

**OPTIMALISASI PENGELOLAAN ASET TETAP
DENGAN PENDEKATAN *SOFT SYSTEM METHODOLOGY*
(STUDI KASUS PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN
ASET DAERAH KOTA PEKANBARU)**

Ricardo, Ria Nelly Sari dan Vince Ratnawati

Program Studi Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Riau
Fakultas Ekonomi Universitas Riau

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis optimalisasi pengelolaan aset tetap di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan Soft System Methodology. Tujuan dari penelitian ini adalah melihat akar dari permasalahan pengelolaan aset tetap dan bagaimana pengelolaan aset tetap menjadi optimal di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan permasalahan pengelolaan aset tetap di Badan pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru karena belum dimplementasikan dan belum diperbaharui standard operating procedure (SOP) pengelolaan aset tetap sesuai dengan peraturan terbaru. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat kelemahan pada kompetensi sumber daya manusia dan belum dimanfaatkannya teknologi informasi secara optimal. Agar dapat pemecahan permasalahan, penelitian ini merekomendasikan kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru agar menyusun standard operating procedure (SOP) sesuai peraturan perundang-undangan terbaru pengelolaan aset tetap, memberikan pelatihan dan sertifikasi sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan aset tetap dan mengembangkan teknologi informasi dengan membangun sistem informasi manajemen aset yang terintegrasi dengan keuangan.

Kata Kunci : Fixed assets, Soft Systems Methodology, Agency of Financial and Regional Assets Management of Government City of Pekanbaru.

PENDAHULUAN

Salah satu komponen dalam laporan keuangan adalah aset tetap (Pemerintah Republik Indonesia, 2010). Menurut Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004, aset tetap disyaratkan untuk dikelola dan ditatausahakan dengan sebaik-baiknya (Pemerintah Republik Indonesia, 2004).

Aset tetap memiliki fungsi yang sangat strategis karena informasi yang dihasilkan dari pengelolaan ini dapat menggambarkan kondisi kekayaan dan potensi ekonomi yang dimiliki suatu daerah (Hidayat, 2012). Pengelolaan aset daerah merupakan salah satu faktor penentu kinerja yang sehat, sehingga sangat dibutuhkan adanya analisis optimalisasi dalam penilaian aset daerah, yaitu inventarisasi, identifikasi, legal audit dan penilaian dilaksanakan dengan baik dan akurat. Tertibnya pengelolaan barang milik daerah membawa efek signifikan terhadap kesempurnaan penyajian neraca daerah yang disiapkan untuk keperluan pemeriksaan BPK-RI.

Berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Badan Pemeriksa Keuangan, masih terdapat temuan terkait penyajian laporan keuangan Pemerintah Kota Pekanbaru. Laporan hasil pemeriksaan BPK Menunjukkan hasil temuan di masing-masing pos Laporan Keuangan seperti aset tetap. Hasil pemeriksaan BPK-RI atas laporan keuangan Pemerintah Kota Pekanbaru dalam rentang waktu tahun 2009 sampai dengan tahun 2015 masih mengalami permasalahan terkait aset tetap. BPK-RI menyatakan terdapat kelemahan dalam pencatatan dan penatausahaan aset tetap yang berpengaruh terhadap kewajaran penyajian aset tetap dalam neraca laporan keuangan pemerintah daerah Kota Pekanbaru.

Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan aset tetap masih menjadi permasalahan dalam pengelolaan aset tetap pemerintah daerah. Dalam laporan hasil pemeriksaan BPK RI tersebut menyebutkan aset tetap Pemerintah Kota Pekanbaru Belum didukung dengan sumber yang memadai dan penatausahaan aset tetap belum dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku, pengelolaan aset tetap di Pemerintah Kota Pekanbaru terdapat kelemahan pencatatan dan penatausahaan aset tetap, seperti adanya revitalisasi aset tetap di SKPD tidak sesuai dengan ketentuan dan nilai aset pada neraca yang disajikan overstated (adanya aset lama yang sudah di musnahkan/di robohkan karena ada pembangunan aset baru tetapi aset lama tersebut belum dihapuskan dan masih tercatat di neraca).

Temuan lain yang menjadi permasalahan seperti aset tetap yang pencatatannya belum didasarkan atas hasil dari inventarisasi, dan inventarisasi aset yang belum di tetap dalam Surat Keputusan Kepala Daerah. Melihat fakta di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan aset/ barang milik daerah di Pemerintah Kota Pekanbaru ini mempunyai permasalahan yang cukup kompleks. Hal ini tentunya sangat menarik untuk diteliti, agar dapat diketahui akar dari permasalahan dalam pengelolaan aset tetap/ barang milik daerah yang terjadi selama ini dan bagaimana pengelolaan aset tetap/barang milik daerah di Pemerintah Kota Pekanbaru menjadi lebih baik.

Aset Tetap

Definisi aset tetap menurut Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah adalah aset berwujud yang mempunyai masa manfaat lebih dari 12 (dua belas) bulan untuk digunakan, atau dimaksudkan untuk digunakan, dalam kegiatan pemerintah atau dimanfaatkan oleh masyarakat umum (Pemerintah Republik Indonesia, 2010).

Menurut Hidayat (2012), jika dilihat dari penggunaannya aset tetap daerah dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu; a) aset daerah yang digunakan untuk operasi pemerintah daerah (*local government used assets*); b) aset daerah yang digunakan masyarakat dalam rangka pelayanan publik (*social used assets*) dan; c) aset daerah yang tidak digunakan untuk pemerintah maupun publik (*surplus property*) atau aset yang menganggur dan perlu dioptimalkan pemanfaatannya.

Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 mengklasifikasikan aset tetap berdasarkan kesamaan dalam sifat atau fungsinya dalam aktivitas operasi entitas (Pemerintah Republik Indonesia, 2010). Klasifikasi aset tetap tersebut adalah :

1. Tanah

Tanah yang dikelompokkan sebagai aset tetap ialah tanah yang diperoleh dengan maksud untuk dipakai dalam kegiatan operasional pemerintah dan dalam kondisi siap dipakai. Tanah merupakan aset pemerintah yang sangat vital dalam operasional pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

2. Peralatan dan Mesin

Peralatan dan mesin mencakup mesin-mesin dan kendaraan bermotor, alat elektronik, inventaris kantor dan peralatan lainnya yang nilainya signifikan dan masa manfaatnya lebih dari 12 (dua belas) bulan dan dalam kondisi siap pakai.

