

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN BARANG MILIK NEGARA  
STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT JENDERAL  
BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM**

**Fahdrian Kemala**

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI  
Email: [fachem25@gmail.com](mailto:fachem25@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dan mengetahui faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi serta studi kepustakaan. Selanjutnya data yang diperoleh dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi serta dilakukan uji keabsahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum belum berjalan dengan baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut adalah komunikasi dari pembuat kebijakan, sumber daya manusia pelaksana kebijakan, faktor disposisi berupa fokus pimpinan, kebijakan organisasi dan budaya kerja serta faktor struktur organisasi berupa penerapan standar prosedur operasional, koordinasi dan kerjasama antar unit. Faktor-faktor yang menjadi hambatan implementasi kebijakan adalah faktor sumber daya yang disebabkan kurangnya pemahaman pegawai terhadap kebijakan, kompetensi dan pengalaman petugas pengelola barang milik negara belum memadai dan beban kerja yang besar, faktor disposisi disebabkan kurangnya kesadaran pemakai barang milik negara dan faktor struktur organisasi berupa belum memadainya pembinaan atasan, koordinasi antar unit belum berjalan dengan baik dan struktur kepegawaian yang bersifat campuran antara PNS dari beberapa Kementerian/Lembaga dan Non PNS. Peneliti memberikan saran agar Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum meninjau kembali standar operasional prosedur pengelolaan barang milik negara dan menerapkannya secara konsisten, meningkatkan pemahaman pegawai terkait kebijakan pengelolaan barang milik negara, meningkatkan fungsi pembinaan dari atasan langsung serta mempercepat penerapan jabatan fungsional Penata Laksana Barang.

**Kata Kunci:** Implementasi kebijakan, Manajemen aset, Barang milik negara

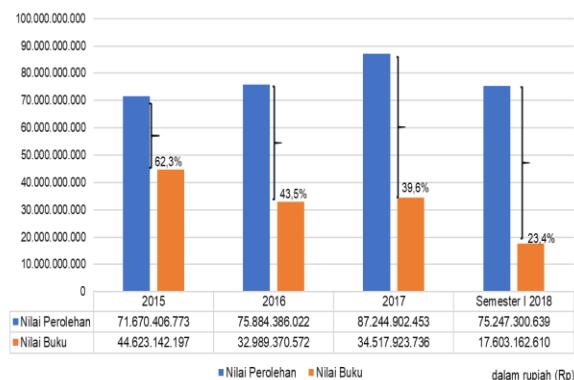
## PENDAHULUAN

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah yang merupakan pengganti dari Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk memperbaiki tata kelola aset yang dimilikinya. Aset yang dimiliki oleh pemerintah atau dikenal dengan barang milik negara, digunakan oleh unit organisasi pemerintah utamanya dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan. Kebijakan pengelolaan barang milik negara bertujuan untuk menciptakan tertib administrasi, tertib fisik, tertib hukum serta mengoptimalkan potensi barang milik negara sehingga harus dikelola secara baik dan efisien. Dalam pengelolaannya, barang milik negara direncanakan kebutuhannya, diadakan melalui proses yang transparan, digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas pemerintah, ditatausahakan dan disajikan dalam laporan keuangan. Apabila sudah tidak dapat digunakan lagi, maka dapat dimanfaatkan, dijual atau dihibahkan. Barang yang tidak dapat digunakan disebabkan rusak berat, hilang, tidak sesuai dengan perkembangan teknologi, harus segera dihapuskan agar tidak menjadi beban pemerintah.

Badan Pengawas Pemilihan Umum sebagai salah satu Lembaga Negara yang bertindak sebagai Pengguna Barang berkewajiban untuk mengelola barang milik negara yang dikuasainya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Salah satu unit organisasi di lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum yang bertugas untuk melaksanakan pengelolaan barang milik negara tersebut adalah Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. Perkembangan nilai barang milik negara yang dikelola oleh Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum selama 4 tahun terakhir dapat disajikan dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 1

Perkembangan Nilai BMN pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum



Sumber: Laporan Barang Pengguna Bawaslu Tahun 2015 s.d. 2018 (diolah)

Dari data tersebut diketahui pada semester I tahun 2018 Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum mengelola barang milik negara dengan nilai perolehan sebesar Rp75.247.300.639,- dan nilai buku sebesar Rp17.603.162.610,-. Pada periode tersebut rata-rata masa manfaat dan umur ekonomis barang milik negara berada pada posisi terendah yaitu hanya tersisa sekitar 23,4%. Penurunan rata-rata masa manfaat tersebut berdampak pada utilisasi barang milik negara. Barang milik negara yang menurun masa manfaatnya mengakibatkan penggunaannya menjadi tidak optimal.

