



STRATEGI OPTIMALISASI PEMANFAATAN ASET UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH

ASSET UTILIZATION OPTIMIZATION STRATEGY TO INCREASE REGIONAL INCOME IN CENTRAL JAVA PROVINCE

Hastarini Dwi Atmanti¹, Tri Risandewi², Herlina Kurniawati², Arif Sofianto², Edi Wahyono², Tri Susilowati², Setyo Aji Wijayanto²

¹FEB Universitas Diponegoro

²BRIDA Provinsi Jawa Tengah

Korespondensi: email: brida@jatengprov.go.id

Abstrak

Provinsi Jawa Tengah memiliki aset daerah dalam jumlah besar, terutama meliputi tanah dan bangunan serta aset lainnya. Aset tersebut memiliki potensi menghasilkan pendapatan daerah guna memperkuat kapasitas fiskal daerah serta meningkatkan kemanfaatan bagi masyarakat. Namun, sebagian besar aset belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung kapasitas fiskal daerah maupun kesejahteraan masyarakat. Pencatatan aset atau inventarisasi aset yang kurang tertata sebagai salah satu penyebab kurang optimalnya pemanfaatan aset daerah. Masalah lainnya adalah masih terbatasnya manajemen pengelolaan aset daerah dan pemanfaatan aset tersebut. Berdasarkan analisis tentang efektivitas dan efisiensi aset Provinsi Jawa Tengah, dapat direkomendasikan perlunya inventarisasi aset yang dimiliki Jawa Tengah, perlunya sinkronisasi data antara BPKAD dan Bapenda Jawa Tengah dan perlunya integrasi sistem pengelolaan, serta strategi baru pemanfaatan aset.

Kata Kunci: aset, bangunan, Jawa Tengah, pendapatan daerah, retribusi, tanah

Abstract

Central Java Province has a significant amount of regional assets, primarily land, buildings, and other assets. These assets have the potential to generate regional revenue to strengthen regional fiscal capacity and increase community benefits. However, most assets have not been optimally utilized to support regional fiscal capacity and community welfare. Poorly organized asset recording or inventory is one of the causes of this suboptimal utilization. Another problem is the limited management of regional assets and their utilization. Based on an analysis of the effectiveness and efficiency of Central Java Province's assets, it can be recommended that an inventory of Central Java's assets, data synchronization, management system integration, and new asset utilization strategies are needed.

Keywords: assets, buildings, Central Java, land, levies, regional revenue

PENDAHULUAN

Salah satu konsekuensi otonomi daerah adalah hak memungut pajak dan retribusi daerah, mendapatkan bagi hasil dari pengelolaan sumber daya alam, serta mendapatkan sumber pendapatan lain yang sah. Mengacu pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, pemerintah daerah perlu untuk mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang telah dipungut (Faisol, 2024). Hal ini memiliki tujuan

agar pembangunan daerah lebih adil dan berkelanjutan.

Optimalisasi PAD di suatu wilayah sebagai wujud dari kemandirian fiskal. Kemandirian fiskal ini merupakan kemampuan pemerintah daerah untuk membiayai kebutuhan belanja daerahnya sendiri dengan mengandalkan PAD dan mengurangi ketergantungan pada transfer dana dari pemerintah pusat dan pinjaman. Indikator utama kemandirian fiskal adalah perbandingan antara PAD dengan total pendapatan daerah, di mana

semakin tinggi persentase PAD, semakin tinggi tingkat kemandirian fiskalnya (Nadofah, Jainudin dan Utami, 2025).

Sesuai data Pemerintah Provinsi Jawa Tengah (jatengprov.go.id, 2024), kemandirian fiskal dinilai baik, dimana porsi PAD sudah melebihi 50% dari total pendapatan daerah. Besaran PAD di tahun 2021 mencapai Rp 14,65 triliun atau sebesar 55,17% dari total pendapatan, dan pada 2022 menjadi Rp 16,264 triliun atau 67,30%, pada 2023 sebesar Rp 17,012 triliun atau 67,09%, dan pada 2024 menjadi Rp 17,646 triliun atau 73,56%. Adapun komponen PAD terbesar adalah pajak daerah dimana tahun 2024 sebesar 80,5%.

Pemanfaatan aset daerah merupakan salah satu sub komponen pendapatan dalam asli daerah dalam kategori retribusi daerah. Berdasarkan data sampai dengan tahun 2024, kontribusi retribusi daerah terhadap total pendapatan daerah Provinsi Jawa Tengah masih kecil. Berdasarkan Perda

Jateng Nomor 12 tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, retribusi pemanfaatan aset daerah ini berasal dari pemanfaatan pada jenis aset tanah dan bangunan serta jenis tanah.

Pada tahun 2024, retribusi daerah mengalami peningkatan, tetapi masih belum cukup signifikan untuk mendorong pendapatan daerah. Terjadi lonjakan retribusi dari tahun 2023 ke tahun 2024 dikarenakan pemberlakuan UU Nomor 1 Tahun 2022, dimana semua pendapatan bersumber dari pelayanan daerah yang sebelumnya masuk lain-lain menjadi retribusi daerah.

Kondisi tersebut menunjukkan ketergantungan terhadap dana transfer dan pajak daerah, maka perlu peningkatan pendapatan daerah dari sumber lain dan pendanaan alternatif. Pada tahun 2024 terdapat penambahan dari Dana Penyesuaian dan Otonomi Daerah sebesar Rp 401,192 miliar sehingga menambah jumlah lain-lain pendapatan daerah.

