

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Interaksi sosial-ekonomi-politik antara pemerintah dan masyarakat seringkali gagal, seperti yang dilakukan oleh pemerintah Orde Baru dan rejim lain di Indonesia. Salah satu upaya pemerintah untuk mengembalikan kepercayaan rakyat kepada pemerintah adalah dengan membangun pemerintahan yang bersih dan berwibawa, atau pemerintahan yang baik yang disebut dengan istilah *good goverment*.¹

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 101 Tahun 2002 mendefinisikan *good goverment* atau kepemimpinan yang baik sebagai: "Kepemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat."

Penerapan *good governance* salah satunya dalam tata kelola khususnya Barang Milik Negara (BMN) mempunyai peranan besar dalam APBN. Sebagai gambaran umum besaran nilai Barang Milik Negara berdasarkan Catatan Atas Laporan BMN Tahun 2021 Audited, BMN pada Neraca terdiri dari kelompok Aset Lancar, Aset Tetap, dan Aset Lainnya. Nilai BMN per 31 Desember 2021 pada LBMN Tahun 2021 adalah sebesar Rp6.652.513.589,96 juta terdiri dari nilai BMN Intrakomptabel sebesar Rp6.650.928.278,47 juta dan BMN Ekstrakomptabel sebesar Rp1.585.311,48 juta. Porsi nilai BMN per K/L dapat dilihat dengan nilai BMN terbesar per 31 Desember 2021 sebagaimana table terlampir.²

Selama ini banyak pengguna barang atau kuasa pengguna barang lebih mementingkan penganggaran dan belanja aset, tanpa memberikan perhatian pada

¹ Endang Suprapti, 'Sistem Informasi Manajemen Pengelolaan Aset Barang Milik Negara (Studi Kasus Di Badan Meteorologi, Klimatologi, Dan Geofisika)', Jurnal Disrupsi Bisnis, 1.3 (2018), 172

² Aloysius Yanis Dhaniarto dan Radityarini Pranawengrum, 'Implementasi Indeks Pengelolaan Aset IPA Sebagai Penguatan Good Governance Dalam Pengelolaan BMN', <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15584/Implementasi-Indeks-Pengelolaan-Aset-IPA-sebagai-Penguatan-Good-Governance-dalam-Pengelolaan-BMN.html>, Diakses 28 September 2023

aspek pengelolaan dan penatausahaan. Kebanyakan baik Satker paling bawah maupun Satker paling atas eselon I, fokusnya lebih kepada penganggaran dan belanja modal. Tapi setelah dibelanjakan, dianggap selesai. Tidak diperhatikan pengelolaan dan penatausahaannya, termasuk juga pemanfaatan dan penghapusan. Hal inilah yang pada akhirnya menjadi beban di catatan Simak BMN kita. Dan seringkali menjadi temuan oleh auditor.³

Aset negara harus dikelola dan dijaga dengan baik. Penggunaan barang milik negara untuk kepentingan nasional adalah tujuan strategis dari pengelolaan kekayaan negara. Pemerintah harus melaporkan aset negara secara transparan agar masyarakat dapat menilai kinerja pemerintah.⁴ Tentunya lembaga atau organisasi pemerintahan pengolah asset BMN harus memiliki strategi dalam mengelola. *Database* BMN akan memainkan peran yang strategis dalam setiap pengambilan keputusan perencanaan kebutuhan barang nasional oleh Pengelola Barang dan usulan alokasi penganggarnya dalam APBN.⁵ Sejalan pada apa yang disampaikan oleh Fred R. David “*The strategic-management process is based on the belief that organizations should continually monitor internal and external events and trends so that timely changes can be made as needed*”⁶ bahwa Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi harus terus memantau peristiwa dan tren internal dan eksternal sehingga perubahan dapat dilakukan tepat waktu dibuat sesuai kebutuhan.

Fred R. David juga menyampaikan: “*The strategic-management process consists of three stages: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. Strategy formulation includes developing a vision and mission,*

³ Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, ‘Kabag Umum Dan BMN: Pengelolaan BMN Tidak Sekedar Belanja Anggaran’, 2019 <https://pendis.kemenag.go.id/read/kabag-umum-dan-bmn-pengelolaan-bmn-tidak-sekedar-belanja-anggaran>. Diakses 28 September 2023

⁴ Monik Ajeng Puspitoarum D. W, ‘Analisis Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) Pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Makassar’, *Jurnal Administrative Reform*, 4.4 (2017), 229 <https://doi.org/10.52239/jar.v4i4.606>

⁵ Pardiman and Nuha Muh. Ulin, ‘Penataan Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) Yang Tertib dan Akuntabel Sesuai Kaidah-Kaidah Good Governance’, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/2330/PENATAAN-PENGELOLAAN-BARANG-MILIK-NEGARA-BMN.html> > [Diakses 28 September 2023]

⁶ Fred R. David and Forest R. David, *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concept and Cases*, 16th edn, England: Pearson Education, 2017

identifying an organization's external opportunities and threats, determining internal strengths and weaknesses, establishing long-term objectives, generating alternative strategies, and choosing particular strategies to pursue. Strategy-formulation issues include deciding what new businesses to enter, what businesses to abandon, how to allocate resources, whether to expand operations or diversify, whether to enter international markets, whether to merge or form a joint venture, and how to avoid a hostile takeover”,⁷ bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau melakukan diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari permusuhan pengambil alih.

Pentingnya manajemen strategi sejalan dalam Al-Qur'an Surat Al-Hasyr Ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.⁸

Ayat tersebut menjelaskan akan pentingnya strategi karena merupakan bagian dari manajemen yang terpenting untuk mencapai suatu tujuan organisasi dalam waktu jangka panjang. Dalam perencanaan, ada tindakan yang mesti dilakukan menetapkan seperti apa tujuan dan target yang akan dicapai, merumuskan taktik dan strategi agar tujuan dan target dapat tercapai.