Dalam pengamatan awal, peneliti menemukan komputer, laptop dan *printer* dalam kondisi rusak ringan atau beroperasi tidak optimal, cenderung ditelantarkan, tidak digunakan oleh pegawai dan tidak dilaporkan sesuai kondisi yang sebenarnya. Permasalahan tersebut sejalan dengan hasil uji *sampling* yang dilakukan Badan Pemeriksa Keuangan (2018) dimana Badan Pemeriksa Keuangan menemukan 7 unit sepeda motor dan 5 unit laptop dengan total nilai perolehan Rp243.993.500,- dalam kondisi rusak ringan namun masih dilaporkan dalam kondisi baik. Kemudian terdapat 4 unit laptop senilai Rp99.000.000,- dikuasai oleh Anggota Badan Pengawas Pemilihan Umum non aktif dan sebanyak 12 unit laptop senilai Rp187.260.000,- digunakan oleh pegawai yang telah dimutasi dan tidak diketahui keberadaannya. Badan Pemeriksa Keuangan (2018) dalam pemeriksaan atas Laporan Keuangan Badan Pengawas Pemilihan Umum tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 selalu menemukan permasalahan terkait pengelolaan barang milik negara sehingga menjadi temuan berulang dan sampai saat ini belum sepuhnuh selesai ditindaklanjuti.

Fenomena dan permasalahan sebagaimana diuraikan di atas menjadi latar belakang dari penelitian ini. Selanjutnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi implementasi

kebijakan pengelolaan barang milik negara di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, mengetahui faktor-faktor yang membentuk/berpengaruh dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dan mengetahui faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum.

## METODE PENELITIAN

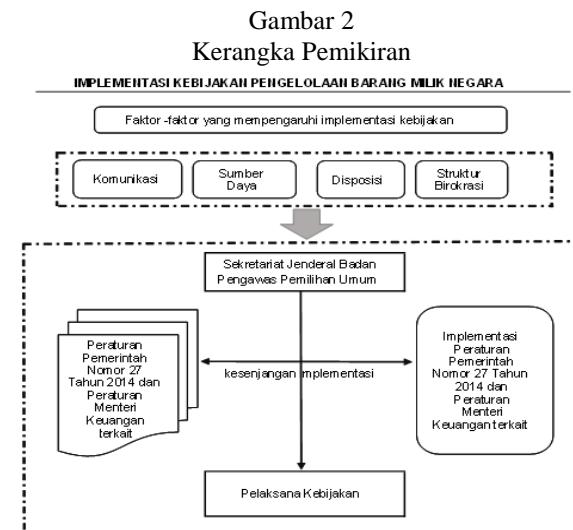
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk meneliti objek secara alamiah dan memahami objek yang diteliti secara mendalam. Hal ini akan menjelaskan dan mengungkapkan secara menyeluruh kenyataan yang ada dibalik objek yang diteliti. Moleong (2017: 9) menyatakan bahwa penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara atau penelahaan dokumen. Metode kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pada metode kualitatif peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan informan dan melakukan studi pada situasi yang alami.

Menurut Pasolong (2016: 162), alat pengumpul data atau instrumen penelitian dalam metode kualitatif adalah peneliti sendiri. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif menurut John Lofland dan Lyn H. Lofland (Moleong, 2017: 157) adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data-data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Informan dalam penelitian ini adalah pejabat dan/atau pegawai yang sehari-hari ditugaskan untuk melakukan penatausahaan dan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dan Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi serta pejabat dan/atau pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan yang sehari-hari ditugaskan untuk melaksanakan pembinaan pengelolaan barang milik negara kepada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. Wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan kepada 11 informan yang dipilih secara sengaja (*purposive*) yaitu: (1) Pejabat/Pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan yang membidangi pembinaan penatausahaan dan pengelolaan barang milik negara Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, (2) Kepala Bagian Umum Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. (3)

Petugas Pengelola Barang Milik Negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. (4) Pejabat Pengawas Internal Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, (5) Petugas Pengelola Barang Milik Negara di lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi, (6) Pejabat pada Komite Standar Akuntansi Pemerintah (KSAP).