3. Gedung dan Bangunan

Gedung dan bangunan mencakup seluruh gedung dan bangunan yang diperoleh dengan maksud untuk dipakai dalam kegiatan operasional pemerintah dan dalam kondisi siap dipakai.

4. Jalan, Irigasi, dan Jaringan

Jalan, irigasi, dan jaringan mencakup jalan, irigasi, dan jaringan yang dibangun oleh pemerintah serta dimiliki dan/atau dikuasai oleh pemerintah dan dalam kondisi siap dipakai.

5. Aset Tetap Lainnya

Aset tetap yang tidak digunakan untuk keperluan operasional pemerintah tidak memenuhi definisi aset tetap dan harus disajikan di pos aset lainnya sesuai dengan nilai tercatatnya. Golongan aset ini jelas disebutkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 yang terdiri atas buku perpustakaan, buku terbitan berkala, barang-barang perpustakaan, barang bercorak kesenian/kebudayaan, serta hewan/ternak dan tumbuh-tumbuhan (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, 2007).

6. Konstruksi dalam Pengerjaan

Konstruksi dalam pengerjaan mencakup aset tetap yang sedang dalam proses pembangunan namun pada tanggal laporan keuangan belum selesai seluruhnya.

Pengelolaan Aset Tetap Pemerintah

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 tahun 2016, aset tetap daerah merupakan bagian dari Barang Milik Daerah yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) atau berasal dari perolehan lainnya yang sah.

Pengelolaan Aset tetap /Barang Milik Daerah meliputi :

- 1) Perencanaan Kebutuhan dan penganggaran;
- 2) pengadaan;
- 3) Penggunaan;
- 4) Pemanfaatan;
- 5) pengamanan dan pemeliharaan;
- 6) Penilaian;
- 7) Pemindahtanganan;
- 8) Pemusnahan;
- 9) Penghapusan;
- 10) Penatausahaan;
- 11) Pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

Menurut Sholeh dan Rochmansjah (2010) sasaran strategis yang harus dicapai dalam kebijakan pengelolaan aset/barang milik daerah antara lain :

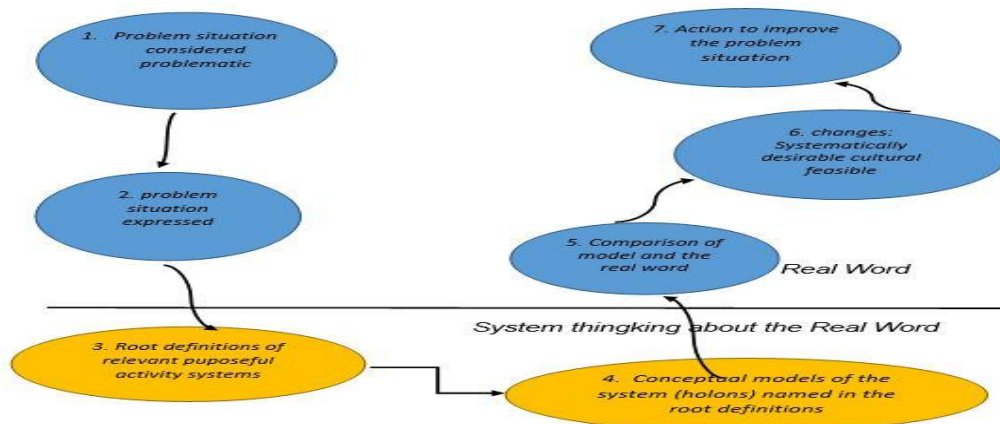
- 1) Terwujudnya ketertiban administrasi mengenai kekayaan daerah;
- 2) Terciptanya efisiensi dan efektivitas penggunaan aset daerah;
- 3) Pengamanan aset daerah;
- 4) Tersedianya data/informasi yang akurat mengenai jumlah kekayaan daerah.

Strategi optimalisasi pengelolaan barang milik daerah meliputi :

- 1) Identifikasi dan inventarisasi nilai dan potensi aset daerah.
- 2) Adanya sistem informasi manajemen aset daerah.
- 3) Melibatkan berbagai profesi atau keahlian yang terkait seperti auditor internal dan appraisal (penilai).
- 4) Pengawasan dan pengendalian pemanfaatan aset.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Soft System Methodology (SSM). SSM menjelaskan bahwa SSM adalah suatu pendekatan sistem pembelajaran dengan menggunakan gagasan serba sistem yang dipakai untuk memformulasikan tindakan mental dasar, yaitu: *perceiving (mengamati)*, *predicating*, *comparing (membandingkan)*, dan *deciding (memutuskan)*. Tahapan sistematis sebagaimana berikut ini :



Gambar : Tujuh tahapan SSM (Checkland and Scholes 1990)

1. Tahap *problem situation considered problematic*
 Pada tahap ini peneliti melakukan pengidentifikasian situasi permasalahan (*problem situation*).
2. Tahap *problem situation expressed*
 Tahap ini adalah merumuskan permasalahan dalam sebuah gambar yang disebut *Rich Picture* dengan menggunakan :
 - a. Analisis satu (*intervention analysis*),
 - b. Analisis dua (*social analysis system*)
 - c. Analisis tiga (*polytic analysis*),
 - d. *Rich Picture*

3. Pemetaan akar permasalahan (*root definition*) dan Analisis Model Konseptual Dari Sistem yang Relevan (*Conceptual Model of Relevant Purposeful Activity Systems*) untuk *Problem Solving*..
4. Membandingkan model konseptual dengan real world
5. Menganalisis dan merumuskan rekomendasi yang dibuat berdasarkan perbandingan dengan real world agar rekomendasi menjadi sistematis logis (*systematically desirable*) dan diterima secara kultural (*culturally feasible*) pada real world.
6. Melaksanakan proses perubahan (*action to improve the problematic situation*)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Situasi Permasalahan (*Problematic Situation*)

Dari Laporan hasil pemeriksaan BPK RI terdapat temuan tentang Pengelolaan aset tetap di Pemerintah Kota Pekanbaru, Temuan tersebut ada yang temuan baru dan ada temuan berulang. Temuan tersebut diantaranya: Aset Tetap Pemerintah Kota Pekanbaru Belum didukung dengan sumber yang memadai dan penatausahaan aset tetap belum dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku, Pemanfaatan aset dalam bentuk kerjasama dengan pihak ketiga belum memberikan pendapatan kepada pemko pekanbaru secara optimal. (bangunanguna serah pasar dan aset yang di sewakan atau Hak pengelolaan Lahan (HPL), Hasil inventarisasi aset tetap belum ditetapkan dalam keputusan kepala daerah, Belanja modal yang bersumber dari bantuan operasional sekolah (BOS) belum tercatat dalam neraca.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran permasalahan pengelolaan aset tetap yang ada di BPKAD Kota Pekanbaru peneliti dengan melakukan wawancara dengan partisipan. Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa permasalahan yaitu: Pencatatan aset, Pengamanan aset dan bukti kepemilikan aset, Inventarisasi aset, Sumber daya manusia, sistem informasi belum terintegrasi antara Keuangan dan bidang aset, Pemanfaatan aset yang belum optimal.

