

OPTIMALISASI PENGELOLAAN BARANG MILIK DAERAH SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN RETRIBUSI DAERAH DI BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA

Rheza E. Jonas¹, Maria H. Pratiknjo², Very Y. Londa³

^{1,2,3}Universitas Sam Ratulangi

E-mail : rezhaekasaputrajonas@gmail.com¹, mariapratiknjo31@gmail.com²,
verylonda@gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to analyze the optimization of Regional Asset Management (BMD) as an effort to increase regional levies in the General Bureau of the Regional Secretariat of North Sulawesi Province. The research focuses on three main aspects: transparency, accountability, and asset utilization, to determine the extent to which these three principles are implemented and their contribution to increasing regional revenue. This study uses a qualitative descriptive approach with a case study method within the General Bureau of the Regional Secretariat of North Sulawesi Province. Data were collected through in-depth interviews with officials managing and using assets, field observations, and official documentation related to regional assets. Analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing, using triangulation techniques to ensure the validity and reliability of the findings. The research results show that transparency has been implemented through the use of the Regional Asset Management Information System (SIMBMD), but there are still obstacles in updating data and limited public access to asset information. In terms of accountability, the division of roles between the Regional Development Planning Agency (BPKAD) as the asset manager and the General Bureau as the asset user is clear, but reporting and follow-up of audit results by the BPK and the Inspectorate are not yet fully optimal. Meanwhile, in terms of asset utilization, most assets have been used through rental schemes, utilization cooperation (KSP), and lending, but asset productivity remains low and has not made a significant contribution to increasing regional levies. The main obstacles lie in limited human resources, weak coordination between institutions, and the suboptimal mapping of potential assets with economic value. This study concludes that optimization of Regional Asset Management (BMD) in the General Bureau has not yet been fully achieved. The implementation of transparency and accountability remains administrative, while asset utilization is not yet productive. Therefore, institutional capacity building, increased utilization of the Regional Asset Management System (SIBMD), more transparent publication of asset data, stringent audit follow-up, and innovation in asset utilization are needed to make a real contribution to the sustainable increase in regional levies and Regional Original Revenue (PAD).

Keywords: Optimization of Regional Asset Management, Transparency, Accountability, BMD, Regional Levy.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) sebagai upaya peningkatan retribusi daerah di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Fokus penelitian diarahkan pada tiga aspek utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan pemanfaatan aset, untuk mengetahui sejauh mana ketiga prinsip tersebut diterapkan serta kontribusinya terhadap peningkatan pendapatan daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus di lingkungan Biro Umum Setda Provinsi Sulawesi Utara. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pejabat pengelola dan pengguna barang, observasi lapangan, serta dokumentasi resmi terkait aset daerah. Analisis dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan teknik triangulasi untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan transparansi telah dilakukan melalui pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah (SIMBMD), namun masih terdapat kendala dalam pemutakhiran data dan keterbatasan akses publik terhadap informasi aset. Dari sisi akuntabilitas, pembagian peran antara BPKAD sebagai pengelola barang dan Biro Umum sebagai pengguna barang telah jelas, tetapi pelaporan dan tindak lanjut hasil audit oleh BPK dan Inspektorat belum sepenuhnya optimal. Sementara pada aspek pemanfaatan aset, sebagian besar aset telah digunakan melalui skema sewa, kerja sama pemanfaatan (KSP), dan pinjam pakai, namun produktivitas aset masih rendah dan belum memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan retribusi daerah. Hambatan utama terletak pada keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya koordinasi antarlembaga, serta belum optimalnya pemetaan potensi aset bernilai ekonomi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi pengelolaan BMD di Biro Umum masih belum tercapai secara menyeluruh. Implementasi transparansi dan akuntabilitas masih bersifat administratif, sementara pemanfaatan aset belum produktif. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan pemanfaatan SIMBMD, publikasi data aset yang lebih terbuka, tindak lanjut audit yang tegas, serta inovasi dalam pemanfaatan aset agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan retribusi daerah dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Optimalisasi Pengelolaan Aset Daerah, Transparansi, Akuntabilitas, BMD, Retribusi Daerah.

PENDAHULUAN

Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) merupakan bagian integral dari tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan menjadi salah satu unsur penting dalam mewujudkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Reformasi birokrasi di Indonesia menuntut setiap instansi pemerintah, termasuk pemerintah daerah, untuk melaksanakan pengelolaan BMD secara transparan, efisien,

dan akuntabel. Barang Milik Daerah tidak hanya berfungsi sebagai sarana pendukung operasional pemerintahan, tetapi juga memiliki potensi ekonomi yang signifikan apabila dikelola dan dimanfaatkan secara optimal.

Pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya guna mendukung pelaksanaan otonomi daerah serta meningkatkan

kemandirian fiskal daerah. Salah satu sumber daya penting tersebut adalah **Barang Milik Daerah (BMD)**, yang merupakan aset berwujud maupun tidak berwujud yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah daerah sebagai bagian dari kekayaan daerah yang dipisahkan maupun tidak dipisahkan. Optimalisasi pengelolaan BMD tidak hanya berfungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan aset, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam meningkatkan **pendapatan asli daerah (PAD)** melalui berbagai mekanisme seperti **retribusi daerah, sewa aset, pemanfaatan aset idle**, maupun bentuk kerja sama pemanfaatan lainnya.

Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam **Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014** tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah dituntut untuk mampu mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakatnya. Salah satu ukuran keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah adalah meningkatnya kemampuan daerah dalam membiayai kebutuhan dan pembangunan daerah secara mandiri. Hal ini sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan keuangan daerah, yang salah satu komponennya adalah optimalisasi pemanfaatan aset atau barang milik daerah.

Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 mengenai Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah menegaskan bahwa pengelolaan BMD yang semakin kompleks memerlukan pengaturan yang komprehensif agar dapat dikelola secara optimal, efektif, dan efisien. Dalam konteks ini, *optimalisasi pengelolaan* tidak hanya mencakup aspek

administratif, tetapi juga menyangkut kemampuan pemerintah daerah dalam memanfaatkan aset yang dimiliki sebagai sumber peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), khususnya melalui mekanisme retribusi daerah.

Berdasarkan **Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020** tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, pengelolaan BMD mencakup seluruh tahapan yang meliputi **perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan, pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan, pembinaan, pengawasan, dan pengendalian**. Selain itu, pemerintah melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 7 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah menegaskan pentingnya tata kelola aset yang profesional dan berbasis pada prinsip transparansi, efisiensi, akuntabilitas, serta kepastian hukum. Regulasi ini menggantikan beberapa ketentuan lama yang dinilai tidak lagi relevan dengan perkembangan kebutuhan manajemen aset daerah, serta menekankan penguatan pada aspek perencanaan kebutuhan, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan, pemeliharaan, penilaian, dan penghapusan aset daerah. Dalam Permendagri tersebut, pemerintah daerah juga didorong untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah guna menghasilkan penerimaan daerah yang sah tanpa mengabaikan fungsi sosial dan pelayanan publik.