Teknik pengumpulan data adalah melalui studi lapangan (wawancara, observasi dan dokumentasi) serta studi kepustakaan dengan tujuan untuk mengumpulkan data yang bersifat primer dan sekunder. Pada penelitian ini, analisis data tidak dilakukan secara beruntutan, namun secara luwes dan fleksibel atau secara interaktif dikarenakan proses-proses tersebut saling berhubungan dan bereaksi selama dan sesudah proses pengumpulan data. Analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) reduksi data, (2) penyajian data, (3) penarikan kesimpulan dan (4) verifikasi. Analisis data dilakukan secara induktif, yaitu dilakukan berdasarkan fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang konkrit kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat umum dan dicocokkan dengan landasan yang ada. Peneliti menggunakan metode ini untuk menyimpulkan hasil wawancara, observasi dan data yang terkumpul lainnya. Pemeriksaan keabsahan data mengacu kepada kriteria kredibilitas, keterlalihan, kebergantungan, dan kepastian atau konfirmabilitas. Setiap kriteria ini menghendaki teknik pemeriksaan keabsahan data yang berbeda satu dengan lainnya.

Berdasarkan metode penelitian di atas, maka dalam penelitian ini dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:



Salah satu model implementasi kebijakan yang dapat menjelaskan bagaimana sebuah kebijakan diimplementasikan adalah model implementasi kebijakan George C. Edward III (1980), dimana terdapat empat faktor yang saling berkaitan dan sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan yaitu: (1) komunikasi, (2) sumber daya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Penelitian ini berusaha untuk mengetahui dan mengevaluasi implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum melalui empat faktor tersebut yang secara simultan saling membentuk dan memberikan dampak, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara serta mengetahui faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan pengelolaan barang milik negara tersebut.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu terkait dengan implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara atau daerah dengan menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edward III (1980) tersebut, antara lain:

- a. Nancy (2015), melakukan penelitian implementasi kebijakan pengelolaan barang milik daerah pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sigi dengan menggunakan metode kualitatif dan penentuan informan dilakukan secara *purposive*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengelolaan barang milik daerah pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sigi belum berjalan dengan baik.
- b. Vebrianto (2016), melakukan penelitian pada Balai Penelitian dan Pengembangan Pengendalian Penyakit Bersumber Binatang Donggala dengan menggunakan metode kualitatif dan penentuan informan dilakukan secara *purposive*. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan penatausahaan barang milik negara di Balai Penelitian dan Pengembangan Pengendalian Penyakit Bersumber Binatang Donggala belum berjalan dengan baik.
- c. Heryani (2019), melakukan penelitian kualitatif pada Pemerintah Provinsi Lampung dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah pada Pemerintah Provinsi Lampung telah dilaksanakan namun belum optimal disebabkan pelaksanaan kegiatan program dan pembiayaannya masih sepenuhnya bersumber dari instruksi *top-down*, sehingga

pelaksana hanya melaksanakan perintah dari *stakeholder* saja.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dalam melaksanakan kebijakan pengelolaan barang milik negara menjalankan dua fungsi yaitu sebagai Pengguna Barang dan Kuasa Pengguna Barang. Sebagai Pengguna Barang, Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum berfungsi sebagai pemegang kewenangan penggunaan barang milik negara lingkup Badan Pengawas Pemilihan Umum sedangkan sebagai Kuasa Pengguna Barang, Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum berwenang dan bertanggungjawab untuk menggunakan barang milik negara yang berada dalam penguasaannya dan melaksanakan pelimpahan kewenangan dari Pengguna Barang. Fungsi Pengguna Barang dan Kuasa Pengguna Barang tersebut dilaksanakan oleh Bagian Umum Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum yang secara teknis ditugaskan kepada 5 orang pegawai pada Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan.

### Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara

Berdasarkan penelitian terhadap dokumen Surat Keputusan Penetapan Status Penggunaan Barang Milik Negara, diketahui bahwa selama kurun waktu tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum telah melakukan penetapan status penggunaan terhadap barang milik negara yang dikelolanya dengan total nilai perolehan Rp33.605.150.359,-. Bila dibandingkan dengan data barang milik negara Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum tahun 2018, maka kewajiban penetapan status penggunaan seharusnya dilakukan terhadap barang milik negara dengan nilai perolehan Rp93.682.579.667,-. Hal ini berarti jumlah barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum yang telah ditetapkan statusnya baru mencapai 35,87%.

Berdasarkan laporan keuangan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum tahun 2015 sampai dengan tahun 2018, diketahui bahwa terdapat barang milik negara berupa *software* yang sudah tidak digunakan lagi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan sebesar Rp4.397.424.026,-. Atas barang milik negara yang dihentikan penggunaan tersebut, sesuai ketentuan harus telah diproses penghapusannya selambat-lambatnya selama

1 (satu) tahun. Namun sampai dengan akhir tahun 2020 Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum belum menindaklanjuti penghapusan atas *software* tersebut sebagaimana ketentuan yang berlaku. Begitu pula dengan temuan-temuan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan yang hingga saat ini masih belum seluruhnya selesai ditindaklanjuti.

Beberapa temuan hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa kebijakan pengelolaan barang milik negara yang ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri Keuangan belum dilaksanakan secara menyeluruh. Menurut Yulianto (2017) "*Governance involves in the structures and processes of decision making whereas management implies the implementation of decisions*". Tata kelola yang baik melibatkan struktur dan proses pembuatan keputusan dimana manajemen atau pemerintah melaksanakan keputusan atau kebijakan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan *good governance* dalam bidang pengelolaan barang milik negara, pemerintah dan seluruh institusinya harus mampu mengimplementasikan kebijakan pengelolaan barang milik negara dengan sebaik-baiknya. Dengan adanya temuan-temuan tersebut, Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum sebagai institusi pemerintah belum mengimplementasikan kebijakan pengelolaan barang milik negara dengan baik.

### Faktor-Faktor yang Membentuk

Berdasarkan hasil penelitian, maka hal-hal yang mempengaruhi dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum adalah:

#### a. Penerapan standar operasional prosedur (SOP)

Terdapat 3 informan yang menyatakan bahwa penerapan SOP merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. Berdasarkan dokumen yang diperoleh pada saat penelitian, Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum memiliki 6 buah SOP yaitu: (1) pencatatan BMN, (2) penetapan status penggunaan BMN, (3) penjualan BMN, (4) penghapusan BMN, (5) pemusnahan BMN dan (6) pengalihan BMN antar satuan kerja di lingkungan Badan Pengawas Pemilihan Umum. Dalam SOP tersebut tidak dilengkapi dengan mutu baku berupa kelengkapan dokumen yang dipersyaratkan dalam aktifitas tersebut, norma waktu dan *output* yang harus dihasilkan. Disamping itu 6 SOP tersebut belum mencakup 11 siklus pengelolaan

barang milik negara yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.

#### b. Sumber daya manusia

Terdapat 8 informan yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang mempengaruhi dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. Dari 8 informan tersebut, 7 di antaranya berasal dari Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum.

#### c. Koordinasi dan kerjasama

Koordinasi antar unit di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum belum berjalan dengan baik, dilihat dari jadwal kegiatan dalam satu unit/biro atau antara unit/biro yang satu dengan unit/biro lainnya yang tidak terkoordinasi dengan baik. Hal ini menyebabkan kegiatan yang diselenggarakan oleh Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum seringkali bersamaan antara kegiatan unit/biro yang satu dengan unit/biro yang lainnya. Koordinasi antar unit tersebut merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. Hal ini dipertegas dengan pernyataan informan yang diwawancara pada saat penelitian lapangan.

#### d. Perhatian pimpinan

Terdapat 4 informan yang berpendapat bahwa perhatian pimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. Petugas BMN Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum berpendapat bahwa apabila pimpinan memberikan perhatian penuh terhadap pengelolaan barang milik negara, maka implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara dapat menjadi lebih baik. Berdasarkan kondisi tersebut, perhatian pimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi perilaku petugas BMN Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum selaku pelaksana kebijakan pengelolaan barang milik negara.

