk mendukung pendapatan institusi secara berkelanjutan dan akuntabel.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap penguatan literatur mengenai tata Kelola dalam pelaksanaan pemanfaatan aset tetap dalam sektor publik, khususnya di lingkungan pendidikan tinggi berbasis BLU. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pihak manajemen dalam merumuskan strategi pemanfaatan aset yang lebih akuntabel dan efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (Yin, 2018). Metode ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena kontemporer dalam konteks nyata, khususnya terkait pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan aset tetap di perguruan tinggi BLU. Penelitian ini mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif digunakan untuk menggambarkan tingkat pemanfaatan aset tetap, sedangkan data kualitatif digunakan untuk mengevaluasi penerapan akuntabilitas dan mengidentifikasi faktor penghambat. Data kuantitatif diperoleh dari telaah dokumentasi seperti laporan keuangan, rincian aset, tarif layanan, dan pendapatan BLU. Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan lima informan kunci yang memiliki tanggung jawab langsung dalam pelaksana optimalisasi pemanfaatan aset tetap, antara lain Wakil Rektor II, Kepala Subbagian BMN, Kepala Subbagian Umum, PPK BLU, serta Kepala dan Manajer Unit Bisnis. Kombinasi kedua jenis data ini menurut Azhari, dkk (2023) bertujuan untuk memperkuat analisis, menghasilkan temuan yang tidak hanya terukur secara statistik tetapi juga kaya akan konteks, serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap isu yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bentuk Pemanfaatan Aset BLU/ UIN Imam Bonjol Padang

Pemanfaatan aset di UIN Imam Bonjol Padang saat ini baru mencakup Kerja Sama Operasional (KSO) tipe satu, yaitu dalam bentuk Sewa Bangunan. Aset berupa

auditorium sebesar 52%. Sebaliknya, aset transportasi seperti bus kampus, HiAce, *ambulance*, dan alat berat seperti ekskavator serta *dump truck* menunjukkan pemanfaatan sangat rendah, bahkan beberapa di antaranya belum dimanfaatkan sama sekali (0%). Misalnya, layanan bus kampus hanya mencapai 14% dari potensi maksimal. Kesenjangan ini turut berdampak pada rendahnya kontribusi pendapatan dari optimalisasi pemanfaatan aset tetap terhadap total Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP), yang hanya 1,4% dari Rp90.866.115.897, jauh di bawah standar ideal BLU sebesar 5%.

Secara umum, pemanfaatan aset tetap masih jauh dari optimal dan belum memenuhi target *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditetapkan. Diperlukan strategi optimalisasi aset secara menyeluruh, terutama pada aset yang belum menghasilkan pendapatan, guna meningkatkan kontribusi terhadap pendapatan institusi dan mengurangi kehilangan potensi penerimaan (*opportunity cost*).

Penerapan Dimensi Akuntabilitas dalam Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tetap

Akuntabilitas Hukum

Pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang secara normatif telah dilandasi oleh regulasi yang sah, baik yang bersifat nasional seperti PMK No. 202 Tahun 2022 dan PMK No. 115 Tahun 2020, maupun regulasi internal berupa SK Rektor Nomor 1453 Tahun 2021 tentang tarif layanan BLU. Regulasi tersebut menjadi dasar legalitas dalam kegiatan pemanfaatan aset secara komersial. Namun, hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa implementasi akuntabilitas hukum masih menghadapi beberapa kendala. Salah satunya adalah penggunaan SK tarif yang belum diperbarui sejak 2021, sehingga belum merefleksikan perubahan harga pasar dan kebutuhan pengguna.