Namun dalam praktiknya, banyak pemerintah daerah di Indonesia, masih menghadapi berbagai permasalahan

mendasar dalam hal inventarisasi, administrasi, serta pemanfaatan aset yang dimiliki. Aset daerah yang semestinya dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pendapatan, sering kali tidak terkelola secara optimal dan bahkan sebagian besar tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan PAD.

Barang Milik Daerah yang dikelola oleh pemerintah daerah, baik berupa tanah, bangunan, kendaraan, maupun peralatan, pada dasarnya dapat didayagunakan untuk mendukung kegiatan pelayanan publik sekaligus memberikan kontribusi terhadap penerimaan daerah. Pemanfaatan BMD melalui skema sewa, kerja sama pemanfaatan, *Bangun Guna Serah* (BGS), dan *Bangun Serah Guna* (BSG) merupakan bentuk optimalisasi aset daerah yang memiliki potensi besar untuk meningkatkan pendapatan dari retribusi. Namun demikian, potensi ini belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh sebagian besar perangkat daerah, termasuk Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan aset pemerintah provinsi, memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan aset-aset yang dikuasainya dapat dimanfaatkan secara produktif dan berkontribusi terhadap peningkatan retribusi daerah. Berdasarkan hasil observasi awal, masih terdapat sejumlah permasalahan dalam pelaksanaan pengelolaan dan pemanfaatan BMD di lingkungan Biro Umum. Beberapa di antaranya adalah kurang optimalnya penatausahaan aset, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten di bidang pengelolaan aset, kurangnya sosialisasi

pemanfaatan aset kepada masyarakat atau pihak ketiga, serta lemahnya sistem pengawasan dan evaluasi terhadap penggunaan BMD.

Kondisi ini berdampak pada rendahnya serapan pendapatan dari retribusi yang bersumber dari pemanfaatan BMD. Padahal, apabila aset-aset tersebut dikelola secara optimal, Biro Umum dapat berperan sebagai motor penggerak peningkatan PAD Provinsi Sulawesi Utara. Optimalisasi pengelolaan BMD diperlukan tidak hanya untuk kepentingan administratif, tetapi juga sebagai upaya strategis untuk memperkuat kapasitas fiskal daerah dan mendukung keberlanjutan pembangunan ekonomi daerah.

Selain itu, Gubernur Sulawesi Utara dalam berbagai kesempatan, termasuk pada Apel Kendaraan tanggal 22 April 2025, menegaskan pentingnya setiap perangkat daerah untuk memelihara dan memanfaatkan BMD sesuai dengan ketentuan yang berlaku, guna menunjang pelayanan publik yang lebih baik dan meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Dengan demikian, optimalisasi pengelolaan BMD di Biro Umum bukan hanya sebuah kebutuhan teknis, tetapi juga menjadi komitmen moral dan institusional dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional dan berorientasi hasil.

Di Provinsi Sulawesi Utara, kondisi perekonomian dan keuangan daerah menunjukkan adanya peluang yang masih dapat dioptimalkan melalui pengelolaan aset-aset daerah. Beberapa data yang relevan. Menurut laporan *Government Finance Statistic* (GFS) Kanwil DJPb Sulawesi Utara per Triwulan I Tahun 2024, total kekayaan pemerintah umum Sulut (aset) tercatat Rp93,90 triliun, sebagian besar terdiri dari

aset non-finansial seperti tanah dan bangunan. Dari total kekayaan tersebut, aset tetap (non finansial) menjadi komponen utama, yang menunjukkan besarnya nilai yang bisa menjadi basis untuk optimalisasi. Untuk data retribusi daerah, menurut Satu Data Sulut, realisasi beberapa jenis retribusi daerah pada tahun 2021 adalah sebagai berikut: 1) Retribusi Jasa Umum: target sekitar Rp189.584.815.000, realisasi Rp108.628.196.788; 2) Retribusi Jasa Usaha: target Rp5.114.111.487, realisasi Rp4.242.211.190; 3) Retribusi Perizinan Tertentu: target Rp1.555.000.000, realisasi Rp1.744.058.672. (Satudata Provinsi Sulut, 2024).

Berdasarkan data-data tersebut, menunjukkan bahwa jumlah dan nilai aset pemerintah daerah di Sulut cukup besar, terutama aset tetap non finansial seperti tanah dan bangunan. Ini menunjukkan bahwa terdapat basis aset yang kapabel, jika dikelola dengan baik, memiliki potensi ekonomi yang signifikan. Realitas retribusi daerah yang belum mencapai target dalam berbagai jenis retribusi. Misalnya, pada Retribusi Jasa Umum 2021, realisasi baru mencapai sekitar 57% dari target. Hal ini menandakan adanya kendala dalam kemampuan pemungutan, pengelolaan, atau pemanfaatan aset yang berpotensi sebagai objek retribusi. Kesenjangan antara potensi dan kinerja pengelolaan aset/retribusi dimana besarnya aset yang belum termanfaatkan secara optimal, dan rendahnya serapan retribusi dibanding target, menunjukkan bahwa pengelolaan aset masih jauh dari kata optimal, terutama dalam konteks Biro Umum sebagai salah satu unit pengelola aset.

Dalam konteks Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, beberapa

indikasi masalah yang perlu diperhatikan, yaitu: 1) Belum jelas apakah seluruh aset yang dikelola telah diinventarisasi secara komprehensif, dengan data terkait kondisi fisik, status hukum, dan nilai ekonomis yang diperbarui secara berkala; 2) Pemanfaatan aset milik daerah yang idle atau tidak digunakan (misalnya lahan atau bangunan yang tidak produktif) tampak masih tinggi, sehingga menyebabkan hilangnya peluang mendapatkan pendapatan dari sewa, kerjasama, atau bentuk pemanfaatan lain yang layak; 3) Kapasitas sumber daya manusia (pegawai Biro Umum) dalam pengelolaan aset, apakah telah memiliki keahlian dalam valuasi, manajemen aset, dan pemanfaatan komersial aset; 4) Adanya regulasi daerah (Perda Provinsi Sulawesi Utara No. 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah) yang mengatur retribusi dan pajak daerah. Regulasi memberikan kerangka hukum yang potensial kuat, tetapi implementasi di lapangan belum optimal; dan 5) Kebutuhan sistem informasi pengelolaan aset yang andal (inventory aset, kondisi, penggunaan, nilai, riwayat pemeliharaan, status hukum) agar pengelolaan aset dan pemanfaatan retribusi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dengan latar tersebut, tampak bahwa optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) di Provinsi Sulawesi Utara khususnya di Biro Umum, memiliki urgensi tinggi. Jika aset-aset yang sudah milik daerah tersebut dikelola dan dibangun strategi pemanfaatannya (termasuk pemanfaatan komersial/sewa/kerjasama) dengan baik, maka potensi retribusi daerah dapat ditingkatkan secara signifikan. Ini tidak hanya akan memperkuat penerimaan daerah, tetapi juga mempercepat pencapaian target

PAD, memperbaiki efisiensi keuangan, dan mendukung pelayanan publik yang lebih baik.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menganalisis bagaimana strategi optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dapat berkontribusi terhadap peningkatan retribusi daerah, serta mengidentifikasi berbagai faktor pendukung dan penghambat dalam proses pengelolaan aset tersebut. Dengan adanya optimalisasi pengelolaan BMD, diharapkan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara dapat meningkatkan efektivitas pemanfaatan aset daerah, memperluas basis retribusi, dan pada akhirnya memperkuat kemandirian fiskal daerah.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan utama yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam upaya meningkatkan retribusi daerah?"

