

Optimalisasi Pemanfaatan Aset Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Studi Kasus: Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Jayapura)

Hendra Dores Mangihut Silaban¹

silabanhenra@gmail.com

Syaikul Fallah²

Ferdinandus Kristian³

Abstract

This research was conducted within the scope of Jayapura City government. The sampling technique is carried out using purposive sampling techniques. The type of research data used in this study is a type of quantitative descriptive data. The data analysis used in this research was Contribution Analysis (Minister of Internal Affairs Decree No. 690.900.327,2015) which was carried out using Microsoft Excel. SWOT analysis was used to identify the exact strategy to optimize the local property assets utilization that expected will increase the Local Revenue of Jayapura Government. The results showed that: (1) the local property assets utilization that contributes Local Revenue of Jayapura City in 2019-2022 could not exceed 2%. This number was classified in "very low" criteria and much lower than regional tax that able to contributes more than 78%. (2) There are two exact strategies to optimize local property assets utilization of Jayapura City. Firstly, Weakness reduction by enhancing the performance of government officers and secondly, maximize the Opportunity by improve the partnership with the third parties.

Keywords: Local Revenue, local property assets utilization, Contribution Analysis, Strategy

Abstrak

Penelitian ini dilakukan di lingkup pemerintah Kota Jayapura. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Jenis data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data deskriptif kuantitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Kontribusi (Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900.327,2015) yang dilakukan dengan menggunakan Microsoft Excel. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi strategi yang tepat untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset properti daerah yang diharapkan dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pemerintah Jayapura. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pemanfaatan aset daerah yang memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah Kota Jayapura Tahun 2019-2022 tidak boleh melebihi 2%. Jumlah ini tergolong dalam kriteria "sangat rendah" dan jauh lebih rendah dibandingkan pajak daerah yang mampu memberikan kontribusi lebih dari 78%. (2) Terdapat dua strategi jitu untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset properti daerah Kota Jayapura. Pertama, pengurangan Kelemahan dengan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah dan kedua, memaksimalkan Peluang dengan meningkatkan kemitraan dengan pihak ketiga.

Kata Kunci: Pendapatan Daerah, Pemanfaatan Aset Properti Daerah, Analisis Kontribusi, Strategi

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah memiliki instrument yang disebut Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang berisi prakiraan pendapatan/penerimaan dan belanja/pengeluaran pemerintah daerah baik provinsi, kabupaten maupun kota dalam waktu

¹ Alumni Magister Keuangan Daerah

² Dosen Magister Keuangan Daerah

³ Dosen Magister Keuangan Daerah

satu tahun yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) untuk membiayai kegiatan, proyek, dan operasional kerja pemerintah daerah serta digunakan sebagai alat koordinasi dan pengambilan keputusan dalam perencanaan pembangunan.

Sesuai dengan amanat Permendagri No. 21 Tahun 2011, Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, pengertian APBD adalah rencana keuangan tahunan Pemerintah Daerah yang memiliki beberapa unsur, seperti adanya rencana kegiatan suatu daerah beserta uraiannya secara rinci, sumber penerimaan, adanya biaya-biaya yang merupakan batas maksimal pengeluaran-pengeluaran yang akan dilaksanakan. APBD merupakan rencana pelaksanaan semua Pendapatan Daerah dan semua belanja daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi dalam tahun anggaran tertentu. APBD menjadi dasar pula bagi kegiatan pengendalian, pemeriksaan dan pengawasan keuangan daerah. Penelitian yang berjudul “ Optimalisasi Pemanfaatan Aset Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dengan pendekatan studi kasus pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Jayapura, menitik beratkan atau berfokus pada bagaimana perolehan PAD di Kota Jayapura dan bagaimana optimalisasi pemanfaatannya agar memperoleh PAD yang maksimal.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu sumber pendapatan yang sangat vital bagi pemerintah daerah dalam melaksanakan berbagai program pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam menghadapi berbagai tantangan ekonomi, sosial, dan infrastruktur, pemerintah daerah perlu mengoptimalkan pemanfaatan aset yang dimilikinya untuk memastikan PAD tetap berkelanjutan dan dapat memenuhi kebutuhan publik.

Optimalisasi pemanfaatan aset daerah menjadi salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan PAD. Aset daerah mencakup berbagai jenis harta, seperti lahan, bangunan, peralatan, dan sumber daya alam. Pengelolaan yang baik dan pemanfaatan yang

optimal terhadap aset-aset ini akan membantu menciptakan pendapatan yang stabil dan berkelanjutan bagi pemerintah daerah.

