

Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Negara di Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai Kelas II Bitung

Maryeke Balirangeng¹, Jetty E. H. Mokat², Goinpeace H. Tumbel³

¹²³Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia

¹ maryeke.this1@gmail.com, ² jettymokat@unima.ac.id, ³ goinpeaceatumbel@unima.ac.id

INFO ARTIKEL

ABSTRACT

Key word:
Optimization
Management
State-Owned Asset
PPLP Class II Bitung

This study aims to analyze the disposal process of unfit-for-use State-Owned Assets (Barang Milik Negara/BMN) and identify the challenges in its implementation at the Class II Marine and Coastal Guard Base (Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai/PPLP) in Bitung. Improper BMN management leads to budget inefficiencies, distorted financial reporting, and difficulties in asset planning. This research employs a qualitative approach with data collection techniques including in-depth interviews, direct observation, and documentation review. Data analysis, namely data reduction, data display, and drawing conclusions. Findings reveal that although BMN recording and disposal have adopted digital systems such as Sakti and SIMAN V2, challenges remain, including data entry errors, outdated inventories, and limited human resource capacity. While disposal procedures refer to regulations such as Government Regulation No. 27 of 2014 and Minister of Finance Regulation No. 83/PMK.06/2016, their implementation is not yet fully optimal. The disposal process typically requires one fiscal year and is hampered by inter-unit coordination issues and delays in administrative data validation. Additionally, reporting transparency is restricted to internal parties. The study recommends technical training improvement, regular inventory updates, and enhanced coordination and oversight among units to achieve budget efficiency and accountability in public asset governance.

INTISARI

Kata kunci:
Optimalisasi
Pengelolaan
Barang Milik Negara
PPLP Kelas II Bitung

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penghapusan Barang Milik Negara (BMN) yang tidak layak pakai serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam implementasinya di Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai (PPLP) Kelas II Bitung. Pengelolaan BMN yang tidak optimal menyebabkan inefisiensi anggaran, distorsi dalam laporan keuangan, serta kendala dalam perencanaan aset negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yakni dengan reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pencatatan dan penghapusan BMN telah menggunakan sistem digital seperti Sakti dan SIMAN V2, masih terdapat tantangan berupa kesalahan input data, kurangnya pemutakhiran inventaris, serta keterbatasan kapasitas SDM. Prosedur penghapusan BMN telah mengacu pada regulasi seperti PP No. 27 Tahun 2014 dan PMK No. 83/PMK.06/2016, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal. Proses penghapusan membutuhkan waktu rata-rata satu tahun anggaran dan terkendala koordinasi lintas unit serta keterlambatan dalam validasi data administratif. Selain itu, transparansi pelaporan penghapusan BMN masih terbatas pada pihak internal. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan

Diterima : 11-06-2025
Dipublish : 19-06-2025

pelatihan teknis, pembaruan sistem inventaris secara berkala, serta penguatan koordinasi dan pengawasan lintas unit guna mencapai efisiensi anggaran dan akuntabilitas dalam tata kelola aset negara.

Copyright © 2025 (Maryeke Balirangeng). All Right Reserved

1. Pendahuluan

Pengelolaan adalah usaha mengatur dan mengarahkan sumber daya serta aktivitas organisasi secara sistematis agar dapat mencapai hasil yang optimal [1]. Menurut George R. Terry, pengelolaan (management) adalah *"a process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish the objectives by the use of people and resources"* yang berarti bahwa pengelolaan merupakan suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Secara umum pengelolaan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Dalam konteks Barang Milik Negara (BMN), pengelolaan merujuk pada seluruh aktivitas yang terkait dengan perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, pengamanan, dan penghapusan aset negara guna memastikan efisiensi dan akuntabilitas penggunaan aset publik. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, yang menyatakan bahwa pengelolaan BMN harus dilakukan secara tertib, efektif, efisien, dan bertanggung jawab [2].

Administrasi negara sebagai ilmu dan praktik pemerintahan memiliki prinsip utama untuk menciptakan tata kelola yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu aspek penting dalam administrasi publik adalah pengelolaan aset negara yang tertib dan sesuai dengan kebutuhan nyata institusi pemerintah. Barang Milik Negara (BMN) merupakan aset yang dikuasai oleh pemerintah dan harus dikelola secara optimal untuk mendukung penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan.

Dalam perspektif good governance, penghapusan BMN yang tidak layak pakai menjadi bagian integral dari manajemen keuangan negara, karena berkaitan dengan efisiensi anggaran, transparansi laporan keuangan, dan efektivitas perencanaan aset. Namun, dalam praktiknya, banyak BMN yang sudah rusak atau tidak digunakan masih tercatat dalam sistem, sehingga menimbulkan berbagai permasalahan yang berdampak pada ketidaktepatan laporan keuangan serta inefisiensi dalam penggunaan anggaran.

Penghapusan BMN yang sudah tidak layak pakai menjadi langkah strategis untuk memastikan

bahwa belanja negara digunakan secara tepat guna, tanpa membebani anggaran dengan pemeliharaan aset yang sudah tidak bernilai ekonomi. Pengelolaan BMN yang tidak optimal tidak hanya menyebabkan pemborosan anggaran, tetapi juga berdampak pada distorsi dalam laporan keuangan dan perencanaan keuangan negara secara keseluruhan. Oleh karena itu, optimalisasi penghapusan BMN yang tidak layak pakai merupakan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dan memperbaiki tata kelola aset negara.

Secara normatif, pengelolaan BMN diatur dalam berbagai regulasi yang menegaskan pentingnya pemanfaatan aset secara efektif dan prosedur penghapusannya jika sudah tidak layak pakai. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah menyempurnakan aturan sebelumnya dengan menekankan pentingnya optimalisasi aset dan penghapusan yang lebih cepat terhadap BMN yang tidak digunakan lagi [2]. Selain itu, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120 Tahun 2024 juga mengatur tata cara pengelolaan BMN yang tidak digunakan untuk mendukung efektivitas administrasi keuangan negara [3]. Regulasi ini seharusnya menjadi acuan dalam menghapus aset yang tidak lagi bernilai guna agar laporan keuangan pemerintah tetap akurat dan anggaran tidak terbuang sia-sia. Namun, dalam implementasinya, penghapusan BMN masih menghadapi berbagai tantangan administratif dan teknis yang membuat aset yang sudah tidak layak pakai tetap tercatat dalam sistem keuangan negara.

Salah satu permasalahan utama dalam penghapusan BMN adalah ketidaksesuaian data antara inventaris dan laporan keuangan. BMN yang sudah tidak berfungsi atau rusak sering kali masih tercatat sebagai aset aktif, menyebabkan nilai aset yang dilaporkan dalam laporan keuangan menjadi tidak mencerminkan kondisi riil. Ketidaksesuaian ini dapat menghambat audit dan pengambilan keputusan yang berbasis pada kondisi aset yang sebenarnya [4]. Selain itu, BMN yang seharusnya sudah dihapus sering kali masih membutuhkan anggaran pemeliharaan, sehingga meningkatkan beban biaya yang sebenarnya tidak perlu. Hal ini menyebabkan pemborosan anggaran yang seharusnya bisa dialokasikan untuk kebutuhan yang lebih prioritas, sebagaimana ditemukan dalam penelitian terkait dengan pengelolaan barang negara [5].

Proses penghapusan BMN juga sering mengalami keterlambatan akibat prosedur birokrasi yang panjang dan kompleks. Lamanya proses penghapusan menyebabkan barang yang tidak

layak pakai tetap berada dalam daftar aset negara, sehingga laporan keuangan tidak mencerminkan nilai aset yang sebenarnya [6]. Dampak lainnya adalah distorsi dalam penilaian aset negara, di mana aset yang tidak digunakan tetap masuk dalam perhitungan total aset, sehingga menyebabkan overstatement dalam laporan keuangan pemerintah [7]. Hal ini dapat memberikan gambaran yang tidak akurat mengenai kondisi keuangan pemerintah, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kebijakan pengelolaan aset dan anggaran.

Masalah lain yang muncul akibat penghapusan BMN yang tidak optimal adalah kesulitan dalam audit dan rekonsiliasi keuangan. Laporan aset yang tidak akurat menyulitkan auditor dalam melakukan pengecekan kesesuaian data antara aset fisik dan catatan keuangan. Ketidakesesuaian ini berpotensi menurunkan kualitas opini audit terhadap laporan keuangan pemerintah [8]. Selain itu, BMN yang masih tercatat dalam sistem tetapi tidak lagi digunakan juga berpotensi disalahgunakan atau bahkan digelapkan oleh pihak tertentu, sebagaimana diungkapkan dalam berbagai studi tentang manajemen aset negara [7].