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menggambarkan optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam upaya meningkatkan retribusi daerah

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat:

- 1) Memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu administrasi publik dan manajemen aset daerah, khususnya terkait strategi optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah dalam konteks peningkatan pendapatan daerah.
- 2) Menjadi referensi akademik bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengelolaan aset pemerintah daerah, penguatan tata kelola keuangan publik, dan strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
- 3) Memperkaya literatur mengenai implementasi kebijakan pengelolaan BMD dalam rangka mewujudkan prinsip *good governance* di lingkungan pemerintahan daerah.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat:

- 1) Memberikan masukan kepada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara, khususnya Biro Umum Sekretariat Daerah, dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan aset daerah agar lebih produktif dan memberikan nilai tambah ekonomi.
- 2) Menjadi dasar pertimbangan dalam penyusunan kebijakan dan peraturan daerah terkait strategi pemanfaatan aset daerah untuk mendukung peningkatan retribusi

dan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

- 3) Memberikan rekomendasi bagi peningkatan kapasitas sumber daya manusia, sistem informasi, dan koordinasi antarperangkat daerah dalam pengelolaan Barang Milik Daerah secara transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil (*outcome-based management*).

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkuat landasan teoritis dalam bidang pengelolaan aset publik, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pengelolaan keuangan daerah di Provinsi Sulawesi Utara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yang berlokasi di Kompleks Kantor Gubernur Sulawesi Utara, Jalan 17 Agustus No. 69, Manado. Lokasi ini dipilih karena Biro Umum merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki kewenangan langsung dalam pengelolaan dan pemanfaatan Barang Milik Daerah (BMD) pada lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara.

Waktu penelitian berlangsung selama 6 bulan, yaitu mulai dari Maret hingga Agustus 2025, yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data lapangan, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian.

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang dikaji

memerlukan **pemahaman** mendalam terhadap proses, makna, dan dinamika yang terjadi dalam pengelolaan Barang Milik Daerah, bukan sekadar pengukuran angka-angka statistik.

Menurut Creswell (2016), penelitian kualitatif deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai situasi yang terjadi di lapangan, serta menafsirkan maknanya berdasarkan konteks sosial yang melatarbelakangi fenomena tersebut.

Dalam konteks ini, penelitian diarahkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pelaksanaan optimalisasi pengelolaan BMD di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dijalankan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan pemanfaatan aset, sebagaimana diatur dalam Permendagri Nomor 7 Tahun 2024.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ditetapkan agar pembahasan terarah sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami bagaimana optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah dapat meningkatkan retribusi daerah. Adapun fokus penelitian ini meliputi tiga aspek utama menurut Mardiasmo (2018), yaitu:

1. Aspek Transparansi, menitikberatkan pada sejauh mana keterbukaan informasi diwujudkan melalui penerapan Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah (SIMBMD), publikasi data aset, serta pelibatan lembaga pengawasan dan publik dalam proses pengelolaan aset. Penelitian ini berfokus pada bagaimana transparansi mampu menciptakan

sistem pengelolaan aset yang terbuka, mudah diakses, dan akurat sehingga dapat meningkatkan kepercayaan publik dan efisiensi penggunaan aset. Tingkat transparansi yang tinggi diharapkan menjadi landasan kuat bagi peningkatan retribusi daerah melalui pengelolaan aset yang lebih terkontrol dan bernilai ekonomi.

2. Aspek Akuntabilitas, kejelasan peran dan tanggung jawab antara BPKAD sebagai pengelola barang dan Biro Umum sebagai pengguna barang dalam siklus pengelolaan aset daerah. Penelitian ini menelaah bagaimana kewajiban pelaporan, mekanisme audit, serta tindak lanjut hasil pemeriksaan oleh BPK atau Inspektorat dijalankan secara konsisten sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Aspek Pemanfaatan Aset, difokuskan pada analisis efektivitas berbagai bentuk pemanfaatan seperti sewa, kerja sama pemanfaatan (KSP), bangun guna serah (BGS)/bangun serah guna (BSG), dan pinjam pakai dalam meningkatkan nilai guna dan produktivitas aset daerah. Kajian ini menyoroti sejauh mana aset daerah dikelola secara optimal untuk menghasilkan nilai ekonomi dan sosial yang berkontribusi terhadap peningkatan retribusi daerah. Pemanfaatan aset menjadi indikator utama optimalisasi pengelolaan BMD, karena keberhasilannya mencerminkan kemampuan pemerintah daerah dalam mengubah potensi aset menjadi sumber pendapatan yang berkelanjutan.

Informan Penelitian

Informan penelitian ditentukan secara *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan kewenangan langsung terhadap pengelolaan BMD di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. Adapun informan berjumlah 7 orang yang terdiri dari:

1. Kepala Biro Umum Sekretariat Daerah Prov. Sulut
2. Kepala Bidang Aset
3. Pejabat Fungsional/Analisis Barang dan Jasa
4. Pejabat Fungsional/Analisis Barang dan Jasa
5. Staf administrasi/pengelola data aset
6. Perwakilan Inspektorat Daerah
7. Pihak pengguna

Jumlah informan dapat disesuaikan dengan kebutuhan lapangan menggunakan prinsip saturasi data (*data saturation*), yaitu proses pengumpulan data dihentikan apabila informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ada temuan baru yang muncul.

Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, sumber data dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, BPKAD, dan instansi terkait.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen resmi seperti:
 - o Laporan keuangan dan aset pemerintah provinsi,

- Peraturan Daerah dan Permendagri No. 7 Tahun 2024,
- Hasil audit BPK dan Inspektorat,
- Data retribusi daerah (Satu Data Sulut),
- Literatur dan penelitian terdahulu yang relevan.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data merupakan tahapan yang sangat penting karena kualitas hasil penelitian sangat bergantung pada ketepatan dan kedalaman data yang diperoleh dari lapangan. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui berbagai metode yang saling melengkapi, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini digunakan secara terpadu untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai proses optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam upaya peningkatan retribusi daerah:

1. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali informasi secara lebih luas dan mendalam dari informan kunci yang memiliki pengalaman langsung dan pengetahuan substantif terkait topik penelitian. Wawancara dilakukan dengan pendekatan semi-terstruktur (*semi-structured interview*), yaitu menggunakan pedoman wawancara yang memuat pokok-pokok pertanyaan, tetapi tetap memberikan ruang fleksibilitas bagi peneliti untuk menyesuaikan pertanyaan dengan arah pembicaraan dan dinamika yang

berkembang di lapangan. Tujuan utama wawancara ini adalah untuk memahami bagaimana pengelolaan BMD dilakukan, bagaimana prinsip transparansi, akuntabilitas, dan pemanfaatan aset diterapkan, serta apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam proses optimalisasi tersebut

2. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas pengelolaan aset di Biro Umum, termasuk sistem administrasi, kondisi fisik aset, dan proses pemanfaatan yang sedang berlangsung. Teknik observasi dilakukan untuk memperoleh data faktual mengenai situasi nyata yang terjadi dalam pelaksanaan pengelolaan Barang Milik Daerah di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Observasi dilakukan secara langsung oleh peneliti terhadap aktivitas, perilaku, dan kondisi fisik yang berkaitan dengan pengelolaan BMD. Dalam penelitian ini digunakan observasi non-partisipatif, yaitu peneliti hadir di lokasi penelitian tanpa terlibat langsung dalam aktivitas kerja, tetapi mengamati proses yang berlangsung secara objektif. Observasi ini dimaksudkan untuk memahami konteks sosial dan lingkungan kerja tempat kebijakan pengelolaan aset diterapkan, serta untuk melihat sejauh mana praktik lapangan sesuai dengan ketentuan dalam regulasi. Hasil observasi dicatat dalam catatan lapangan (*field notes*) yang mencakup deskripsi peristiwa, situasi sosial, serta interpretasi awal peneliti. Catatan ini

digunakan untuk mendukung hasil wawancara dan memperkaya konteks analisis, khususnya dalam menilai kesesuaian antara kebijakan tertulis dan praktik di lapangan.

3. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan data tertulis dan visual seperti laporan aset, daftar inventaris barang, dokumen retribusi, notulensi rapat, foto kegiatan, serta peraturan terkait pengelolaan BMD. Teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memvalidasi data hasil wawancara dan observasi. Dokumentasi mencakup pengumpulan, telaah, dan analisis terhadap dokumen-dokumen tertulis maupun visual yang relevan dengan fokus penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak awal pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan, mengikuti model analisis Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi tiga tahapan utama:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menyortir, memilih, dan memfokuskan data yang relevan dengan fokus penelitian (transparansi, akuntabilitas, dan pemanfaatan aset). Data yang berulang atau tidak relevan dieliminasi.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Menyusun data dalam bentuk matriks, tabel, atau narasi tematik agar hubungan antar kategori lebih mudah dipahami.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Menarik makna dari pola data,

mengaitkan dengan teori, dan memverifikasi temuan secara terus-menerus agar kesimpulan yang dihasilkan valid dan kredibel.

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memastikan konsistensi informasi dan meningkatkan validitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah Sebagai Upaya Peningkatan Retribusi Daerah Di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Hasil penelitian yang dilakukan pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) pada dasarnya telah berjalan dalam koridor hukum dan administratif sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 7 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah. Regulasi ini menegaskan bahwa setiap tahapan pengelolaan aset daerah mulai dari perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, hingga penghapusan harus dilaksanakan berdasarkan prinsip transparansi, efisiensi, akuntabilitas, kepastian hukum, dan nilai ekonomi. Dalam konteks tersebut, Biro Umum sebagai salah satu perangkat daerah di bawah koordinasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara telah berupaya menerjemahkan ketentuan normatif tersebut ke dalam praktik manajerial sehari-hari. Pengelolaan barang milik daerah, menurut Wowor M, Singkoh F, Waworundeng, W.

(2019) merupakan proses terpadu yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam rangka mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil observasi dan wawancara dengan sejumlah informan kunci menunjukkan bahwa sistem pengelolaan BMD di Biro Umum secara struktural telah terbentuk dan berjalan, namun belum mencapai tingkat optimalisasi dan efektivitas yang diharapkan. Artinya, secara administratif, proses pengelolaan telah mengikuti pedoman yang berlaku, tetapi secara fungsional dan hasil (*outcome*), pengelolaan tersebut belum sepenuhnya mampu memberikan nilai tambah ekonomi bagi daerah. Misalnya, beberapa aset seperti gedung, lahan kosong, dan kendaraan operasional tercatat dalam daftar inventaris tetapi belum dimanfaatkan secara produktif untuk menghasilkan penerimaan daerah. Situasi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara potensi ekonomi aset dengan realisasi pemanfaatannya di lapangan, yang disebabkan oleh sejumlah faktor, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM), lemahnya koordinasi antarbidang, serta belum optimalnya penerapan sistem pengawasan dan evaluasi berbasis kinerja.

Dalam konteks kelembagaan, Biro Umum memegang posisi strategis karena menjadi simpul utama yang menjembatani kebutuhan administratif dengan fungsi keuangan dan logistik pemerintahan daerah. Aset-aset yang dikelola tidak hanya mencakup barang operasional seperti kendaraan dan perlengkapan kantor, tetapi juga aset tetap strategis seperti tanah dan bangunan milik pemerintah provinsi yang secara potensial dapat dimanfaatkan melalui

mekanisme sewa, kerja sama pemanfaatan (KSP), maupun skema Bangun Guna Serah (BGS) dan Bangun Serah Guna (BSG). Namun, dari hasil penelitian ditemukan bahwa sebagian besar aset tersebut masih digunakan secara konvensional sebagai sarana operasional, dan hanya sebagian kecil yang telah dioptimalkan untuk menghasilkan retribusi daerah.

Fakta di lapangan juga menunjukkan bahwa masih terdapat aset idle (menganggur) yang belum memiliki rencana pemanfaatan jangka panjang. Hal ini antara lain disebabkan oleh belum adanya pemetaan aset secara komprehensif yang mengintegrasikan aspek legalitas, kondisi fisik, dan nilai ekonomis. Beberapa aset juga terkendala status kepemilikan yang belum bersertifikat atau belum terselesaikannya dokumen pendukung administrasi, sehingga tidak dapat dimasukkan dalam rencana pemanfaatan. Kondisi seperti ini bukan hanya berimplikasi pada hilangnya potensi pendapatan daerah, tetapi juga dapat menimbulkan risiko penyusutan nilai aset serta potensi kerugian akibat tidak adanya kegiatan pemeliharaan yang berkelanjutan.

Selain itu, koordinasi lintas bidang dan antarperangkat daerah juga masih menjadi tantangan. Biro Umum sebagai pengguna barang sering kali bergantung pada kebijakan dan validasi data dari Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) sebagai pengelola barang. Ketidaksinkronan data antara kedua instansi ini menyebabkan keterlambatan dalam proses inventarisasi dan validasi laporan aset tahunan. Lemahnya sistem koordinasi ini juga berdampak pada proses perencanaan kebutuhan dan penganggaran aset, sehingga tidak jarang pengadaan barang baru dilakukan tanpa

memperhitungkan kondisi aset lama yang masih layak pakai atau bisa dimanfaatkan ulang. Akibatnya, potensi efisiensi dalam pengelolaan aset menjadi rendah, dan praktik optimalisasi belum sepenuhnya tercapai.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga mencatat sejumlah langkah positif dan inovatif yang telah diambil oleh Biro Umum dalam memperbaiki tata kelola BMD. Salah satu langkah paling signifikan adalah penerapan Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah (SIMBMD). Melalui sistem ini, proses pencatatan, pelaporan, dan pemantauan aset dapat dilakukan secara digital dan lebih terintegrasi. Penggunaan SIMBMD juga membuka peluang untuk meningkatkan transparansi pengelolaan aset, karena data aset dapat diakses dan diaudit secara lebih mudah oleh pihak internal maupun lembaga pengawas eksternal seperti BPK dan Inspektorat Daerah.