Penggambaran Permasalahan/ *Problem Situation Expressed* dalam Bentuk Rich Picture

Pada tahapan ini sesuai dengan pendapat dari Checkland dan Poutler (2006) dalam Sudarsono Hardjosoekarto (2012), pembuatan rich picture ditentukan oleh tiga tahap analisis pengenalan situasi problematis yaitu :

a. Analisis Satu (*Intervention Analysis*)

Menurut Checkland dan Poulter (2006) dalam Hardjosokarto (2012), analisis satu merupakan langkah awal dalam pengenalan situasi problematis dengan menetapkan pihak yang memiliki peran yang sangat penting terkait situasi problematis yang dikaji. Adapun pihak yang dimaksud dalam penelitian ini adalah :

- 1) *Client* (klien), adalah pihak yang memiliki intervensi dalam penelitian. Dalam penelitian ini, pihak yang berperan sebagai *client* (C) adalah BPKAD Kota Pekanbaru.
- 2) *Practitioners* (praktisi)/ *Problem Solver*, adalah pihak yang melakukan penelitian dengan menggunakan SSM. Adapun pihak yang berperan sebagai *practitioners* (P) dalam penelitian ini adalah Peneliti.
- 3) *Problem owner* (pemilik isu), adalah pihak yang berkepentingan atau pihak yang mendapat pengaruh dari upaya perbaikan atas situasi problematis. Dalam penelitian ini, pihak yang memiliki peran sebagai *problem owner* (O) adalah BPKAD Kota Pekanbaru. Pihak tersebut adalah pejabat dan pegawai (staf) yang ada di bidang Akuntansi dan bidang aset BPKAD Kota Pekanbaru, yaitu Bidang Aset BPKAD Kota Pekanbaru adalah Sub Bidang Analisa Kebutuhan dan Pengadaan Aset, Sub Bidang Penilaian Pemnafaatan dan Pengawasan aset, Sub Bidang Inventarisasi dan Penghapusan aset. Bidang Akuntansi BPKAD Kota Pekanbaru adalah Sub Bidang Pembinaan dan Evaluasi, Sub Bidang Akuntansi dan Pelaporan Pendapatan, Sub Bidang Akuntansi dan Pelaporan Belanja dan Pengurus Barang.

b. Analisis dua (Analisis Sosial)

Checkland dan Poulter (2006) menjelaskan bahwa elemen sosial yang menjadi fokus analisis di tahap ini adalah *role* (peran), *norms* (norma), dan *values* (nilai) atas *problem owner* yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya.

- 1) Analisis Peran Sosial dari Problem Owner
Analisis peran dari problem owner, Sesuai dengan Peraturan Walikota Pekanbaru No 118 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset daerah Kota
- 2) Analisis Norma Sosial dari Problem Owner
Analisis norma adalah analisis mengenai perilaku yang diharapkan terkait dengan peran (Checkland dan Poulter, 2006). Untuk analisis norma dari problem owner yang dipakai adalah peraturan perundangan-undangan terkait pengelolaan aset tetap.
- 3) Analisis Nilai dari Problem Owner
Analisis nilai merupakan analisis terhadap standar/ kriteria dari perilaku seseorang sesuai dengan posisi sosialnya (Hardjosokarto, 2012).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 27 tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang milik negara/Daerah aktor kunci (*problem owner*) harus melaksanakan pengelolaan aset tetap (Barang Milik Daerah) berdasarkan asas fungsional, kepastian hukum, transparansi, efisiensi, akuntabilitas, dan kepastian.

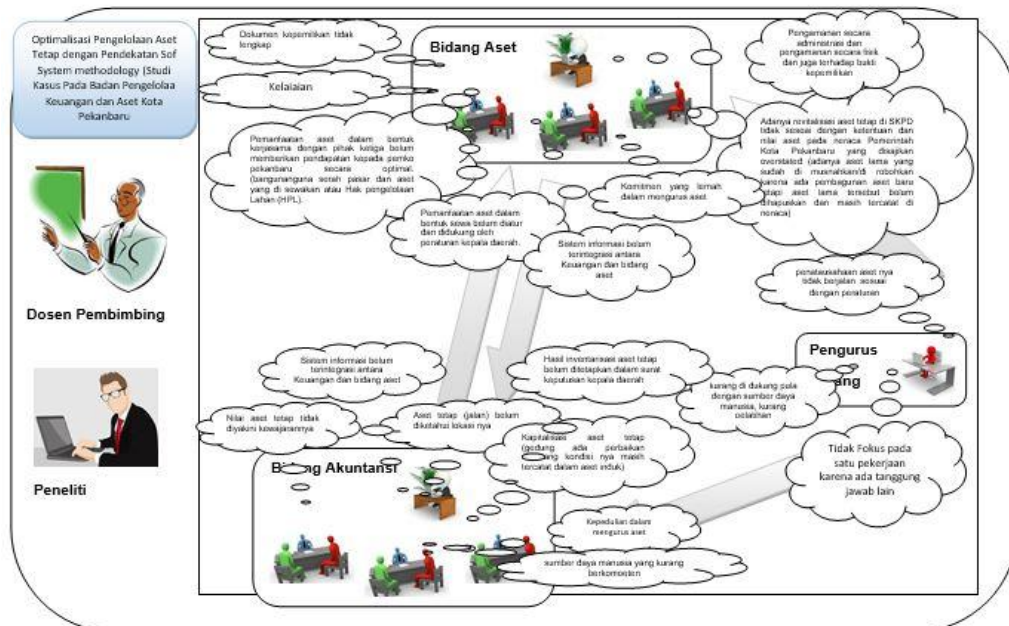
c. Analisis Tiga (Analisis Politik)

Dalam sudut pandang politik, *problem owner* memiliki kekuatan yang saling berinteraksi. Adapun kekuatan tersebut adalah :