Berdasarkan data BMN Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai (PPLP) Kelas II Bitung, terdapat sejumlah besar barang yang telah mengalami penurunan fungsi atau tidak lagi layak pakai, namun masih tercatat dalam daftar inventarisasi aset. Beberapa barang tersebut meliputi kursi besi, meja kerja kayu, mesin fotokopi, scanner, AC Split, Handy Talky, serta beberapa peralatan operasional seperti speed boat dan peralatan selam. Nilai total aset yang tidak layak pakai mencapai Rp462.119.800. Keberadaan aset-aset ini dalam daftar inventarisasi tanpa adanya proses penghapusan yang cepat menyebabkan berbagai implikasi negatif terhadap efisiensi anggaran dan tata kelola aset di PPLP Kelas II Bitung. Data tersebut dapat dilihat dalam tabel lampiran 1. Adapun data tersebut terdiri dari barang yang bernilai dibawah Rp.100.000.000, dan barang yang bernilai Rp. 100.000.000,-

Dalam aspek efisiensi anggaran, barang-barang yang sudah tidak layak pakai tetapi masih tercatat dalam sistem tetap menyerap alokasi anggaran pemeliharaan, meskipun tidak lagi berkontribusi terhadap operasional institusi. Misalnya, speed boat/motor tempel dan perahu karet dengan nilai perolehan lebih dari seratus juta rupiah masih tercatat, meskipun keberadaannya sudah tidak optimal. Anggaran yang seharusnya digunakan untuk perawatan dan perbaikan aset yang masih berfungsi justru terserap untuk barang-barang yang tidak memiliki nilai manfaat. Hal ini mencerminkan pemborosan anggaran yang seharusnya dapat diminimalkan dengan percepatan proses penghapusan BMN yang tidak layak pakai. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa ketidakefisienan dalam pengelolaan aset dapat menyebabkan peningkatan biaya pemeliharaan

yang tidak diperlukan, sehingga berpengaruh pada efektivitas belanja negara.

Dari perspektif tata kelola aset, pencatatan BMN yang tidak sesuai dengan kondisi nyata juga mengakibatkan distorsi dalam laporan keuangan dan proses audit. Ketidaktepatan dalam mencatat aset dapat menyebabkan overstatement dalam laporan keuangan, di mana aset yang seharusnya telah dihapus masih tercantum sebagai bagian dari kekayaan institusi. Sebagai contoh, speed boat dan motor tempel dengan nilai perolehan lebih dari Rp100 juta tetap masuk dalam daftar aset, meskipun sudah tidak dapat digunakan secara optimal. Hal ini dapat menimbulkan persepsi yang salah mengenai kondisi keuangan institusi dan menghambat pengambilan keputusan terkait kebutuhan pengadaan aset baru. Jika pencatatan aset tidak diperbarui, maka kebutuhan terhadap aset pengganti juga sulit diprediksi secara akurat, yang pada akhirnya dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam pengelolaan anggaran pengadaan BMN.

Selain itu, penumpukan barang yang tidak layak pakai di gudang atau tempat penyimpanan juga berkontribusi terhadap inefisiensi ruang kerja dan aset. Banyaknya barang yang seharusnya telah dihapus tetapi masih tersimpan mengakibatkan penggunaan ruang menjadi tidak optimal, yang pada akhirnya menghambat efektivitas operasional. Tanpa adanya kebijakan penghapusan yang sistematis dan berbasis data, kondisi ini dapat terus berlanjut, menambah beban administrasi dan logistik dalam pengelolaan BMN. Studi tentang tata kelola aset menunjukkan bahwa implementasi sistem penghapusan yang lebih efektif dapat mengurangi risiko penumpukan barang, sekaligus meningkatkan efisiensi dalam pemanfaatan ruang dan sumber daya yang tersedia.

Dari berbagai permasalahan tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan dalam pendekatan optimalisasi penghapusan BMN berbasis efisiensi anggaran dan tata kelola aset yang lebih transparan dan akuntabel. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya berfokus pada aspek administratif dalam penghapusan aset, tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap efisiensi anggaran dan keakuratan laporan keuangan. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan berbasis data dan analisis kebijakan untuk mengusulkan model yang dapat mengurangi ketidaktepatan dalam perhitungan penyusutan aset, meminimalkan potensi distorsi dalam laporan keuangan, serta meningkatkan efektivitas audit dan rekonsiliasi keuangan. Selain itu, pemanfaatan teknologi dalam sistem monitoring aset akan menjadi faktor kunci dalam mempercepat proses penghapusan dan mencegah akumulasi aset yang tidak bernilai ekonomis [9].

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk lebih jauh melakukan penelitian dengan judul “ Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Negara di Pangkalan Penjagaan Laut dan

Pantai Kelas II Bitung”.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lainnya, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah [10].

Strauss dan Cobin mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau dengan cara pengukuran [11]. Bungin dan Creswell metode kualitatif deskriptif merupakan jenis metode kualitatif yang paling banyak dipengaruhi oleh pandangan kualitatif. Pada penulisan penelitian, peneliti menganalisis data tersebut dan sejauh mungkin menggambarkan sebagaimana aslinya [11]. Sehingga dengan demikian dapat diperoleh penjelasan dan gambaran atas topik penelitian.

Lokasi penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai Kelas II Bitung.

Fokus penelitian yakni penghapusan BMN tidak layak pakai di Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai Kelas II Bitung. serta kendala dalam penghapusan BNM. Sub-fokus dalam penelitian ini yakni penghapusan BMN tidak layak pakai serta kendala dalam penghapusan BMN.

Sumber data dalam penelitian yakni informan, tempat dan peristiwa, dan dokumen. Teknik pengumpulan data yaitu *getting in*, *getting along*, dan *logging data*. Teknik analisis data Menurut Sugiyono penelitian ini menggunakan analisis kualitatif yang dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu yakni dengan reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan [12]. Pengujian keabsahan data peneliti menggunakan 4 (empat) kriteria utama yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba, guna menjamin keabsahan data penelitian kualitatif, yaitu: 1) Derajat Kepercayaan (*Credibility*); 2) Derajat Keteralihan (*transferability*); 3) Derajat Ketergantungan (*dependability*); dan 4) Derajat Kepastian (*Confirmability*).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Penghapusan BMN yang tidak layak pakai di PPLP Kelas II Bitung

Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) merupakan bagian integral dari fungsi manajerial dalam organisasi publik. Dalam perspektif teori manajemen klasik, menurut George R. Terry, manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengawasan [13]. Dalam konteks pengelolaan BMN, seluruh siklus pengelolaan—mulai dari perolehan, pemanfaatan, hingga penghapusan—mencerminkan implementasi dari fungsi-fungsi manajemen tersebut. Namun, kasus yang ditemukan di PPLP Kelas II Bitung menunjukkan lemahnya fungsi pengawasan dan evaluasi dalam siklus penghapusan aset tidak layak pakai. Hal ini terjadi karena masih adanya kesenjangan antara perencanaan sistem pengelolaan dengan kenyataan pelaksanaannya di lapangan.

Manajemen keuangan publik (*public financial management*) lebih lanjut memberikan fondasi konseptual mengenai pentingnya akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya negara. Menurut Mardiasmo, manajemen keuangan publik bertujuan untuk menciptakan tata kelola yang bertanggung jawab dalam penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan keuangan negara [14]. Dalam hal ini, pengelolaan BMN merupakan elemen penting dalam laporan keuangan pemerintah. Di PPLP Bitung, temuan terkait pencatatan aset yang tidak akurat, keterlambatan proses penghapusan, serta kurangnya transparansi dalam pelaporan menunjukkan ketidaksesuaian antara praktik pengelolaan aset dengan prinsip-prinsip efisiensi dan akuntabilitas keuangan negara.

Konsep pengelolaan BMN sebagaimana tertuang dalam regulasi seperti Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 83/PMK.06/2016 menekankan pentingnya tata kelola aset negara yang sistematis, transparan, dan bertanggung jawab. Penghapusan BMN adalah bagian akhir dari siklus pengelolaan yang memerlukan verifikasi data, pertimbangan nilai ekonomis, serta proses administratif yang ketat. Di PPLP Bitung, masih ditemukannya BMN rusak berat yang belum diajukan penghapusannya serta ketidaksesuaian data antara pencatatan dan kondisi fisik mencerminkan belum optimalnya penerapan prinsip-prinsip tersebut. Hal ini menandakan perlunya penguatan regulasi dan pengawasan dalam implementasi teknis di tingkat unit kerja.

Masalah yang dihadapi PPLP Bitung juga dapat dijelaskan melalui teori *New Public Management* yang menekankan pentingnya efisiensi, orientasi hasil, dan profesionalisme dalam pelayanan publik [15]. Keterlambatan proses penghapusan aset, kurangnya pemahaman pegawai terhadap regulasi, dan sistem informasi yang belum optimal menunjukkan belum tercapainya prinsip-prinsip efisiensi dan pengukuran kinerja dalam pengelolaan aset. Jika penghapusan BMN tidak dilakukan secara tepat waktu, maka tidak hanya menimbulkan inefisiensi biaya pemeliharaan barang rusak, tetapi juga merusak keandalan laporan keuangan dan aset negara.

Permasalahan pengelolaan BMN tidak layak pakai di PPLP Kelas II Bitung juga didapati belum

terinternalisasinya asas-asas pengelolaan BMN dalam keseharian kerja organisasi. Reformasi perlu diarahkan pada tiga pilar utama: (1) penguatan kapasitas sumber daya manusia; (2) penertiban dan pembaruan data inventarisasi secara periodik; dan (3) penerapan asas-asas pengelolaan BMN secara konsisten dan terukur dalam setiap tahapan manajemen aset. Dengan langkah-langkah tersebut, penghapusan aset negara tidak hanya menjadi kegiatan administratif, tetapi bagian integral dari akuntabilitas publik dan efisiensi anggaran negara.