Tabel 1. Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah 2021-2024 (Rp.Miliar)

No	Jenis PAD	2021	2022	2023	2024	Target 2025	Proyeksi 2026
1	Pajak Daerah	11.718,4	13.484,9	13.976,6	14.210,2	12.650,7	13.543,8
2	Retribusi Daerah	91,6	115,2	139,4	2.324,7	1.805,4	1.908,2
3	Hasil Kekayaan yg Dipisahkan	508,3	546,7	638,5	682,9	707,3	701,7
4	Lain-Lain PAD	2.377,2	2.117,9	2.258	428,5	356,4	358
Total PAD		14.695,5	16.264,6	17.012,5	17.646,3	15.519,8	16.511,6
Dana Perimbangan/Transfer		11.871,8	7.810,9	8.278,9	5.914,2	8.006,4	6.976,8
Lain-Lain Pendapatan		65,7	92,4	78,3	427,5	23,5	23,5
Total Pendapatan Daerah		26.633	24.167,9	25.369,7	23.988,1	23.549,6	24.577

Sumber: BPS Jawa Tengah & Bappeda Prov. Jateng, 2025

Pada 2025 di targetkan pendapatan Rp.23.549.642.794.000, dimana PAD sebesar Rp.15.519.788.406.000, dengan komposisi pajak daerah sebesar Rp. 12.650.725.636.000, dan retribusi sebesar Rp. 1.805.361.743.000. Pada 2026, pendapatan ditargetkan mencapai Rp.24.576.983.019.200 yang terdiri dari PAD sebesar Rp.16.511.643.022.200; dana perimbangan/transfer sebesar Rp.8.041.863.497.000, dan lain-lain pendapatan daerah yang sah sebesar Rp.24.576.983.019.200.

Pajak daerah masih menjadi sumber utama PAD Jawa Tengah, di sisi lain, terdapat potensi retribusi yang perlu ditingkatkan dan sebagian belum dioptimalkan seperti penyewaan tanah dan bangunan serta ruangan. Retribusi daerah ditetapkan berdasarkan aktivitas yang dimiliki suatu wilayah, retribusi yang dikenakan akan

berbeda-beda tergantung pada jenis aktivitas dan layanan yang dinikmati oleh wajib retribusi di wilayah tersebut (Rahmawati dan Sutrisno, 2020).

Sesuai ketentuan UU No. 1 tahun 2022, retribusi adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Objek retribusi adalah penyediaan/pelayanan barang dan/atau jasa dan pemberian izin tertentu kepada orang pribadi atau badan oleh pemerintah daerah. Tidak semua jasa dapat dipungut retribusinya, hanya jenis yang menurut pertimbangan sosio ekonominya layak dijadikan sebagai objek retribusi. Jasa tertentu tersebut adalah jasa umum, jasa usaha dan perizinan tertentu.



Pemerintah Provinsi Jawa Tengah berupaya untuk mengoptimalkan pendapatan dari objek retribusi ini, karena dinilai memiliki potensi. Adapun retribusi daerah Jawa Tengah yang sesuai dengan Perda Provinsi Jawa Tengah Nomor 12 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah antara lain: 1) Retribusi Jasa Umum, yang meliputi: (a) pelayanan kesehatan, (b) pelayanan kebersihan; 2) Retribusi Jasa Usaha, yang meliputi: (a) penyediaan tempat kegiatan usaha berupa pasar grosir, pertokoan, dan tempat kegiatan usaha lainnya, (b) penyediaan tempat pelelangan ikan, ternak, hasil bumi, dan hasil hutan termasuk fasilitas lainnya dalam lingkungan tempat pelelangan, (c) penyediaan tempat khusus parkir di luar badan jalan, (d) penyediaan tempat penginapan atau pesanggrahan atau vila, (e) pelayanan jasa kepelabuhanan, (f) pelayanan tempat rekreasi, pariwisata, dan olahraga, (g) penjualan hasil produksi usaha pemerintah daerah, dan (h) pemanfaatan aset daerah yang tidak mengganggu penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi perangkat daerah dan/atau optimalisasi aset daerah dengan tidak mengubah status kepemilikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; 3) Retribusi Perizinan Tertentu, yang meliputi: (a) penggunaan tenaga kerja asing, dan (b) pengelolaan pertambangan rakyat.

Beberapa jenis retribusi daerah tersebut diupayakan untuk dioptimalkan. Aset daerah Provinsi Jawa Tengah yang paling potensial dalam menghasilkan retribusi adalah tanah dan bangunan, yang jumlahnya mencapai ribuan bidang dan tersebar di seluruh kabupaten/kota. Pengelolaan aset ini, termasuk aset yang tidak digunakan atau mangkrak, masih menjadi perhatian untuk dioptimalkan. Hal ini sesuai penelitian Prasetyo dan Sofianto (2017), aset yang dimiliki suatu wilayah dapat dioptimalkan penggunaannya.

Menurut data BPK RI perwakilan Jawa Tengah, pengelolaan aset milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah selama ini dinilai kurang maksimal. Saat ini total nilai aset yang dimiliki Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sekitar Rp36,7 triliun untuk 10.713 bidang tanah dan 21.327 gedung bangunan di 35 kabupaten/kota. Untuk aset yang mangkrak, tercatat ada 91 unit dimana ada 35 unit aset dengan status disewa, 22 unit statusnya pinjam pakai, 2 unit berstatus kerja sama

pemanfaatan, dan 37 unit aset yang akan dibuat objek wisata (<https://jateng.bpk.go.id/>, 2020).

Berdasarkan hasil audit BPK Jawa Tengah, pada tahun 2024 tercatat 538 aset tanah yang tidak digunakan dalam operasional pemerintah dari 8.740 tanah yang dimiliki Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Adapun aset gedung yang tidak digunakan untuk operasional pemerintah sebanyak 40 unit dari total 19.850 gedung.