⁷ David and David

⁸ Departemen Agama RI, *Al-qur'an dan Terjemahnya*: Jakarta, Depag RI, 2015), h. 345

Di antara dimensi keuangan dan akuntansi, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dan PP Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah mencakup perencanaan dan penganggaran kebutuhan, pengadaan, penggunaan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, dan pemindahan.⁹ Siklus pengelolaan aset yang telah kita ketahui bersama dimulai dengan perencanaan kebutuhan BMN. Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 2014, sebagaimana diubah dengan PP Nomor 28 tahun 2020, tentang perubahan PP Nomor 27/2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, menentukan dasar untuk pelaksanaan Perencanaan Kebutuhan Barang Milik Negara (RKBMN). Perencanaan kebutuhan BMN merupakan bagian integral dari Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL), yang disusun dengan mempertimbangkan ketersediaan BMN dan mengikuti standar barang, standar kebutuhan, dan standar harga. Selanjutnya, RKBMN digunakan sebagai salah satu dasar bagi Kementerian/Lembaga dalam pengusulan penyediaan anggaran untuk kebutuhan baru (new initiative) dan angka dasar (baseline) serta penyusunan rencana kerja dan anggaran.¹⁰

Perencanaan merupakan pedoman, garis besar, atau petunjuk yang harus dituruti jika menginginkan hasil yang baik. Dalam menyusun sebuah rencana, hal pertama yang harus dilakukan adalah memusatkan pikiran kepada apa yang ingin dikerjakan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang untuk memutuskan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Harus meramalkan sejauh mana kemungkinan tersebut dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, social, maupun lingkungan politik tempat organisasi berorganisasi serta

⁹ Iman Harris Wijaya T, 'Pengelolaan Barang Milik Negara Berupa Aset Tetap Dalam Perspektif Akuntansi', <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-sumut/baca-artikel/14577/Pengelolaan-Barang-Milik-Negara-Berupa-Aset-Tetap-dalam-Perspektif-Akuntansi.html>. [Diakses 28 September 2023]

¹⁰ Meirza Nurhani dan Dewanty Asmaningrum, 'Perencanaan Kebutuhan Barang Milik Negara, Gerbang Pengelolaan BMN', <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16058/PERENCANAAN-KEBUTUHAN-BARANG-MILIK-NEGARA-GERBANG-PENGELOLAAN-BMN.html>. Diakses 28 September 2022

dihubungkan dengan sumber-sumber yang ada untuk mewujudkan rencana tersebut.

Ruang Lingkup Perencanaan Kebutuhan BMN berupa RKBMN Pengadaan, meliputi BMN yang telah terdapat Standar Barang dan Standar Kebutuhan (SBSK) sesuai dengan PMK terkait Standar Barang dan Standar Kebutuhan Barang Milik Negara. Pada tahun Pengadaan BMN dapat mengakibatkan belanja modal sebagaimana dimaksud dalam kode segmen akun belanja modal sesuai ketentuan Kodefikasi Segmen Akun Pada Bagan Akun Standar. Perencanaan pengadaan BMN tidak berdampak pada belanja modal dalam hal pemenuhan kebutuhan dilaksanakan melalui mekanisme sewa atau optimalisasi BMN pada Pengelola Barang. Belanja modal berupa renovasi/restorasi termasuk pada bangunan pihak lain yang tidak menguba luasan bangunan bukan merupakan obyek RKBMN Pengadaan.¹¹

Prinsip perencanaan kebutuhan BMN antara lain untuk meningkatkan kualitas belanja modal dan belanja pemeliharaan berdasarkan prinsip efektivitas, efisiensi, etis dan ekonomis, mengoptimalkan BMN eksisting baik pada Pengguna Barang maupun Pengelola Barang dengan menerapkan praktek Highest and Best Use of Asset, mampu melakukan Cost-Benefit Analysis atas rencana belanja modal agar alokasi belanja pemeliharaan dapat disusun tepat sasaran terhadap BMN yang digunakan untuk menunjang tugas dan fungsi K/L dan masih layak untuk dipelihara serta pengelolaan dan penggunaan BMN yang lebih terarah dan terencana.¹²

Perencanaan Kebutuhan Barang Milik Negara/Daerah disusun dengan memperhatikan kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian atau Lembaga atau satuan kerja perangkat daerah serta ketersediaan Barang Milik Negara atau Daerah yang ada.¹³ Selain perencanaan, dalam PP nomor 28 tahun 2020 disampaikan juga adanya pengadaan. Pengadaan barang/jasa pemerintah yang dibiayai dengan APBN/APBD dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien dengan prinsip-prinsip persaingan sehat, transparan, terbuka dan perlakuan yang

¹¹ Meirza Nurhani dan Dewanty Asmaningrum

¹² Meirza Nurhani dan Dewanty Asmaningrum

¹³ Kementerian Keuangan, 'Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang PeRepublik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang', Menteri Keuangan, 040501, 2020, 1-66.

adil bagi semua pihak, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi fisik, keuangan maupun manfaatnya bagi kelancaran tugas pemerintah dan pelayanan masyarakat.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri sebagai salah satu Satuan Kerja pada Kementerian Agama yang pasti memiliki perencanaan kebutuhan akan BMN. Perguruan tinggi perlu memenuhi 8 Standar Nasional Pendidikan Tinggi satu diantaranya adalah sarana dan prasarana. Sarpras tersebut merupakan barang milik negara. UIN Sunan Gunung Djati Bandung sebagai salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri mendapatkan penghargaan sebagai satker SBSN terbaik pada tahun 2019. Perguruan Tinggi ini telah mendapatkan tiga kali pembiayaan SBSN (*Surat Berharga Syariah Negara*) untuk pembangunan sarana dan prasarana perkuliahan di kampus II. Tahapan pertama yang dilaksanakan tahun 2016 untuk pembangunan gedung perkuliahan. Tahapan kedua yang dilaksanakan tahun 2017 untuk pembangunan gedung Pascasarjana. Sedangkan tahapan ketiga tahun 2019 untuk gedung kuliah bersama, gedung laboratorium terintegrasi MIPA, mebeulair, gedung penunjang pembelajaran (gazebo) dua unit dan laboratorium terbuka kontruksi atap membrand satu unit.¹⁴ Dan yang terbaru adalah mendapatkan pembiayaan Kontruksi Fisik Pembangunan Gedung Kuliah Terpadu UIN Sunan Gunung Djati Bandung Multi Years 2022-2023 (SBSN MYC 2022-2023).¹⁵