Selain itu, beberapa aset tetap yang berpotensi untuk dimanfaatkan secara komersial, seperti Gedung J dan videotron, belum memiliki status legal formal maupun tarif yang tercantum dalam SK, sehingga penggunaannya menjadi tertunda. Kurangnya fleksibilitas dalam penyesuaian tarif juga menjadi persoalan, di mana ketentuan tarif belum mengakomodasi kebutuhan penyewa dengan durasi sewa yang beragam. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan akuntabilitas hukum belum sepenuhnya adaptif terhadap dinamika operasional dan kebutuhan pasar. Meskipun secara prinsip UIN Imam Bonjol telah mematuhi peraturan yang berlaku dan tidak ditemukan peraturan pusat yang menghambat pemanfaatan aset, kelemahan dalam pembaruan kebijakan tarif serta kepastian legal atas seluruh aset mengindikasikan perlunya penguatan implementasi regulasi. Oleh karena itu, peningkatan akuntabilitas hukum dalam pengelolaan aset tetap memerlukan pembaruan regulasi yang responsif dan penyusunan kebijakan tarif yang lebih fleksibel dan berbasis data nilai ekonomi aset.

Akuntabilitas Kinerja/ Proses/ Manajerial

Akuntabilitas kinerja merujuk pada kemampuan institusi dalam mengelola aset secara efektif dan efisien untuk mencapai target yang ditetapkan, serta mempertanggungjawabkan baik hasil (*output*) maupun proses kerja yang dilakukan (*process accountability*). Menurut Syahrudin Rasul (2002), akuntabilitas kinerja tidak hanya menekankan hasil akhir, tetapi juga kepatuhan terhadap prosedur kerja yang sah. Hal ini diperkuat oleh Amane & Salatun (2022), Fitriani (2022), dan Pasoloran (2018) yang menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja dapat diukur dari pengalaman dan keterampilan aparatur dalam penguasaan teknologi, promosi, serta kecocokan antara tugas dan fungsi kerja esensial.

Pada UIN Imam Bonjol Padang, pengelolaan aset tetap dilaksanakan oleh unit bisnis yang masih menghadapi kendala sumber daya manusia. SDM yang terlibat belum memiliki latar belakang profesional dalam pelaksanaan optimalisasi pemanfaatan aset, sebagian besar merupakan dosen dengan tugas tambahan, dan belum tersedia jabatan fungsional khusus. Pelatihan teknis juga masih terbatas, dan peningkatan kapasitas hanya sebatas studi banding.

Dari sisi akuntabilitas proses, pelaksanaan pemanfaatan aset belum sepenuhnya berjalan efektif. Prosedur pemanfaatan memang telah diatur melalui SOP dan Perjanjian Kerja Sama (PKS), namun implementasinya belum didukung oleh sistem informasi yang memadai. Pencatatan masih dilakukan secara manual, dan belum tersedia sistem digital terintegrasi yang mampu menampilkan informasi aset secara *real-time*. Hal ini menyulitkan pelacakan penggunaan aset, validasi data, dan koordinasi antar unit, serta meningkatkan potensi benturan jadwal pemanfaatan aset. Selain itu, beberapa aset seperti tanah kosong, gedung, videotron, dan fasilitas olahraga belum dimanfaatkan secara optimal karena belum adanya tarif, promosi, atau perencanaan penggunaan yang jelas. Minimnya promosi ke pihak eksternal serta kurangnya strategi sosialisasi internal juga mencerminkan lemahnya proses operasional yang berdampak pada rendahnya pendapatan.

Dengan demikian, rendahnya kompetensi SDM, belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi, tidak terintegrasinya sistem, serta kurangnya strategi promosi menunjukkan bahwa baik akuntabilitas kinerja maupun proses belum dijalankan secara maksimal. Diperlukan penguatan kelembagaan melalui peningkatan kualitas SDM, digitalisasi sistem pengelolaan, dan perencanaan operasional yang terukur guna mewujudkan pengelolaan aset yang lebih efisien, produktif, dan akuntabel.

Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program berkaitan dengan pertanggungjawaban institusi atas pelaksanaan kegiatan yang mendukung tujuan strategis organisasi. Di UIN Imam Bonjol Padang, optimalisasi pemanfaatan aset tetap telah menjadi bagian dari program prioritas untuk mendukung peningkatan PNBP, sebagaimana tercantum

dalam kontrak kinerja Rektor dengan Kementerian Keuangan. Namun, realisasi pendapatan dari optimalisasi pemanfaatan aset tetap masih belum mencapai target. Dalam tiga tahun terakhir, capaian optimalisasi aset hanya sekitar 50% dari target yang ditetapkan.

Kegagalan pencapaian target disebabkan oleh belum siapnya aset yang direncanakan untuk disewakan, pengaruh eksternal seperti kondisi ekonomi, dan keterbatasan strategi internal. Evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan program juga belum dilakukan secara rutin, dan penetapan target masih berdasarkan asumsi sederhana tanpa analisis mendalam. Selain itu, belum adanya *master plan* atau *roadmap* jangka panjang menyebabkan pengelolaan aset tidak sistematis. Secara keseluruhan, meskipun program pemanfaatan aset telah sesuai dengan arah institusi, akuntabilitas program belum berjalan optimal karena lemahnya pencapaian target, minimnya evaluasi, serta belum adanya strategi optimalisasi pemanfaatan aset yang terpadu dan berkelanjutan. Perlu penguatan dalam perencanaan, *monitoring*, dan pengembangan sistem agar program berjalan lebih efektif dan akuntabel.

Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan mencerminkan pertanggungjawaban atas kebijakan yang ditetapkan, termasuk tujuan, dampak, dan antisipasi jangka panjangnya. Di UIN Imam Bonjol Padang, kebijakan pimpinan dalam pemanfaatan aset telah menunjukkan keselarasan dengan tujuan strategis institusi sebagai BLU, seperti dukungan terhadap pembangunan kantin dan rencana alih fungsi aset *idle* menjadi hotel.

Namun demikian, beberapa indikator akuntabilitas kebijakan masih lemah, seperti minimnya sistem *reward*, kurangnya evaluasi kebijakan secara rutin, dan belum optimalnya antisipasi dampak jangka panjang. Meskipun SOP dan SK sudah tersedia, pelaksanaan masih memerlukan pendampingan dan *monitoring* yang lebih terstruktur. Komitmen pimpinan sudah terlihat melalui dukungan program dan kerja sama pihak ketiga, namun implementasi kebijakan belum sepenuhnya terdokumentasi dan dievaluasi secara sistematis. Secara keseluruhan, akuntabilitas kebijakan di UIN Imam Bonjol Padang telah berjalan ke arah positif, namun masih perlu diperkuat melalui evaluasi berkala, pemberian insentif, dan tata kelola kebijakan yang lebih transparan dan terukur guna mendukung keberlanjutan pemanfaatan aset secara strategis dan akuntabel.

Akuntabilitas Keuangan/*Financial*

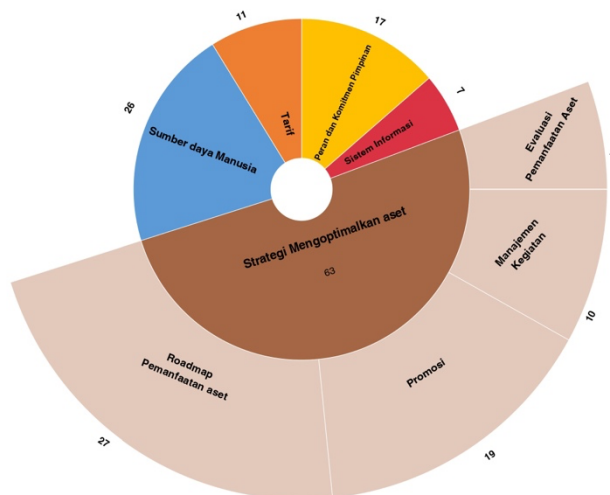
Akuntabilitas finansial mencakup penggunaan anggaran yang efisien, penilaian aset yang tepat, serta pelaporan keuangan yang transparan. Di UIN Imam Bonjol Padang, perencanaan anggaran untuk pemanfaatan aset telah mengikuti ketentuan, namun masih bersifat umum, terutama dalam pos pemeliharaan yang tidak dirinci per aset. Hal ini menyulitkan evaluasi efektivitas penggunaan dana.