Selain itu, pembentukan tim pengelola aset internal menjadi langkah strategis yang menunjukkan komitmen manajerial Biro Umum dalam memperkuat struktur organisasi pengelolaan BMD. Tim ini berfungsi untuk melakukan verifikasi data aset, mengevaluasi kondisi fisik dan nilai ekonomi aset, serta menyusun rekomendasi pemanfaatan aset yang lebih produktif. Keberadaan tim tersebut juga mempercepat proses penyusunan laporan aset secara berkala, yang menjadi dasar bagi pengambilan kebijakan di tingkat pemerintah provinsi.

Upaya lain yang patut diapresiasi adalah peningkatan kedisiplinan administrasi pelaporan aset. Setiap unit kerja di lingkungan Biro Umum diwajibkan untuk menyusun laporan kondisi aset secara periodik. Proses ini telah menciptakan sistem

dokumentasi yang lebih tertib dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, meskipun masih perlu ditingkatkan dalam hal validasi dan konsistensi data antarperiode.

Langkah-langkah tersebut menunjukkan bahwa Biro Umum telah memiliki kesadaran kelembagaan yang kuat untuk membangun tata kelola aset yang selaras dengan prinsip-prinsip *good governance*. Prinsip tersebut mencakup transparansi dalam pengelolaan informasi aset, akuntabilitas dalam pelaporan dan pertanggungjawaban penggunaan aset, serta efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya agar memberikan nilai ekonomi bagi daerah. Meskipun efektivitasnya masih dalam tahap penguatan, arah kebijakan dan praktik yang dijalankan menunjukkan adanya kemajuan menuju sistem pengelolaan aset daerah yang lebih modern, terukur, dan berorientasi hasil (*result-oriented management*).

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa optimalisasi pengelolaan Barang Milik Daerah di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara berada pada tahap transisi dari sistem administratif menuju sistem manajerial yang produktif. Keberhasilan ke depan akan sangat bergantung pada sejauh mana prinsip transparansi, akuntabilitas, dan pemanfaatan aset dapat diterapkan secara konsisten, serta dukungan dari pemerintah daerah dalam hal kebijakan, teknologi informasi, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Dalam perspektif teori manajemen publik modern, pengelolaan aset pemerintah tidak lagi dipandang semata sebagai kegiatan administratif yang berorientasi pada pelaporan keuangan, tetapi sebagai instrumen strategis dalam menciptakan nilai ekonomi dan nilai sosial bagi masyarakat.

Menurut Mahmudi (2019), konsep optimalisasi aset publik (*public asset optimization*) menekankan pentingnya memaksimalkan nilai guna dan nilai tukar aset yang dimiliki pemerintah, melalui penggunaan, pemanfaatan, atau pengalihan yang memberikan manfaat ekonomi, efisiensi fiskal, dan keberlanjutan sosial.

Dalam konteks tersebut, hasil penelitian di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara memperlihatkan bahwa proses optimalisasi pengelolaan BMD telah bergerak ke arah paradigma baru yang berorientasi pada hasil (*outcome-based management*), bukan lagi sekadar pemenuhan formalitas administratif. Upaya penerapan Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah (SIMBMD), pembentukan tim pengelola aset internal, serta penyusunan laporan aset secara rutin menunjukkan adanya transisi kelembagaan menuju model pengelolaan aset yang transparan, akuntabel, dan efisien.

Namun, sebagaimana ditemukan dalam penelitian, upaya optimalisasi tersebut masih menghadapi sejumlah tantangan mendasar. Salah satunya adalah belum sepenuhnya terbangunnya sinkronisasi antar perangkat daerah dalam hal data aset dan perencanaan pemanfaatan. Sebagian aset yang bernilai strategis seperti lahan pemerintah di kawasan perkotaan belum dimanfaatkan secara produktif karena belum adanya kajian kelayakan ekonomi (*economic feasibility study*) atau rencana kerja sama pemanfaatan dengan pihak swasta. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan implementatif antara kebijakan normatif yang diatur dalam Permendagri Nomor 7 Tahun 2024 dengan kapasitas teknis pemerintah daerah dalam

mengimplementasikan prinsip-prinsip pengelolaan aset yang profesional.

Permendagri Nomor 7 Tahun 2024 sendiri menegaskan bahwa pengelolaan Barang Milik Daerah harus dilakukan dengan memperhatikan asas fungsional, kepastian hukum, transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas, serta didasarkan pada prinsip bahwa aset publik memiliki nilai ekonomi yang dapat mendukung kemandirian fiskal daerah. Biro Umum telah berupaya menerapkan prinsip-prinsip ini dalam praktiknya, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitasnya masih perlu diperkuat melalui pembinaan teknis dan pembaruan sistem pengawasan internal.

Penelitian mengenai optimalisasi pengelolaan barang milik daerah sebagai upaya peningkatan retribusi daerah di biro umum sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yang difokuskan pada transparansi, akuntabilitas dan pemanfaatan aset, menunjukkan bahwa:

a. Aspek Transparansi

Transparansi merupakan salah satu prinsip utama dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), yang menekankan keterbukaan informasi, partisipasi publik, serta kemudahan akses terhadap kebijakan dan data pemerintah. Dalam konteks pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD), transparansi memiliki arti penting sebagai jaminan keterbukaan terhadap seluruh proses pengelolaan aset, mulai dari inventarisasi, penilaian, penggunaan, hingga pemanfaatan aset, sehingga dapat diawasi dan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Transparansi dalam pengelolaan aset tidak hanya berkaitan dengan keterbukaan data,

tetapi juga merupakan bentuk tanggung jawab moral pemerintah kepada publik.

Hasil penelitian di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan BMD telah mengalami kemajuan yang signifikan, terutama setelah diberlakukannya Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah (SIMBMD). Sistem ini memungkinkan setiap unit kerja di lingkungan pemerintah provinsi untuk melakukan pencatatan, pelaporan, dan pelacakan data aset secara digital dan terintegrasi. Dengan demikian, proses pengelolaan aset menjadi lebih terbuka dan dapat dimonitor oleh berbagai pihak, termasuk pengelola barang (BPKAD), auditor internal (Inspektorat), dan lembaga pemeriksa eksternal (BPK).

Dalam penelitian, di mana meskipun regulasi dan sistem informasi telah tersedia, implementasi di lapangan masih bergantung pada integritas dan profesionalitas aparatur pengelola aset. Dengan kata lain, keberhasilan optimalisasi BMD tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem atau kelengkapan aturan, tetapi oleh budaya transparansi dan tanggung jawab publik yang tumbuh di lingkungan birokrasi. Dalam praktiknya, transparansi pengelolaan BMD di Biro Umum tercermin melalui beberapa langkah nyata, antara lain:

- 1) Publikasi dan pelaporan aset secara berkala. Setiap tahun, Biro Umum menyusun laporan aset yang mencakup data penggunaan, pemeliharaan, dan pemanfaatan barang milik daerah. Laporan ini menjadi bagian dari *Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD)* dan *Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan*

Daerah (LPPD) yang dapat diakses oleh publik melalui situs resmi pemerintah provinsi.