Dalam era modern ini, pemanfaatan teknologi informasi dan sistem manajemen yang canggih menjadi kunci dalam mengelola aset daerah. Keberhasilan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola aset daerah akan memungkinkan pemerintah daerah untuk mendiversifikasi pendapatan, mengurangi ketergantungan pada transfer dari pemerintah pusat, dan membiayai berbagai program pembangunan yang sangat dibutuhkan. Selain itu, optimalisasi pemanfaatan aset juga dapat menciptakan iklim investasi yang lebih kondusif bagi sektor swasta, yang pada gilirannya dapat meningkatkan PAD melalui pajak dan kontribusi sektor bisnis.

Dalam konteks global yang terus berubah dan tantangan ekonomi yang semakin kompleks, pemerintah daerah perlu memahami peran krusial optimalisasi pemanfaatan aset dalam meningkatkan PAD. Dengan pengelolaan aset yang bijaksana, pemerintah daerah dapat meningkatkan efisiensi pengeluaran, mengurangi risiko fiskal, dan mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Dalam tulisan ini, kita akan menjelajahi berbagai strategi dan praktek terbaik dalam optimalisasi pemanfaatan aset daerah untuk meningkatkan PAD.

Tujuan penelitian adalah pernyataan yang menjelaskan tujuan dan arah peneliti untuk mendapat jawaban atas pertanyaan yang dijabarkan sesuai rumusan masalah yang ada, tujuan penelitian adalah sebagai berikut (1) Menganalisis pemanfaatan aset Barang Milik Daerah (BMD) pengasil PAD di Pemerintah Kota Jayapura. (2) Menganalisis strategi pemanfaatan aset Barang Milik Daerah (BMD) yang tepat untuk meningkatkan PAD di Pemerintah Kota Jayapura.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lingkup pemerintahan Kota Jayapura.

Teknik Analisa Data

Pada penelitian ini digunakan 2 teknik analisis data yaitu analisis kontribusi dan analisis SWOT. Nilai kontribusi suatu variabel dapat ditentukan melalui proses perhitungan. Adapun rumus (Halim dan Roro, 2015) yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

$$\frac{\text{Realisasi Penerimaan Pemanfaatan aset BMD}}{\text{Realisasi Penerimaan PAD}} \times 100\%$$

Data ini kemudian akan disajikan dalam tabel dan akan diklasifikasikan dalam beberapa kriteria sesuai dengan Depdagri, Kemendagri No. 690.900.327 Tahun 2015. Tabel ini kemudian akan menunjukkan komponen aset BMD yang memiliki kontribusi paling rendah dan harus dioptimalkan dengan strategi tertentu.

Tabel 1. Klasifikasi Kontribusi Terhadap PAD

| Presentase | Kriteria |
|------------|---------------|
| 0-10% | Sangat Kurang |
| 10-20% | Kurang |
| 20-30% | Sedang |
| 30-40% | Cukup Baik |
| >50% | Baik |

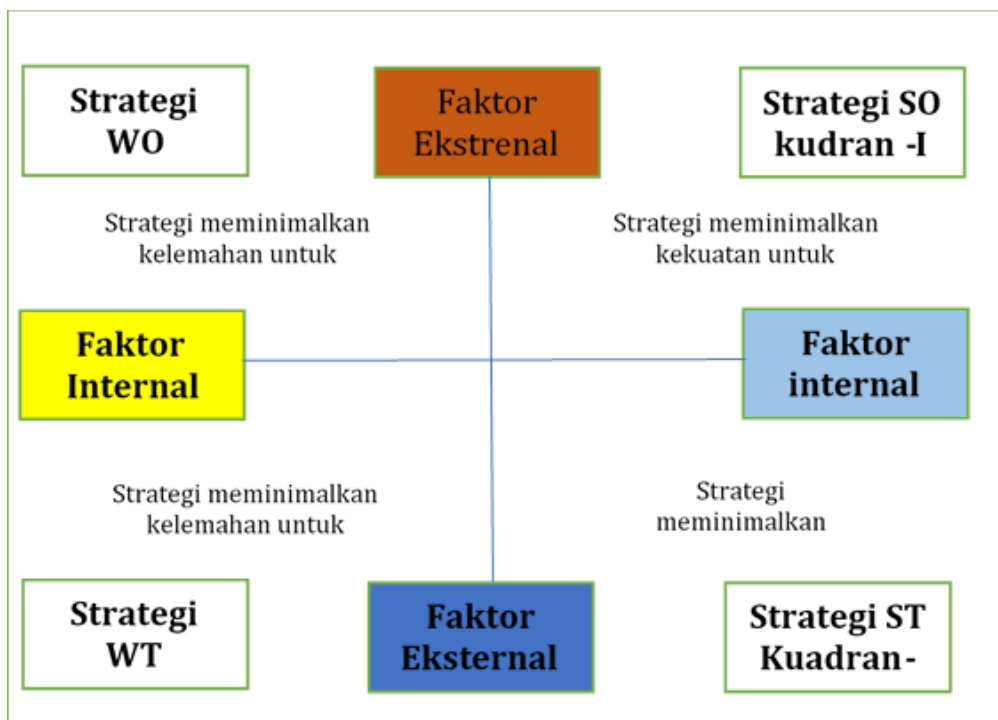
Menurut Rangkuti (2016) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi dalam suatu usaha. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threat). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan pribadi. Dengan demikian suatu perencanaan strategis (strategic