#### e. Kebijakan organisasi

Terdapat informan yang menyatakan bahwa kebijakan organisasi menjadi hal yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas

Pemilihan Umum. Pilihan kebijakan yang diambil Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia dan memberikan pelatihan terkait pengelolaan barang milik negara merupakan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara. Organisasi yang sering melaksanakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia, *capacity building* atau pelatihan kepada pegawainya akan mempengaruhi sikap pegawainya. Pilihan kebijakan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum untuk melaksanakan pelatihan dapat dilihat dari frekuensi kegiatan setiap tahunnya, dimana rata-rata pelaksanaan bimbingan teknis dan sosialisasi terkait pengelolaan barang milik negara dari tahun 2016 sampai dengan 2018 dilakukan sebanyak 3 kali dalam setahun.

f. Komunikasi dari pembuat kebijakan

Pembinaan dari pembuat kebijakan dalam hal ini Kementerian Keuangan adalah dalam bentuk mengkomunikasikan kebijakan yang telah diterbitkan. Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh pembuat kebijakan selama ini adalah berupa surat menyurat, sosialisasi peraturan dan *focus group discussion*. Trojanova (2014) menyatakan bahwa “*Introduction of the asset management requires new information, analytical tools, new approaches of communication in the organizations and new management practices*”. Oleh karena itu, komunikasi yang baik merupakan salah satu faktor penting dari keberhasilan implementasi kebijakan, sebaliknya komunikasi yang buruk akan membuat kegagalan dalam implementasi kebijakan.

g. Budaya kerja

Budaya kerja mempengaruhi sikap dan komitmen pegawai Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dalam mengimplementasikan kebijakan pengelolaan barang milik negara. Budaya kerja yang baik akan mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam menerima kebijakan yang telah ditetapkan. Sikap dan perilaku pegawai atas penerimaan atau penolakan terhadap kebijakan tersebut menurut Donald van Metter dan Carl van Horn (Agustino, 2016: 135) disebut sebagai disposisi. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disposisi pegawai Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara.

Dari 7 faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengelolaan barang milik

negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum tersebut di atas, dilakukan analisis dan interpretasi dengan kategorisasi mengacu kepada teori George C. Edward III (1980) dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1  
Kategorisasi Faktor yang Membentuk

Temuan	Kategorisasi
Komunikasi dari pembuat kebijakan	Komunikasi
Sumber daya manusia	Sumber daya
Perhatian pimpinan	Disposisi
Kebijakan organisasi	
Budaya kerja	
Penerapan SOP	Struktur
Koordinasi dan kerjasama	birokrasi

Berdasarkan hasil analisis tersebut diketahui bahwa komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi merupakan faktor-faktor yang membentuk dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum.

#### Faktor-Faktor yang Menjadi Hambatan

Berdasarkan hasil penelitian, maka hal-hal yang menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum adalah:

- Pemahaman terhadap aturan dan SOP belum memadai

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pemahaman petugas BMN maupun pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum terhadap aturan dan SOP pengelolaan barang milik negara belum memadai. Dari hasil penelaahan terhadap SOP penatausahaan BMN di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum diperoleh informasi bahwa terhadap barang yang telah dibeli harus segera didistribusikan antara 12 sampai dengan 21 hari kerja setelah SP2D diterbitkan. Pada saat penelitian lapangan diketahui bahwa kendaraan bermotor roda dua yang telah diadakan pada tahun 2018 baru dimintakan izin pendistribusian kepada Sekretaris Jenderal pada akhir bulan Maret tahun 2019. Keterlambatan ini disebabkan petugas BMN kurang memahami SOP yang berlaku sehingga barang yang sudah dibeli tidak dapat segera digunakan.