Dalam rangka mempertahankan kemandirian fiskal Provinsi Jawa Tengah yang dinilai baik, diperlukan skenario pembiayaan daerah yang menguntungkan. Pendapatan daerah tidak hanya bergantung pada pajak tetapi dari sumber lain, yaitu diperlukan budaya kerja sebagai entrepreneur dan mengoptimalkan pada aset-aset yang dimiliki.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pencatatan dan Legalitas

Pengelolaan aset daerah yang baik sangat penting karena aset tersebut merupakan kekayaan vital yang dapat meningkatkan pelayanan publik, memperkuat keuangan daerah, dan mendukung pembangunan berkelanjutan. Aset daerah yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah (<https://diklatlpkn.id/>, 2025). Menurut UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, bahwa pemerintah daerah memiliki kewenangan dalam mengelola kekayaan daerah sebagai bagian dari urusan pemerintahan. Kekayaan daerah termasuk barang milik daerah yang harus dicatat, dikelola, dan dipertanggungjawabkan kepada publik. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah mendorong optimalisasi pemanfaatan BMD untuk mendukung pembangunan daerah. Salah satu pokok PP Nomor 28 tahun 2020 adalah pendataan dan inventarisasi aset daerah secara sistematis.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang



Milik Daerah, bahwa inventarisasi adalah kegiatan untuk melakukan pendataan, pencatatan, dan pelaporan hasil pendataan barang milik daerah. Selanjutnya dalam Peraturan Nomor 28 Tahun 2020 ditegaskan bahwa dalam pengelolaan barang milik negara/daerah dilakukan penatausahaan barang milik negara/daerah yang meliputi pembukuan, inventarisasi, dan pelaporan barang milik negara/daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Siregar (2004) inventarisasi aset terdiri dari dua aspek yaitu inventarisasi fisik dan yuridis/legal. Aspek fisik terdiri dari bentuk, luas, lokasi, volume/jumlah, jenis, alamat dan lain-lain, sedangkan aspek yuridis adalah status penguasaan, masalah legal yang dimiliki, batas akhir penguasaan. Proses kerjanya adalah dengan melakukan pendaftaran *labeling*, *cluster*, secara administrasi sesuai dengan manajemen aset. Inventarisasi aset terdiri dari 2 proses utama yaitu: 1). Pencatatan, mencatat semua aset yang dimiliki secara akurat dan terperinci, dan 2) Penilaian, menilai nilai ekonomis dari setiap aset. Data yang akurat dan terperinci memungkinkan pemerintah daerah untuk membuat keputusan yang lebih baik terkait perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, dan penghapusan aset (Yadisar, 2023). Sesuai amanat di dalam UU tersebut, bahwa kekayaan atau aset yang dimiliki oleh suatu wilayah harus tercatat dengan baik.

Inventarisasi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah dilakukan oleh Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), dan sudah terdapat Kartu Inventaris Barang (KIB) pada setiap unit aset. Di sisi lain inventarisasi ini belum memenuhi kebutuhan inventarisasi aset sebagai objek retribusi pemanfaatan aset daerah. Beberapa informasi penting terkait kondisi aset terbaru (berupa foto atau video), data nilai aset atau nilai wajar lingkungan, dan tipologi aset dalam pemanfaatan, status aset apakah seluruhnya atau sebagian untuk mendukung tugas, atau bahkan tidak dimanfaatkan sama sekali.

Dengan informasi yang terbatas, keberadaan aset tersebut masih sekedar inventaris semata, belum optimal pada pemanfaatan untuk retribusi daerah. Penelitian Wicaksana (2023) mencatat terdapat 66% aset (atau sebanyak 2.770 dari total 10.225 bidang) milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang belum memiliki sertifikat.

BRIDA Provinsi Jawa Tengah di tahun 2024 kesulitan menganalisis aset pada 22 OPD yang mengelola aset. Hanya sedikit yang dapat dianalisis karena data yang tersedia tidak lengkap. OPD tidak memiliki data yang akurat tentang aset yang dimiliki. Dengan tidak adanya data yang tersedia maka menyulitkan upaya untuk melakukan optimalisasi pemanfaatan aset.

Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan pertama yang dialami oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah untuk optimalisasi aset daerah adalah masalah pencatatan dan legalitas kepemilikan aset Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pencatatan dan legalitas masih belum sinkron sehingga upaya pengamanan kurang optimal. Ketersediaan data aset daerah yang baik dan lengkap menjadi kunci optimalisasi pengelolaan aset (Sudiartini, 2025).

2. Digitalisasi pengelolaan

Menurut Nur, et al (2022), proses pengelolaan aset daerah perlu menerapkan digitalisasi. Saat ini dengan masuknya era industrialisasi 4.0, digitalisasi adalah suatu keharusan. Sistem pengelolaan aset Barang Milik Daerah (BMD) di Indonesia telah diatur melalui berbagai peraturan perundang undangan, salah satunya adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 2021. Regulasi ini menekankan pentingnya digitalisasi dalam proses pengelolaan aset daerah melalui penerapan aplikasi E-BMD (Electronic Barang Milik Daerah). Tujuan dari pengelolaan aset daerah adalah untuk memastikan laporan yang disusun dapat dipertanggungjawabkan dengan baik, terutama kepada seluruh masyarakat, serta selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan (Dewi dan Nugraheni, 2020).