Penilaian aset tetap telah dilakukan sesuai ketentuan, berdasarkan biaya historis dan harga pasar. Namun, pelaporan keuangan atas hasil pemanfaatan aset masih lemah. Unit bisnis belum memiliki laporan keuangan terpisah, dan pencatatan masih dilakukan secara manual tanpa sistem pelaporan digital. Pendapatan dari aset langsung disetor ke bendahara, tetapi tidak disertai rekapitulasi yang mencerminkan laba rugi kegiatan secara utuh. Temuan BPK tahun 2025 merekomendasikan agar unit bisnis menyusun laporan keuangan terpisah, termasuk laporan laba rugi atas kegiatan pemanfaatan aset. Hal ini menegaskan pentingnya transparansi dan keterukuran dalam pengelolaan keuangan aset.

Secara keseluruhan, akuntabilitas finansial belum optimal karena lemahnya pemisahan anggaran, pelaporan yang belum sistematis, dan ketiadaan sistem informasi pendukung. Perlu penguatan dalam pelaporan keuangan berbasis unit bisnis untuk mendukung tata kelola aset yang lebih akuntabel dan transparan.

Faktor-faktor yang menghambat Pelaksanaan Optimalisasi Pemanfaatan Aset tetap

Berdasarkan hasil pengkodean menggunakan *software NVivo* (gambar 2), ditemukan lima faktor utama yang menghambat pelaksanaan optimalisasi pemanfaatan aset tetap, yaitu: (1) Strategi Optimalisasi Aset, yang mencakup *Roadmap* Pemanfaatan Aset, Promosi, Manajemen Kegiatan, dan Evaluasi Pemanfaatan; (2) Sumber Daya Manusia; (3) Peran dan Komitmen Pimpinan; (4) Penetapan Tarif; dan (5) Sistem Informasi.



Gambar 2. Faktor Penghambat Pelaksanaan Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tetap

Sumber: Coding pada software NVIVO 15

Strategi Mengoptimalkan Aset

Upaya optimalisasi aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang masih menghadapi beberapa kendala mendasar, yang menghambat peningkatan pemanfaatan secara maksimal. Strategi yang perlu diperkuat mencakup:

1. *Roadmap* Pemanfaatan Aset

Hingga saat ini belum tersedia *roadmap* atau dokumen perencanaan jangka panjang yang memandu arah pengelolaan aset. Tanpa *roadmap*, pengelolaan aset bersifat reaktif dan tidak terstruktur. Banyak aset potensial seperti aula fakultas, laboratorium, dan lahan kosong belum dimanfaatkan secara optimal karena tidak ada arahan strategis yang jelas. *Roadmap* dibutuhkan sebagai acuan implementasi kebijakan pemanfaatan aset yang terukur dan terintegrasi.

2. Promosi

Promosi aset masih sangat terbatas dan belum memanfaatkan media digital secara maksimal. Penyebaran informasi hanya mengandalkan komunikasi informal dari mulut ke mulut. Akibatnya, aset-aset yang bisa disewakan tidak dikenal luas oleh masyarakat atau mitra potensial. Di samping itu, daya tarik fisik aset juga kurang diperhatikan, karena beberapa gedung belum memiliki fasilitas penunjang yang menarik. Selain promosi eksternal, sosialisasi internal juga penting untuk mendorong partisipasi unit dan fakultas dalam pemanfaatan aset.