Dengan demikian, inti permasalahan di PPLP Kelas II Bitung tidak hanya bersifat teknis administratif, tetapi juga struktural dan sistemik. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan manajemen yang terintegrasi, di mana teori manajemen umum, manajemen keuangan publik, dan prinsip tata kelola aset negara harus saling bersinergi dalam praktik organisasi. Reformasi pada tataran sistem, regulasi, dan penguatan sumber daya manusia merupakan langkah penting untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik pengelolaan BMN, sehingga tujuan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara dapat terwujud secara menyeluruh.

Pengelolaan aset negara termasuk proses penghapusan BMN berperan penting dalam mendukung akuntabilitas fiskal. Menurut Mardiasmo, pengelolaan keuangan negara harus menjamin adanya efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran. BMN yang tidak layak pakai tetapi tetap tercatat aktif akan menimbulkan inefisiensi, karena menyerap biaya pemeliharaan tanpa memberikan manfaat ekonomi atau operasional [14]. Kondisi ini juga mengganggu penyusunan neraca keuangan pemerintah yang andal. Dengan kata lain, penghapusan BMN bukan hanya kegiatan administratif, tetapi merupakan bagian dari pengelolaan fiskal yang sehat dan profesional.

Konsep penghapusan BMN secara normatif diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 83/PMK.06/2016 tentang Tata Cara Penghapusan Barang Milik Negara, yang mendefinisikan penghapusan sebagai tindakan menghapus BMN dari daftar barang dengan tujuan membebaskan pengguna barang dari tanggung jawab administratif dan fisik atas barang tersebut. Menurut Sadeli, penghapusan BMN dapat dilakukan karena alasan barang rusak berat, tidak layak pakai, hilang, musnah, atau karena adanya perubahan kebutuhan organisasi [16]. Oleh karena itu, penghapusan merupakan tahapan akhir dari siklus pengelolaan aset yang harus dilaksanakan secara sistematis, berdasarkan verifikasi fisik dan administratif yang valid, serta disertai dokumentasi formal seperti berita acara pemeriksaan, penilaian, dan rekomendasi pejabat berwenang.

Dalam implementasinya, penghapusan BMN juga harus memenuhi prinsip-prinsip yang tertuang

dalam asas pengelolaan BMN sebagaimana tercantum dalam PP No. 27 Tahun 2014 Pasal 3, yaitu asas fungsional, kepastian hukum, transparansi, efisiensi, akuntabilitas, dan kepastian nilai. Di PPLP Bitung, asas fungsional tidak terlaksana secara optimal karena barang yang tidak layak pakai masih tercatat sebagai aset aktif. Asas efisiensi terganggu akibat keterlambatan proses penghapusan, sementara asas akuntabilitas dan transparansi tidak tercapai karena terbatasnya pelaporan terbuka dan partisipasi lintas unit dalam proses verifikasi dan usulan penghapusan.

Lebih lanjut, permasalahan penghapusan BMN di PPLP Bitung dapat dikaji melalui pendekatan *New Public Management*, yang menekankan pentingnya efisiensi, orientasi hasil, dan penggunaan teknologi informasi dalam tata kelola sektor publik [15]. Di lapangan ditemukan bahwa sistem informasi (SIMAN dan Sakti) telah digunakan, namun tidak didukung oleh pemutakhiran data secara konsisten dan pemahaman teknis oleh SDM pelaksana. Keterlambatan proses penghapusan juga mencerminkan belum berjalannya mekanisme birokrasi yang adaptif dan berorientasi pada kinerja.

Dengan demikian, konsep penghapusan BMN harus dipahami tidak semata sebagai penghilangan data administrasi aset, tetapi sebagai strategi pengelolaan aset negara yang menyeluruh dan berorientasi pada nilai guna serta akuntabilitas publik. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan integrasi antara penerapan teori manajemen modern, prinsip good governance, serta pelaksanaan regulasi berbasis asas-asas pengelolaan BMN. Kasus di PPLP Kelas II Bitung menunjukkan bahwa kelemahan implementasi regulasi, lemahnya kapasitas SDM, dan minimnya koordinasi lintas unit masih menjadi tantangan utama dalam optimalisasi sistem penghapusan BMN yang akuntabel dan efisien. Untuk lebih jelas, peneliti menguraikan terkait penghapusan BMN tidak layak pakai di Kantor PPLP kelas II Bitung belum dilaksanakan secara optimal karena hal-hal sebagai berikut:

1. Mekanisme Pencatatan dan Verifikasi BMN Sebelum Penghapusan

Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) secara profesional dan akuntabel sangat bergantung pada validitas pencatatan dan ketepatan verifikasi kondisi fisik aset sebelum dilakukan penghapusan. Dalam konteks PPLP Kelas II Bitung, temuan di lapangan menunjukkan bahwa meskipun pencatatan BMN telah berbasis aplikasi elektronik seperti *Sakti* dan *SIMAN V2*, akurasi data aset masih menjadi persoalan utama. Beberapa barang tidak diberi Nomor Urut Pendaftaran (NUP) secara lengkap, kondisi fisik barang tidak didokumentasikan dengan baik, dan lokasi barang tersebar di berbagai tempat seperti rumah dinas

atau kapal patroli, sehingga menyulitkan verifikasi fisik secara langsung oleh tim pengelola.

Kondisi tersebut bertentangan dengan regulasi yang berlaku, khususnya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 83/PMK.06/2016 yang menyatakan bahwa proses penghapusan BMN hanya dapat dilakukan setelah melalui tahapan verifikasi atas keberadaan fisik barang dan kesesuaian data dalam Kartu Inventaris Barang (KIB). Selain itu, regulasi tersebut mewajibkan dilakukannya pencatatan lengkap terhadap informasi barang, termasuk asal-usul, nilai perolehan, kondisi, dan lokasi, yang harus selalu diperbarui dalam sistem informasi manajemen aset. Namun, temuan menunjukkan bahwa data dalam sistem sering kali tidak diperbarui secara periodik, dan kesalahan input data (seperti nama barang dan jumlah unit) kerap terjadi karena rendahnya kapasitas teknis operator.

Secara teoritis, mekanisme pencatatan dan verifikasi BMN adalah perwujudan dari fungsi *kontrol dan evaluasi* dalam manajemen aset publik. Menurut Anthony dan Young, pengelolaan aset negara yang baik mensyaratkan adanya sistem informasi akuntansi yang mampu memberikan gambaran menyeluruh, akurat, dan tepat waktu atas seluruh aset yang dimiliki pemerintah [17]. Hal ini juga diperkuat oleh teori *Good Governance* yang menempatkan transparansi dan akuntabilitas sebagai pilar utama dalam pengelolaan sumber daya publik. Dalam konteks ini, PPLP Bitung belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip tersebut karena lemahnya pembaruan data, keterbatasan verifikasi fisik, dan minimnya kontrol internal dalam proses pencatatan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Mahadewi dan Ariana yang mengungkapkan bahwa kegagalan dalam melakukan verifikasi aset secara berkala dapat menyebabkan terjadinya misstatement dalam laporan keuangan, membebani biaya pemeliharaan, dan mempersulit proses penghapusan [18].

Secara analitis, kelemahan dalam mekanisme pencatatan dan verifikasi di PPLP Bitung menunjukkan bahwa sistem yang berbasis aplikasi digital belum secara otomatis menjamin akurasi data, tanpa disertai peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan prosedur kontrol yang ketat. Kecanggihan sistem seperti *SIMAN* dan *Sakti* akan kehilangan fungsinya jika operator tidak memiliki pemahaman yang memadai dalam melakukan entri data maupun melakukan verifikasi lapangan. Selain itu, fragmentasi lokasi barang memperumit proses pengawasan, dan menunjukkan perlunya strategi integratif dalam manajemen aset berbasis zona wilayah kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa permasalahan dalam pencatatan dan verifikasi BMN di PPLP Kelas II Bitung tidak semata bersumber pada aspek teknis, tetapi merupakan

akibat dari lemahnya pelaksanaan fungsi manajemen aset publik secara menyeluruh. Diperlukan reformasi pada tiga aspek utama: (1) peningkatan kompetensi teknis pengelola BMN; (2) penguatan sistem pengawasan dan verifikasi berbasis risiko; serta (3) pengembangan sistem pelaporan berbasis lokasi yang dapat mengintegrasikan aset-aset di luar kantor pusat. Hanya dengan upaya tersebut, proses pencatatan dan verifikasi dapat memenuhi prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan kepastian hukum sebagaimana diamanatkan dalam regulasi dan teori manajemen keuangan publik.

2. Kesesuaian Pelaksanaan Prosedur Penghapusan dengan SOP yang Ditetapkan

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) adalah kepatuhan terhadap prosedur baku atau *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam setiap tahapan siklus aset, termasuk dalam proses penghapusan. SOP penghapusan BMN secara normatif telah diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, dan dijabarkan secara teknis dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 83/PMK.06/2016. Dalam aturan tersebut ditegaskan bahwa proses penghapusan harus melalui tahapan: (1) identifikasi dan verifikasi kondisi barang; (2) pembentukan panitia penghapusan; (3) pengajuan permohonan penghapusan ke KPKNL; (4) penilaian dan persetujuan; dan (5) penerbitan surat keputusan penghapusan serta pemutakhiran data di sistem [19].