- Kompetensi dan pengalaman kerja petugas BMN belum memadai

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Penata Laksana Barang, diketahui bahwa untuk petugas BMN dipersyaratkan pendidikan minimal Diploma III dengan latar belakang pendidikan ekonomi, teknik atau matematika, berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil dan lulus uji kompetensi yang kemudian diangkat dalam jabatan fungsional Penata Laksana Barang. Dari 5 orang petugas BMN di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, hanya 2 orang yang memenuhi kriteria minimal Diploma III, adapun 3 orang lainnya merupakan tamatan SLTA. Hingga tahun 2020 Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum belum melakukan penerapan jabatan fungsional Penata Laksana Barang tersebut. Permasalahan kompetensi petugas BMN ini sejalan dengan penelitian Prasetyo (2020) yang menemukan rendahnya kemampuan/pengetahuan SDM satuan kerja mitra Ditjen Kekayaan Negara di daerah mengenai kebijakan/program revaluasi barang milik negara yang merupakan bagian kecil dari proses pengelolaan barang milik negara.

c. Beban kerja petugas BMN

Petugas BMN di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum diberikan tugas tambahan lain sehingga tidak sepenuhnya fokus melaksanakan tugas mengelola barang milik negara. Berdasarkan *job description* petugas BMN, diketahui bahwa petugas tersebut juga menjabat sebagai pengadministrasi keuangan, pelaksana teknis bagian umum (BMN dan rumah tangga) serta pengelola informasi dan dokumentasi. Perangkapan tugas tersebut membuat tugas mengelola barang milik negara tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Permasalahan beban kerja yang besar, berdampak pada kurangnya sumber daya manusia yang dapat ditugaskan untuk mengurus barang milik negara. Hal ini dapat menjadi salah satu faktor yang menghambat implementasi kebijakan. Sebagai contoh, Nurmala (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa kurangnya sumber daya manusia, khususnya yang memiliki latar belakang pendidikan tertentu menjadi salah satu kendala dalam penatausahaan aset di Kabupaten Malang.

d. Pembinaan dari atasan belum memadai

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pembinaan dari atasan terkait dengan implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara belum memadai. Kurangnya pembinaan dari atasan ini disebabkan oleh kurangnya kepedulian pimpinan terhadap permasalahan pengelolaan barang milik

negara. Disamping itu permasalahan tersebut juga erat kaitannya dengan struktur birokrasi. Dalam praktiknya, pengelolaan barang milik negara sehari-hari tidak dilaksanakan oleh pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga. Oleh karena itu fungsi pembinaan perlu difragmentasi dengan tujuan menyebarkan aktifitas, kegiatan dan program pada beberapa unit kerja sesuai dengan bidangnya masing-masing. Terkait hal ini, atasan langsung petugas BMN memainkan peranan penting untuk memastikan pekerjaan petugas BMN sesuai dengan aturan dan SOP yang berlaku.

e. Koordinasi antar unit belum berjalan dengan baik

Koordinasi antar unit di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum belum berjalan dengan baik khususnya terkait dengan implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara. Dari informan yang diwawancara diketahui bahwa koordinasi antara unit kerja pengelola BMN Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dengan Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi telah berjalan dengan baik, namun antara unit pengelola BMN c.q. Bagian Umum dengan unit lain di internal Sekretariat Jenderal belum berjalan dengan baik. Kurang baiknya koordinasi antara unit kerja pengelola BMN dengan unit-unit lain di internal Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum tersebut disebabkan kurang maksimalnya usaha unit kerja pengelola BMN c.q. Bagian Umum untuk melibatkan unit-unit lain tersebut dalam kegiatan pengelolaan barang milik negara sehari-hari, sehingga unit kerja lain tersebut menjadi tidak peduli atau merasa tidak memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan barang milik negara.

f. Struktur kepegawaian yang *hybrid*

Pada saat berdirinya Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, dibutuhkan sumber daya manusia dalam jumlah yang besar untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Sumber daya manusia ini diperoleh dari alih status atau pertambahan PNS yang bekerja di Kementerian/Lembaga lain, Pemerintah Daerah dan Non PNS. Berdasarkan data kepegawaian per November 2018, diketahui bahwa jumlah pegawai yang bertugas di Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum adalah sebanyak 390 orang yang terdiri dari 175 orang pegawai PNS dan 215 orang pegawai non PNS. Struktur kepegawaian yang seperti ini menjadikan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum menjadi organisasi yang *hybrid*. Hal ini membuat struktur birokrasi pada Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum memerlukan lebih banyak

penyesuaian, kerjasama dan koordinasi dalam unit-unit kerjanya. Permasalahan struktur kepegawai yang *hybrid* menyebabkan struktur birokrasi Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum perlu ditata ulang. Terkait hal ini Zakaria (2021) dalam penelitiannya di Institut Pemerintahan Dalam Negeri menyimpulkan bahwa perbaikan dan penataan ulang struktur birokrasi dapat mengoptimalkan kinerja dan memudahkan pembagian tugas pengelolaan barang milik negara.