3. Manajemen Kegiatan

Masalah utama dalam manajemen kegiatan adalah benturan jadwal antara kegiatan akademik dan penyewaan aset. Jadwal akademik belum disusun secara sinkron dengan pengelolaan aset, sehingga menyulitkan perencanaan pemanfaatan. Koordinasi antar unit masih bersifat manual dan melewati banyak tahapan birokrasi, sehingga pengambilan keputusan sering terlambat. Belum adanya sistem informasi yang menghubungkan jadwal akademik dengan pemanfaatan aset turut memperparah kondisi ini. Pemanfaatan hari kerja untuk kegiatan kampus dan akhir pekan untuk bisnis menjadi solusi yang belum didukung regulasi yang kuat.

4. Evaluasi Pemanfaatan Aset

Evaluasi terhadap kegiatan pemanfaatan aset masih bersifat tahunan dan belum menyentuh aspek-aspek strategis seperti efektivitas kerja sama atau evaluasi sistem bagi hasil. Belum ada mekanisme evaluasi berkala (triwulan atau semester), sehingga kendala operasional tidak dapat direspons secara cepat. Keterlibatan pihak ketiga dalam evaluasi juga minim, padahal penting untuk menilai kinerja mitra eksternal. Skema pemanfaatan seperti

bagi hasil pada kantin “Atas Langit” belum dikaji efektivitasnya, padahal evaluasi ini bisa menjadi dasar untuk beralih ke sistem sewa tetap yang lebih sederhana dan menguntungkan.

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam mendukung efektivitas pemanfaatan aset tetap. Di UIN Imam Bonjol Padang, unit bisnis yang mengelola aset masih menghadapi keterbatasan baik dari sisi jumlah maupun kompetensi SDM. Saat ini, pengelolaan unit bisnis ditangani oleh dosen dengan tugas tambahan, dan hanya didukung oleh tiga personel yang merangkap seluruh kegiatan seperti promosi, pemetaan, dan pengelolaan aset. Ketiadaan tenaga profesional yang fokus dan memiliki latar belakang kewirausahaan menyebabkan strategi pemanfaatan aset tidak berkembang optimal. Aset potensial seperti aula, laboratorium, dan lahan kosong belum dimanfaatkan secara aktif karena keterbatasan kapasitas untuk mengidentifikasi dan mengelola peluang pemanfaatan.

Untuk mendukung tujuan institusi sebagai BLU, diperlukan penguatan SDM dengan menempatkan manajer profesional, serta pengembangan kompetensi berbasis kewirausahaan dan inovasi. Hal ini sejalan dengan temuan Lubis (2023), dan Rustanto (2019; 2021) yang menegaskan pentingnya kualitas dan kompetensi SDM dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan aset publik. Tanpa dukungan SDM yang memadai, pemanfaatan aset akan terus berjalan lambat dan kurang strategis.

Peran dan Komitmen Pimpinan

Peran dan komitmen pimpinan UIN Imam Bonjol Padang berperan penting dalam mendukung efektivitas pemanfaatan aset tetap. Pimpinan telah memberikan keleluasaan kepada unit bisnis untuk menjalin kerja sama, baik melalui skema KSO maupun KSM. Namun, dukungan ini belum sepenuhnya diikuti dengan kebijakan yang fleksibel dan responsif.

Terdapat aset potensial yang belum dimanfaatkan karena kebijakan pimpinan yang membatasi penggunaannya dengan alasan non-ekonomis, seperti prioritas fungsi akademik. Selain itu, respons terhadap kebutuhan pengembangan dan pemeliharaan aset masih lambat, yang menunjukkan belum optimalnya kesadaran pimpinan dan pengelola terhadap potensi aset sebagai sumber pendapatan institusi. Hingga kini, belum tersedia pedoman atau regulasi rektor tersendiri yang mengatur secara teknis pemanfaatan aset di luar tugas pokok institusi. Padahal, keberadaan kebijakan yang jelas dan strategis dari pimpinan sangat menentukan arah dan keberhasilan kerja sama pemanfaatan aset tetap. Seperti dikemukakan oleh Paranga (2020) dan Sayuti (2020), keputusan strategis pimpinan sangat mempengaruhi optimalisasi aset sebagai sumber daya finansial yang berkelanjutan.