Digitalisasi tidak hanya menyederhanakan proses pencatatan ini, tetapi juga memastikan bahwa setiap aset terdaftar sesuai dengan kategori dan penggunaannya yang tepat. Penggunaan sistem digital ini juga memungkinkan adanya pemantauan aset secara berkelanjutan, di mana status dan kondisi setiap aset dapat diperbarui secara langsung oleh pihak yang bertanggung jawab, meminimalisir *human error* dalam pencatatan (Nur, et al. 2022).

BAPENDA Provinsi Jawa Tengah dan BPKAD Provinsi Jawa Tengah telah melakukan upaya digitalisasi aset tersebut. BPKAD memiliki



SIMASET (Sistem Informasi dan Manajemen Aset) dan BAPENDA memiliki SIPENARI (Sistem Informasi Penatausahaan Retribusi Daerah). SIMASET merupakan sistem yang memantau dan mengelola aset yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah seperti gedung, kendaraan, peralatan dan inventaris lainnya secara elektronik. SIPENARI adalah sistem informasi terintegrasi untuk pelayanan dan penatausahaan retribusi daerah Jawa Tengah yang terintegrasi dengan sistem informasi keuangan daerah.

Selain BAPENDA dan BPKAD, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Tengah meluncurkan Sistem Pengelolaan Aset Terintegrasi (SIPASTI). SIPASTI ini memuat informasi lengkap tentang gedung dan bangunan yang dapat disewakan kepada publik di lingkup Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah beserta spesifikasinya, harga sewa dan layanan pemesanan.

Kondisi saat ini digitalisasi tersebut masih bersifat parsial, sehingga aset yang terekam dan yang tidak terekam serta terdapat aset yang tidak tercakup retribusinya atau sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi aset belum terintegrasi dan kurang optimal penggunaan digitalisasi tersebut. Dengan digitalisasi, aset daerah dapat ditingkatkan manfaatnya yang tidak semata-mata untuk menunjang tupoksi tetapi dapat menunjang peningkatan PAD.

Digitalisasi yang sudah dikembangkan di Provinsi Jawa Tengah tersebut perlu ditingkatkan perannya, serta integrasi antar sistem. Salah satu peran penting tersebut adalah pemasaran. Digitalisasi membantu pemasaran aset dengan **memperluas jangkauan pasar**. Digitalisasi melalui situs web dan media sosial dapat membangun citra yang kuat. Karena dengan digitalisasi ini, maka pemanfaatan aset akan lebih optimal, seperti sewa atau kerja sama, dengan informasi yang akurat, cepat, dan mudah diakses oleh calon mitra atau masyarakat. Beberapa manfaat digitalisasi aset daerah untuk pemasaran:

- **Peningkatan transparansi.** Masyarakat dan calon mitra dapat mengakses informasi aset daerah secara terbuka melalui *platform* digital, yang mendorong transparansi dan akuntabilitas.
- **Promosi yang lebih luas.** Aset-aset daerah dapat dipromosikan secara massif melalui

platform digital, media sosial, dan situs web pemerintah, menjangkau calon penyewa, investor, atau mitra kerja sama yang lebih luas.

- **Inventarisasi dan pengelolaan yang efisien.** Digitalisasi membantu dalam inventarisasi, klasifikasi, dan pelacakan aset secara akurat dan efisien, sehingga data aset lebih terkelola dengan baik.
- **Peningkatan pendapatan daerah.** Dengan identifikasi aset *idle* (aset yang tidak terpakai) yang lebih cepat dan promosi yang efektif, pemerintah daerah dapat segera mengidentifikasi potensi pemanfaatan untuk menghasilkan pendapatan daerah (PAD).
- **Mendukung pemanfaatan aset.** Digitalisasi memudahkan berbagai bentuk pemanfaatan aset seperti sewa, pinjam pakai, kerja sama pemanfaatan, dan kerjasama penyediaan infrastruktur dengan proses yang lebih terintegrasi dan mudah.
- **Pengambilan keputusan yang lebih baik.** Data aset yang terintegrasi secara digital mempermudah pemerintah daerah dalam membuat perencanaan yang lebih baik terkait pemanfaatan aset daerah.
- **Kolaborasi.** Digitalisasi memfasilitasi kolaborasi dengan berbagai pihak seperti lembaga pendidikan, swasta, dan non-pemerintah untuk mengembangkan inovasi dan solusi terkait pengelolaan serta pemasaran aset daerah (Fahlepi, 2025).

3. Pemanfaatan

Pada dasarnya aset pemerintah digunakan untuk menunjang tugas dan fungsi pemerintahan, dan disebut sebagai penggunaan. Pada situasi aset tidak digunakan untuk tugas fungsi, atau di sela penggunaan untuk tugas dan fungsi, dapat dilakukan pemanfaatan yang menghasilkan retribusi.

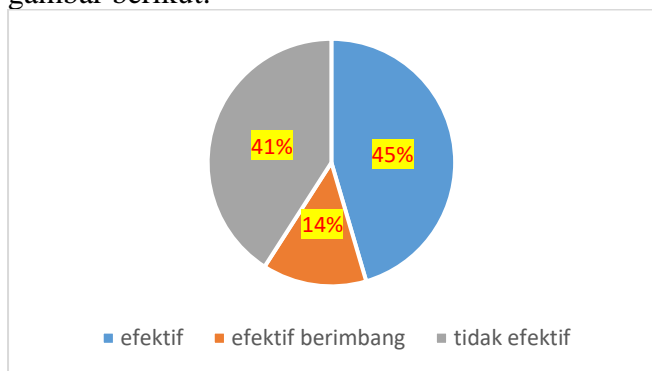
Berdasarkan Perda Jateng Nomor 12 tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, terdapat total 2.594 aset yang tercatat menghasilkan retribusi, terdiri dari 329 unit dalam bentuk tanah dan 309 unit dalam bentuk bangunan. Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan memiliki jumlah aset tertinggi yaitu 685 unit tanah dan bangunan. Badan Pengelola Pendapatan Daerah memiliki dengan total 187 unit, yang terdiri atas