- 2) Aksesibilitas data melalui SIMBMD. Sistem ini memberikan akses bagi pengguna barang dan pengelola barang untuk memperbarui dan memverifikasi data aset secara real time, sehingga memperkecil peluang terjadinya manipulasi data atau tumpang tindih kepemilikan aset antar-OPD.
- 3) Keterbukaan dalam proses pemanfaatan aset. Proses sewa, kerja sama pemanfaatan (KSP), serta penghapusan aset dilakukan melalui mekanisme terbuka sesuai ketentuan Permendagri No. 7 Tahun 2024. Dalam beberapa kasus, proses kerja sama dengan pihak ketiga dilakukan melalui lelang terbuka atau pengumuman publik yang dapat diakses masyarakat.

Biro Umum mulai membangun sistem pelaporan aset yang lebih terbuka dan akurat. Namun, transparansi belum menjadi budaya birokrasi yang menyeluruh. Dalam banyak kasus, keterbukaan masih dianggap sekadar kewajiban administratif, belum menjadi kebutuhan moral organisasi. Oleh karena itu, diperlukan perubahan paradigma di kalangan aparatur agar transparansi dipahami sebagai nilai organisasi, bukan hanya tuntutan regulasi.

Sementara itu, Rumimpunu S., Tampi J., Londa, V.Y (2021) menekankan bahwa transparansi merupakan elemen kunci dari good governance, yang hanya dapat tercapai apabila pemerintah memiliki komitmen kuat untuk membuka akses informasi secara luas, memperkuat partisipasi publik, serta memanfaatkan teknologi informasi secara

efektif untuk mewujudkan pemerintahan yang terbuka, akuntabel, efisien, dan partisipatif.”

Dalam konteks pengelolaan BMD di Biro Umum, pandangan ini menegaskan pentingnya keterbukaan informasi aset sebagai dasar bagi pengawasan publik. Tanpa sistem yang transparan, laporan aset akan kehilangan kredibilitas, dan proses optimalisasi tidak dapat diukur secara objektif. Transparansi tidak hanya dimaknai sebagai keterbukaan data, melainkan juga sebagai proses sosial yang melibatkan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pengelolaan aset publik. Keterlibatan masyarakat merupakan bentuk *accountability partnership* antara pemerintah dan warga, yang menjamin bahwa setiap aset publik dimanfaatkan sesuai kepentingan umum. Transparansi dalam pengelolaan aset harus membuka ruang partisipatif, di mana masyarakat berhak mengetahui dan mengawasi bagaimana sumber daya publik digunakan. Tanpa partisipasi, transparansi hanya menjadi formalitas administratif.

Hal ini sesuai dengan kondisi di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, di mana keterbukaan informasi aset telah diterapkan melalui Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah (SIMBMD), tetapi partisipasi publik dalam pengawasan masih minim. Selama ini, publik hanya menjadi penerima laporan akhir tanpa memiliki mekanisme untuk memberi umpan balik. Dengan mengadopsi perspektif tersebut, maka transparansi di Biro Umum dapat ditingkatkan melalui kebijakan keterbukaan data aset kepada publik (*open data policy*), seperti publikasi daftar aset yang dimanfaatkan, status penggunaan, nilai

ekonomi, serta kerja sama pemanfaatan dengan pihak ketiga.

Prinsip ini juga selaras dengan semangat *open government* yang menempatkan transparansi sebagai bentuk kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel. Oleh karena itu, langkah ke depan perlu diarahkan untuk menjadikan transparansi bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi sebagai alat penguatan legitimasi publik terhadap kebijakan pengelolaan aset daerah.

Langkah-langkah tersebut menunjukkan adanya komitmen untuk menciptakan tata kelola aset yang lebih terbuka. Namun, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa transparansi belum sepenuhnya berjalan optimal. Beberapa kendala utama yang ditemukan di lapangan meliputi:

- Keterlambatan dalam pembaruan data aset karena keterbatasan SDM di bidang teknologi informasi;
- Belum seluruh perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Utara terhubung penuh ke sistem SIMBMD;
- Rendahnya tingkat partisipasi publik dalam pengawasan pengelolaan aset daerah;
- Akses publik terhadap data aset masih bersifat terbatas pada dokumen internal pemerintah.

Dengan demikian, meskipun secara sistemik langkah-langkah menuju transparansi telah dilakukan, dalam pelaksanaannya masih diperlukan penguatan kapasitas sumber daya manusia dan perluasan akses publik terhadap data aset.

b. Aspek Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Prinsip ini menuntut agar setiap tindakan, kebijakan, dan keputusan yang diambil oleh pejabat publik dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, hukum, moral, dan sosial kepada masyarakat. Dalam konteks pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD), akuntabilitas mencakup seluruh proses mulai dari perencanaan, penggunaan, pemeliharaan, pemanfaatan, hingga penghapusan aset, yang harus dilakukan secara tertib, efisien, dan transparan serta dapat diaudit oleh lembaga pengawasan internal maupun eksternal.

Menurut Bastian (2020), akuntabilitas dalam sektor publik bukan hanya berbicara tentang kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga menyangkut pertanggungjawaban terhadap hasil (*results accountability*), yakni sejauh mana pengelolaan aset memberikan manfaat nyata bagi masyarakat dan peningkatan kinerja fiskal daerah. Dengan demikian, akuntabilitas yang ideal dalam pengelolaan BMD tidak cukup hanya menampilkan laporan keuangan yang tertib, tetapi juga harus mencerminkan nilai tambah ekonomi dan sosial dari aset publik tersebut.

Dalam kerangka regulatif, akuntabilitas pengelolaan aset diatur dalam Permendagri Nomor 7 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah, yang menekankan bahwa setiap pengelola dan pengguna barang wajib menyusun laporan pertanggungjawaban secara periodik dan mendukung pelaksanaan audit internal maupun eksternal. Prinsip ini menjadi dasar bagi Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara, khususnya Biro Umum Sekretariat Daerah, dalam menyusun mekanisme

pertanggungjawaban pengelolaan aset secara sistematis dan terukur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara telah berupaya menerapkan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan BMD melalui beberapa langkah strategis. Pertama, telah dibentuk struktur kelembagaan pengelola aset yang memisahkan kewenangan antara pengelola barang (BPKAD) dan pengguna barang (Biro Umum), sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemisahan ini bertujuan agar setiap pihak memiliki tanggung jawab yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih dalam pengelolaan aset.

Kedua, Biro Umum secara rutin menyusun laporan aset tahunan yang disampaikan kepada BPKAD dan menjadi bagian dari *Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD)*. Laporan tersebut meliputi data inventarisasi aset, kondisi fisik, nilai perolehan, pemanfaatan, serta hasil audit. Proses pelaporan ini menjadi bentuk konkret akuntabilitas administratif yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan finansial.