Dengan demikian, penguatan peran pimpinan diperlukan tidak hanya dalam bentuk dukungan umum, tetapi juga melalui kebijakan tertulis yang progresif,

evaluatif, dan mendukung fleksibilitas penggunaan aset untuk tujuan finansial institusi secara berkelanjutan.

Tarif

Sebagai Badan Layanan Umum (BLU), UIN Imam Bonjol Padang memiliki kewenangan dalam menetapkan tarif layanan pemanfaatan aset secara mandiri. Namun, implementasi kebijakan tarif masih menjadi salah satu penghambat utama dalam optimalisasi aset.

Pertama, tarif yang berlaku belum fleksibel dan tidak mengakomodasi kebutuhan penyewa dengan durasi pendek, seperti 2–3 jam atau setengah hari. Kondisi ini membatasi peluang pemanfaatan aset secara maksimal. Kedua, beberapa aset potensial seperti videotron belum tercantum dalam kebijakan tarif resmi, sehingga tidak dapat disewakan meskipun ada permintaan. Ketiadaan dasar hukum pemanfaatan ini menghambat komersialisasi aset yang bernilai ekonomis. Ketiga, tarif yang digunakan masih merujuk pada SK tahun 2021 yang sudah tidak sesuai dengan kondisi pasar saat ini. Proses pembaruan tarif sedang berlangsung, namun belum rampung, sehingga tarif yang berlaku dinilai tidak kompetitif.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun secara regulasi BLU memberi fleksibilitas, implementasinya belum optimal. Diperlukan pembaruan kebijakan tarif yang adaptif dan berbasis kebutuhan pasar agar pemanfaatan aset dapat berjalan lebih efektif dan mendukung peningkatan pendapatan institusi.

Sistem Informasi

Salah satu hambatan dalam optimalisasi pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang adalah belum tersedianya sistem informasi internal yang terintegrasi. Saat ini, pengelolaan aset hanya mengandalkan SAKTI dari Kementerian Keuangan, yang bersifat umum dan tidak mendukung identifikasi aset potensial di tingkat unit. Akibatnya, pemanfaatan aset belum dapat direncanakan secara efektif. Ketiadaan sistem informasi juga menyebabkan bentrokan jadwal penggunaan aset antara kegiatan internal dan penyewaan eksternal. Kurangnya koordinasi ini menghambat perencanaan yang efisien dan berpotensi menurunkan pendapatan.

Literatur menekankan pentingnya sistem informasi yang terintegrasi dan terbuka. Wahyuningsih (2021) menyatakan bahwa sistem semacam ini dapat meningkatkan transparansi dan efektivitas pengelolaan aset. Penerapan sistem seperti Simarta di UNNES menjadi contoh praktik baik. Selain itu, Wahono (2024) menegaskan bahwa teknologi informasi mendukung akuntabilitas dan efisiensi melalui pelaporan yang akurat dan pemantauan *real-time*.

Dengan demikian, pengembangan sistem informasi terintegrasi sangat diperlukan untuk mendukung pengelolaan aset yang lebih efisien, transparan, dan strategis di lingkungan UIN Imam Bonjol Padang.

Aset Tetap yang Belum Dioptimalkan Pemanfaatannya di Luar Tugas/Fungsi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan masih banyak aset tetap seperti tanah, gedung dan bangunan, peralatan dan mesin yang belum dioptimalkan pemanfaatannya atau menganggur (*idle*) yang seharusnya bisa meningkatkan PNBPU UIN Imam Bonjol Padang.