SBSN adalah salah satu sumber dana dalam perolehan BMN. Dalam pengelolaan BMN seperti dalam penelitian terdahulu masih terdapat proses perencanaan kebutuhan barang yang belum berjalan dengan maksimal, selain itu proses pengadaan dan pengelolaan aset terkadang kurang sesuai dengan kebutuhan pemanfaatan atau penggunaan yang ada dilapangan. Selain itu nilai aset yang disajikan dalam neraca belum transparansi dan didukung dengan pencatatan yang memadai serta beberapa aset tidak semuanya diketahui keberadaannya. Tentunya

¹⁴ UIN Bandung Raih Penghargaan Satker SBSN Terbaik 2019' <<https://uinsgd.ac.id/uin-bandung-raih-penghargaan-satker-sbsn-terbaik-2019>. Diakses 29 September 2023

¹⁵Kontruksi Fisik Pembangunan Gedung Kuliah Terpadu UIN Sunan Gunung Djati Bandung Multi Years 2022-2023 (SBSN MYC 2022-2023)', 2022 <https://www.pengadaan.id/tender/detil/18320170--kontruksi-fisik-pembangunan-gedung-kuliah-terpadu-uin-sunan-gunung-djati-bandung-multi-years-2022-2023-sbsn-myc-2022-2023>. Diakses 28 September 2023

menilik UIN Sunan Gunung Djati Bandung sebagai salah satu perguruan tinggi keagamaan islam negeri yang pernah dinobatkan sebagai satker terbaik pengelola SBSN membuat penulis ingin mengetahui lebih dalam bagaimana manajemen dan strategi yang diterapkan khususnya dalam tata kelola BMN.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka hal ini yang menjadi landasan untuk penulis sebagai dasar untuk menjadikan Perguruan Tinggi tersebut menjadi lokus penelitian dalam pengadaan BMN. Dengan demikian penulis mengajukan judul penelitian ***“Pengembangan Manajemen Strategi Pengadaan Barang Milik Negara (BMN) pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (Penelitian di UIN Sunan Gunung Djati Bandung)”***.

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana formulasi strategi pengadaan BMN Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Negeri di UIN Sunan Gunung Djati Bandung?
2. Bagaimana implementasi strategi pengadaan BMN Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Negeri di UIN Sunan Gunung Djati Bandung?
3. Bagaimana evaluasi strategi pengadaan BMN Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Negeri di UIN Sunan Gunung Djati Bandung?
4. Bagaimana desain model manajemen strategik pengadaan BMN perguruan tinggi yang efektif di masa depan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian tesis ini adalah:

1. Menganalisis formulasi strategi pengadaan BMN Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Negeri di UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
2. Mengeksplorasi implementasi strategi pengadaan BMN Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Negeri di UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
3. Menganalisis evaluasi strategi pengadaan BMN Perguruan Tinggi Kegamaan Islam Negeri di UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
4. Menciptakan desain model manajemen strategik pengadaan BMN yang efektif di perguruan tinggi.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki beberapa kegunaan, baik secara akademis maupun praktis:

1. Kegunaan Secara Teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan menambah khazanah keilmuan Manajemen Pendidikan Islam dalam konsep dan teori manajemen strategi pada Perguruan Tinggi dalam pengadaan Barang Milik Negara (BMN).

2. Kegunaan Penelitian secara Praktis

a. Kegunaan Praktis bagi Pimpinan Perguruan Tinggi.

Pemimpin Perguruan Tinggi Islam Negeri (PTIN) memiliki peran penting dalam mengelola dan mengawasi berbagai aspek termasuk manajemen strategi pengadaan barang milik negara. Berikut beberapa kegunaan praktis bagi pemimpin PTIN dalam penelitian Manajemen Strategi Pengadaan Barang Milik Negara di PTIN Keagamaan Islam Negeri:

- a) Peningkatan Efisiensi dan Transparansi: Penelitian ini dapat membantu pemimpin PTIN untuk meningkatkan efisiensi proses pengadaan barang milik negara. Dengan mengidentifikasi praktik terbaik, PTIN dapat mengurangi pemborosan sumber daya dan meningkatkan transparansi dalam pengadaan barang.
- b) Pengembangan Kebijakan: Hasil penelitian dapat digunakan untuk merumuskan atau memperbarui kebijakan pengadaan barang milik negara di PTIN. Pemimpin PTIN dapat memastikan bahwa kebijakan tersebut sesuai dengan kebutuhan PTIN dan berkontribusi pada tujuan strategis institusi.
- c) Optimalisasi Anggaran: Dengan pemahaman yang lebih baik tentang strategi pengadaan barang milik negara yang efektif, pemimpin PTIN dapat membantu mengalokasikan anggaran dengan lebih bijak. Ini akan membantu PTIN untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mencapai hasil

yang lebih baik dalam pencapaian tujuan akademik dan administrative.