138 unit tanah dan 49 unit bangunan. Perangkat daerah lain yang memiliki aset signifikan antara lain Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan total 44 aset (15 tanah dan 28 bangunan), serta Dinas Kelautan dan Perikanan yang memiliki 202 aset, termasuk 42 unit tanah dan 36 unit bangunan. Dinas Pekerjaan Umum, Sumber Daya Air, dan Penataan Ruang 32 unit aset tanah, Dinas Perhubungan tercatat memiliki aset 23 bidang tanah dan 36 bangunan.

Studi BRIDA Provinsi Jawa Tengah (2024) menemukan bahwa terdapat aset OPD yang mangkrak karena kurangnya kerjasama dan koordinasi dengan OPD terkait seperti aset Hotel Garuda Kopeng yang mengalami kerusakan di beberapa bagian. Contoh lain adalah Hotel Pondok Slamet Baturaden yang kurang optimal pemasarannya. Pada tahun 2023 BPKAD mencatat adanya 240 unit aset tanah maupun bangunan dengan total luasan sekitar 1.715.560 m² yang berada di bawah pengelolaan Satuan Kerja (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang tidak difungsikan untuk penyelenggaraan fungsi OPD atau cenderung *idle*.

Berdasarkan data BAPENDA Provinsi Jawa Tengah tahun 2023, tidak seluruh OPD efektif dalam memanfaatkan asetnya. Dari 22 OPD yang mengelola aset, terdapat 41% OPD yang tidak efektif pemanfaatan asetnya. Hal ini tersaji pada gambar berikut:



Gambar 1.

Analisis efektivitas pemanfaatan aset Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Kontribusi yang paling baik terhadap pemenuhan pendapatan Provinsi Jawa Tengah adalah Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah. Realisasi pendapatan Dinas Kesehatan dari pemanfaatan aset mencapai 96%. Realisasi pendapatan aset tanah atau bangunan dari Dinas Kesehatan ini bahkan mampu mencapai hingga 10

kali lipat dari target yang ditetapkan oleh Badan Pengelola Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Jawa Tengah.

Studi BRIDA tahun 2024 terhadap efisiensi pemanfaatan aset daerah, dari 22 OPD yang mengelola aset menunjukkan bahwa pemanfaatan aset tanah dan/atau bangunan secara kumulatif memiliki rasio 116,68%, atau menunjukkan kinerja yang sudah efektif. Namun tidak seluruhnya dari 22 OPD tersebut berkinerja efektif, hanya ada 10 OPD (45%) yang memiliki rasio efektif dalam pemanfaatan asetnya. Selain itu terdapat 9 OPD (41%) yang memiliki kinerja tidak efektif, dan 3 OPD (14%) lainnya memiliki kinerja efektif berimbang. Kontribusi signifikan berasal dari Dinas Kesehatan, dimana mampu mengangkat rasio pendapatan kumulatif pada 22 OPD terhadap target. Rasio efektivitas pada Dinas Kesehatan ini mencapai lebih dari 1.000% atau sepuluh kali lipat lebih banyak dari rasio efektif berimbang yang nilainya 100%. Namun di luar itu, masih banyak aset-aset Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang menjadi objek retribusi pemanfaatan aset daerah sesuai Perda Jateng No.12 tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, namun belum menghasilkan pendapatan.

Selanjutnya, dari 22 OPD tersebut, hanya 4 OPD yang bisa dianalisis lebih lanjut untuk aset tanah dan 12 OPD untuk aset bangunannya. Terdapat 24 aset tanah dari 4 OPD yang dianalisis efisiensi pemanfaatannya dengan Banxia Frontier, dihasilkan 14 aset tanah sudah efisien dan 10 aset tanah belum efisien namun statusnya adalah *increasing return to scale* yang artinya input dari aset tanah tersebut memiliki potensi untuk dioptimalkan. Kesepuluh unit aset tanah yang inefisien tersebut mayoritas digunakan untuk sewa lahan ATM, taman, dan lapak berjualan (tenant). Terdapat 107 aset bangunan dari 22 OPD yang dianalisis efisiensinya menggunakan analisis DEA. Hasil analisis efisiensi menunjukkan bahwa terdapat 25 aset efisien dan 84 aset inefisien. Aset bangunan yang inefisien dengan skala *increasing return to scale* terdapat 22 aset dan sisanya *decreasing return to scale*. Aset dengan skala *increasing return to scale* memiliki potensi untuk dioptimalkan namun demikian, aset dengan skala *decreasing return to scale* perlu kehati-hatian dalam menambah input yang digunakan. Sebagian besar pemanfaatan aset disewakan sebagai rumah dinas,



aula atau gedung pertemuan, ruang kelas atau ruang kerja, ATM, kios atau lapak berjualan, dan asrama atau tempat penginapan.

4. Optimalisasi Retribusi Aset

Permasalahan berikutnya dalam rangka optimalisasi aset daerah adalah masih terbatasnya inisiatif pejabat OPD dalam mewirauasakan pemanfaatan asetnya (Balitbang Jateng & DPPAD Jateng, 2016). Walaupun pelatihan kewirausahaan telah dilakukan, implementasi kewirausahaan birokrasi ini menemui tantangan pada dualisme prinsip yang dijalankan dalam birokrasi, di mana satu sisi menekankan pada pelayanan, dan sisi yang lain perlu mendorong aspek komersial melalui kewirausahaan birokrasi.