Namun, hasil temuan di PPLP Kelas II Bitung menunjukkan bahwa pelaksanaan prosedur penghapusan BMN belum sepenuhnya sesuai dengan SOP tersebut. Di antaranya adalah tidak dilaksanakannya inventarisasi dan penilaian kondisi aset secara rutin setiap lima tahun sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 511 PP No. 28 Tahun 2020 (sebagai aturan pelaksana dari PP 27/2014). Selain itu, proses pengajuan penghapusan masih sering tertunda karena dokumen pendukung yang diajukan tidak lengkap atau tidak valid. Keterlambatan ini menunjukkan lemahnya penerapan alur kerja yang terstruktur dan kurangnya pengawasan internal terhadap setiap tahapan SOP penghapusan.

Secara teoritis, ketidaksesuaian pelaksanaan SOP dengan regulasi menunjukkan lemahnya fungsi *planning* dan *controlling* dalam kerangka manajemen publik. George R. Terry menyatakan bahwa perencanaan dan pengendalian adalah dua dari empat fungsi dasar manajemen yang memastikan kegiatan organisasi berjalan sesuai target [13]. Jika SOP tidak diimplementasikan dengan konsisten, maka risiko administratif dan akuntabilitas meningkat, serta mengarah pada rendahnya efisiensi institusional.

Ketidakpatuhan terhadap SOP juga

mengindikasikan gagalnya prinsip *kepastian hukum*, *efisiensi*, dan *akuntabilitas* dalam asas pengelolaan BMN sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 PP No. 27 Tahun 2014. Misalnya, tanpa dokumentasi yang sesuai prosedur, penghapusan BMN tidak hanya menjadi tidak sah secara administratif, tetapi juga berdampak pada penyajian laporan keuangan instansi yang tidak wajar (*disclaimer*).

Selain itu, keterlambatan dalam mengikuti prosedur formal juga mencerminkan kurangnya budaya organisasi yang mendukung kepatuhan terhadap kebijakan publik (*policy compliance*). Denhardt & Denhardt dalam teori *New Public Service* menekankan bahwa birokrasi modern harus mengedepankan nilai-nilai kepatuhan, etika pelayanan, dan akuntabilitas publik, bukan hanya menekankan pada pelaksanaan tugas administratif [20]. Dalam konteks PPLP Bitung, minimnya pelatihan tentang SOP, lemahnya koordinasi antarunit, serta ketergantungan pada sedikit personel untuk seluruh proses penghapusan memperkuat kondisi ini.

Secara analitis, tidak sesuainya pelaksanaan SOP dengan aturan yang ditetapkan menggambarkan bahwa regulasi yang bersifat normatif belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam sistem kerja organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor: pertama, kurangnya *standardization of work processes* yang terdokumentasi dan dipahami oleh seluruh staf; kedua, minimnya pengawasan dari atasan langsung maupun inspektorat; ketiga, terbatasnya evaluasi berkala terhadap efektivitas implementasi SOP. Padahal, idealnya SOP harus menjadi instrumen teknis sekaligus pedoman normatif untuk menjamin keseragaman pelaksanaan dan pencegahan penyimpangan prosedural.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan prosedur penghapusan BMN di PPLP Kelas II Bitung belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Ketidaksesuaian ini menyebabkan terhambatnya proses penghapusan, meningkatnya beban kerja administratif, serta potensi risiko terhadap akurasi pelaporan keuangan. Perlu dilakukan pembenahan struktural berupa pelatihan teknis SOP, penyusunan panduan kerja internal, serta penguatan fungsi monitoring dan evaluasi oleh pejabat penanggung jawab pengelolaan BMN agar pelaksanaan SOP tidak hanya menjadi formalitas administratif, tetapi benar-benar menjadi kerangka kerja operasional yang efektif dan akuntabel.

3. Kecepatan dan Efisiensi Pelaksanaan Prosedur Penghapusan

Efisiensi dan kecepatan dalam pelaksanaan prosedur penghapusan Barang Milik Negara (BMN) merupakan indikator kinerja penting dalam pengelolaan aset negara. Kedua aspek ini tidak hanya berdampak pada optimalisasi anggaran dan

pemanfaatan sumber daya, tetapi juga berkontribusi terhadap kredibilitas laporan keuangan dan akuntabilitas publik. Namun demikian, berdasarkan temuan di PPLP Kelas II Bitung, pelaksanaan prosedur penghapusan masih diwarnai dengan keterlambatan yang signifikan. Rata-rata proses penghapusan membutuhkan waktu lebih dari satu tahun anggaran, mulai dari pengusulan internal hingga diterbitkannya surat keputusan penghapusan oleh KPKNL.

Keterlambatan ini dipicu oleh beberapa faktor utama, antara lain: rendahnya pemahaman teknis pegawai mengenai prosedur penghapusan, ketidaksesuaian data administratif dengan kondisi fisik barang, keterbatasan dokumen pendukung, serta minimnya koordinasi lintas unit kerja. Selain itu, proses birokrasi berlapis dalam sistem pengelolaan barang juga turut memperlambat pengambilan keputusan, terutama ketika terjadi koreksi atau penolakan dokumen oleh pihak yang berwenang. Temuan ini menunjukkan bahwa belum ada sistem kerja yang dirancang untuk memangkas waktu tunggu dan memastikan efisiensi operasional dalam proses penghapusan aset.

Secara normatif, penghapusan BMN harus dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip efisiensi sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 huruf d Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 2014. Regulasi teknis dalam PMK No. 83/PMK.06/2016 juga mengamanatkan bahwa seluruh tahapan harus dilakukan dengan pengelolaan yang tepat waktu, berbasis data, dan terdokumentasi dengan baik. Selain itu, proses penghapusan yang lambat berisiko menyebabkan pemborosan anggaran karena aset yang tidak lagi digunakan tetap menyedot biaya pemeliharaan dan pengamanan. Dalam konteks ini, pelaksanaan yang lambat tidak hanya tidak efisien, tetapi juga bertentangan dengan asas *value for money* dalam manajemen keuangan publik.

Dari perspektif teori, kecepatan dan efisiensi dapat dilihat sebagai cerminan dari fungsi *organizing* dan *controlling* dalam manajemen publik [13]. Organisasi yang tidak memiliki struktur kerja yang responsif, sistem monitoring internal yang kuat, serta personel dengan kompetensi teknis yang memadai akan cenderung mengalami stagnasi administratif.

Temuan di PPLP Bitung juga senada dengan hasil penelitian Ibrahim dan Ridwan yang menunjukkan bahwa keterlambatan prosedur penghapusan aset berdampak langsung pada meningkatnya biaya pengelolaan barang tidak produktif dan menurunkan efisiensi pengelolaan anggaran [21]. Studi tersebut menekankan bahwa instansi pemerintah perlu membangun sistem penghapusan berbasis kalender tahunan dengan *cut-off* waktu yang ketat, serta memperkuat pelatihan bagi SDM pengelola aset agar tidak terjebak dalam prosedur administratif yang

berulang dan kontraproduktif.

Secara analitis, ketidakefisienan dalam proses penghapusan BMN di PPLP Bitung mencerminkan bahwa sistem kerja masih didominasi oleh pendekatan *compliance-oriented* yang kaku, alih-alih *performance-oriented*. Padahal, untuk mencapai efisiensi, organisasi harus berani menyederhanakan prosedur melalui digitalisasi alur kerja, pelimpahan wewenang yang lebih terdesentralisasi, dan pembuatan *standard time* pelaksanaan tiap tahapan. Keterlambatan juga mengindikasikan perlunya integrasi sistem pengelolaan BMN dengan sistem perencanaan keuangan dan pelaporan agar seluruh proses berlangsung sinkron dan selaras.

Dengan demikian, pelaksanaan prosedur penghapusan BMN yang cepat dan efisien tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan dokumen atau kecanggihan sistem digital, tetapi oleh keseluruhan ekosistem manajemen aset yang melibatkan SDM kompeten, sistem kerja fleksibel, serta budaya organisasi yang proaktif terhadap pelayanan publik yang bernilai. Pembinaan perlu dilakukan tidak hanya di sisi teknis administratif, tetapi juga pada tataran strategis dan kultural agar penghapusan BMN benar-benar menjadi instrumen pengelolaan aset yang adaptif, akuntabel, dan berorientasi hasil.

4. Transparansi dalam Penghapusan BMN

Transparansi merupakan prinsip mendasar dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), termasuk dalam pengelolaan dan penghapusan Barang Milik Negara (BMN). Prinsip ini menjamin bahwa seluruh proses administratif dapat diakses, diawasi, dan dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada publik maupun pemangku kepentingan internal. Dalam konteks penghapusan BMN, transparansi menuntut agar proses pengajuan, verifikasi, penilaian, hingga penetapan keputusan penghapusan dilakukan secara akuntabel dan dapat ditelusuri melalui dokumentasi formal dan sistem informasi yang terbuka.

Namun, temuan lapangan di kantor PPLP Kelas II Bitung menunjukkan bahwa prinsip transparansi belum sepenuhnya diterapkan secara efektif. Informasi terkait penghapusan BMN umumnya hanya diketahui oleh pejabat atau staf teknis yang memiliki akses ke aplikasi Sakti dan SIMAN, sedangkan pihak lain, termasuk unit kerja yang menggunakan barang, tidak selalu terlibat atau diinformasikan secara memadai. Pelaporan penghapusan hanya dilakukan dalam bentuk laporan semesteran dan tahunan, yang bersifat tertutup dan tidak dipublikasikan secara internal atau eksternal. Bahkan, beberapa pegawai menyatakan tidak mengetahui barang apa saja yang telah atau sedang dalam proses penghapusan karena tidak ada mekanisme penyampaian informasi yang terbuka.