- 1) Bidang Aset BPKAD Kota Pekanbaru mempunyai kekuatan untuk menyusun mekanisme, prosedur dan menyusun kebijakan terkait pengelolaan aset tetap
- 2) Bidang Akuntansi BPKAD Kota Pekanbaru mempunyai kekuatan untuk mengatur kegiatan akuntansi aset tetap, menyusun mekanisme, sistem dan prosedur akuntansi aset dan menyusun kebijakan akuntansi dalam pengelolaan aset tetap.
- 3) Pengurus barang memiliki kekuatan dalam mengurus dan membuat laporan aset tetap

D. Rich Picture

Berdasarkan telaah dokumen dan wawancara, maka situasi permasalahan dan hal yang menjadi perhatian dari setiap *problem owner* dapat tergambar pada *rich picture* Berikut :

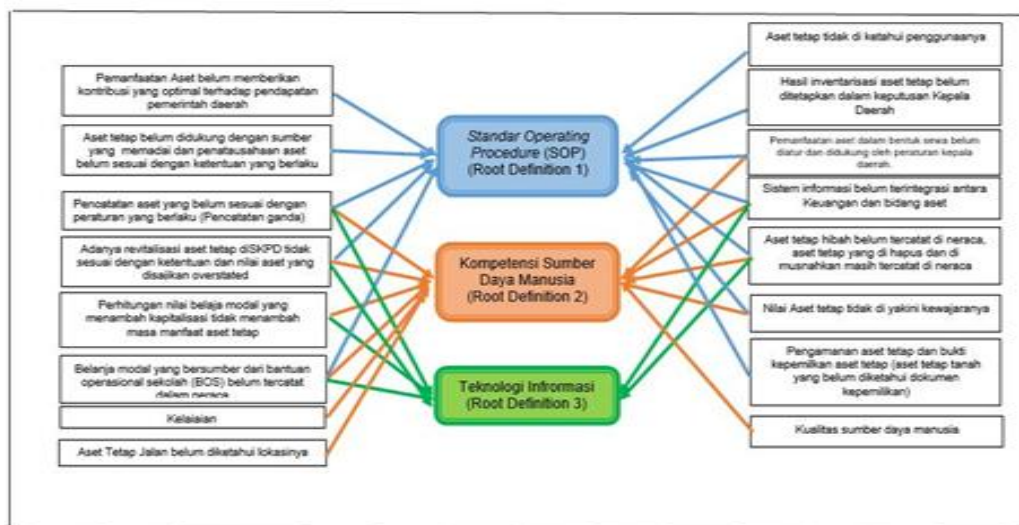


Pemetaan akar permasalahan (roof definition) dan Analisis Model Konseptual Dari Sistem yang Relevan (Conceptual Model of Relevant Purposeful Activity Systems) untuk Problem Solving. Standar Operasional Procedure (SOP) (Root Definition 1) Pengelolaan Aset Tetap

Permasalahan seperti pemanfaatan aset belum memberikan kontribusi yang optimal terhadap pendapatan pemerintah daerah, hasil inventarisasi aset tetap belum ditetapkan dalam keputusan Kepala Daerah dan sistem informasi belum terintegrasi dengan baik merupakan dampak dari belum di implementasikannya SOP dengan baik dan belum diperbaharui SOP dengan peraturan perundang-undangan yang terbaru.

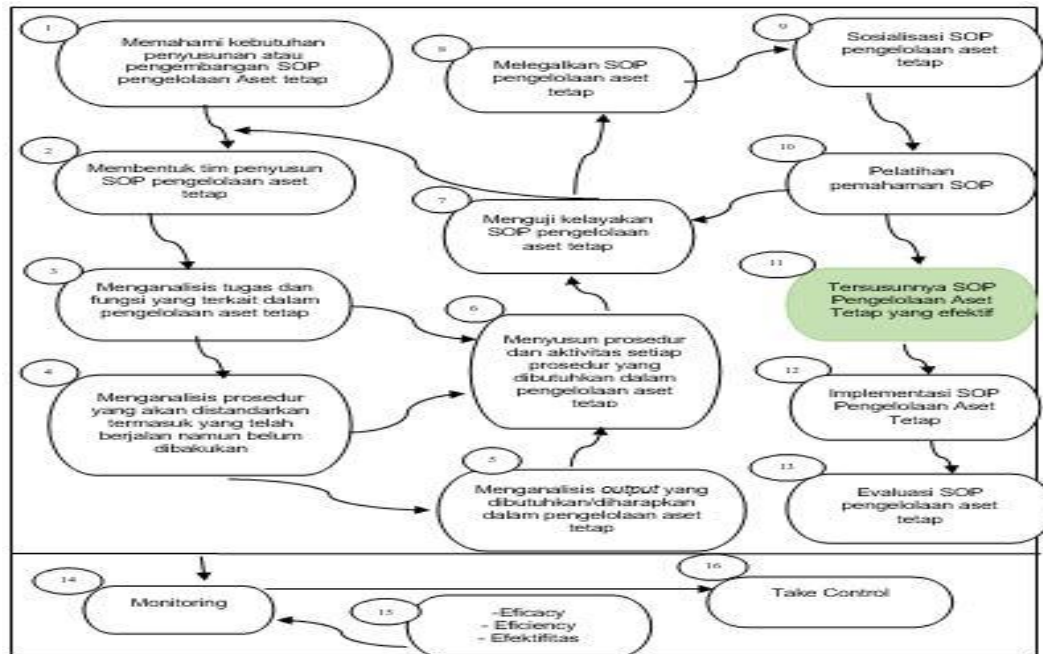
Dampak lain dari yang terjadi akibat belum diimplementasikannya SOP dengan baik dan belum diperbaharui SOP dengan peraturan perundang-undangan yang terbaru SOP adalah pencatatan aset seperti adanya revitalisasi aset tetap di SKPD tidak sesuai dengan ketentuan dan nilai aset yang disajikan overstated, belanja modal dari dana BOS belum tercatat juga akibat dari Standart Operating Procedure (SOP).

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah juga telah mengamanahkan bahwa setiap penyelenggaraan kegiatan pemerintah wajib memiliki prosedur secara tertulis yang merupakan bagian dari aktivitas pengendalian organisasi. Berdasarkan pertimbangan di atas, penelitian ini menilai bahwa hal yang paling relevan dan berdampak paling signifikan untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah dengan adanya SOP pengelolaan aset tetap. Sehingga SOP pengelolaan aset tetap dipilih sebagai RD 1.