Komersialisasi aset daerah berarti memanfaatkan aset daerah untuk kegiatan yang menghasilkan pendapatan atau keuntungan, seperti disewakan, dikerjasamakan dengan pihak swasta, atau dijual. Tujuannya adalah untuk meningkatkan PAD, mengoptimalkan pemanfaatan aset yang tidak digunakan secara optimal, serta mengurangi beban biaya pemeliharaan dan perawatan aset. Komersialisasi aset daerah didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang mengatur pengelolaan barang milik daerah, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 dan Permendagri Nomor 19 Tahun 2016.

Menurut Luthfiani dan Sudjana (2022), bahwa terdapat lima (5) jenis pemanfaatan aset daerah yaitu: Bangun Guna Serah (BGS), Kerja Sama Penyediaan Infrastruktur (KSPI), Sewa, Pinjam Pakai, dan Kerja Sama Pemanfaatan (KSP). Hal ini merupakan upaya pengoptimalisasian BMD yang tidak dipakai oleh instansi terkait pelaksanaan fungsi dan tugas dari pemerintahan tersebut. Tetapi dengan syarat tidak mengubah kepemilikan dari aset atau barang milik daerah tersebut.

Temuan studi BRIDA Provinsi Jawa Tengah (2024) menunjukkan bahwa terdapat aset yang sudah dikomersialkan dengan disewakan untuk gerai ATM, penyewaan lahan untuk lapak berjualan (tenant), penyewaan lahan area taman untuk beragam kegiatan (multi event), penyewaan lahan untuk keperluan budidaya ikan atau hasil pertanian lainnya. Namun demikian, penyesuaian tarif sewa lahan menjadi kendala dalam memperoleh retribusi. Karena pihak penyewa mempertimbangkan beberapa hal terkait tempat

yang kurang strategis, jarak ke pusat aktivitas ekonomi, periode sewa, kurangnya fleksibilitas pengaturan kerjasama antara OPD pengelola aset dengan mitra swasta, dan lain-lain.

5. Analisis Hambatan dan Potensi

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, permasalahan yang dialami Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam pengelolaan dan pemanfaatan aset adalah masih terbatasnya manajemen pengelolaan aset daerah dan pemanfaatan aset tersebut belum mampu mengimbangi cepatnya perubahan lingkungan yang dinamis (Balitbang Jateng & DPPAD Jateng, 2016), sehingga langkah-langkah taktis belum dapat dilakukan untuk merespon dinamika yang cepat berkembang. Tantangan yang dihadapi dalam manajemen aset daerah, yaitu keterbatasan dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Ini berarti bahwa pengelolaan aset daerah saat ini belum sepenuhnya mampu merespons perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya, baik itu perubahan sosial, ekonomi, maupun teknologi. Beberapa faktor yang menyebabkan terbatasnya adaptasi ini antara lain:

a. Sistem Manajemen Aset yang Belum Terintegrasi.

Sistem manajemen aset daerah mungkin belum terhubung dengan baik antar instansi atau unit kerja, sehingga informasi dan data aset tidak terpusat dan sulit diakses secara efektif. Inventarisasi aset belum terintegrasi dengan kebutuhan informasi pada data aset yang menjadi objek retribusi pemanfaatan aset daerah.

b. Kurangnya Pemanfaatan Teknologi Informasi.

Penggunaan teknologi informasi dalam manajemen aset daerah mungkin masih terbatas, sehingga proses pencatatan, pemantauan, dan pelaporan aset tidak efisien.

c. Keterbatasan Kapasitas Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia yang terlibat dalam manajemen aset daerah mungkin memiliki pengetahuan dan keterampilan yang belum memadai untuk menghadapi tantangan perubahan yang dinamis. Umumnya SDM



pengampu aset pada OPD jumlah dan kompetensi kewirausahaan yang terbatas.

d. Masalah Administrasi dan Dokumentasi.

Proses administrasi dan dokumentasi yang tidak efisien atau tidak terstandarisasi dapat mengakibatkan kesalahan dalam pencatatan dan pelaporan aset. Hal ini dapat menyebabkan masalah dalam audit dan pengendalian internal.

e. Pengawasan dan Pengendalian Internal yang Lemah.

Kurangnya pengawasan dan pengendalian internal yang efektif dapat meningkatkan risiko kehilangan, penyalahgunaan, atau kerusakan aset. Sistem pengawasan yang lemah juga mengurangi kemampuan untuk mendeteksi dan menangani masalah dengan cepat.

f. Ketidakpastian Hukum dan Regulasi.

Ketidakpastian atau perubahan dalam regulasi dan kebijakan terkait pengelolaan aset dapat menambah kompleksitas dan tantangan dalam pengelolaan aset daerah. Kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku harus dipastikan agar tidak menimbulkan masalah hukum di kemudian hari (<https://lpkn.org/>, 2024).

g. Kurangnya Promosi dan kerjasama

Promosi aset masih terbatas, dan banyak yang belum dikenal luas oleh masyarakat, bahkan oleh sesama OPD Pemprov Jateng. Selain itu, kurangnya Kerjasama juga menjadikan potensi retribusi rendah. Sebagai contoh ruang pertemuan di Hotel Pondok Slamet di Baturaden (di bawah Dinas Kepemudaan, OlahRaga, dan Pariwisata) memiliki keterbatasan jumlah kursi sehingga Sebagian calon pengguna membatalkan, di sisi lain ruang pertemuan pada Kebun Raya Baturaden memiliki kursi yang memadai, namun belum terjadi kerjasama.