Ketiga, pelaksanaan audit internal dan eksternal juga menjadi bagian integral dari sistem akuntabilitas di Biro Umum. Audit dilakukan oleh Inspektorat Daerah untuk pengawasan internal dan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk audit eksternal. Hasil audit tersebut menunjukkan adanya peningkatan dalam ketaatan terhadap prosedur pencatatan aset serta perbaikan dalam tindak lanjut rekomendasi pemeriksaan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Namun demikian, penelitian juga menemukan beberapa kelemahan dalam pelaksanaan akuntabilitas, antara lain:

- Belum optimalnya tindak lanjut terhadap temuan audit, terutama terkait aset yang tidak dimanfaatkan secara maksimal atau belum bersertifikat;
- Keterlambatan penyusunan laporan aset tahunan akibat keterbatasan SDM yang kompeten dalam akuntansi aset daerah;
- Masih lemahnya koordinasi antara Biro Umum dan BPKAD dalam proses validasi dan pembaruan data aset;
- Akuntabilitas hasil (*result accountability*) belum menjadi fokus utama—artinya, laporan aset belum secara eksplisit menunjukkan dampak ekonomi dan kontribusinya terhadap peningkatan retribusi daerah.

Kondisi tersebut menggambarkan bahwa akuntabilitas Biro Umum masih lebih menekankan aspek kepatuhan administratif (*compliance accountability*) daripada aspek manfaat hasil (*performance accountability*). Padahal, sebagaimana ditegaskan oleh Saldrak P, Ogotan M, Londa, V.Y (2023), akuntabilitas merupakan kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas serta kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Akuntabilitas publik tidak hanya diukur dari kelengkapan laporan administrasi, tetapi juga dari pertanggungjawaban moral dan hasil atas kebijakan publik yang dijalankan. Pandangan ini sejalan dengan hasil penelitian di Biro Umum, di mana akuntabilitas administratif telah dijalankan dengan baik,

tetapi akuntabilitas kinerja dan manfaat masih belum sepenuhnya terukur. Dengan demikian, diperlukan mekanisme *performance audit* atau *value-for-money analysis* dalam sistem pelaporan aset, agar setiap kebijakan pengelolaan dan pemanfaatan aset dapat diukur dari segi manfaat ekonominya bagi peningkatan retribusi daerah dan efisiensi fiskal. Akuntabilitas yang baik adalah bentuk tanggung jawab moral aparatur publik untuk mengelola kekayaan negara secara jujur, terbuka, dan berorientasi pada kemanfaatan publik. Setiap laporan yang tidak mencerminkan nilai kejujuran adalah bentuk kegagalan akuntabilitas.”

Dalam konteks Biro Umum, pandangan ini menegaskan bahwa akuntabilitas bukan sekadar penyusunan laporan aset, melainkan juga kesungguhan moral untuk memastikan bahwa aset yang dikelola digunakan secara efektif dan efisien bagi kepentingan masyarakat. Artinya, laporan aset tahunan bukan hanya dokumen formal, tetapi refleksi dari integritas birokrasi dalam mengelola kekayaan daerah.

Dalam konteks Biro Umum, pandangan ini menegaskan pentingnya mengembangkan akuntabilitas sosial (*social accountability*), di mana masyarakat diberi kesempatan untuk mengetahui dan mengevaluasi kebijakan pemanfaatan aset daerah. Misalnya, melalui forum konsultasi publik atau laporan kinerja aset yang dipublikasikan secara daring. Dengan cara ini, akuntabilitas tidak hanya bersifat vertikal, tetapi juga horizontal—menumbuhkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan aset pemerintah daerah.

c. Aspek Pemanfaatan Aset

Pemanfaatan aset daerah merupakan tahapan strategis dalam pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) yang bertujuan untuk mengoptimalkan nilai guna dan nilai ekonomi aset publik. Sesuai dengan ketentuan Permendagri Nomor 7 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah, pemanfaatan BMD harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan efisiensi, efektivitas, dan kontribusi terhadap pendapatan daerah, baik melalui sewa, kerja sama pemanfaatan (KSP), bangun guna serah (BGS), maupun bangun serah guna (BSG). Menurut Mahmudi (2019), pemanfaatan aset publik yang baik harus memperhatikan tiga prinsip utama, yaitu: Nilai ekonomi (*economic value*) – aset publik harus memberikan manfaat finansial atau meningkatkan pendapatan daerah; Nilai sosial (*social value*) – pemanfaatan aset harus mendukung pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat; dan Nilai keberlanjutan (*sustainability value*), aset harus dikelola dengan memperhatikan kelestarian fungsi dan daya guna jangka panjang. Dengan demikian, pemanfaatan aset tidak hanya dimaksudkan sebagai sumber penerimaan, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan daerah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara telah melaksanakan berbagai bentuk pemanfaatan aset sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Beberapa bentuk pemanfaatan tersebut antara lain: 1) Penyewaan Gedung dan Lahan Pemerintah Daerah. Beberapa aset berupa bangunan dan lahan kosong disewakan kepada pihak ketiga (instansi pemerintah lain, BUMN/BUMD, dan swasta) dengan sistem kontrak tahunan.

Penerimaan dari penyewaan ini dikategorikan sebagai retribusi jasa usaha yang disetorkan ke kas daerah; 2) Kerja Sama Pemanfaatan (KSP). Sejumlah aset yang memiliki potensi ekonomi strategis, seperti lahan di wilayah pusat kota Manado, dimanfaatkan melalui skema kerja sama dengan pihak swasta. Skema ini memberikan peluang bagi daerah untuk memperoleh bagi hasil dan pendapatan sewa jangka Panjang; 3) Bangun Guna Serah (BGS) dan Bangun Serah Guna (BSG). Beberapa aset digunakan untuk pembangunan fasilitas publik dan kantor pemerintah melalui kerja sama investasi, di mana mitra swasta membangun fasilitas di atas tanah pemerintah dan menyerahkannya kembali setelah jangka waktu tertentu; dan 4) Pinjam Pakai untuk Pelayanan Publik. Sebagian aset, terutama kendaraan dinas dan fasilitas gedung, dipinjamkan antar-OPD atau kepada lembaga sosial untuk mendukung kegiatan pelayanan publik.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa pemanfaatan aset belum optimal. Sejumlah aset daerah masih bersifat *idle asset* (menganggur) atau belum dimanfaatkan karena berbagai kendala, seperti:

- Belum adanya kajian kelayakan ekonomi terhadap potensi aset;
- Status hukum aset yang belum jelas (belum bersertifikat atau masih dalam proses pengalihan);
- Lokasi aset yang kurang strategis atau tidak memiliki rencana pemanfaatan jangka panjang;
- Keterbatasan koordinasi antara pengguna barang (Biro Umum) dan pengelola barang (BPKAD) dalam perencanaan pemanfaatan.

Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi ekonomi aset daerah dan realisasi penerimaan dari retribusi daerah, sehingga masih terdapat ruang besar untuk peningkatan efektivitas pengelolaan aset.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) sebagai Upaya Peningkatan Retribusi Daerah di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, dapat ditarik beberapa sebagai berikut:

1. Aspek Transparansi

Transparansi dalam pengelolaan BMD di Biro Umum menunjukkan kemajuan yang cukup signifikan dibandingkan periode sebelumnya, terutama dengan penerapan Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Daerah (SIMBMD). Sistem ini menjadi instrumen penting dalam mewujudkan keterbukaan informasi aset secara digital, real-time, dan terintegrasi antar-organisasi perangkat daerah (OPD). Namun, transparansi yang dibangun masih berada pada tataran administrative yakni keterbukaan data dan pelaporan internal belum sepenuhnya menjadi transparansi publik yang melibatkan masyarakat dalam pengawasan. Akses publik terhadap informasi aset daerah masih terbatas, dan kemampuan aparatur dalam memanfaatkan sistem digital masih perlu ditingkatkan.