planner) harus menganalisis faktor-faktor strategis suatu usaha (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Langkah pertama dalam mengerjakan analisis SWOT adalah melakukan evaluasi EFAS (External Strategic Factor Analysis Summary) dan IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary) serta melakukan pembobotan dan pemberian rating terhadap faktor – faktor tersebut. Tahap berikutnya adalah tahap pengambilan keputusan dengan menentukan titik koordinat (x,y) menggunakan persamaan:

$$\text{Koordinat X} = \text{Total skor strength} - \text{total skor weakness} \quad (2)$$

$$\text{Koordinat Y} = \text{Total skor opportunity} - \text{total skor threat} \quad (3)$$

Hasil perhitungan di atas akan menghasilkan koordinat x,y dan kemudian strategi paling tepat untuk pengelolaan dapat di tentukan dengan melihat kuadran titik sesuai gambar di bawah ini.



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT

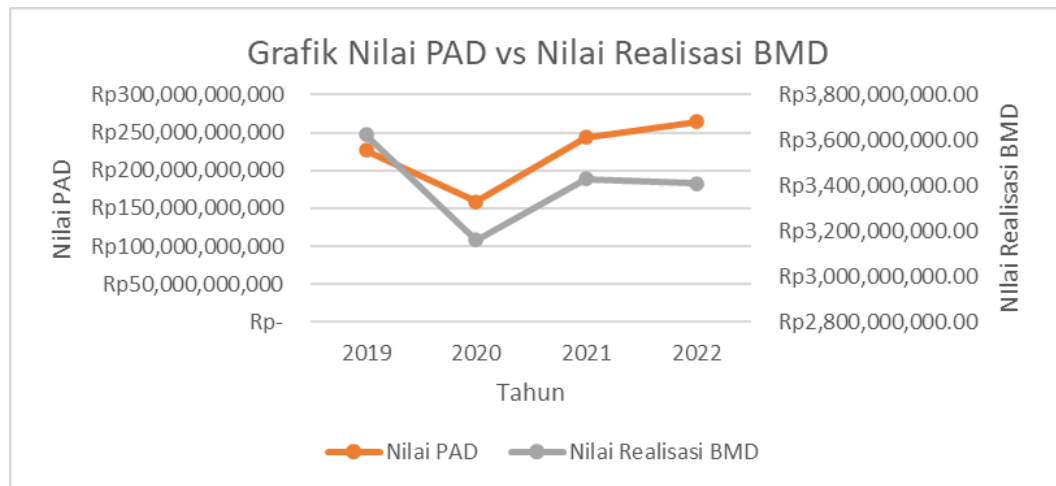
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Tabel 2. Nilai PAD dan Nilai Realisasi BMD**

| Tahun | Nilai PAD | Nilai Realisasi BMD |
|-------|--------------------|---------------------|
| 2019 | Rp 226,208,515,484 | Rp 3,623,254,384.00 |
| 2020 | Rp 158,500,481,271 | Rp 3,160,456,373.00 |
| 2021 | Rp 243,512,189,724 | Rp 3,429,793,600.00 |
| 2022 | Rp 264,259,115,244 | Rp 3,410,201,236.00 |