h. Kurangnya Pemeliharaan aset

Sebagian aset dalam kondisi kurang layak, rusak, atau terbelah yang berimplikasi pada penurunan minat calon penyewa. Perawatan dan pemeliharaan objek aset masih terbatas, sehingga menimbulkan penilaian dan ulasan yang rendah pada media sosial.

i. Dualisme fungsi aset

Dalam memaknai aset juga masih terdapat dualisme fungsi antara pelayanan dan komersial (menghasilkan pendapatan). Pada prinsipnya aset memang untuk melaksanakan tugas dan fungsi, namun tidak menutup kemungkinan

mana penerapannya untuk menghasilkan pendapatan. Upaya penting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi status pemanfaatan aset setidaknya ke dalam tipologi: 1) sepenuhnya untuk pelaksanaan tugas dan fungsi; 2) sebagian untuk tugas dan fungsi namun berpotensi pendapatan; 3) sepenuhnya untuk pendapatan; dan 4) aset yang tidak digunakan untuk keperluan apapun.

j. Kebocoran aset dalam jangka panjang.

Kebocoran (leakage) dapat terjadi antara lain dalam bentuk sertifikasi unit aset Jateng (khususnya tanah) oleh pihak lain, unit aset belum masuk inventaris karena keterbatasan data dan informasi. Kebocoran juga dapat terjadi dimana sebagian atau seluruh pendapatan pemanfaatan aset tidak masuk dalam kas daerah. Kondisi ini tidak selalu berupa kasus korupsi, namun dapat terjadi karena kelalaian sistem, keterbatasan arsip, ataupun keterbatasan sistem pengendalian.

k. Potensi dan nilai jual aset.

Masalah klasik pada pemanfaatan aset adalah nilai jual rendah, misalnya karena rusak, posisi tidak strategis, kurang fasilitas, atau stigma tertentu. Untuk itu diperlukan peningkatan kondisi aset agar memiliki nilai jual yang lebih baik. Solusi klasik untuk peningkatan nilai jual aset adalah dengan penyediaan anggaran renovasi atau peningkatan fasilitas. Di sisi lain anggaran Pemerintah Provinsi Jawa Tengah berkurang.

Selain permasalahan di atas, terdapat beberapa potensi dan peluang yang bisa dioptimalkan. *Pertama*, terdapat aset yang strategis dan bernilai jual tinggi untuk menghasilkan retribusi. Salah satu contohnya adalah aula dan lapangan yang tersebar pada sekolah level SMA/SMK yang berada di bawah Cabang Dinas (CabDin) Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Pemanfaatan aset aula pada SMA N 2, SMA N 9, dan SMK N 7 Semarang mampu berkontribusi terhadap pendapatan retribusi pemanfaatan aset daerah. Hal ini menjadi salah satu *benchmarking* potensi yang sama pada lokasi yang berbeda pada unit aset aula sekolah. *Kedua*, potensi pemasaran yang lebih luas dimana beberapa OPD telah membangun sistem *marketplace* berbasis *web* yang sebagian besar difungsikan untuk



mempromosikan unit aset di setiap OPD serta dilengkapi dengan fitur pemesanan dalam satu portal, antara lain Dinas Pendidikan dan Kebudayaan melalui Si Pasti (<https://sipasti.pdk.jatengprov.go.id>), Dinas Pekerjaan Umum, Sumber Daya Air, dan Tata Ruang melalui Sinarsda (<https://sinarsda.sisdaseluna.id>), Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) melalui Simaset (<https://bpkad.jatengprov.go.id/layanan/info-aset-daerah>), Badan Pengelola Pendapatan Daerah melalui Si Penari (<https://rpp.bapenda.jatengprov.go.id/penausahaan>). Tersedianya berbagai *platform marketplace* menjadi peluang media promosi yang efektif dan efisien.

Ketiga, keunggulan komparatif, sebagai contoh hasil analisis menunjukkan bahwa status unit aset untuk Diklat pada Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes), Dinas Kesehatan, memiliki akreditasi yang tinggi sehingga menjadi acuan pelaksanaan Diklat hingga level Kabupaten/Kota. Keunggulan tersebut menjadi salah satu kekuatan, mengingat tidak adanya unit aset yang menjadi pesaing dalam pemanfaatan aset daerah untuk keperluan diklat.

Keempat, adanya sikap selektif OPD dalam menentukan calon penyewa unit aset karena mencegah kerusakan atau tidak tertibnya pembayaran unit aset yang disewa. Kelima, dinamika yang berpengaruh terbukanya peluang pemanfaatan yang baru. Sebagai contoh Pelabuhan Perikanan Pantai (PPP) Wonokerto dengan berkembangnya wisata *sunset* yang menarik banyak pengunjung masyarakat ditangkap sebagai peluang retribusi. Peluang lain adalah berupa kerjasama pemanfaatan dengan pihak lain. Kondisi dinamis yang terjadi di lapangan dibarengi jiwa kewirausahaan menguntungkan pemanfaatan aset daerah.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Berdasarkan uraian di atas, rekomendasi teknis yang dapat dijalankan dengan segera di Jawa Tengah adalah adanya penguatan pendataan dan pengelolaan melalui beberapa langkah strategis. *Pertama*, sinkronisasi data antar perangkat daerah, dengan BPKAD dan BAPENDA terkait inventarisasi baik jumlah serta kondisi aset tanah dan bangunan yang ada di Provinsi Jawa Tengah.