- d) Peningkatan Kualitas Layanan: Penelitian ini dapat membantu pemimpin PTIN untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada mahasiswa, dosen, dan staf. Dengan pengadaan barang yang tepat waktu dan berkualitas, PTIN dapat meningkatkan pengalaman anggota komunitas akademiknya.
 - e) Kepatuhan Hukum dan Etika: Manajemen strategi pengadaan barang milik negara yang baik juga mencakup kepatuhan hukum dan etika. Pemimpin PTIN harus memastikan bahwa proses pengadaan barang mematuhi semua regulasi yang berlaku dan tidak melibatkan praktik-praktik yang meragukan.
 - f) Pengembangan Sumber Daya Manusia: Penelitian ini dapat membantu pemimpin PTIN untuk mengidentifikasi peluang pengembangan sumber daya manusia dalam bidang manajemen strategi pengadaan. Pelatihan dan pengembangan staf yang terlibat dalam pengadaan barang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk melakukan tugas-tugas dengan lebih baik.
 - g) Pencapaian Tujuan Strategis: Pemimpin PTIN dapat memastikan bahwa manajemen strategi pengadaan barang milik negara mendukung pencapaian tujuan strategis institusi. Hal ini dapat membantu PTIN untuk lebih baik dalam memenuhi misi dan visinya.
 - h) Manajemen Risiko: Penelitian ini dapat membantu pemimpin PTIN untuk mengidentifikasi potensi risiko yang terkait dengan pengadaan barang dan mengembangkan strategi untuk mengurangi atau mengelola risiko tersebut.
- b. Kegunaan Praktis bagi Pengelola BMN.

Pengelola Barang Milik Negara (BMN) di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) memiliki peran penting dalam menjaga aset dan sumber daya negara yang digunakan oleh institusi tersebut. Penelitian

dalam Manajemen Strategi Pengadaan BMN di PTKIN dapat memberikan sejumlah manfaat praktis bagi pengelola BMN:

- a) Peningkatan Efisiensi Operasional: Penelitian ini dapat membantu pengelola BMN untuk mengidentifikasi cara-cara lebih efisien dalam pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan aset BMN. Ini akan mengurangi pemborosan sumber daya dan meningkatkan penggunaan anggaran.
- b) Pengembangan Kebijakan yang Tepat: Hasil penelitian dapat digunakan untuk merumuskan atau memperbarui kebijakan yang berkaitan dengan manajemen BMN di PTKIN. Hal ini akan membantu dalam mengatur standar dan prosedur yang sesuai dengan kebutuhan institusi dan peraturan yang berlaku.
- c) Peningkatan Transparansi: Penelitian dapat membantu memperkuat transparansi dalam pengelolaan BMN. Pengelola BMN dapat mengembangkan sistem pelaporan yang lebih baik dan lebih terbuka kepada pihak yang berkepentingan, termasuk otoritas pengawas dan publik.
- d) Kepatuhan Hukum dan Regulasi: Manajemen BMN yang baik juga mencakup kepatuhan terhadap hukum dan regulasi yang berlaku. Penelitian dapat membantu pengelola BMN untuk memastikan bahwa semua tindakan mereka selaras dengan peraturan negara dalam pengadaan dan pengelolaan BMN.
- e) Peningkatan Pengelolaan Risiko: Penelitian ini dapat membantu pengelola BMN untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang terkait dengan aset BMN dan mengembangkan strategi untuk mengelola risiko tersebut. Ini akan membantu melindungi aset BMN dari potensi kerusakan atau kerugian.
- f) Pengembangan Kapasitas: Penelitian dapat menjadi dasar untuk pengembangan kapasitas pegawai yang terlibat dalam manajemen BMN. Pelatihan dan pendidikan lanjutan dapat meningkatkan

pemahaman mereka tentang praktik terbaik dalam manajemen BMN.

- g) Peningkatan Pelayanan kepada PTKIN: Dengan manajemen BMN yang lebih baik, pengelola BMN dapat memastikan bahwa aset dan fasilitas yang dikelola dapat mendukung aktivitas akademik dan administratif PTKIN dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan.
- h) Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Penelitian ini dapat memberikan data dan wawasan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik terkait dengan investasi, pengadaan, dan alokasi sumber daya BMN.

c. Kegunaan Praktis bagi Peneliti Lainnya.

Penelitian Manajemen Strategi Pengadaan Barang Milik Negara (BMN) di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) dapat memberikan manfaat praktis yang signifikan bagi peneliti lainnya di berbagai bidang. Berikut adalah beberapa kegunaan praktis bagi peneliti lainnya dalam penelitian ini:

- a) Penelitian Lain: Hasil penelitian dapat menjadi referensi dan acuan penting bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk memahami manajemen BMN di lingkungan PTKIN. Ini dapat membantu mereka dalam merancang penelitian mereka sendiri atau memahami konteks yang relevan.
- b) Bagi Institusi: Penelitian ini dapat jadi pertimbangan institusi dalam menerapkan strategi pengadaan BMN antara berbagai PTKIN. Ini dapat memberikan wawasan tentang perbedaan dan kesamaan dalam praktik manajemen antara institusi yang berbeda.
- c) Pemerintah: Hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan untuk perbaikan manajemen BMN di PTKIN.
- d) Lembaga Diklat: Temuan penelitian dapat digunakan dalam program pendidikan dan pelatihan bagi praktisi manajemen publik

dan administrasi yang ingin memahami lebih baik manajemen BMN di lingkungan PTKIN.

E. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah ringkasan singkat hasil penelitian sebelumnya yang penulis kaji dan penulis jadikan landasan:

1. Ansyari dengan judul “**Analisis Strategi Pengadaan Barang dan Jasa Pada Kantor Pemerintahan Oleh Perusahaan Cv. Meranti Banjarbaru**”. Jurnal Tahun 2020.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Strategi pengadaan barang dan jasa pada kantor pemerintahan oleh perusahaan CV. Meranti Banjarbaru yang selama ini di jalankan, Perencanaan Pengadaaan Baraang atau Jassa, Memilih Vendor yang tepat, Penyediaan produk, Pelaksanaan Kontrak Dengan Vendor, Pelaksaan Kontrak Dengan Customer, Penyaluran Produk, Denda Keterlambatan, Pengembalian Produk Cacat. 2) Strategi pengelolaan produc baraang dan jassa pada CV. Meranti Banjarbaru, yaitu dalam penyediaan produk CV Meranti tidak menyediakan produk tiruan atau produk KW. 3) Strategi penetapan harga barang dan jaasa pada CV. Meranti Banjarbaru yaitu menggunakan metode penetapan harga jual produk yaitu dengan metode harga pesaing (competitor price).