Kondisi tersebut bertentangan dengan asas transparansi sebagaimana diatur dalam Pasal 3

huruf c PP No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, yang menegaskan bahwa setiap tahapan pengelolaan BMN harus dilakukan secara terbuka dan dapat diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Selain itu, Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik menyebutkan bahwa informasi pengelolaan keuangan negara, termasuk aset, merupakan informasi publik yang wajib tersedia setiap saat dan harus dapat diakses oleh masyarakat. Dengan demikian, tertutupnya proses penghapusan aset di internal instansi berpotensi melanggar prinsip-prinsip dasar transparansi pemerintahan.

Secara teoritis, transparansi dalam administrasi publik merupakan pilar utama dari *good governance* yang berarti bahwa informasi harus disediakan secara terbuka, proses pengambilan keputusan dapat dipantau, dan masyarakat atau pemangku kepentingan memiliki ruang untuk mengawasi. Denhardt & Denhardt dalam pendekatan *New Public Service* juga menekankan pentingnya *democratic accountability*, di mana proses kebijakan, termasuk pengelolaan aset publik, tidak boleh menjadi praktik tertutup yang hanya diketahui oleh segelintir pejabat teknis [20].

Secara analitis, lemahnya transparansi dalam penghapusan BMN di PPLP Kelas II Bitung menunjukkan adanya pemisahan antara proses teknis administratif dan budaya organisasi yang terbuka. Ketertutupan ini juga menjadi cerminan dari pola komunikasi vertikal yang masih dominan, di mana informasi strategis hanya berputar di lingkaran pimpinan dan staf teknis tertentu. Idealnya, transparansi tidak hanya dibangun dari sistem informasi, tetapi juga dari budaya organisasi yang menempatkan keterbukaan sebagai nilai kerja. Di samping itu, tidak adanya mekanisme feedback atau pelaporan terbuka menghambat pengawasan internal yang seharusnya menjadi bagian dari sistem kontrol institusional.

Dengan demikian, untuk meningkatkan transparansi penghapusan BMN, diperlukan pembenahan pada beberapa aspek utama, yaitu: (1) peningkatan akses informasi penghapusan melalui sistem internal yang terbuka; (2) pelibatan unit kerja pengguna dalam setiap tahap proses penghapusan; dan (3) pelaporan berkala yang dipublikasikan secara internal maupun dalam dokumen pertanggungjawaban publik. Transparansi yang dibangun dengan baik tidak hanya memperkuat akuntabilitas, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara yang efisien dan bebas dari penyimpangan.

5. Keterlibatan Pihak Terkait dalam Proses Penghapusan

Pelibatan pihak-pihak terkait merupakan elemen penting dalam menjamin akuntabilitas dan

integritas proses penghapusan Barang Milik Negara (BMN). Proses penghapusan yang baik harus mencerminkan kerja kolaboratif antara pengguna barang, pengelola barang, pejabat pembuat komitmen, auditor internal, dan instansi vertikal seperti Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). Prinsip partisipatif ini tidak hanya menjamin kesesuaian prosedur, tetapi juga mencegah potensi penyimpangan dalam pengelolaan aset negara.

Namun, temuan lapangan di PPLP Kelas II Bitung mengungkapkan bahwa keterlibatan pihak-pihak terkait belum berjalan secara optimal. Meskipun panitia penghapusan telah dibentuk sesuai struktur organisasi—yang mencakup Kepala Kantor, Bendahara Materiil, dan Pengelola BMN—masih terdapat minimnya partisipasi aktif dari unit-unit pengguna barang dalam pelaporan dan pemantauan kondisi aset. Beberapa unit kerja mengaku tidak pernah secara formal dilibatkan dalam tahapan verifikasi atau pengusulan penghapusan. Bahkan, peran pengawasan internal dari inspektorat atau pengendali teknis sering kali hanya bersifat administratif di akhir proses, bukan sejak perencanaan penghapusan dimulai.

Ketidakterlibatan pihak terkait secara utuh bertentangan dengan prinsip manajemen partisipatif yang merupakan bagian dari pendekatan *New Public Management* dan *New Public Governance*. Menurut Denhardt & Denhardt, penyelenggaraan layanan publik yang efektif menuntut keterlibatan semua aktor, termasuk mereka yang terdampak langsung oleh kebijakan [20]. Dalam konteks ini, pelibatan pengguna barang dalam proses penghapusan bukan hanya bersifat administratif, tetapi menjadi bentuk akuntabilitas fungsional yang memastikan bahwa penghapusan benar-benar didasarkan pada kebutuhan organisasi dan bukan keputusan sepihak.

Dari sisi regulasi, Peraturan Menteri Keuangan No. 83/PMK.06/2016 telah mengatur bahwa panitia penghapusan harus dibentuk secara formal dan melibatkan pejabat teknis yang mengetahui kondisi barang, disertai proses penilaian yang dilakukan oleh tim yang independen [19]. Selain itu, pelibatan KPKNL sebagai otoritas vertikal menjadi syarat sah dalam penghapusan aset bernilai tertentu. Kurangnya pelibatan aktif dari pihak-pihak tersebut mengindikasikan lemahnya pelaksanaan prinsip *check and balance* dalam manajemen aset publik. Hal ini dapat berujung pada proses penghapusan yang tidak objektif dan berisiko menyembunyikan aset yang seharusnya masih bernilai atau fungsional.

Secara analitis, minimnya keterlibatan pihak terkait dalam penghapusan BMN di PPLP Kelas II Bitung menunjukkan lemahnya budaya kolaboratif dalam manajemen aset. Kecenderungan untuk menyerahkan proses hanya pada satuan kerja pengelola barang menyebabkan rendahnya legitimasi proses dan menimbulkan beban kerja

terpusat yang tidak efisien. Padahal, pelibatan multipihak seharusnya menjadi strategi untuk memperluas kontrol, memperkuat kualitas data, serta membangun rasa tanggung jawab kolektif terhadap aset negara.

Dengan demikian, peningkatan keterlibatan pihak terkait harus menjadi prioritas dalam reformasi pengelolaan BMN, khususnya dalam tahap penghapusan. Beberapa langkah yang dapat dilakukan adalah: (1) penerbitan Surat Keputusan (SK) panitia penghapusan yang mencakup unsur pengguna barang; (2) penyusunan SOP internal berbasis kolaborasi antarbidang; (3) pelibatan aktif auditor internal dan Inspektorat sejak tahap perencanaan; dan (4) pembentukan forum koordinasi rutin antarunit. Pelibatan aktif semua pihak bukan hanya mempercepat proses, tetapi juga memperkuat legitimasi dan akuntabilitas dalam pengelolaan aset publik secara menyeluruh.

3.2 Kendala Penghapusan BMN yang tidak layak pakai di PPLP Kelas II Bitung

Penghapusan Barang Milik Negara (BMN) yang tidak layak pakai merupakan tahapan krusial dalam siklus pengelolaan aset negara yang bertujuan untuk menjaga akurasi data aset, efisiensi anggaran, serta akuntabilitas keuangan publik. Di Pangkalan Penjagaan Laut dan Pantai (PPLP) Kelas II Bitung, proses ini menghadapi berbagai kendala yang bersifat teknis, administratif, hingga struktural, yang menyebabkan penghapusan BMN tidak berjalan optimal. Kendala-kendala tersebut berdampak langsung terhadap ketertiban pengelolaan barang, pemborosan biaya pemeliharaan, dan potensi kesalahan dalam laporan keuangan instansi. Oleh karena itu, pembahasan pada indikator ini difokuskan pada lima sub-fokus utama yang mencerminkan akar persoalan dalam penghapusan BMN di PPLP Kelas II Bitung, yakni keterbatasan pemahaman sumber daya manusia, ketidaksesuaian data inventarisasi, lemahnya koordinasi antarunit, keterlambatan pengambilan keputusan, serta kendala teknis dalam sistem pencatatan dan verifikasi. Analisis atas sub-fokus ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh atas tantangan implementatif yang dihadapi dan membuka ruang perbaikan kebijakan di masa mendatang.

1. Kurangnya Pemahaman dan Kapasitas SDM dalam Mengelola Penghapusan BMN tidak layak pakai

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), termasuk dalam proses penghapusan aset yang tidak lagi memiliki nilai guna. Dalam konteks pengelolaan aset publik, kapasitas aparatur tidak hanya diukur dari kemampuan teknis administratif, tetapi juga mencakup pemahaman terhadap regulasi, kemampuan penggunaan sistem informasi, serta

keterampilan koordinatif antarunit. Akan tetapi, temuan di Kantor PPLP Kelas II Bitung menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang terlibat dalam pengelolaan BMN, khususnya penghapusan, belum memiliki pemahaman menyeluruh terhadap prosedur dan tahapan sesuai regulasi. Proses pembelajaran banyak dilakukan secara informal, seperti membaca mandiri, belajar dari rekan kerja senior, atau mengikuti proses secara coba-coba saat rekonsiliasi aset.