Kemudian dilanjutkan identifikasi status aset yang sepenuhnya untuk pelaksanaan tugas dan fungsi; sebagian untuk tugas dan fungsi namun berpotensi pendapatan; sepenuhnya untuk pendapatan; atau aset yang tidak digunakan untuk keperluan apapun, mangkrak, atau rusak. Setelah itu, diperlukan upaya mengamankan aset-aset yang dimiliki (legalitas), serta kejelasan aset tersebut di bawah tanggung jawab OPD yang tepat, agar tidak terjadi tumpang tindih kepemilikan aset.

Sinkronisasi dan integrasi data di atas perlu didukung dengan integrasi sistem informasi dan manajemen pengelolaan berbasis elektronik. Berbagi data antar aplikasi di masing-masing perangkat daerah perlu segera dilakukan agar pengelolaan efisien dan tepat sasaran. Sistem informasi terintegrasi memastikan pemetaan aset lebih akurat terkait lokasi, jumlah/besaran, dan kondisi aset tersebut sebagai dasar bagi analisis pemanfaatannya. Langkah konkret misalnya menyinkronkan data unit aset pada 'SIMASET' BPKAD dengan data retribusi aset daerah pada 'SI PENARI' Bapenda, serta aplikasi lainnya seperti Si Pasti dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

Upaya selanjutnya adalah melakukan evaluasi pemanfaatan aset selama ini, baik yang digunakan untuk tugas dan fungsi maupun untuk pendapatan atau keduanya. Evaluasi juga termasuk menghasilkan analisis potensi pendapatan dari retribusi aset sesuai dengan kondisinya, berdasarkan data-data dalam sistem informasi yang terintegrasi. Upaya konkret lainnya meningkatkan keunggulan komparatif aset dengan mendorong pemenuhan standarisasi, perbaikan dan peningkatan kualitas atau menarik kembali aset *idle*. Jika diperlukan dapat memasukkan pemanfaatan aset daerah sebagai indikator kinerja tambahan OPD, yang berimplikasi pada insentif atau disinsentif pada OPD.

Terakhir, adalah meningkatkan kreativitas pemanfaatan aset, termasuk kolaborasi terutama untuk aset yang *idle*. Mendorong peningkatan kompetensi pengelola aset untuk mengembangkan kreativitas pemanfaatan aset-aset khusus untuk pendapatan daerah, terutama dengan model kerjasama pemanfaatan. Langkah ini diperkuat dengan identifikasi mitra-mitra potensial, mendorong peningkatan ulasan positif para pemanfaat aset, serta pemasaran untuk menjaring mitra yang lebih luas melalui berbagai event.



Solusi peningkatan nilai jual aset tidak selalu berasal dari APBD, namun mengedepankan kemitraan atau kerjasama.

REFERENSI

- Balitbang Jateng, & DPPAD Jateng. (2016). Workshop Pemberdayaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- BPS Jawa Tengah. (2025). Jawa Tengah Dalam Angka 2024.
- Dewi, A. R. K., dan Nugraheni, A. P. (2020). Pengelolaan Aset/Barang Milik Daerah Di Dinas Tenaga Kerja Kota Magelang Tahun 2018/2019. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(3), 761-776.
- Fahlepi, S., Sobri, M. K., Lionardo, A., dan Nadjib, A. (2025). Digital leadership dalam pengelolaan aset untuk mencapai akuntabilitas publik pemerintah daerah Sumatera Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, Vol. 6 No. 3, April 2025, 2205-2218.
- Faisol, A. (2024). Implementasi Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Terkait Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dalam Menunjang Pelaksanaan Otonomi Daerah. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 4957-4965.
- Luthfiani, A., dan Ak, S. M. S. (2022). Pengaruh Kebijakan Pengelolaan Aset Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. *Indonesian Accounting Research Journal*, 2(2), 115-122.
- Nadofah, Jaenudin, M., dan Utami, A. F. (2025). Analisis kinerja keuangan daerah di Indonesia: evaluasi 38 provinsi dalam era desentralisasi. *Dinamika Governance Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 15 No. 1, 34-46.
- Nur, M. J., Mattalitti, M. I., dan Ahmad, R. G. (2024). Tata kelola aset barang milik daerah berbasis e-BMD pada Dinas Pertanian Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 7(3), 1752-1766.
- Prasetyo, S. B., dan Sofianto, A. (2017). Utilization Of Asset Building And Land Eks Bakorwil For Hospitals In Pati, Pekalongan, And Magelang Area. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 15(1), 119-132.
- Rahmawati, R., dan Sutrisno, E. (2020). Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, Vol. 2, No. 2, 26-37.
- Siregar, D. D. (2004). *Manajemen aset: strategi penataan konsep pembangunan berkelanjutan secara nasional dalam konteks kepala daerah sebagai CEOs pada era globalisasi & otonomi daerah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sudiartini, N. M. (2025). *Optimalisasi Pemanfaatan Aset Desa Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Tegallalang Kecamatan Tegallalang Kabupaten Gianyar Provinsi Bali*. IPDN.
- Wicaksana, M. J. (2023). *Optimalisasi Pemanfaatan Barang Milik Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Provinsi Jawa Tengah*. IPDN.
- Yadisar, A. (2023). Manajemen Pengelolaan Aset Daerah. *FOKUS: Publikasi Ilmiah untuk Mahasiswa, Staf Pengajar dan Alumni Universitas Kapuas Sintang*, 21(1).
- Web:
<https://diklatlpkn.id/2025/07/01/apa-itu-aset-daerah-dan-mengapa-harus-dikelola-dengan-baik/>
<https://jateng.bpk.go.id/pengelolaan-aset-masih-belum-optimal/>
<https://jatengprov.go.id/publik/kemandirian-fiskal-jawa-tengah-dinilai-baik/>