2. Afdaluddin tahun 2021 dengan Judul “**Analisis Pengelolaan dan Pelaporan Aset Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Barat**”. Tesis Universitas Hasanuddin Makasar 2021.

Hasil penelitian ini menunjukkan dalam pelaksanaan pengelolaan aset yang dilakukan oleh perangkat daerah untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dalam mengelola aset tetap (Barang Milik Negara). Komitmen normatif melalui moralitas personal tersebut dianggap sebagai keharusan. pemerintahan yang di mana dalam mejalankan Undang-Undang mengenai pengelolaan aset tetap sampai dengan pengelolaan dan pelaporan, harus merujuk pada regulasi yang ada, dengan tertibnya atau patuhnya pemerintah pada peraturan yang ada maka tidak menuntut kemungkinan pemerintah akan mewujudkan *Good Governance*. Salah

satu indikator yang digunakan oleh pemerintah untuk menilai keberhasilan adalah laporan keuangan pemerintah dalam hal ini sekretariat dan perwakilan rakyat. Pada umumnya dalam menyusun neraca aset menunggu dan menyesuaikan dengan neraca aset yang dibuat oleh BPKAD khususnya bidang aset karena neraca dari BPKAD dianggap benar. Karena BPKAD sebagai SKPD yang melakukan fungsi Satuan Kerja Pengelola Keuangan (SKPKD) termasuk di dalamnya aset tetap bertugas sebagai pembantu pengelola yang melakukan koordinasi, penyelenggaraan, evaluasi, pelaporan dan pengadministrasian dalam hal penghimpunan berbagai laporan yang dihasilkan dari semua SKPD sebagai pengguna barang dan menyampaikannya kepada Sekretaris Daerah sebagai Pengelola.

3. Ekowati Andansari dengan judul “***Pengaruh Pembukuan, Inventarisasi, Pelaporan dan Penerapan Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Keuangan Barang Milik Negara (SIMAK BMN) Terhadap Kualitas Laporan Keuangan***”. Jurnal Chemie International Edition, 6(11), 951–952., 2018.

menjelaskan dari analisis dekriptif diketahui penerapan SIMAK-BMN di Satuan Kerja/Kantor Daerah lingkup BPPSDMP Kementerian Pertanian sudah tergolong baik. Kekonsistenan menggunakan aplikasi SIMAK BMN untuk mencatat dokumen pengelolaan BMN adalah penerapan SIMAK BMN yang paling baik dilakukan sehingga harus dipertahankan kinerjanya. Merekam dokumen sumber mutasi/transaksi BMN pada aplikasi SIMAK BMN menggunakan data yang lengkap dan jelas, menjadi prioritas yang harus diperbaiki karena penerapannya tergolong paling kurang baik. Data yang sering tidak lengkap atau tidak jelas adalah data kendaraan bermotor. Sering ditemui BMN berupa kendaraan bermotor memiliki nomor BPKB dan STNK yang tidak sesuai sehingga menyulitkan petugas dalam merekam dokumen sumber mutasi/transaksi BMN pada aplikasi SIMAK BMN. Agar perekaman dokumen sumber mutasi/transaksi BMN pada aplikasi SIMAK BMN bisa menggunakan

data yang lengkap dan jelas, hendaknya kendaraan bermotor yang menjadi BMN memiliki nomor BPKB tetap dan STNK ganti nomor polisi setiap 5 (lima) tahun sekali.

4. Desryani Ayulin Inthe, Arifuddin Mas'ud, and Fajar Saranani, dengan judul "*Efektivitas Siklus Pengelolaan Barang Milik Negara Studi Pada Universitas Halu Oleo Kendari*". Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan (JPEP), 5.2 (2020).

Hasil penelitian ini menunjukkan pengelolaan Barang Milik Negara belum sepenuhnya maksimal sesuai dengan peraturan yang berlaku; penatausahaan perlu ditingkatkan agar pencatatan kedalam aplikasi SIMAK BMN dapat dilakukan dengan baik; peningkatan pengawasan terhadap kegiatan pengelolaan BMN agar sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 2014.

5. Achmad Bagoes Wijaya Kusuma Tarmizi, Endro Sugiartono dengan judul "*Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Pada Politeknik Negeri Jember*". Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis, 2.1. 2022.

Penelitian ini yang menjelaskan penerapan implementasi kebijakan didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn. Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter & Van Horn disebut dengan A Model of the Policy Implementation (Agustino, 2008). Proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi/performasi dari suatu pelaksanaan kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan dengan berbagai variabel. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linier dari keputusan politik yang tersedia, pelaksana, dan kinerja kebijakan publik. Untuk penerapan kebijakan pengelolaan barang milik negara didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28, 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.

6. Agnes Hartanti yang berjudul “*Analisis Simak-Bmn Dalam Pengendalian Internal Barang Milik Negara (Studi Pada Balai Bahasa Yogyakarta)*”. Jurnal ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal, 8.3. 2020

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa faktor kualitas informasi, kualitas sistem, kualitas pelayanan, dukungan manajemen puncak, kepuasan pengguna dan faktor manfaat bersih sangat mempengaruhi kesuksesan implementasi SIMAK-BMN, sedangkan faktor penggunaan cukup mempengaruhi kesuksesan implementasi SIMAK-BMN. Selain itu, SIMAK-BMN sebagai system yang fleksibel. User SIMAK-BMN, dukungan manajemen puncak dan organisasi Balai Bahasa Yogyakarta dalam tahap belajar dan membangun strategic assets.