Minimnya pelatihan formal, tidak adanya bimbingan teknis dari instansi vertikal (seperti KPKNL), dan belum adanya pembakuan SOP internal turut memperburuk rendahnya kapasitas SDM dalam mengelola penghapusan BMN. Padahal, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 83/PMK.06/2016, setiap tahapan penghapusan BMN harus dilaksanakan oleh pejabat atau pegawai yang memahami prinsip-prinsip pengelolaan barang milik negara, serta mampu menyusun dokumen pendukung seperti berita acara pemeriksaan, laporan kondisi barang, hingga justifikasi ekonomi atau teknis. Ketika kapasitas SDM tidak memadai, maka kesalahan dalam pengisian dokumen, keterlambatan usulan, dan kesalahan input dalam sistem informasi menjadi tidak terhindarkan [19].

Kelemahan kapasitas SDM ini menunjukkan ketidakterlaksanaan prinsip *merit system* dalam manajemen aparatur publik. Peningkatan kinerja organisasi publik tidak mungkin tercapai tanpa kompetensi teknis yang terukur dan sistematis. Dalam hal ini, manajemen SDM sektor publik harus menyediakan pelatihan yang berkelanjutan (*continuous training*) agar perubahan regulasi, seperti digitalisasi dalam penghapusan aset melalui aplikasi SIMAN dan Sakti, dapat diadopsi dengan cepat dan tepat oleh pegawai. Kelemahan SDM juga mengganggu pelaksanaan prinsip *capacity-building* dalam kerangka *New Public Management*, di mana birokrasi dituntut lebih adaptif terhadap efisiensi, kecepatan, dan pelayanan berbasis hasil.

Permasalahan SDM dalam penghapusan BMN bukan hanya persoalan kemampuan individu, melainkan juga refleksi dari kelemahan sistem kelembagaan. Ketidakterpaduan antara unit pengguna barang, unit pengelola aset, dan unit kepegawaian dalam merancang program peningkatan kapasitas menjadi hambatan struktural yang menghambat kinerja pengelolaan aset secara keseluruhan. Selain itu, kurangnya pelatihan juga menunjukkan bahwa pengelolaan BMN belum menjadi prioritas strategis dalam perencanaan pengembangan SDM instansi. Padahal, dalam era birokrasi modern, kompetensi teknis pegawai di bidang administrasi aset harus ditempatkan setara pentingnya dengan kompetensi teknis lainnya.

Dengan demikian, peningkatan pemahaman dan kapasitas SDM dalam proses penghapusan BMN tidak hanya mendesak tetapi juga fundamental. Beberapa langkah yang

direkomendasikan antara lain: (1) penyelenggaraan pelatihan reguler tentang manajemen aset dan penghapusan berbasis aplikasi; (2) penyusunan panduan kerja internal yang praktis dan kontekstual; (3) penguatan peran inspektorat dan pejabat pembina kepegawaian dalam memantau kompetensi pengelola aset; serta (4) integrasi aspek manajemen aset dalam agenda reformasi birokrasi di tingkat kementerian/lembaga. Dengan penguatan kapasitas ini, proses penghapusan BMN akan menjadi lebih akurat, cepat, dan akuntabel sesuai dengan prinsip efisiensi keuangan negara.

2. Ketidaksesuaian Data Inventaris dengan Kondisi Fisik BMN

Ketepatan data inventaris merupakan fondasi utama dalam pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) yang profesional dan akuntabel. Data yang valid, terkini, dan sesuai dengan kondisi fisik akan menentukan keakuratan laporan keuangan, efektivitas pengambilan keputusan, serta keberhasilan proses penghapusan barang yang tidak layak pakai. Namun, hasil temuan dari wawancara dengan sejumlah informan di PPLP Kelas II Bitung menunjukkan bahwa terjadi ketidaksesuaian signifikan antara data dalam Kartu Inventaris Barang (KIB) dan kondisi nyata barang di lapangan. Beberapa barang yang sudah rusak berat atau bahkan hilang masih tercatat sebagai aset aktif, sementara barang yang telah dimusnahkan atau dialihkan belum tercatat sebagai barang yang dihapus.

Permasalahan ini muncul akibat tidak dilakukannya pemutakhiran data secara berkala dan tidak adanya proses verifikasi fisik tahunan secara menyeluruh. Selain itu, masih banyak aset yang belum memiliki label atau nomor identifikasi (NUP) yang jelas, sehingga menyulitkan proses pencocokan data. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pencatatan yang telah berbasis elektronik (melalui SIMAN dan Sakti) belum sepenuhnya didukung oleh akurasi input dan kedisiplinan pembaruan oleh operator dan pengelola barang. Padahal, PMK No. 83/PMK.06/2016 secara eksplisit mengamanatkan bahwa penghapusan BMN hanya dapat dilakukan apabila telah dilakukan verifikasi dan pencocokan antara kondisi fisik dan data administrasi barang.

Ketidaksesuaian ini merupakan bentuk kegagalan dalam pelaksanaan *asset reconciliation*, yaitu proses penyesuaian antara catatan akuntansi dan realitas fisik aset, yang seharusnya menjadi bagian rutin dalam manajemen aset negara. Menurut Anthony dan Young, pengelolaan aset negara yang efektif bergantung pada integrasi yang kuat antara sistem informasi akuntansi dan kontrol fisik atas aset. Ketika data inventaris tidak mencerminkan kondisi aktual, maka proses pengambilan keputusan seperti rehabilitasi, pemanfaatan kembali, atau penghapusan akan menjadi keliru dan berisiko menimbulkan kerugian

negara [17].

Lebih lanjut, prinsip *akuntabilitas dan efisiensi* dalam manajemen keuangan publik menuntut bahwa setiap unit pemerintah wajib memiliki data aset yang valid, terverifikasi, dan terdokumentasi dengan baik [14]. Ketidaksesuaian data tidak hanya berdampak pada proses penghapusan, tetapi juga menyebabkan opini negatif dari auditor eksternal seperti BPK terhadap laporan keuangan instansi.

Ketidaksesuaian antara data inventaris dan kondisi fisik BMN di PPLP Bitung mencerminkan lemahnya sistem pengendalian internal (*internal control system*) yang seharusnya menjamin bahwa setiap barang tercatat benar, tersedia fisiknya, dan tercantum secara tepat dalam dokumen pengelolaan. Hal ini juga menunjukkan tidak berjalannya mekanisme inventarisasi lima tahunan yang menjadi kewajiban sesuai PP No. 28 Tahun 2020 Pasal 511. Tanpa sistem validasi yang kuat, data aset menjadi tidak kredibel dan membuka ruang manipulasi, baik secara sengaja maupun akibat kelalaian administratif.

Oleh karena itu, diperlukan reformasi pada sistem pencatatan dan verifikasi aset yang mencakup: (1) pelaksanaan inventarisasi fisik secara tahunan dan lima tahunan dengan format baku; (2) integrasi sistem pelaporan manual dan digital untuk mencegah inkonsistensi data; (3) peningkatan pelatihan teknis bagi operator SIMAN dan pengelola barang; serta (4) penguatan pengawasan oleh unit audit internal untuk memastikan kesesuaian antara fisik dan administrasi barang sebelum diajukan untuk penghapusan. Dengan perbaikan tersebut, keandalan data inventaris akan meningkat dan proses penghapusan BMN dapat dilaksanakan secara lebih tertib, efisien, dan akuntabel.

3. Koordinasi antara Unit Terkait dalam Proses Penghapusan

Koordinasi antarunit merupakan faktor krusial dalam menentukan kelancaran dan ketepatan pelaksanaan prosedur penghapusan Barang Milik Negara (BMN). Dalam pengelolaan aset publik, koordinasi bukan hanya menyangkut aliran informasi, tetapi juga menyangkut pembagian peran, tanggung jawab administratif, pengawasan internal, serta harmonisasi jadwal kerja antarunit. Idealnya, koordinasi yang baik memungkinkan proses penghapusan berjalan efisien, sesuai regulasi, dan bebas dari konflik kewenangan. Namun, temuan di PPLP Kelas II Bitung mengindikasikan bahwa koordinasi antarunit terkait, seperti unit pengguna barang, pengelola barang, keuangan, dan pejabat penanggung jawab aset, masih belum optimal dan cenderung informal.

Dalam praktiknya, komunikasi antardivisi di PPLP Bitung lebih banyak dilakukan secara personal melalui jalur tidak resmi, dan tidak berbasis pada sistem kerja yang terdokumentasi

atau menggunakan alat bantu koordinasi seperti rapat teknis rutin atau form isian pelaporan formal. Hal ini menyebabkan beberapa unit tidak mendapatkan informasi yang memadai terkait jadwal penghapusan, mekanisme pelaporan kondisi barang rusak, serta kewajiban pengumpulan dokumen pendukung. Akibatnya, terjadi keterlambatan dalam pengumpulan data dan ketidakterpaduan informasi antarunit, yang berdampak pada lamanya proses pengajuan penghapusan ke KPKNL.