Hal yang menyebabkan aset tetap tersebut belum dioptimalkan pemanfaatannya. Pertama, belum dilakukan pemetaan aset tetap secara menyeluruh di setiap fakultas terhadap aset tetap yang dapat dioptimalkan pemanfaatannya di luar tugas/fungsi. Kedua, Karena pemetaan aset tetap belum dilakukan, tarif untuk aset tetap tersebut belum tercantum dalam SK tarif, sehingga aset tersebut belum dapat dikomersialkan. Ketiga, pegawai atau pihak yang terkait masih belum memiliki kesiapan dalam optimalisasi pemanfaatan aset untuk optimalisasi pendapatan. Keempat, masih minimnya pengetahuan dan kesadaran dari pihak pengelola maupun unsur pimpinan bahwa optimalisasi pemanfaatan aset di luar tugas/fungsi dapat menjadi salah satu sumber finansial menuju kemandirian finansial. Berikut aset tetap UIN Imam Bonjol Padang yang belum dilakukan optimalisasi pemanfaatan:

Tabel 1. Aset Tetap yang Belum Dioptimalkan Pemanfaatannya di Luar Tugas/Fungsi

No.	Nama Barang Milik Negara/BMN	Luas m ² / jumlah	Kondisi (B, KB, SB)	Lokasi
1.	Tanah yang belum di bangun	40 hektar	B (Baik)	Kampus III Balai Gadang
2.	Videotron	2 Kecil, 1 Besar	B (Baik)	Kampus III Balai Gadang
3.	Aula Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	1	B (Baik)	Kampus III Balai Gadang
4.	Aula Fakultas Syariah	1	B (Baik)	Kampus III Balai Gadang
5.	Auditorium Gedung J	1	B (Baik)	Kampus III Balai Gadang
6.	Gedung teleconference Gedung J	1	B (Baik)	Kampus III Balai Gadang
7.	Laboratorium Komputer Gedung J	284 unit	B (Baik)	Kampus III Balai Gadang
8.	Smart class di perpustakaan	8 Smart class	B (Baik)	Kampus III Balai Gadang
9.	Mobil Hiace	2 unit	B (Baik)	Kampus II Lubuk Lintah
10.	Shuttle bus	2 unit	B (Baik)	Kampus II Lubuk Lintah
11.	Bangunan Pascasarjana bekas	1	B (Baik)	Kampus I Jln Jendral Sudirman
12.	Lapangan Tennis	1	B (Baik)	Kampus II Lubuk Lintah
13.	Lapangan volley	1	B (Baik)	Kampus II Lubuk Lintah
14.	Lapangan Basket	1	B (Baik)	Kampus II Lubuk Lintah
15.	Lapangan Futsal	1	B (Baik)	Kampus II Lubuk Lintah
16.	Lapangan Badminton	1	B (Baik)	Kampus II Lubuk Lintah

Sumber: Kasubag BMN

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pemanfaatan aset tetap di UIN Imam Bonjol Padang sebagai Badan Layanan Umum (BLU) belum optimal dan masih menghadapi berbagai kendala pada aspek hukum, kinerja, program, kebijakan, dan finansial. Temuan utama menunjukkan bahwa kelemahan terletak pada ketiadaan *roadmap* pemanfaatan aset, rendahnya fleksibilitas kebijakan tarif, kurangnya promosi yang strategis, keterbatasan SDM, serta belum tersedianya sistem informasi yang mendukung pengelolaan aset secara terintegrasi. Selain itu, pemanfaatan aset belum sepenuhnya diselaraskan dengan arah kebijakan program institusi dan belum diikuti dengan evaluasi yang rutin dan menyeluruh. Komitmen pimpinan telah ada, namun belum dibarengi dengan kebijakan tertulis yang kuat dan respons cepat terhadap dinamika di lapangan. Keterbatasan dalam pelaporan keuangan dan pengelolaan aset secara digital juga menunjukkan bahwa dimensi akuntabilitas, khususnya akuntabilitas finansial, belum dijalankan secara menyeluruh. Oleh karena