Gambar 4.2. Pemilihan Root Definition Berdasarkan Daftar Permasalahan

Model Konseptual Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) Pengelolaan Aset Tetap



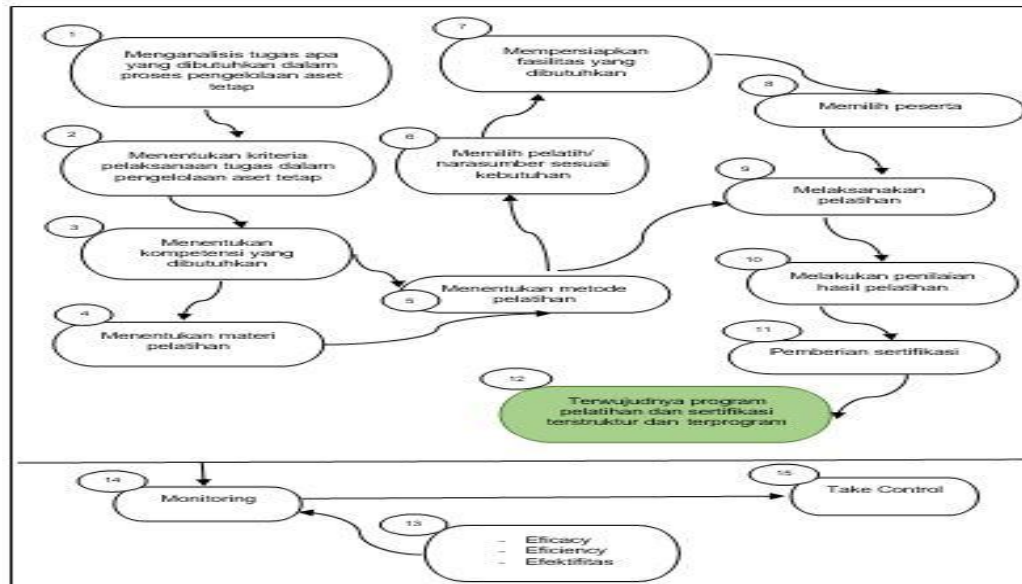
Gambar 4.5 Model Konseptual Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) Pengelolaan Aset Tetap

Kompetensi Sumber Daya Manusia (*Root Definition 2*) dalam pengelolaan aset tetap

Selain karena belum diimplementasikannya dan belum di perbaharui *standar operatioanal procedure* (SOP), permasalahan seperti pencatatan aset, adanya revitalisasi aset tetap di SKPD tidak sesuai dengan ketentuan dan nilai aset yang disajikan overstated, perhitungan nilai belaja modal yang menambah kapitalisasi tidak menambah masa manfaat aset tetap, belanja modal dari dana BOS belum tercatat, aset tetap hibah belum tercatat di neraca, aset tetap yang di hapus dan di musnahkan masih tercatat di neraca, nilai aset tetap tidak di yakini kewajaranya juga merupakan dampak dari lemahnya kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan aset tetap.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menilai bahwa hal yang paling relevan dan berdampak paling signifikan untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah dengan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terlibat dalam pengeloan aset tetap. Oleh karena itu kompetensi sumber daya manusia dipilih sebagai *Root Definition 2* (RD 2).

Model Konseptual Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Aset Tetap



Gambar 4.6. Model Konseptual Kompetensi Sumber Daya Manusia

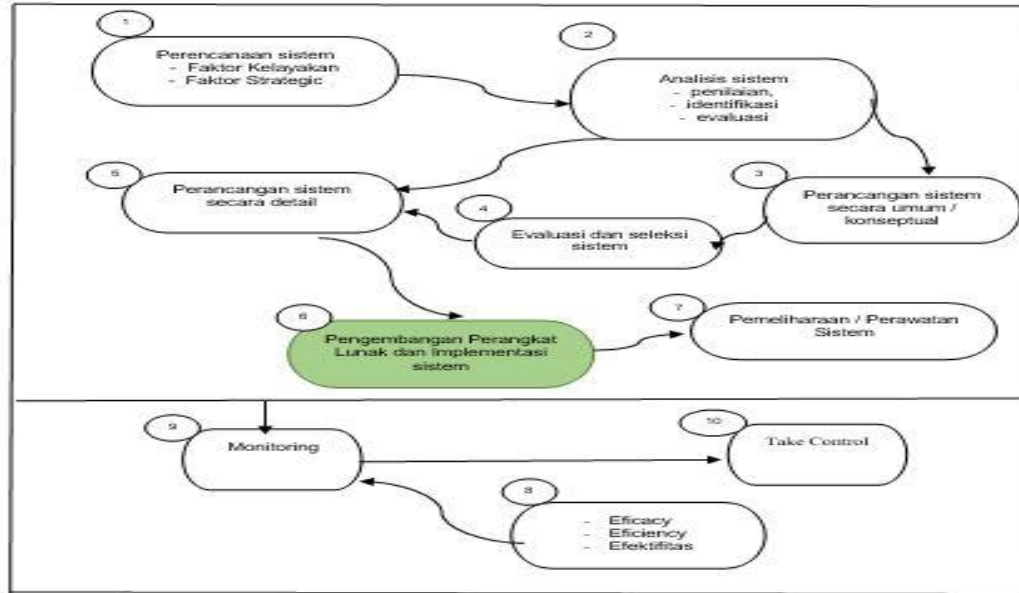
Untuk mengontrol serangkaian kegiatan atau aktivitas dalam model konseptual tersebut, maka dapat digunakan kriteria efikasi, efisiensi dan efektivitas (3E). Ringkasan 3E tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8

Teknologi Informasi Root Definition 3 (RD 3)

Lebih lanjut permasalahan seperti masalah pencatatan aset, aset tetap hibah belum tercatat di neraca, aset tetap yang di hapus dan di musnahkan masih tercatat di neraca, perhitungan nilai belaja modal yang menambah kapitalisasi tidak menambah masa manfaat aset tetap, Belanja Modal dari dana BOS belum tercatat ini selain dengan adanya Sistem Operational Procedure (SOP) dan sumber daya manusia yang lebih berkompeten harus di dukung oleh pemanfaatan teknologi informasi yang baik pula, agar pengelolaan aset tetap ini dapat lebih optimal.