g. Kurangnya kesadaran pegawai selaku pemakai barang

Dari hasil pengamatan yang dilakukan, barang milik negara yang dipinjamkan atau digunakan oleh pegawai kurang dijaga dengan baik. Pada saat observasi peneliti menemukan barang-barang yang sudah tidak berfungsi dengan baik seperti *printer*, mesin *scan* dan *personal computer* dibiarkan terlantar begitu saja di ruangan kerja. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan informan dimana diketahui bahwa kesadaran pegawai Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dalam mengelola barang milik negara masih kurang.

Berdasarkan temuan yang diperoleh pada saat penelitian dan merujuk pada teori George C. Edward III (1980), maka dari hal-hal yang menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum tersebut dapat dikategorisasi lagi menjadi beberapa kelompok. Hasil kategorisasi tersebut dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 2

Kategorisasi Faktor yang Menjadi Hambatan

Temuan	Kategorisasi
Pemahaman pegawai terhadap aturan dan SOP belum memadai	Sumber daya
Kompetensi dan pengalaman petugas BMN belum memadai	
Beban kerja petugas BMN yang besar sehingga jumlah petugas BMN menjadi tidak memadai	
Kurangnya kesadaran pemakai BMN	Disposisi
Pembinaan atasan belum memadai	Struktur birokrasi
Koordinasi antar unit belum berjalan dengan baik	
Bentuk organisasi yang <i>hybrid</i>	

Dari hasil analisis tersebut diketahui bahwa sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi merupakan faktor-faktor yang menghambat dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di

lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum.

Permasalahan implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara pada dasarnya merupakan permasalahan yang kompleks, terlebih kebijakan pengelolaan barang milik negara saat ini mengadopsi *public asset management framework*. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pembuat kebijakan agar implementasi dapat berjalan dengan baik. Hasbi (2011) dalam penelitiannya pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menemukan bahwa terdapat tantangan signifikan yang perlu dikelola oleh pemerintah daerah di Indonesia ketika mengadopsi kerangka kerja pengelolaan aset publik. Tantangan tersebut adalah: (1) tidak adanya kerangka kelembagaan dan hukum untuk mendukung penerapan manajemen aset, (2) prinsip nirlaba aset publik, (3) beberapa yurisdiksi yang terlibat dalam proses pengelolaan aset publik, (4) kompleksitas tujuan pemerintah daerah, (5) tidak tersedianya data untuk pengelolaan barang milik umum dan (6) sumber daya manusia yang terbatas. Oleh karenanya faktor-faktor yang menghambat dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara perlu diselesaikan secara bersama antara Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum dan pembuat kebijakan dalam hal ini Kementerian Keuangan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan di lapangan diperoleh kesimpulan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum belum berjalan dengan baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut adalah komunikasi dari pembuat kebijakan, sumber daya manusia pelaksana kebijakan, faktor disposisi berupa fokus pimpinan, kebijakan organisasi dan budaya kerja Badan Pengawas Pemilihan Umum serta faktor struktur organisasi berupa penerapan standar prosedur operasional, koordinasi dan kerjasama antar unit di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum.