itu, untuk mencapai tujuan optimalisasi aset tetap sebagai sumber pendapatan institusi, dibutuhkan penguatan kelembagaan, kebijakan, dan sistem pendukung yang saling terintegrasi dan berorientasi pada efisiensi serta keberlanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model simulasi guna memproyeksikan dampak strategi optimalisasi aset terhadap peningkatan pendapatan. Selain itu, studi komparatif dengan perguruan tinggi lain yang telah berhasil mengelola aset secara efektif perlu dilakukan guna memperoleh praktik terbaik yang dapat diadopsi

DAFTAR PUSTAKA

- Amane, A. P. O., & Salatun, S. (2022). Akuntabilitas Kerja Badan Kehormatan (Bk) Terhadap Kinerja Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Dprd) Kabupaten Banggai Laut Periode 2019-2024. *Jurnal Ilmiah Clean Government*, Vol. 5 No.1, 43–52.
- Azhari, D. S., Afif, Z., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian Mixed Method Research Untuk Disertasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3 No. 2, 8010–8025.
- Fitriani, A. (2022). Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Fokus*, Vol 20 No 1, 1–9.
- Lubis, E. A. (2023). Efektivitas Tata Kelola Barang Milik Negara (Bmn) Di Lingkungan Kementerian Agama Effectiveness Of Management Of State Property Asset (Bmn) In The Ministry Of Religious Affairs. *Jurnal Ilmiah Gema Perencanaan*, Vol.1 No.3, 137–160. <https://Gemapencanaan.Id>
- Ngwira, M., & Manase, D. (2016). *Public Sector Property Asset Management* (Vol. 1).
- Paranga, J. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengelolaan Aset Di Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Papua. *Jurnal Kajian Ekonomi & Keuangan Daerah*, 54(1), 54–79.
- Pasoloran, O. (2018, October). *Pengujian Model Akuntabilitas Publik Pada Organisasi Sektor Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Tana Toraja, Sulawesi Selatan*.
- Pratiwi, R. D. (2022). Tinjauan Atas Pengelolaan Dan Pemanfaatan Bmn Dalam Mengoptimalkan Penerimaan Negara. *Ekonomi Dan Keuangan Budget Issue Brief*, Vol.2 Edisi 9, 1–2. www.Puskajianggaran.Dpr.Go.Id
- Rustanto, N., Connie, S., & Martin, S. (2021). Toward A Public Sector Asset Optimization Strategy: The Case Of Indonesia. *Construction Innovation*, 23(5), 1186–1209. <https://doi.org/10.1108/Ci-12-2021-0235>
- Rustanto. (2019). *Development Of Asset Optimisation Strategy For The Public Sector In Indonesia*.

- Sayuti, M. J. (2020). *Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tetap Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pemerintah Kabupaten Tangerang*.
- Vance, A., Lowry, P. B., & Eggett, D. (2015). Increasing Accountability Through User-Interface Design Artifacts: A New Approach To Addressing The Problem Of Access-Policy Violations. *Mis Quarterly, Vol. 39 No.2*.
- Wahono, H. T. T. (2024). Peran Sistem Informasi Manajemen Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas. *Jurnal Filsafat, Sains, Teknologi, Dan Sosial Budaya, 30*, 97–110.
- Wahyuningsih, T., & Wijayanti, N. A. (2021). Analisis Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Pemanfaatan Aset Tetap Badan Layanan Umum (Blu): Studi Kasus Pada Politeknik Keuangan Negara Stan. *Journal Of Applied Managerial Accounting, 5(2)*, 142–156. <https://doi.org/10.30871/Jama.V5i2.2751>.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research And Applications. Design And Methods* (Sixth Edition). Sage Publications.