Sumber : Data Olahan 2023

Berdasar pada tabel di atas dapat diamati secara jelas bahwa data mengalami fluktuasi yaitu, setelah mengalami penurunan yang cukup besar dari tahun 2019 ke tahun 2020 yaitu sebesar Rp 67,708,034,213 atau 30%, terjadi peningkatan nilai PAD yang cukup signifikan yaitu sebesar Rp 85,011,708,453 atau sebesar 54% dari tahun 2020 ke tahun 2021. Kemudian dari tahun 2021 ke tahun 2022 terjadi peningkatan atau pertumbuhan nilai PAD senilai Rp 20,746,925,520 atau sebesar 8%. Salah satu penyebab terjadinya penurunan nilai PAD pada tahun 2020 adalah adanya pandemi covid yang mengharuskan adanya pembatasan aktivitas bagi seluruh masyarakat Kota Jayapura. Hal ini kemudian dapat mempengaruhi nilai PAD karena semakin terbatasnya aktivitas masyarakat maka semakin sedikit perputaran uang yang terjadi di Kota Jayapura. Ketika pembatasan aktivitas ini mulai dilonggarkan maka kemudian terjadi peningkatan nilai PAD pada tahun 2021. Meskipun demikian, pertumbuhan yang terjadi dari tahun 2021 hingga 2022 masih terbilang rendah yaitu hanya 8%. Hal ini kemudian dapat mendukung fakta bahwa masih belum adanya optimalisasi peningkatan nilai PAD di Kota Jayapura.

Selanjutnya pada Nilai Realisasi Hasil Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan terdapat fluktuasi yang memiliki perubahan tidak terlalu besar. Pada tahun 2020 terjadi penurunan sebesar 12,8% lalu meningkat sebesar 8,5%. Pada tahun 2021. Sama halnya dengan perubahan nilai PAD di tahun yang sama, hal ini juga dapat disebabkan oleh adanya pandemi covid-19.



Gambar 2. Grafik Perubahan Nilai PAD dan Nilai Realisasi Hasil Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan Tahun 2019-2022

Nilai PAD dan nilai Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan dari tahun 2019 hingga tahun 2022 memiliki pola fluktuasi yang hampir sama sama yaitu terjadi penurunan dan kenaikan pada tahun 2019 hingga tahun 2021.

Hasil Perhitungan Nilai Kontribusi Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan Terhadap Nilai PAD di Kota Jayapura

Nilai kontribusi Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan Terhadap Nilai PAD jayapura dapat dihitung dengan menggunakan persamaan (1). Hasil yang diperoleh dari hasil perhitungan ini akan berbentuk persentase. Nilai kontribusi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. Nilai Kontribusi Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan Terhadap Nilai PAD di Kota Jayapura

| Tahun | Nilai Realisasi BMD | Kontribusi | Persentase | Kriteria |
|-------|---------------------|-------------|------------|---------------|
| 2019 | Rp 3,623,254,384.00 | 0.016017321 | 1.60% | SANGAT KURANG |
| 2020 | Rp 3,160,456,373.00 | 0.019939727 | 2% | SANGAT KURANG |
| 2021 | Rp 3,429,793,600.00 | 0.01408469 | 1.40% | SANGAT KURANG |
| 2022 | Rp 3,410,201,236.00 | 0.012904763 | 1.30% | SANGAT KURANG |

Sumber: Olahan Data 2023

Pembahasan Nilai Kontribusi Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan Terhadap Nilai PAD di Kota Jayapura

Nilai kontribusi Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan terhadap nilai PAD Kota Jayapura hanya mengalami peningkatan sebanyak satu kali yaitu tahun 2020 dan pada tahun 2021 dan pada tahun 2022 mengalami penurunan secara berkala (Tabel 3). Menurut Depdagri, Kemendagri No. 690.900.327 Tahun 2015 nilai kontribusi Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan Terhadap Nilai PAD di Kota Jayapura berada pada kriteria Sangat Kurang karena berada pada interval 0 hingga 10 %. Hal ini semakin diperparah dengan nilai kontribusi selama tahun 2019 hingga tahun 2022 tidak pernah melebihi 2%. Hal yang menarik untuk diperhatikan di sini adalah nilai Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan di Kota Jayapura nyaris selalu stabil meskipun adanya pandemi covid-19 baik dari nilai Rupiah maupun nilai kontribusinya. Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan di Kota Jayapura benar-benar tidak pernah mendapat upaya optimalisasi selama beberapa tahun terakhir.

Penyebab terjadinya penurunan nilai kontribusi adalah rendahnya optimalisasi Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan di Kota Jayapura. Hal ini diperburuk dengan variabel – variabel lain penyumbang PAD seperti Pendapatan Pajak Daerah.