Kewajiban pemanfaatan teknologi informasi oleh pemerintah daerah diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 56 Tahun 2005 tentang Sistem Informasi Keuangan Daerah. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menilai bahwa hal yang paling relevan dan berdampak paling signifikan untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah dengan pengembangan teknologi informasi dalam pengelolaan aset tetap. Oleh karena itu sistem informasi dipilih sebagai *Root Definition 3 (RD 3)*.

Model Konseptual Pengembangan teknologi informasi dalam Pengelolaan Aset Tetap



Gambar 4.7 Model Konseptual Pengembangan Teknologi Informasi

Membandingkan model konseptual dengan *Real World*, Menganalisis dan merumuskan rekomendasi yang dibuat berdasarkan perbandingan dengan *real world* agar rekomendasi menjadi sistematis logis (*systematically desirable*) dan diterima secara kultural (*culturally feasible*) pada *real world*.

Perbandingan Model Konseptual dengan *Real World*, Perumusan rekomendasi,) Penyusunan *Standard Operating Procedure (SOP)* Pengelolaan Aset Tetap dan usulan perubahan *Root definition satu (RD 1)*

Dalam model konseptual, aktivitas yang diusulkan untuk memperbaharui/ mengupgrate SOP terdiri dari 13 (tiga belas) tahap. Dari seluruh aktivitas tersebut, ada beberapa tahapan yang belum dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru, hal ini dapat dilihat dari hasil diskusi dengan Bidang Aset BPKAD Kota Pekanbaru yang tergambar dalam Tabel 4.13 Perbandingan untuk Root definition 1.

Pada aktivitas kedua yaitu dengan membentuk tim penyusun SOP pengelolaan aset tetap. Dalam hasil diskusi Tidak ada tim dalam penyusunan SOP pengelolaan aset tetap. Usulan perubahan adalah Pembentukan tim penyusun SOP pengelolaan aset tetap oleh Kepala BPKAD Kota Pekanbaru yang terdiri dari orang-orang yang kompeten di bidang pengelolaan aset tetap daerah agar SOP tersebut berkualitas.

Aktivitas ketiga yaitu Menganalisis tugas dan fungsi yang terkait dalam pengelolaan aset tetap. Analisis tugas dan fungsi ini sesuai kebutuhan dan kompetensi. Tim penyusun SOP harus menganalisis fungsi-fungsi apa saja yang terkait dan pihak yang terlibat serta tugas apa saja yang dibutuhkan dalam proses pengelolaan aset tetap agar dapat menentukan ruang lingkup SOP. Aktivitas selanjutnya yaitu Menganalisis prosedur yang akan distandarkan termasuk yang telah berjalan namun belum dibakukan. Analisis ini meliputi seluruh prosedur dalam penatausahaan aset tetap baik yang telah berjalan namun belum dibakukan maupun prosedur yang dibutuhkan namun belum berjalan.

Aktivitas kelima adalah menganalisis *output* yang dibutuhkan/diharapkan dalam pengelolaan aset tetap. Dapat dilihat dari table 4.13 Perbandingan untuk Root definition 1 bahwa BPKAD Kota Pekanbaru telah melakukan Analisis output laporan saat ini sudah ada namun belum semua terpenuhi sesuai dengan kebutuhan dan harapan namun belum maksimal. Rekomendasi dari aktivitas ini diharapkan Adanya analisis dalam pemenuhan kebutuhan output / laporan supaya dapat berjalan dengan maksimal. Dengan adanya perubahan dan regulasi yang lebih tinggi BPKAD Kota Pekanbaru Khususnya Bidang Aset harus mengidentifikasi ulang mengenai output apa saja yang harus dihasilkan dalam proses pengelolaan aset tetap.

Lebih lanjut aktivitas keenam yaitu Menyusun prosedur dan aktifitas setiap prosedur yang dibutuhkan dalam pengelolaan aset tetap. Dalam penyusunan prosedur dan aktivitas yang membentuk prosedur tersebut juga perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip penyusunan SOP yang terdiri dari kemudahan dan kejelasan, efisiensi dan efektivitas, keselarasan, keterukuran, dinamis, berorientasi pada pengguna, kepatuhan dan kepastian hukum (Hartatik, 2014). Selanjutnya Menurut Hidayat (2012), dalam menyusun prosedur penatausahaan aset tetap juga harus diintegrasikan dengan seluruh aspek operasional penatausahaan aset tetap, mulai dari pengakuan, pencatatan, verifikasi (*stock-take*) pengkodifikasian, penghapusan (*write-off*) hingga pelaporan.

Aktivitas selanjutnya adalah menguji kelayakan SOP pengelolaan aset tetap. Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk melihat sejauh mana tingkat kemudahan, kesesuaian dan ketepatan SOP tersebut. Apabila terjadi ketidak sesuaian, maka dilakukan identifikasi dan analisis kembali. Aktivitas kedelapan adalah melegalkan SOP pengelolaan aset tetap. Aktivitas pelegalan ini dapat dilakukan dengan menerbitkan peraturan kepala daerah / Peraturan Walikota. Pelegalan SOP memegang peranan penting dalam menyusun suatu SOP agar SOP memiliki kekuatan hukum yang mengikat dan dapat digunakan serta dipertanggungjawabkan.

Setelah itu, aktivitas selanjutnya adalah mensosialisasikan SOP dan mengadakan pelatihan pemahaman SOP pengelolaan aset tetap kepada pejabat dan pegawai yang terlibat dan bagi staf teknis agar pengelolaan aset tetap berjalan dengan baik. Lebih lanjut SOP yang telah dibuat, disusun, dilegalkan dan disosialisasikan agar dapat diimplementasikan dengan baik. Dan Aktivitas terakhir dari root definition 1 ini adalah melakukan evaluasi SOP secara berkala sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan terkait dengan perubahan peraturan perundang-undangan yang terbaru.

Perbandingan Model Konseptual dengan *Real World*, Perumusan rekomendasi,) Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan aset tetap dan usulan perubahan *Root definition* dua (RD 2)

Di dalam aktivitas model konseptual menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi sumber daya manusia didahului dengan aktivitas menganalisis tugas apa yang dibutuhkan dalam proses pengelolaan aset tetap. Aktivitas ini sebenarnya sudah dilakukan oleh BPKAD Kota Pekanbaru namun masih berpedoman kepada Peraturan Menteri dalam Negeri No 17 tahun 2007 tentang pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah dan sudah di turunkan menjadi Peraturan Daerah No 14 Tahun 2008 tentang daerah tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah, namun sejak di terbitkannya Peraturan Pemerintah No 27 Tahun 2014 dan peraturan menteri dalam negeri no 19 tahun 2016, Peraturan Daerah ini sudah di cabut.