Padahal, sesuai PMK No. 83/PMK.06/2016, proses penghapusan BMN harus melibatkan koordinasi fungsional antarunit, mulai dari identifikasi barang tidak layak pakai oleh unit pengguna, pencatatan oleh pengelola barang, hingga penyusunan berita acara oleh panitia penghapusan. Koordinasi juga sangat diperlukan dalam memastikan validitas data yang dikirimkan ke KPKNL, termasuk pencocokan fisik dan administratif barang. Dalam konteks ini, tidak adanya forum atau mekanisme koordinatif formal di PPLP Bitung menjadi celah yang menghambat keterpaduan antarp proses dan mengurangi efektivitas implementasi regulasi.

Dari perspektif teori, lemahnya koordinasi menunjukkan belum terimplementasinya prinsip *integrated governance*, yaitu tata kelola organisasi publik yang terkoordinasi lintas struktur untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kebijakan. Selain itu, teori *contingency organization* menekankan bahwa semakin kompleks tugas organisasi, seperti pengelolaan aset negara, maka semakin dibutuhkan sistem koordinasi yang bersifat formal, sistematis, dan terdokumentasi. Dalam konteks ini, penghapusan BMN merupakan tugas lintas unit yang memerlukan sinergi struktural, bukan hanya ketergantungan pada individu atau inisiatif personal.

Secara analitis, tidak optimalnya koordinasi di PPLP Bitung bukan semata-mata karena ketiadaan itikad kolaboratif, melainkan karena belum adanya *routinization*—yaitu pembakuan kerja sama antarunit yang dituangkan dalam SOP internal, sistem pelaporan, dan forum kolaboratif yang tetap. Tanpa pembakuan ini, kerja sama antardivisi akan terus bergantung pada personalia tertentu, yang sangat rentan terhadap ketidakteraturan ketika terjadi mutasi pegawai atau perubahan jabatan. Akibatnya, proses penghapusan berjalan tidak sinkron, bersifat reaktif, dan penuh revisi dokumen karena tidak ada kesepahaman sejak awal antarunit pelaksana.

Dengan demikian, diperlukan upaya perbaikan koordinasi yang bersifat struktural dan strategis, antara lain dengan: (1) pembentukan forum koordinasi aset lintas unit secara berkala; (2) penyusunan SOP koordinasi penghapusan yang mengatur tanggung jawab dan alur kerja masing-masing unit; (3) penggunaan sistem informasi bersama untuk pelaporan kondisi barang; dan (4)

pemberian pelatihan lintas unit agar seluruh pihak memahami perannya dalam proses penghapusan BMN. Dengan koordinasi yang baik, proses penghapusan tidak hanya menjadi lebih cepat dan efisien, tetapi juga mencerminkan tata kelola aset negara yang terintegrasi dan bertanggung jawab.

4. Keterlambatan dalam Pengambilan Keputusan Penghapusan BMN

Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan elemen penting dalam manajemen aset negara, khususnya dalam proses penghapusan Barang Milik Negara (BMN) yang tidak layak pakai. Keterlambatan dalam proses ini bukan hanya menghambat efisiensi penggunaan sumber daya, tetapi juga menyebabkan pemborosan anggaran akibat biaya pemeliharaan barang yang seharusnya sudah tidak diperlukan. Di PPLP Kelas II Bitung, hasil wawancara menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan penghapusan BMN sering kali mengalami keterlambatan yang signifikan, dengan durasi proses yang dapat memakan waktu lebih dari satu tahun anggaran. Hal ini disebabkan oleh sejumlah faktor, antara lain ketidaksiapan dokumen pendukung, lemahnya pemahaman terhadap alur administratif, serta proses validasi berulang dari pejabat pengelola dan KPKNL yang membutuhkan waktu panjang.

Proses pengajuan yang tidak disertai dokumen lengkap sering kali mengakibatkan pengembalian berkas dari KPKNL, sehingga waktu yang seharusnya digunakan untuk pemrosesan justru dihabiskan untuk koreksi dan pengumpulan ulang data. Di sisi lain, minimnya koordinasi antara unit pengguna dan pengelola barang menyebabkan lambatnya pelaporan kerusakan BMN, sehingga keputusan penghapusan tertunda. Keterlambatan ini bertentangan dengan prinsip efisiensi waktu dan pengambilan keputusan berbasis data sebagaimana digariskan dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 83/PMK.06/2016, yang menekankan bahwa proses penghapusan BMN harus dilakukan secara tertib, tepat waktu, dan berbasis pertanggungjawaban formal.

Dari perspektif teori manajemen publik, keterlambatan dalam pengambilan keputusan mencerminkan lemahnya *decisional capacity* organisasi. Herbert A. Simon dalam *Administrative Behavior* menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam birokrasi yang rasional harus didukung oleh sistem informasi yang akurat dan struktur organisasi yang responsif. Ketika proses keputusan administratif tersendat akibat struktur yang kaku dan data yang tidak akurat, maka kualitas pengambilan keputusan pun menurun. Dalam konteks PPLP Bitung, keterlambatan menjadi indikasi adanya *bureaupathology*, yakni disfungsi birokrasi yang ditandai oleh prosedur berbelit, hierarki terlalu panjang, dan orientasi kerja yang terlalu administratif dibandingkan solutif.

Keterlambatan dalam pengambilan keputusan penghapusan BMN tidak hanya disebabkan oleh kendala teknis administratif, tetapi juga oleh lemahnya mekanisme *monitoring and evaluation* dalam siklus pengelolaan aset. Seharusnya, setiap instansi menetapkan *service level agreement (SLA)* atau batas waktu maksimum pengambilan keputusan untuk setiap tahapan penghapusan, termasuk penilaian, verifikasi, dan persetujuan dokumen. Selain itu, sistem informasi manajemen aset harus dioptimalkan untuk memberikan peringatan otomatis apabila aset yang rusak belum diusulkan untuk dihapus dalam jangka waktu tertentu. Di PPLP Bitung, tidak adanya mekanisme pemantauan ini menyebabkan keputusan cenderung bersifat reaktif, bukan proaktif.

Oleh karena itu, solusi untuk mengatasi keterlambatan keputusan penghapusan BMN perlu diarahkan pada: (1) penyusunan standar waktu keputusan untuk tiap tahapan prosedur; (2) pembentukan tim teknis lintas unit dengan mandat pengambilan keputusan cepat berbasis data; (3) peningkatan pemahaman pejabat pengelola terhadap regulasi penghapusan; serta (4) penguatan sistem pelaporan aset berbasis kinerja (*performance-based asset reporting*). Dengan perbaikan tersebut, penghapusan BMN tidak hanya menjadi lebih efisien, tetapi juga memperkuat prinsip akuntabilitas dan responsivitas dalam manajemen aset publik.

5. Kendala Teknis dalam Pencatatan, Validasi, dan Verifikasi BMN

Keandalan proses pencatatan, validasi, dan verifikasi merupakan pilar utama dalam pengelolaan Barang Milik Negara (BMN), khususnya dalam mendukung akurasi penghapusan aset yang sudah tidak layak pakai. Ketiga proses ini saling berkaitan dan berperan dalam memastikan bahwa data aset yang tercatat dalam sistem benar-benar mencerminkan kondisi fisik dan status hukum barang di lapangan. Namun, di PPLP Kelas II Bitung, proses pencatatan dan verifikasi masih menghadapi berbagai kendala teknis yang menghambat kecepatan dan akurasi dalam pengelolaan BMN.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa meskipun sistem digital seperti SIMAN (Sistem Informasi Manajemen Aset Negara) dan aplikasi SAKTI telah diimplementasikan, penggunaannya belum optimal. Beberapa permasalahan teknis yang mencuat antara lain: seringnya kesalahan input data barang (seperti kesalahan nama, jumlah, atau kode barang), tidak konsistennya antara data dalam sistem dan data fisik di lapangan, serta terbatasnya dokumentasi visual (foto atau label barang). Di sisi lain, kualitas jaringan internet yang tidak stabil dan keterbatasan perangkat keras (komputer/laptop) turut menghambat akses dan penggunaan sistem secara real time.

Padahal, menurut PMK No. 83/PMK.06/2016,

setiap proses penghapusan BMN wajib didasarkan pada data yang valid dan telah diverifikasi melalui pemeriksaan fisik barang. Pencatatan BMN harus dilakukan secara sistematis dan terintegrasi dengan sistem informasi yang digunakan oleh Kementerian Keuangan. Validasi terhadap data barang mencakup penilaian terhadap kondisi, legalitas, dan histori barang, sementara verifikasi melibatkan perbandingan langsung antara informasi dalam sistem dengan kondisi fisik barang. Ketika pencatatan awal tidak akurat, maka proses validasi dan verifikasi pun menjadi sulit dilakukan secara benar dan menyebabkan keterlambatan atau penolakan penghapusan oleh otoritas yang berwenang.

Ketika sistem informasi tidak didukung oleh kemampuan teknis SDM, infrastruktur memadai, dan kontrol data yang berlapis, maka data yang dihasilkan tidak dapat dijadikan dasar kebijakan atau keputusan yang tepat. Dalam hal ini, pencatatan yang lemah akan berdampak langsung pada validitas verifikasi penghapusan dan integritas laporan aset. Kondisi di PPLP Bitung, di mana kesalahan entri data dan keterbatasan SDM teknis menjadi penyebab utama ketidaksesuaian data antara sistem dan lapangan.