Tabel 4. Nilai Pajak Daerah Penyumbang PAD dan Nilai Kontribusinya

| Tahun | Nilai Pendapatan Pajak Daerah | Kontribusi Pajak |
|--------------|--------------------------------------|-------------------------|
| 2020 | Rp 124,057,937,634 | 78.20% |
| 2021 | Rp 191,676,794,666 | 78.70% |

Sumber : Data Olahan 2023

Pajak daerah merupakan penyumbang nilai PAD terbesar pada tahun 2020 dan tahun 2021. Pajak Daerah juga mengalami peningkatan nilai Rupiah sebesar 55% dari tahun 2020 ke tahun 2021. Hal yang menarik untuk di perhatikan adalah peningkatan nilai Rupiah Pajak Daerah yang meningkat pesat tidak serta – merta meningkatkan nilai kontribusi Pajak Daerah dengan persentase yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa linieritas nilai Rupiah penyumbang PAD dan kontribusi belum tentu saling berkaitan.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah jika nilai Rupiah Pajak Daerah meningkat cukup pesat namun hampir stagnan pada nilai kontribusi menunjukkan bahwa terdapat unsur – unsur lain penyumbang PAD yang mengalami kenaikan nilai kontribusi. Pernyataan ini mendukung fakta Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan masih belum teroptimalisasi dengan baik dan perlu mendapat perhatian khusus. Meskipun berbeda aspek seharusnya jika unsur lain dapat meningkatkan kontribusi terhadap nilai PAD, Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan seharusnya dapat melakukan hal yang sama jika teroptimalisasi. Strategi optimalisasi yang tepat adalah hal yang sangat penting, mengingat saat ini ketersediaan sumber daya yaitu aset BMD mampu memberikan sumbangsih kepada PAD Pemerintah Kota Jayapura walupun belum secara maksimal. Kota Jayapura merupakan Kota yang menjadi barometer bagi kabupaten/kota yang ada di Provinsi Papua hal inilah yang membuat Kota Jayapura seringkali menjadi pilot project untuk merangsang kabupaten/kota yang ada di Provinsi Papua. Fluktuasi nilai PAD yang diperoleh dapat menjadi bahan analisis yang baik untuk memperoleh strategi optimalisasi, analisis secara temporal dan komprehensif akan menghasilkan strategi kunci untuk memperoleh PAD secara maksimal terutama dari pemanfaatan BMD yang dimiliki Pemerintah Kota Jayapura.

Selain itu di Jayapura juga terdapat beberapa bangunan yang termasuk didalam aset barang milik daerah yang belum dimanfaatkan dengan maksimal dengan permasalahannya masing – masing. Hal ini dapat menjadi penyebab rendahnya kontribusi unsur penyumbang PAD ini. Beberapa contoh aset tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5. Contoh Aset BMD Kota Jayapura yang belum teroptimalisasi

| No. | Nama Aset | Lokasi | Permasalahan |
|-----|---|-----------|--|
| 1. | Gedung Olahraga Waringin | Abepura | Bangunan terbengkalai sejak tahun 2021 dan belum mendapat perbaikan sampai sekarang |
| 2. | Gedung Olahraga Herman Rollo Koya Timur | Muaratami | Bangunan ini sudah berdiri sejak lama namun belum pernah digunakan. Jauhnya lokasi aset dari pusat kota merupakan salah satu |

| No. | Nama Aset | Lokasi | Permasalahan |
|-----|--|------------------|---|
| | | | penyebab tidak digunakannya GOR ini. |
| 3. | Lapangan Tenis Walikota Jayapura | Jayapura Selatan | Lapangan ini sudah sering digunakan/disewakan namun biaya penggunaan belum sampai ke pemerintah kota. |
| 4. | Gedung "WALEWANGKO" Kerukunan Kawanua | Jayapura Selatan | Terdapat permasalahan dari biaya yang harus dibayarkan Kepada pemerintah kota dalam hal pemanfaatan aset ini. |
| 5. | Restoran Rumah Laut | Jayapura Utara | Masih belum ada bentuk kerjasama (MoU) dengan pemerintah dikarenakan masih belum adanya kesepakatan pelepasan hak ulayat adat. Padahal jika diperhatikan restoran ini masih terus beroperasi setiap harinya |
| 6. | Panggung Pertunjukkan (Dekat Jembatan Merah) | Jayapura Selatan | Masih belum adanya Perjanjian Kersa Sama (PKS) antara Pemerintah Kota dan pemilik Hak Ulayat mengenai kesepakatan harga dan bagi hasil dari pemanfaatan "Panggung Pertunjukan" sehingga gedung belum dapat digunakan dengan baik |
| 7. | Wisata Hutan Mangrove Jalan Jerambah | Jayapura Selatan | Masih belum adanya Perjanjian Kersa Sama (PKS) antara Pemerintah Kota dan pemilik Hak Ulayat mengenai kesepakatan harga dan bagi hasil dari pemanfaatan "Wisata Huta Mangrove Jalan Jerambah" sehingga Tempat Wisata Hutan Mangrove belum dapat digunakan. |

Macam – macam aset dan masalahnya di ketahui dari hasil wawancara dengan para pejabat terkait. Hal ini sangat di sayangkan karena jika aset – aset diatas tidak bermasalah, seharusnya PAD Kota Jayapura dapat meningkat dari sektor pemanfaatan BMD. Bahkan, jika upaya optimalisasi tidak kunjung muncul, nilai kontribusi aset BMD tidak terpisahkan karena tidak ada pemasukkan namun tetap ada pengeluaran (pemeliharaan). Selain itu tidak

menutup kemungkinan masih terdapat aset – aset lain yang memiliki masalah yang sama dengan aset – aset di atas. Pemerintah Kota Jayapura perlu melakukan kajian untuk menyelesaikan permasalahan ini.