Aktivitas Kedua dalam menentukan kriteria pelaksanaan tugas dalam pengelolaan aset tetap. Aktivitas ini direkomendasikan dengan menentukan indikator keberhasilan pelaksanaan setiap tugas dalam melaksanakan pengelolaan aset mempunyai kriteria khusus. Misalnya pengurus barang paling tidak sudah menjadi pembantu pengurus barang minimal satu tahun sebelumnya. Selanjutnya Aktivitas Ketiga adalah Menentukan kompetensi yang dibutuhkan pegawai untuk memenuhi kriteria pelaksanaan tugas proses pengelolaan aset tetap. Untuk memenuhi kriteria pelaksanaan tugas proses pengelolaan aset tetap dibutuhkan kompetensi yang dibutuhkan pegawai misalnya, pengurus barang berlatar belakang dari satu bidang ilmu. Dan juga dapat menentukan skala prioritas tentang kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki.

Aktivitas keempat adalah Menentukan materi pelatihan dan pengembangan proses pengelolaan aset tetap. Usulan perubahan dalam memilih isi materi pelatihan hendaknya sesuai dengan skala prioritas yang telah ditentukan dan materi pelatihan dibuat dan disusun sesuai dengan peraturan, SOP dan yang telah di legalkan.

Selanjutnya aktivitas kelima yaitu Menentukan metode pelatihan dan pengembangan proses pengelolaan aset tetap yaitu dengan Metode pelatihan dibuat demi tercapainya tujuan pelatihan dan mendapatkan hasil yang optimal. Misalnya dengan Memutuskan prinsip belajar atau emilih metode yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam aktivitas selanjutnya yaitu Memilih pelatih/ narasumber sesuai kebutuhan. Dalam memilih narasumber hendaknya narasumber/pengajar mempunyai bidang ilmu yang sesuai, berpengalaman dalam proses pengelolaan aset tetap dan mempunyai sertifikasi pengajar. Misalnya dengan berkerja sama dengan pihak kementerian yang terkait dan melibatkan dari pihak akademisi sebagai narasumber.

Setelah memilih materi dan narasumber aktivitas selanjutnya adalah Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan. Dalam rangka tercapainya tujuan kompetensi sumber daya manusia yang baik pelatihan hendaknya di fasilitas, misalnya ruangan pelatihan yang nyaman dan peralatan pelatihan yang memadai. misalnya seperti modul pelatihan dan komputer dan lain sebagainya. Aktivitas kedelapan adalah Memilih peserta. Dalam aktivitas kedelapan ini disarankan untuk memilih peserta yang mengikuti pelatihan memiliki kemampuan dan pengalaman dalam pengelolaan aset tetap. Misanyal setiap peserta paham dengan regulasi terkait pengelolaan aset tetap dan bisa mengoperasikan komputer dengan baik untuk mencapai tujuan pengelolaan aset tetap yang lebih baik.

Dalam melaksanakan pelatihan terhadap sumber daya manusia di harapkan pelatihan dilaksanakan sesuai dengan materi, prinsip dan metode yang telah dipilih. Agar tujuan dari diadakan pelatihan tepat sasaran dan mendapatkan hasil yang ingin dicapai. Hal ini terlihat dari aktivitas kesembilan yaitu melaksanakan pelatihan dan pengembangan proses pengelolaan aset tetap.

Aktivitas kesepuluh adalah Melakukan penilaian hasil pelatihan dan pengembangan kepada peserta terhadap kompetensi yang disyaratkan. Aktivitas ini disarankan agar mendapat acuan pelatihan yang dilaksanakan efektif atau tidak, dan Melakukan tes/evaluasi dengan membandingkan hasil pelatihan terhadap kriteria yang digunakan. Dan selanjutnya pada aktivitas kesebelas yaitu memberikan sertifikat atas kompetensi yang diperoleh oleh peserta. Sertifikat diberikan kepada peserta yang lolos tes/evaluasi dan bagi peserta yang tidak lolos diwajibkan untuk mengikuti pelatihan kembali. Dan pada akhirnya melalui program pelatihan dan sertifikasi terstruktur dan terprogram harapannya untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dengan tujuan proses pengelolaan aset tetap menjadi lebih baik. Hal ini termasuk kedalam aktivitas keduabelas.

Perbandingan Model Konseptual dengan *Real World*, Perumusan rekomendasi,) teknologi Informasi dalam pengelolaan aset tetap dan usulan perubahan *Root definition* tiga (RD 3)

Di dalam aktivitas model konseptual menunjukkan bahwa pemanfaatan dan pengembangan teknologi informasi didahului dengan aktivitas Perencanaan sistem dalam pengelolaan aset tetap. Aktivitas ini sebenarnya sudah dilakukan oleh BPKAD Kota Pekanbaru namun tidak dilanjutkan ke tahapan selanjutnya, hanya sebatas rencana dan belum di bahas di forum resmi. Setelah melakukan diskusi dengan bidang aset usulan perubahan yang dapat dilakukan adalah Perencanaan sistem dibuat agar arah dari sistem informasi yang akan dibuat dan dikembangkan tepat sasaran sesuai keinginan dan aturan yang telah di susun. Perencanaan sistem juga perlu memperhatikan faktor-faktor kelayakan (*feasibility factors*) yang berkaitan dengan kemungkinan berhasilnya sistem informasi yang dikembangkan dan digunakan dan faktor-faktor strategis (*strategic factors*) yang berkaitan dengan pendukung sistem informasi dari sasaran bisnis dipertimbangkan untuk setiap proyek yang diusulkan.

Aktivitas kedua adalah Analisis sistem. Dalam membangun dan mengembangkan sebuah sistem informasi hendaknya terlebih dahulu membuat tim yang terdiri dari pejabat, pegawai dan tenaga teknis untuk menganalisis kebutuhan sistem informasi dalam sebuah Surat Keputusan agar koordinasi dalam membangun sebuah sistem berjalan dengan baik.

Aktivitas selanjutnya adalah Tim Teknis membuat sebuah rancangan sistem informasi yang akan dibuat dan dikembangkan agar mendapatkan gambaran secara umum business proses dari sebuah sistem informasi. Hal ini ada di aktivitas ketiga yaitu Perancangan sistem secara umum/ konseptual.