Faktor-faktor yang menjadi hambatan implementasi kebijakan adalah faktor sumber daya yang disebabkan kurangnya pemahaman pegawai terhadap kebijakan, kompetensi dan pengalaman petugas pengelola barang milik negara belum memadai dan beban kerja pegawai yang besar, faktor disposisi disebabkan kurangnya kesadaran pemakai barang milik negara dan faktor struktur organisasi berupa belum memadainya pembinaan atasan, koordinasi antar unit belum berjalan dengan baik dan

struktur kepegawaian yang bersifat campuran antara PNS dari beberapa Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah dan Non PNS. Dalam rangka melaksanakan perbaikan implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum, maka peneliti memberikan saran agar Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum memberikan pelatihan secara kontinu kepada petugas BMN dan mensosialisasikan kebijakan pengelolaan barang milik negara kepada seluruh pegawai, menata ulang penempatan petugas dan menerapkan jabatan fungsional Penata Laksana Barang, melakukan pemisahan unit pelaksana fungsi Pengguna Barang dan Kuasa Pengguna Barang, melakukan perbaikan terhadap standar operasional prosedur pengelolaan barang milik negara dan menerapkannya secara ketat dan konsisten, meningkatkan fungsi atasan langsung dalam melakukan monitoring dan pembinaan atas pelaksanaan tugas dari petugas BMN sehari-hari serta meningkatkan koordinasi dan kerjasama antara unit pengelola BMN dengan unit-unit lainnya di lingkungan Sekretariat Jenderal Badan Pengawas Pemilihan Umum. Disamping itu, permasalahan dan hambatan dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara perlu diselesaikan dengan melibatkan pembuat kebijakan dalam hal ini Kementerian Keuangan. Dalam rangka pengembangan hasil penelitian selanjutnya, maka disarankan kepada peneliti lain untuk dapat melakukan penelitian lebih mendalam terhadap kontribusi dari komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi dalam mempengaruhi atau menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan pengelolaan barang milik negara serta melakukan penelitian untuk mengevaluasi sejauh mana efektifitas kebijakan pengelolaan barang milik negara dalam mencapai tujuan dari kebijakan tersebut.

## REFERENSI

- Agustino, Leo. 2016. Dasar-Dasar Kebijakan Publik. Edisi Revisi. Bandung: CV. Alfabeta.
- Badan Pemeriksa Keuangan. 2018. Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan atas Laporan Keuangan Badan Pengawas Pemilihan Umum Tahun 2017 Nomor 27b dan 27c/HP/XIV/05/2018 tanggal 18 Mei 2018. Jakarta: BPK RI.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Hasbi Hanis, M. et al. 2011. *The application of public asset management in Indonesian local government: A case study in South Sulawesi province*. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13 No. 1. p 36-47.
- Heryani, Ani et al. (2019). Analisis Implementasi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah pada Pemerintah Provinsi Lampung. *Jurnal Kebijakan dan Pelayanan Publik (e-JKPP)* Vol. 5 No. 2. p 1-16 (online).
- Moleong, Lexy J. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nancy. 2015. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Daerah pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sigi. E Journal Katalogis Vol. 3 No. 2. p 160-172 (online).
- Pasolong, Harbani. 2016. Metode Penelitian Administrasi Publik. Bandung: CV. Alfabeta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Prasetyo, Eko. 2020. Analisis Efektifitas Implementasi Kebijakan Pemerintah Dalam Konteks Keterlibatan Pemangku Kepentingan (Stakeholder Engagement) : Studi Kasus Program Revaluasi Barang Milik Negara pada Kementerian Keuangan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* Vol. 10 No. 2. p 1-16.
- Nurmala Rizqi, Luhur et al. 2013. Penatausahaan Aset Pemerintah Daerah Melalui Sistem Informasi Manajemen Barang Daerah (Simbada) di Kabupaten Malang. *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya* Vol. 1 No 1. p 93-101.
- Trojanova, Maria. 2014. *Asset Management as Integral Part of Road Economy*. Elsevier-Procedia Engineering Vol. 91. p 481-486.
- Vebronto, Avib. 2016. Implementasi Kebijakan Penatausahaan Barang/Aset Negara pada Balai Penelitian dan Pengembangan Pengendalian Penyakit Bersumber Binatang Donggala. E Journal Katalogis Vol. 4 No. 10. p 138-148 (online).
- Yulianto. 2017. *The Implementation of Higher Education Autonomy in Indonesia: Problems, and Challenges*. European Journal of Research

*and Reflection in Management Sciences* Vol. 5  
No. 3. p 39-50.

Zakaria, Agus *et al.* 2021. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Aset dan Barang Milik Negara di IPDN Kampus Jatinangor. *Moderat : Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* Vol. 7 No. 2. p 311-3