Analisis Strategi Optimalisasi Pemanfaatan BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan

Hasil pengujian Uji Regresi dengan Moderated Regression Anlysis (MRA) juga menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Intern tidak berpengaruh terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. hasil ini dapat diperkuat dengan melihat nilai signifikansi variabel Sistem Pengendalian Intern yang lebih besar dari 0.05. hasil ini juga dapat diperkuat dengan melihat nilai Thitung -2.039 yang lebih kecil dari nilai Ttabel 1.654, dan memiliki nilai koefisien β negatif yaitu -0.802.

Responden pakar yang menjadi responden adalah pakar dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang berhubungan langsung kepada aset dan pemanfaatannya yaitu BPKAD BAPENDA dan BAPPEDA. Faktor IFAS dan EFAS analisis SWOT ditunjukkan pada tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6. Matriks Perhitungan Faktor Kekuatan

| NO. | KEKUATAN | BOBOT | RATING | SKOR |
|-----|--|-------------|----------|------------|
| 1. | Tingginya intensitas monitoring / evaluasi PAD oleh 3 instansi terkait (BPKAD, BAPENDA, dan BAPPEDA) | 0,3 | 3 | 0,9 |
| 2. | Monitoring BMD yang Tidak Dapat Dipisahkan yang telah diinventarisasi | 0,3 | 2 | 0,6 |
| 3. | Koordinasi antar instansi terkait optimalisasi peningkatan PAD | 0,2 | 2 | 0,4 |
| 4. | Perda Pemkot Jayapura No. 9 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah | 0,2 | 2 | 0,4 |
| | Total | 1,00 | 9 | 2,3 |

Tabel 7. Matriks Perhitungan Faktor Kelemahan

| NO. | KELEMAHAN | BOBOT | RATING | SKOR |
|-----|--|-------|--------|------|
| 1. | Rendahnya intensitas dan koordinasi instansi – instansi terkait dalam melakukan pengembangan pemanfaatan BMD yang tidak terpisahkan. | 0,3 | 4 | 0,40 |
| 2. | Kinerja SDM pengelola BMD yang masih rendah | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 3. | Kualitas pelaporan pemanfaatan BMD yang masih belum baik & lengkap | 0,2 | 3 | 0,6 |

| | | | | |
|--------------|--|------------|-----------|------------|
| 4. | Pemda lebih fokus pada unsur lain penyumbang PAD | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Total | | 1,0 | 14 | 2,8 |

Tabel 8. Matriks Perhitungan Faktor Peluang

| NO. | PELUANG | BOBOT | RATING | SKOR |
|-------|--|-------|--------|------|
| 1. | Pemanfaatan oleh pihak Swasta | 0,5 | 4 | 2 |
| 2. | Terbitnya E-BMD yang diharapkan membuat pelaporan BMD menjadi lebih sistematis | 0,3 | 4 | 1,2 |
| 3. | Evaluasi kerjasama (MoU) dengan pihak Swasta | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Total | | 1,00 | 13 | 3,8 |

Tabel 9. Matriks Perhitungan Faktor Ancaman

| NO. | ANCAMAN | BOBOT | RATING | SKOR |
|-------|--|-------|--------|------|
| 1. | Mutasi SDM pengelola BMD atau pensiunnya SDM pengelola BMD | 0,4 | 3 | 1,2 |
| 2. | Sistem pelaporan yang masih belum satu pintu | 0,3 | 3 | 0,9 |
| 3. | Biaya pemeliharaan yang tinggi sementara pemanfaatan aset rendah | 0,3 | 2 | 0,6 |
| Total | | 1,0 | 3,0 | 2,7 |