7. K.P.Suharyono S.Hadiningrat dengan judul “*Optimalisasi Pemanfaatan Barang Milik Negara Dalam Rangka Pembiayaan Ibu Kota Negara Nusantara*”. Jurnal Lemhannas RI, 11.1. 2023.

Penelitian ini menjelaskan Pemindahan Ibu Kota Negara Republik Indonesia dari Jakarta ke Nusantara sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang No.3 Tahun 2022 tentang Ibu Kota Negara bertujuan menjadi kota berkelanjutan di dunia yang mampu menggerakkan ekonomi Indonesia di masa depan dan menjadi simbol identitas nasional yang merepresentasikan keberagaman bangsa Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD NRI 1945. Untuk mewujudkannya diperlukan biaya besar yang bersumber dari APBN maupun non APBN, namun akibat terdampak oleh covid 19 dan krisis ekonomi global, kondisi perekonomian nasional sangat terbatas untuk membiayai pembangunan Ibu Kota Negara (IKN) Nusantara . Oleh karena itu, diperlukan suatu cara terobosan diantaranya melakukan optimalisasi pemanfaatan barang milik negara (BMN). Disain penelitian ini adalah penelitian deskriptif menggunakan metode kualitatif untuk menggambarkan variabel optimalisasi pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) dikaitkan dengan pembiayaan pembangunan IKN Nusantara. Analisis data bersifat naratif mengacu pada tujuan penelitian

ini.

8. Helena Br. Allagan, Sugeng Suharto, and Jatmiko dengan judul “*Analisis Implementasi Sewa Barang Milik Negara Dalam Peningkatan Pendapatan Negara Bukan Pajak*”, PESIRAH: Jurnal Administrasi Publik, 3.2. 2023.

Penelitian ini tentang mengetahui pelaksanaan sewa Barang Milik Negara dalam hal meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), dimana penelitian ini dilakukan di kantor KPKNL Bengkulu. Metode yang digunakan pada penelitian ini yakni penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilaksanakan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teori yang digunakan yakni Teori Nugroho yaitu Sosialisasi, Pelaksanaan, Pengawasan, dan Evaluasi. Berdasarkan hasil penelitian didapatkan pada aspek sosialisasi berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan, bentuk sosialisasi yang dilakukan yakni melalui surat menyurat, pertemuan secara langsung, dan sosialisasi virtual yang dilakukan melalui zoom meeting yang rutin dilakukan 2 hingga 4 kali dalam setahun. Selanjutnya pada aspek pelaksanaan, telah berjalan sesuai dengan PMK Nomor 115/PMK.06/2020 tentang Pemanfaatan Barang Milik Negara, namun ada kendala yakni jumlah satuan kerja yang menyewakan BMN masih kurang, seringnya pergantian operator BMN satuan kerja, menjadikan komunikasi terhambat, dan terakhir besaran sewa yang ditetapkan terbilang rendah untuk menopang PNBP.

9. Fahdrian Kemala, dengan judul “*Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Studi Kasus Pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum*” Journal I La Galigo: Public Administration Journal, 4.2. 2021.

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum belum berjalan dengan baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi

implementasi kebijakan tersebut adalah komunikasi dari pembuat kebijakan, sumber daya manusia pelaksana kebijakan, faktor disposisi berupa fokus pimpinan, kebijakan organisasi dan budaya kerja serta faktor struktur organisasi berupa penerapan standar prosedur operasional, koordinasi dan kerjasama antar unit. Faktor-faktor yang menjadi hambatan implementasi kebijakan adalah faktor sumber daya yang disebabkan kurangnya pemahaman pegawai terhadap kebijakan, kompetensi dan pengalaman petugas pengelola barang milik negara belum memadai dan beban kerja yang besar, faktor disposisi disebabkan kurangnya kesadaran pemakai barang milik negara dan faktor struktur organisasi berupa belum memadainya pembinaan atasan, koordinasi antar unit belum berjalan dengan baik dan struktur kepegawaian yang bersifat campuran antara PNS dari beberapa Kementerian/Lembaga dan Non PNS. Peneliti memberikan saran agar Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum meninjau kembali standar operasional prosedur pengelolaan barang milik negara dan menerapkannya secara konsisten, meningkatkan pemahaman pegawai terkait kebijakan pengelolaan barang milik negara, meningkatkan fungsi pembinaan dari atasan langsung serta mempercepat penerapan jabatan fungsional Penata Laksana Barang.