2. Aspek Akuntabilitas

Akuntabilitas pengelolaan BMD di Biro Umum telah dilaksanakan sesuai ketentuan Permendagri Nomor 7 Tahun 2024, melalui penyusunan laporan aset tahunan, pelaksanaan audit internal dan eksternal, serta pemisahan peran antara pengelola barang (BPKAD) dan pengguna barang (Biro Umum). Hal ini menunjukkan bahwa sistem pertanggungjawaban administratif telah berjalan dengan baik.

Namun demikian, akuntabilitas yang dijalankan masih bersifat *compliance-based*, berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan dan pelaporan administratif. kuntabilitas yang berorientasi hasil (*result-based accountability*) yakni sejauh mana aset berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan dan pelayanan publik—belum sepenuhnya diterapkan.

4. Aspek Pemanfaatan Aset

Pemanfaatan aset daerah oleh Biro Umum telah mencakup berbagai bentuk seperti penyewaan gedung dan lahan pemerintah, kerja sama pemanfaatan (KSP), serta Bangun Guna Serah (BGS) dan Bangun Serah Guna (BSG). Bentuk-bentuk pemanfaatan ini telah berkontribusi terhadap peningkatan retribusi daerah, meskipun belum secara signifikan memengaruhi peningkatan total pendapatan asli daerah (PAD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak aset daerah yang belum dimanfaatkan secara optimal (*idle asset*), baik karena kendala administratif, keterbatasan perencanaan, maupun kurangnya

inovasi dalam pemanfaatan aset. Hal ini menunjukkan bahwa potensi ekonomi dari aset publik belum sepenuhnya dimaksimalkan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, beberapa saran strategis dapat diajukan untuk memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan pemanfaatan aset dalam pengelolaan BMD di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, sebagai berikut:

1. Peningkatan Aspek Transparansi
 - a. Perluasan akses publik terhadap informasi aset daerah melalui portal daring atau publikasi terbuka yang menampilkan data aset aktif, aset idle, dan status pemanfaatannya.
 - b. Peningkatan kapasitas SDM dalam penguasaan sistem SIMBMD serta pelatihan tentang etika transparansi publik agar aparatur memahami transparansi sebagai tanggung jawab moral, bukan sekadar kewajiban administratif.
 - c. Pelibatan masyarakat dan lembaga independen (akademisi, media, dan organisasi sipil) dalam pengawasan aset daerah untuk memperkuat pengawasan eksternal.
 2. Penguatan Aspek Akuntabilitas
 - a. Mengembangkan sistem pelaporan berbasis hasil (*result-based reporting*), di mana laporan aset tidak hanya mencakup data administrasi, tetapi juga analisis kontribusi aset terhadap
 - peningkatan PAD dan pelayanan publik.
 - b. Memperkuat tindak lanjut hasil audit, baik internal maupun eksternal, dengan mekanisme evaluasi berkala yang memastikan setiap temuan direspons secara sistematis dan terukur.
 - c. Menumbuhkan budaya akuntabilitas moral dan etika birokrasi, melalui pembinaan aparatur dan penegakan disiplin berbasis integritas.
3. Optimalisasi Pemanfaatan Aset
 - a. Melakukan pemetaan dan penilaian ulang (revaluasi) aset daerah untuk mengidentifikasi aset yang belum termanfaatkan dan menentukan potensi ekonomi yang dapat dikembangkan.
 - b. Mendorong kerja sama pemanfaatan aset dengan sektor swasta dan masyarakat, melalui skema KSP, BGS, atau BSG yang berorientasi pada manfaat ekonomi sekaligus pelayanan publik.
 - c. Meningkatkan koordinasi antarperangkat daerah, terutama antara Biro Umum, BPKAD, dan Biro Ekonomi, dalam penyusunan kebijakan pemanfaatan aset agar tidak terjadi duplikasi dan inefisiensi pengelolaan.
 - d. Membangun kelembagaan khusus pengelolaan aset produktif, seperti unit kerja analisis dan investasi aset daerah, untuk mempercepat transformasi dari sistem administratif menjadi sistem manajerial yang produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II Tahun 2023*. Jakarta: BPK RI.
- Bastian, I. (2020). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Halim, A. (2016). *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kemekenterian Keuangan Ditjen Perbendaharaan Kantor Wilayah DJPb Provnsi Sulawesi Utara. 2024. Diseminasi Kajian Kanwil DJPb Provinsi Sulawesi Utara: Kajian Fiskal Regional Triwulan I 2024, Government Finance Statistic Triwulan I 2024, ALCo Regional Sulawesi Utara periode s.d. Mei 2024. https://djp.b.kemenkeu.go.id/kanwil/sulut/id/data-publikasi/189-berita/3249-diseminasi-kajian-kanwil-djpb-provinsi-sulawesi-utara-kajian-fiskal-regional-triwulan-i-2024%2C-government-finance-statistic-triwulan-i-2024%2C-alco-regional-sulawesi-utara-periode-s-d-mei-2024.html?utm_source=chatgpt.com
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah*.
- Kuncoro, M. (2020). *Otonomi Daerah dan Pembangunan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- LAN (Lembaga Administrasi Negara). (2008). *Akuntabilitas dan Transparansi dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: LAN Press.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Aset Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Manoppo, F. (2023). Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Daerah untuk Peningkatan Retribusi Daerah di Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(2), 88–100.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD)*.
- Putra, Y. (2021). “Analisis Pengelolaan Barang Milik Daerah dalam Rangka Optimalisasi Aset Pemerintah”. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(2), 145–157.
- Rahmawati. (2020). Analisis Pengelolaan Barang Milik Daerah dalam Meningkatkan Efektivitas Penggunaan Aset Pemerintah Daerah (Studi pada Pemerintah Kabupaten Sleman). *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 112–123
- Sofany S., Tampi J., Londa V. Y. (2021). *Penerapan E-Government dalam Mendukung Transparansi dan Keterbukaan Informasi Publik (Studi Kasus Website Resmi Pemerintah Kota*

- Manado). Jurnal Agri-Sosioekonomi Unsrat. ISSN (p) 1907-4298, (e) 2685-0631. Vol. 17, No 2.*
- Saldrak P., Ogotan M, Londa V.Y (2018) Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Di Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Banggai Kepulauan Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Administrasi Publik. Vol. 4. No. 052. ISSN 2338-9613.*
- Saragih, J. (2020). *Fiskal Daerah dan Desentralisasi Fiskal*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Siregar, A. (2021). Optimalisasi Pengelolaan Aset Daerah dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, 9(1), 45–57.*
- Wowor M, Singkoh F, Waworundeng, W. (2019). *Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompaso. Jurnal Eksekutif Vol 3. No 3. ISSN 2337-5736*
- Yuliani, N. (2022). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Daerah Berdasarkan Permendagri Nomor 19 Tahun 2016 (Studi pada Pemerintah Kabupaten Gowa). *Jurnal Kebijakan Publik, 8(3), 201–213.*