Aktivitas keempat adalah evaluasi dan seleksi sistem yang telah dirancang. Sistem informasi yang telah di rancang dan di analisis selalu dilakukan evaluasi secara terus menerus agar hasil dari sistem yang dibuat dan dikembangkan mendapatkan hasil yang maksimal. Lebih lanjut dalam aktivitas kelima adalah Perancangan sistem secara detail. Perancangan secara detail dilakukan berdasarkan hasil analisis dan evaluasi agar tujuan dari sistem informasi yang dibuat dan dikembangkan dapat digunakan dengan baik. Setelah itu aktivitas keenam adalah Pengembangan perangkat lunak dan implementasi sistem. Sistem informasi yang di bangun tidak serta merta menyatakan pekerjaan dalam membuat dan mengembangkan sistem informasi telah selesai namun setelah implementasi sistem baru nampak kelemahan sistem dan di rasa perlu dilakukan pengembangan. Dan pengembangan ini juga sesuai dengan berubahnya aturan yang berlaku.

Aktivitas ketujuh dalam pengembangan teknologi informasi adalah Pemeliharaan/Perawatan Sistem. Setelah sistem informasi yang dibuat bisa di implementasikan, pemeliharaan sistem dilakukan agar implementasi sistem informasi dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan pada bagian sebelumnya sesuai dengan tujuh tahapan dalam *soft system methodology*, ditemukan beberapa penyebab timbul terkait pengelolaan aset tetap di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru, permasalahan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Belum diperbaharui dan di implementasikan *Standart Operational Procedure* (SOP) untuk pengelolaan aset tetap sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/ Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 19 tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah.
- b. Lemahnya kompetensi sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan aset tetap dan masih kurangnya tanggung jawab pihak terkait dalam mengelola aset tetap.
- c. Belum optimal pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan aset tetap. Hal ini dapat dilihat dari belum terintegrasinya sistem informasi yang digunakan antara keuangan dan bidang aset.

Berdasarkan hasil analisis pembahasan, Badan Pengelolaan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru disarankan untuk segera melaksanakan rekomendasi terkait optimalisasi pengelolaan aset tetap :

1. Membentuk tim penyusun *Standard Operating Procedure* (SOP) pengelolaan aset tetap, melegalkan SOP tersebut melalui peraturan Kepala Daerah dan melakukan sosialisasi kepada pihak yang terkait.
2. Mengusulkan program pelatihan dan sertifikasi sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan aset tetap.
3. Membuat dan mengembangkan sistem informasi manajemen aset yang terintegrasi.

Selanjutnya saran yang diberikan kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pekanbaru : Memperkuat dan memelihara komitmen pimpinan untuk menyelesaikan permasalahan pengelolaan aset tetap agar tidak menjadi permasalahan berulang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource- Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717.
- Creswell, J.C. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Third Edition First Published 2013.
- Checkland, Peter. Dan Scholes, Jim (1990). *Soft System Methodolgy in action*. Chichester; Wiley& Sons,Ltd.
- Cristianus, Mauritz, (2013). *Optimalisasi Akuntansi Aset Tetap dalam Pengelolaan Barang Milik Negara studi kasus pada Kementrian Keuangan Republik Indonesia dengan Pendekatan Soft System Methodology*, Tesis Ekonomi, Jurusan Akuntansi.
- Fatimah, Endah Nur. (2015). *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standard Operating Procedure)*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Gustringa, Hilda (2012). *Analisis Hasil Audit BPK-RI atas aset tetap pada Laporan Keuangan Kementerian/ Lembaga*, Tesis Ekonomi, Jurusan Akuntansi
- Hardjosoekarto, Sudarsono (2012). *Soft System Methodology (metode Serba sistem Lunak)*. Jakarta: penerbit Universitas Indonesia
- Hansen, J. R. (2007, October). Strategic Management when Profit isn't the End: Differences between Public Organizations. In *9th Public Management Research Conference, Tucson*.
- Hartatik, I. P. (2014). *Buku Pintar Membuat S.O.P (Standard Operating Procedure)*. Yogyakarta: FlashBooks.
- Hidayat, M. (2012). *Manajemen Aset (Privat dan Publik)* . Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Hidayat, N. (2014). *Definisi dan Tujuan Manajemen Aset* . Diakses 06 November 2015, dari <http://novianhidayatappraisal.blogspot.co.id/2014/09/definisi-dan-tujuan-manajemen-aset.html>
- Hariyono, Arik. (2007). *Prinsip dan Teknik Manajemen Kekayaan Negara*. Jakarta: BPPK Depkeu RI
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. Publin Report D, 9.
- Juwita, Marlina, (2016). *Perbaikan Penatausahaan aset tetap di Pemerintah Kabupaten Bungo dengan pendekatan Soft System methodology*, Tesis Ekonomi, Jurusan akuntansi

- Komite Standar Akuntansi Pemerintahan (2007). *Buletin Teknis No 09 tentang Akuntansi Aset Tetap*. Jakarta
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Komite Standar Akuntansi Pemerintahan. (2007). *Buletin Teknis Nomor 09 tentang Akuntansi Aset Tetap*. Jakarta
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., & Prastacos, G. P. (2002, May). The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages. In *European Academy of Management Conference, Stockholm, Sweden*.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Malayu S.P Hasibuan, Manajemen SDM, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000)
- Noordiawan, Deddi (2006). *Akuntansi Sektor Publik, Jakarta: Penerbit Salemba Empat*.
- Nailatul, Putri, (2014). *Peran akuntansi aset tetap dalam optimalisasi perencanaan kebutuhan dan penganggaran barang milik negara (Aplikasi pendekatan Soft system methodology di Ditjen pendidikan tinggi kementerian pendidikan dan kebudayaan)*, tesis Ekonomi, Jurusan Akuntansi
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016. *Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014. *Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010, *Standar Akuntansi Pemerintah Berbasis Akrual*.
- Siregar Doli D. (2004). *Manajemen Aset (Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan secara Nasional dalam Konteks Kepala Daerah Sebagai CEO's pada era globalisasi dan Otonomi Daerah)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004
- Rahmani, Z., & Mousavi, S. A. (2011). Enhancing the innovation capability in the organization: A conceptual framework. In *The 2nd International Conference on Education and Management Technology*.
- Sugiyono. 2014. *"Metodologi Penelitian Bisnis"*. Cetakan ke-18, Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Sonntag, B., (2011), *Idea in brief: Customer Focused Government*.

Sekaran, Uma. 2011. “*Metodologi Penelitian untuk Bisnis*”. Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

Widya, E. (2012). *Meraih Opini Wajar Tanpa Pengecualian Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.