Tabel di atas menunjukkan hasil perhitungan faktor internal dan eksternal dalam mengoptimalkan pemanfaatan BMD dalam meningkatkan nilai PAD. Faktor nomor 2 dalam kelemahan serta faktor nomor 1 menjadi faktor dengan skor tertinggi karena memiliki tingkat yang tinggi. Selain itu uraian dari ketiga responden yang membahas hal yang sama juga turut serta mendukung pemberian skor yang tinggi. Parameter yang dipakai adalah selisih dari Faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan selisih dari faktor eksternal (peluang-ancaman) (Marimin, 2004) selisih nilai kekuatan- nilai kelemahan dari data pada tabel di atas adalah sebagai berikut; Koordinat X = 2,3 - 2,8 = -0,5 dan koordinat Y (selisih nilai peluang- nilai ancaman) = 3,8-2,7 = 1,1. Dari hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai koordinat x bernilai negatif dan y bernilai positif sehingga titik yang diperoleh berada di kuadran III dan menunjukkan bahwa strategi yang paling tepat adalah mengurangi kelemahan dan memaksimalkan peluang (W-O).

Pembahasan Analisis SWOT

| Strategi W-O | Program | Kegiatan | Keterangan |
|---|---|--|--|
| 1. Meningkatkan kinerja para pengelola agar lebih maksimal. | 1. Penilaian kinerja pengelola pemanfaatan BMD 2. Pelatihan penggunaan aplikasi pemanfaatan aset BMD yang tidak dapat dipisahkan | 1. Evaluasi kinerja pegawai pengelola pemanfaatan BMD. 2. Pelatihan E-BMD | 1. Evaluasi dan pemberian insentif dilakukan setiap 6 bulan |
| 2. Meningkatkan kerja sama dengan pihak ke -3 atau swasta | 1. Melakukan promosi tentang lahan kosong yang dapat dimanfaatkan sebagai tempat usaha atau wisata. 2. Melakukan evaluasi bentuk kerjasama dengan pihak swasta agar mendapat keuntungan yang lebih baik. | 1. Promosi dengan mengundang para pihak swasta (investor) dan melakukan promosi lainnya seperti melalui media sosial. 2. Melakukan kajian dan sosialisasi tentang peningkatan tarif kenaikan harga jual/sewa. | 1. Promosi melalui pertemuan dengan investor perlu dilakukan sebanyak minimal 2 kali dalam satu tahun. Sedangkan promosi dengan media sosial perlu dilakukan sesering mungkin. 2. Kajian perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum sosialisasi. |

Strategi yang tepat untuk mengurangi kelemahan dalam hasil analisis SWOT adalah dengan meningkatkan kinerja para pengelola agar lebih maksimal dengan program dan kegiatan yang terdapat di Tabel 4.6. Evaluasi kinerja para pegawai diharapkan dapat mendeteksi para pegawai yang memiliki kinerja kurang baik dan disertai dengan tindak lanjut. Bisa berupa teguran, peringatan hingga pergantian personel yang dirasa memiliki kualitas lebih baik. Pelatihan aplikasi diberikan kepada pegawai BPKAD terutama bidang dan sub bidang yang menangani E-BMD. dengan tujuan meningkatkan SDM dalam pemanfaatan teknologi yang terintegrasi kedalam smart city. hal ini guna memudahkan pengarsipan, penginputan data dan pencarian atau pemanggilan data. Pelatihan yang pertama diberikan kepada pegawai BPKAD dengan tujuan Pegawai BPKAD memiliki kemampuan yang baik

dalam pengaplikasian media elektronik dalam hal pemanfaatan aset. Outcome yang diharapkan setelah menjadi ahli pegawai BPKAD yang telah dilatih selain peningkatan secara skill individu diharapkan pegawai yang telah dilatih dapat menjadi tutor bagi pengguna BMD di Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Peluang dalam optimalisasi BMD dapat dimaksimalkan dengan program dan kegiatan yang terdapat pada Tabel 4.6. Sampai saat ini, di Indonesia siapapun dapat berinvestasi di Indonesia, baik warga negara Indonesia maupun warga negara asing. Karena itu perlu dibentuk sebuah tim promosi yang baik yang dapat menarik investor untuk berinvestasi dengan aset BMD yang dimiliki Pemerintah Kota Jayapura. Adapun promosi yang dilakukan dapat bersifat formal maupun informal. Promosi yang formal dapat dilakukan dengan mengundang para investor – investor untuk dilakukan sounding. Selain itu dapat dilakukan dengan mendatangi para investor dimaksud dan melakukan promosi di tempat yang bersangkutan. Promosi Informal dapat dilakukan dengan membagikan info – info grafis maupun video di media – media sosial. Evaluasi bentuk kerjasama pada poin nomor 2 kolom Program dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan lebih dengan sebelumnya telah melakukan proses perhitungan yang matang, sebagai contoh hal ini dapat dikaitkan dengan antisipasi inflasi atau resesi yang mengharuskan para investor membayar uang sewa lebih namun tidak memberikan dampak ekonomi yang besar bagi mereka.