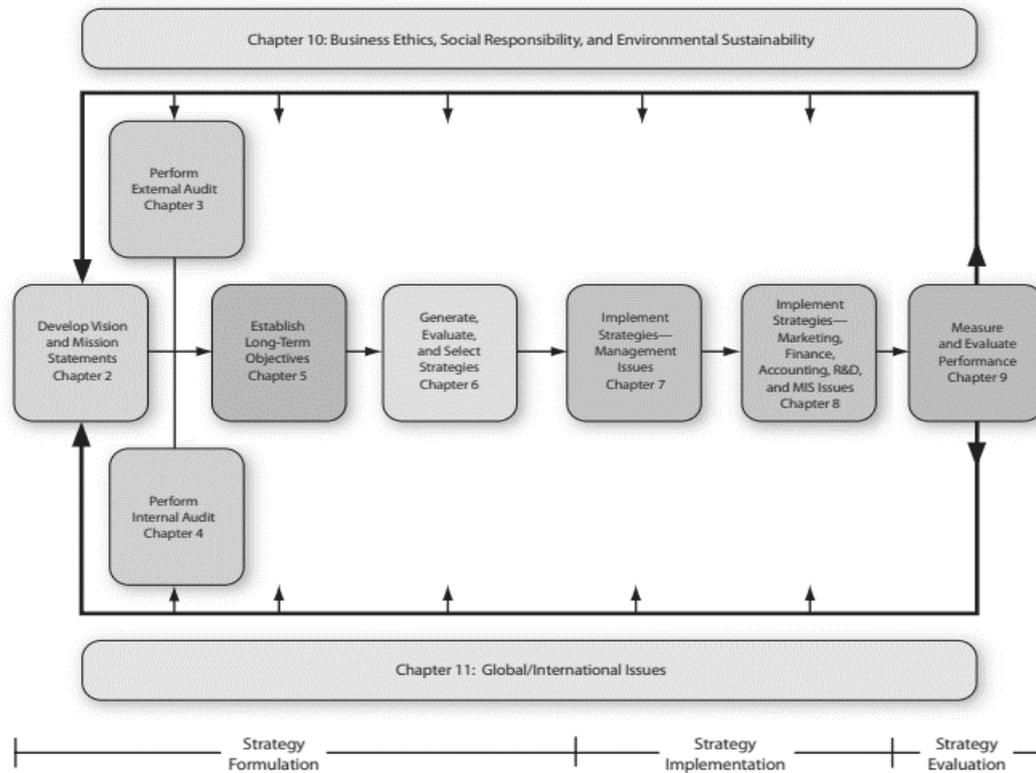
F. Kerangka Pemikiran

Ahli strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Mereka melacak tren industri dan persaingan, mengembangkan model peramalan dan analisis skenario, mengevaluasi kinerja perusahaan dan divisi, melihat peluang pasar berkembang, mengidentifikasi bisnis ancaman, dan mengembangkan rencana tindakan kreatif. Perencana strategis biasanya bertugas sebagai pendukung atau peran staf. Biasanya ditemukan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, mereka biasanya memiliki jumlah yang cukup besar wewenang pengambilan keputusan di perusahaan.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan

organisasi mencapai tujuannya. Sesuai dengan definisi ini, manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.¹⁶

A Comprehensive Strategic-Management Model



SUNAN GUNUNG DJATI
Gambar 1.1

Model Manajemen Strategic

Sumber: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40.

Dalam pengadaan barang milik Negara (BMN), tentu ada strategi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan penghematan sumber daya dalam penggunaan anggaran. Berikut ini adalah beberapa kebutuhan perencanaan yang harus diperhatikan dalam pengadaan BMN:

1. Penghematan Anggaran: Organisasi pemerintah, termasuk perguruan tinggi keagamaan Islam negeri, dapat menggunakan anggaran dengan lebih efisien jika mereka merencanakan dengan baik. Ini memastikan

¹⁶ David and David.

bahwa dana publik digunakan dengan bijak dan mencegah pemborosan sumber daya.

2. Pencegahan Korupsi: Ketika perencanaan dan pengadaan BMN dilakukan dengan baik, korupsi, seperti suap atau nepotisme, dapat lebih mudah ditemukan dan dicegah. Ini karena perencanaan yang jelas dan transparan dapat mengurangi kemungkinan tindakan korupsi.
3. Peningkatan Kualitas Barang dan Layanan: Organisasi pemerintah dapat menentukan kebutuhan sebenarnya mereka dengan perencanaan yang baik. Dengan mengetahui apa yang dibutuhkan dan mengapa, mereka dapat memastikan bahwa barang yang dibeli memenuhi standar kualitas yang diperlukan.
4. Pengelolaan Risiko: Mengidentifikasi potensi risiko dalam pengadaan BMN dan merancang strategi untuk mengelolanya dapat dibantu dengan perencanaan yang matang. Risiko ini termasuk risiko hukum, teknis, atau logistik yang dapat memengaruhi kesuksesan proyek.
5. Transparansi dan Akuntabilitas: Dengan perencanaan yang terbuka dan transparan, pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, dapat memahami dan mengawasi proses pengadaan BMN. Ini meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan BMN.
6. Pemenuhan Kebijakan dan Hukum: Perencanaan yang memadai membantu memastikan bahwa pengadaan BMN sesuai dengan kebijakan dan hukum yang berlaku. Ini membantu menghindari masalah hukum atau sanksi.
7. Efisiensi Operasional: Perencanaan yang baik memungkinkan entitas pemerintah merencanakan operasi dengan lebih baik. Ini dapat mencakup perencanaan penyimpanan, distribusi, pemeliharaan, dan manajemen aset BMN secara keseluruhan.
8. Peningkatan Reputasi: Entitas pemerintah yang melakukan pengadaan BMN dengan strategi yang baik cenderung memiliki reputasi yang lebih baik. Ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mendapatkan dukungan publik.

Perencanaan yang baik dalam pengadaan BMN di perguruan tinggi keagamaan Islam negeri sangat penting untuk mencapai tujuan dan tanggung jawab Lembaga tersebut kepada masyarakat dan pihak berkepentingan lainnya karena ini dapat mendukung misi pendidikan dan pelayanan institusi dengan memastikan ketersediaan dan kualitas sumber daya yang diperlukan untuk kegiatan akademik dan administratif.