Kendala teknis ini tidak dapat dipisahkan dari dua akar utama: pertama, kurangnya kapasitas dan pelatihan berkelanjutan bagi operator sistem dan pengelola aset; kedua, lemahnya sistem pengendalian internal yang seharusnya mendeteksi kesalahan pencatatan sejak awal. Akibatnya, proses penghapusan menjadi tidak efisien karena diperlukan waktu tambahan untuk revisi, validasi ulang, dan pencocokan data. Di sisi lain, instansi kehilangan peluang untuk melakukan pemanfaatan ulang atau lelang barang secara tepat waktu karena status barang masih tercatat aktif padahal tidak layak pakai.

Untuk mengatasi permasalahan ini, perlu dilakukan penguatan dalam beberapa aspek: (1) pelatihan teknis periodik penggunaan sistem informasi BMN (SIMAN/SAKTI); (2) peningkatan kualitas infrastruktur teknologi informasi, termasuk jaringan dan perangkat kerja; (3) pengembangan sistem validasi internal berbasis notifikasi error dan *real-time reconciliation*; serta (4) peningkatan pengawasan berbasis digital yang memungkinkan pengecekan silang otomatis antara pencatatan dan kondisi fisik. Dengan dukungan teknologi dan peningkatan SDM yang terstruktur, proses pencatatan, validasi, dan verifikasi BMN dapat dilakukan secara lebih akurat, efisien, dan sesuai regulasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Penghapusan Barang Milik Negara tidak layak pakai di Kantor PPLP kelas II Bitung belum maksimal, hal ini disebabkan :

- a. Mekanisme Pencatatan dan Verifikasi: Meski sistem pencatatan telah berbasis digital (Sakti dan SIMAN V2), masih ditemukan kelemahan teknis seperti kesalahan input data dan ketidaksesuaian kondisi fisik dengan data administratif. Proses verifikasi belum sepenuhnya didukung oleh pembaruan data inventarisasi secara berkala, sehingga menimbulkan risiko ketidakakuratan dalam penentuan BMN yang layak dihapus.
 - b. Kesesuaian dengan SOP dan Regulasi: Pelaksanaan prosedur sebagian besar telah mengacu pada PP No. 27 Tahun 2014 dan PMK No. 83/PMK.06/2016. Namun, belum dilaksanakannya inventarisasi rutin lima tahunan dan lemahnya pemahaman pegawai terhadap regulasi menjadi titik lemah dalam penerapan SOP yang konsisten.
 - c. Kecepatan dan Efisiensi: Proses penghapusan memakan waktu hingga satu tahun anggaran, bahkan lebih, akibat kendala administratif, kompleksitas prosedur, dan keterlibatan banyak pihak. Minimnya pemahaman teknis serta lokasi aset yang tersebar turut memperlambat proses.
 - d. Transparansi: Transparansi pelaksanaan belum optimal. Meskipun pelaporan dilakukan secara digital dan berkala, akses informasi masih terbatas pada pihak internal tertentu. Tidak ada mekanisme pengumuman terbuka atau pelibatan unit kerja pengguna barang dalam pelaporan penghapusan.
 - e. Keterlibatan Pihak Terkait: Partisipasi formal dari Kepala Kantor, Bendahara Materiil, dan KPKNL telah ada. Namun, keterlibatan unit-unit kerja pengguna aset dalam pelaporan dan verifikasi fisik belum maksimal. Koordinasi berlangsung sporadis, belum terstruktur, dan belum melibatkan auditor internal secara menyeluruh.
2. Terdapat kendala dalam Penghapusan BMN tidak layak pakai di Kantor PPLP kelas II Bitung berupa :
 - a. Kurangnya pemahaman dan kapasitas SDM dalam mengelola penghapusan BMN : Banyak pegawai belum memahami prosedur penghapusan secara komprehensif. Minimnya pelatihan formal menyebabkan kesalahan administratif dan kesulitan dalam pelaksanaan teknis penghapusan. Pembelajaran mandiri menjadi satu-satunya strategi penguatan kapasitas.
 - b. Ketidakesesuaian Data Inventaris dengan Kondisi Fisik BMN : Data inventaris

- yang digunakan merupakan data lama yang tidak diperbarui. Sering terjadi ketidaksesuaian antara data sistem dengan kondisi fisik barang. Ketidaktepatan ini menghambat proses validasi dan menurunkan keandalan laporan keuangan.
- c. Koordinasi antara Unit Terkait dalam Proses Penghapusan : Koordinasi masih terbatas pada lingkup panitia penghapusan dan unit teknis. Belum semua pihak memahami tanggung jawabnya, dan komunikasi cenderung bersifat vertikal. Ketergantungan pada aplikasi SIMAN juga membuat interaksi antarunit menjadi kaku.
 - d. Keterlambatan dalam Pengambilan Keputusan Penghapusan BMN : Proses pengambilan keputusan memakan waktu 6 bulan hingga lebih dari satu tahun, disebabkan oleh dokumen yang tidak lengkap, ketidaksesuaian data, dan lambannya validasi internal. Tidak ada mekanisme akselerasi yang terstruktur.
 - e. Kendala Teknis dalam Pencatatan, Validasi, dan Verifikasi BMN ; Kendala utama meliputi kesalahan input data, tidak adanya label fisik pada aset, dan gangguan jaringan aplikasi. Kualitas data bergantung sepenuhnya pada akurasi input awal, tanpa disertai pelatihan atau supervisi berkala.

Referensi

- [1] T. L. Gie, *Administrasi dan Manajemen Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty, 2003.
- [2] Pemerintah Pusat, *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*. Indonesia, 2020. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/138973/pp-no-28-tahun-2020>
- [3] Kementerian Keuangan, *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 120 Tahun 2024 Tentang Tata Cara Pengelolaan Barang Milik Negara yang Tidak Digunakan untuk Penyelenggaraan Tugas dan Fungsi Kementerian/Lembaga*. Indonesia, 2024. [Online]. Available: <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/tapaktua n/id/component/content/article/314-peraturan/2956-pmk-no-120-tahun-2024-tentang-tata-cara-pengelolaan-barang-milik-negara-yang-tidak-digunakan-untuk-penyelenggaraan-tugas-dan-fungsi-kementerian-lembaga.html>
- [4] Core.AC.UK, "Ketidaksesuaian Data Inventaris dan Laporan Keuangan dalam Penghapusan BMN," *core.ac.uk*, 2023. <https://core.ac.uk>
- [5] Pustaka Diklat Kemendikbud, "Efisiensi Anggaran dalam Pengelolaan BMN di Instansi Pemerintah," *Pustaka Diklat Kemendikbud*, 2022. <https://pustakadiklat.kemdikbud.go.id>
- [6] Hukum Student Journal HB, "Lamanya Proses Penghapusan BMN dalam Administrasi Publik," *Hukum Student Journal UB*, 2023. <https://hukum.studentjournal.ub.ac.id>
- [7] Mandalanursa Journal, "Overstatement dalam Laporan Keuangan Pemerintah Akibat BMN yang Tidak Dihapuskan," *Mandalanursa Journal*, 2023. <https://ejournal.mandalanursa.org>
- [8] BPK RI, "Dampak Ketidaksesuaian Data Aset terhadap Opini Audit Keuangan Pemerintah," *BPK RI*, 2023. <https://jurnal.bpk.go.id>
- [9] SETKAB, "Penerapan Teknologi dalam Sistem Monitoring Aset BMN," *SETKAB*, 2023. <https://setkab.go.id>
- [10] L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cetakan ke. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2017.
- [11] N. Tresiana, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandar Lampung: Lembaga Penelitian Universitas Lampung, 2013.
- [12] G. H. Tumbel, *Metode Penelitian Administrasi*. Kupang: Tangguh Denara Jaya, 2023.
- [13] G. R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen (Principles of Management)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- [14] Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi, 2002.
- [15] A. A. Felts, D. Osborne, and T. Gaebler, "Entrepreneurial Government Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector," *Public Product. Manag. Rev.*, 1993, doi: 10.2307/3380873.
- [16] A. Sadeli, *Manajemen Barang Milik Negara*. Jakarta: Kementerian Keuangan RI, 2017.
- [17] R. N. Anthony and D. W. Young, *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- [18] I. A. G. D. F. Mahadewi and K. A. Ariana, "Upaya Meningkatkan PNBP Melalui Pemanfaatan Sewa Barang Negara (BMN) Pada Kanwil DJKN Bali Nusra," *Jurdimas (Jurnal Pengabdian Masyarakat)*, vol. 6, no. 1, 2023, [Online]. Available: <https://jurnal.stmikroyal.ac.id/index.php/jurdimas/article/view/1784>
- [19] Kementerian Keuangan, *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 83/PMK.06/2016 Tahun*

- 2016 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemusnahan Dan Penghapusan Barang Milik Negara. Indonesia, 2016. [Online]. Available:
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/121081/pmk-no-83pmk062016>
- [20] R. Denhardt and J. V. Denhardt, "The New Public Service : Serving Rather than Steering," *Public Adm. Rev.*, vol. 60, no. 6, pp. 549–559, 2000.
- [21] F. Ibrahim and R. Ridwan, "Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tanah dan Bangunan Milik Pemerintah Kota Banda Aceh," *JIMEKA J. Ilm. Mhs. Ekon. Akunt.*, vol. 5, no. 4, pp. 571–577, 2020, [Online]. Available:
<https://jim.usk.ac.id/EKA/article/view/16813>



© 2025 by the authors. Licensee Administro Journal

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).