SIMPULAN

(1) Pemanfaatan aset Barang Milik Daerah (BMD) penghasil PAD yang ada di Pemerintah Kota Jayapura masih sangat rendah dan tidak mendapat upaya optimalisasi. Hal ini ditunjukkan dengan perubahan nilai nilai realisasi yang sangat rendah dari tahun 2019 hingga tahun 2022 dan nilai kontribusi yang tidak pernah melebihi 2% dari tahun 2019 hingga tahun 2022. (2) Strategi yang paling tepat dalam optimalisasi pemanfaatan aset Barang Milik Daerah (BMD) di Pemerintah Kota Jayapura untuk meningkatkan PAD adalah dengan mengurangi kelemahan (meningkatkan kinerja para pengelola agar lebih maksimal) dengan

program (a) Penilaian kinerja pengelola pemanfaatan BMD, (b) Pemberian pelatihan penggunaan aplikasi untuk pelaporan (E-BMD). Strategi lainnya adalah memaksimalkan peluang (Meningkatkan kerja sama dengan pihak ke -3 atau swasta) dengan program (a) Melakukan promosi tentang lahan kosong yang dapat di manfaatkan sebagai tempat usaha atau wisata, (b) Melakukan evaluasi bentuk kerjasama dengan pihak swasta agar mendapat keuntungan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, M. M. (2003). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP-YKPN.
- Adisasmitha, R. (2011). *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Adedoyin, Olasile. (2020). *Quantitative Research Method*. Near East University
- Afdaluddin. (2021). *Analisis Pengelolaan dan Pelaporan Aset Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Barat*. Makassar: Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Aituarauw, I. F. (2021). Efektifitas Pengelolaan Aset Daerah pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 99-110.
- Destria Hening Lasturi, S. N. (2021). Implementasi Pelaporan Barang Milik Daerah (BMD) Pada Kantor Sekretariat DPRD Kota Magelang. *Journal of Economic, Management, Accounting, and Technology*.
- Ferdiansyah, D. (2019). Pengelolaan Tanah Aset Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pengelolaan Kebun Binatang Surabaya). *Media Iuris*.
- George, T. (2022). *Mixed Methods Research | Definition, Guide, & Examples*. Amerika Serikat : Scribbr.
- Indriasari, D. (2018). *Optimalisasi Manajemen Aset Daerah Pada Pemerintah Kota Salatiga*. Salatiga: Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Kristen Satya Wacana.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (2016).
- Mangkoesebroto. (1998). *Teori Ekonomi Makro*. Jakarta: STIE YKPN.
- Mardiasmo. (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. (2013). *Perpajakan Edisi Revisi* . Yogyakarta: Andi.
- Muta'ali, Luthfi. 2015. *Teknik Analisa Regional Untuk Perencanaan Wilayah, Tata Ruang, dan Lingkungan*. Yogyakarta : BPFU Universitas Gadjah Mada

- Pattilouw, D. R. (2018). Strategi Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Buru Selatan. *Cita Ekonomika, Jurnal Ekonomi*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah.* (n.d.).
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah.* (n.d.).
- Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.* (n.d.).
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.* (n.d.).
- Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Tentang Penyelenggaraan Sistem Dan Transaksi Elektronik .* (n.d.).
- Periansya, F. A. (2022). Manajemen Barang Milik daerah dan Optimalisasi Pengelolaan Aset Provinsi Sumatera Selatan. *E-Jurnal Akuntansi*, 3081-3097.
- Rangkuti, Freddy. 2018. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia
- Sanjaya, D. F. (2019). Pengelolaan Tanah Aset Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pengelolaan Kebun Binatang Surabaya). *Media Iuris, Vol. 2 No. 1*.
- Sari, D. P. (2021). *Analisis Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah Terhadap Pertumbuhan Pembangunan Kabupaten Mamuju*. Makassar: Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Siregar, D. (2004). *Manajemen Aset : Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan Secara Nasional Dalam Konteks Kepala Daerah Sebagai CEO's Pada Era Globalisasi & Otonomi Daerah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siregar, D. (2014). *Manajemen Aset*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siringoringo, H. (2005). *Riset Operasional Seri Pemrograman Linear*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. *Metode penelitian dan pengembangan (research and development/R&D)*. Bandung : Alfabeta 2019
- Suwanda, D. (2013). *Optimalisasi Pengelolaan Aset Pemda*. Jakarta: PPM.
- Undang Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara.* (n.d.).
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemeritahan Daerah.* (n.d.).
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah .* (n.d.).