Gambar 1.2
Siklus Pengelolaan BMN

Sumber: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16058/PERENCANAAN-KEBUTUHAN-BARANG-MILIK-NEGARA-GERBANG-PENGELOLAAN-BMN.html>

Kebijakan dalam pengadaan Barang Milik Negara (BMN) adalah seperangkat aturan, pedoman, dan prosedur yang ditetapkan oleh entitas pemerintah atau lembaga pemerintahan untuk mengatur dan mengawasi seluruh proses pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan BMN. Tujuan utama kebijakan pengadaan BMN adalah memastikan bahwa penggunaan aset pemerintah dilakukan secara efisien, transparan, akuntabel, dan sesuai dengan hukum. Berikut adalah beberapa kebijakan yang umumnya terkait dengan pengadaan BMN:

- 1) **Kebijakan Pengadaan:** Kebijakan ini mengatur proses pengadaan BMN, termasuk persyaratan, prosedur, dan kriteria yang harus dipatuhi oleh

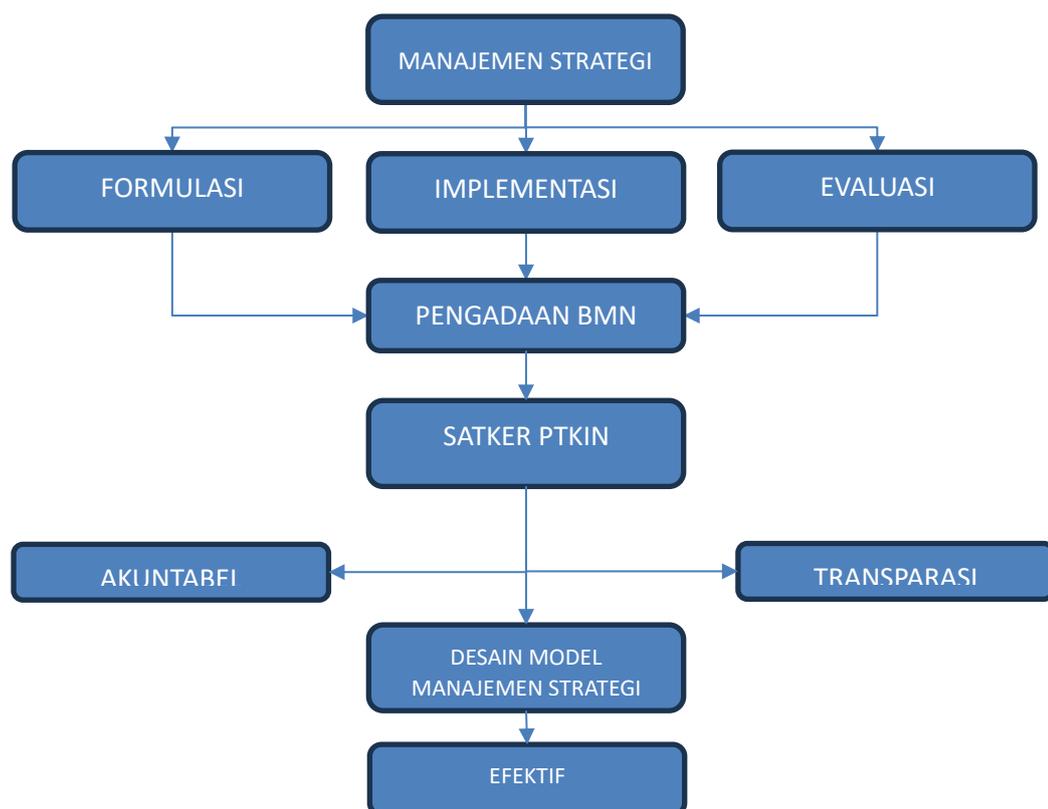
pemerintah atau entitas pemerintahan dalam membeli barang atau jasa. Ini mencakup pemilihan penyedia, proses lelang, dan evaluasi penawaran.

- 2) **Kebijakan Manajemen Aset:** Kebijakan ini mengatur pengelolaan, pengawasan, dan pemeliharaan BMN selama siklus hidupnya. Ini mencakup perencanaan, akuisisi, inventarisasi, pemeliharaan, dan penghapusan aset.
- 3) **Kebijakan Inventarisasi dan Pencatatan:** Kebijakan ini mengatur cara BMN dicatat dalam inventaris, bagaimana perubahan status dicatat, dan bagaimana pemantauan terhadap aset dilakukan. Hal ini penting untuk menghindari kehilangan, pemakaian yang tidak sah, atau pemusnahan aset.
- 4) **Kebijakan Alih Status BMN:** Kebijakan ini menentukan syarat dan prosedur untuk mengubah status aset, seperti pengalihan kepemilikan, pemindaian, atau pemusnahan BMN.
- 5) **Kebijakan Pembelian dan Pengadaan Etis:** Kebijakan ini berfokus pada etika dalam pengadaan BMN, termasuk penghindaran konflik kepentingan, pencegahan korupsi, dan memastikan bahwa proses pengadaan dilakukan secara adil dan terbuka.
- 6) **Kebijakan Penyediaan Informasi Publik:** Kebijakan ini mengatur ketersediaan informasi publik terkait pengadaan BMN. Hal ini mencakup kewajiban untuk menginformasikan masyarakat tentang kontrak dan transaksi pengadaan yang signifikan.
- 7) **Kebijakan Manajemen Risiko:** Kebijakan ini mengenai pengelolaan risiko yang terkait dengan pengadaan BMN, termasuk identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko yang mungkin timbul selama proses pengadaan.
- 8) **Kebijakan Lingkungan dan Keberlanjutan:** Kebijakan ini mempertimbangkan dampak lingkungan dan aspek keberlanjutan dalam pengadaan BMN. Ini bisa melibatkan pemilihan bahan yang ramah lingkungan atau pemakaian energi yang efisien.

- 9) **Kebijakan Audit dan Pengawasan:** Kebijakan ini menentukan tata cara audit dan pengawasan terhadap pengadaan dan pengelolaan BMN. Ini bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap aturan dan pedoman yang ada.

Kebijakan-kebijakan ini berperan penting dalam mengatur pengelolaan aset publik dan memastikan bahwa pengadaan BMN dilakukan dengan baik, adil, dan efisien. Penerapan kebijakan yang baik membantu mencegah penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, dan pemborosan sumber daya publik, sambil mendukung tujuan pemerintah dalam memberikan layanan publik yang berkualitas kepada masyarakat.

Untuk menjelaskan maksud penulis dalam penelitian ini, maka penulis menyampaikan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1.3

Kerangka Pemikiran diadaptasi oleh Peneliti