

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN BARANG MILIK NEGARA BERUPA TANAH PADA DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI, RISET DAN TEKNOLOGI KEMENDIKBUDRISTEK

Mario Bungaran Siregar<sup>1</sup>, Dahyar Daraba<sup>2</sup>, Faria Ruhana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email: mbungaran@gmail.com, dahyar@ipdn.ac.id, fariaruhana@ipdn.ac.id

### ABSTRACT

*The Directorate General of Higher Education, Research, and Technology (Ditjen Diktiristek), which is one of the main units in the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology (Kemendikbudristek), is responsible for the use and management of state-owned assets in the form of land, in line with its duties and functions in providing higher education services. This research aims to describe and analyze the factors that hinder the implementation of policies related to the management of state-owned land assets within Ditjen Diktiristek Kemendikbudristek, particularly in higher education institutions (PTNs). The study employs a qualitative research method with a descriptive approach, using the four-dimensional policy implementation analysis framework proposed by Edwards III (1984), which includes communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Data collection for this research involved observations, interviews, and documentation. In analyzing the data collected, the researcher used models including data reduction, data presentation, and conclusion drawing or verification. Data for the study were obtained from fourteen informants, including the Director General of Diktiristek and his staff, as well as leaders of PTNs and relevant officials. Referring to the four dimensions proposed by Edward III, the communication dimension highlights the lack of information flow from the Directorate General of Higher Education, Research, and Technology (Ditjen Diktiristek) to public universities (PTN). PTNs do not receive sufficient information on how to implement regulations related to state-owned land assets (BMN). The resource dimension indicates that the quantity of human resources at both Ditjen Diktiristek and PTNs in managing state-owned land assets is inadequate, and the budget conditions have not yet reached the ideal amount. The disposition dimension shows that the response of the implementers at PTNs tends to be slow during the execution of policies related to managing state-owned land assets. As for the bureaucratic structure dimension, it is evident that there is no specific SOP outlining the handling of problematic state-owned land assets, and internal fragmentation occurs within PTNs, where the responsibility for managing these assets is often spread across various units or faculties.*

**Keywords:** BMN, Land, Higher Education

### ABSTRAK

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Riset dan Teknologi (Ditjen Diktiristek) yang merupakan salah satu unit utama di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) memiliki tanggung jawab dalam hal penggunaan dan pengelolaan BMN tanah sesuai dengan tujuan penyelenggaraan tugas dan fungsi PTN khususnya dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah pada Ditjen Diktiristek Kemendikbudristek khususnya pada PTN. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif menggunakan analisis empat dimensi implementasi kebijakan yang dikemukakan Edwards III (1984) yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, serta struktur birokrasi. Pengumpulan data penelitian ini melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam menganalisis data yang didapat di lapangan, peneliti menggunakan model yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Data penelitian diperoleh dari empat belas informan, yang meliputi Direktur Jenderal Diktiristek beserta jajarannya dan Pimpinan PTN beserta pejabat terkait.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat dimensi yang dikemukakan Edwards III, implementasi kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah di lingkungan Ditjen Diktiristek belum optimal, dimensi komunikasi menunjukkan kurangnya aliran informasi dari Ditjen Diktiristek sampai dengan PTN, PTN tidak mendapatkan informasi yang cukup tentang bagaimana implementasi peraturan terkait BMN tanah tersebut harus dilakukan, dimensi sumber daya menunjukkan kuantitas jumlah SDM yang dimiliki Ditjen Diktiristek serta PTN dalam pengelolaan BMN berupa tanah tidak tercukupi serta kondisi anggaran yang belum mencukupi jumlah ideal, dimensi disposisi memperlihatkan respons pelaksana di PTN cenderung lamban selama pelaksanaan kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah, serta pada dimensi struktur birokrasi diketahui belum adanya SOP yang khusus menjabarkan penanganan BMN berupa tanah yang bermasalah dan fragmentasi juga terjadi di internal PTN, dimana tanggung jawab pengelolaan BMN sering kali tersebar di berbagai unit kerja atau fakultas.

**Kata kunci:** BMN, Tanah, Diktiristek

## PENDAHULUAN

Kebijakan negara dalam penataan dan pengelolaan sumber daya alam, sebagaimana yang dimuat dalam Pasal 33 Ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, menyatakan: "Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Melalui Pasal ini, Kementerian/Lembaga serta Pemerintah Daerah memiliki kewajiban penting dalam mengelola dari sekian banyak potensi sumber daya alam yaitu tanah. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi selaku kementerian yang melaksanakan urusan pemerintahan terkait pendidikan dan kebudayaan, riset dan teknologi, memiliki bertanggung jawab sebagai pengguna anggaran dan barang pada kementeriannya. Hal tersebut sejalan dengan ketentuan Pasal 8 Undang-Undang (UU) Nomor 39 Tahun 2008 Tentang Kementerian Negara bahwa dalam melaksanakan tugasnya, kementerian menyelenggarakan fungsi antara lain sebagai pengelola barang milik atau kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya.

Sesuai fungsinya dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Riset dan Teknologi (Ditjen Diktiristek) merupakan salah satu unit utama di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek). Tanah yang digunakan PTN selaku satuan kerja Ditjen Diktiristek dikelola sepenuhnya untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi PTN dalam menyelenggarakan pelayanan pendidikan tinggi. Adapun pemanfaatan tanah tersebut, tunduk pada ketentuan pengelolaan BMN antara lain yaitu Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang

Milik Negara/Daerah, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115/PMK.06/2020 Tahun 2020 Tentang Pemanfaatan Barang Milik Negara.

Pada tahun 2024, dalam rangka pelaksanaan program percepatan pensertifikatan tanah TA 2024 sebagai kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah, Ditjen Diktiristek telah menerbitkan Surat Edaran Nomor 5738/A.A2/LK.02.00/2024 tanggal 21 Februari 2024 dengan target sertifikasi tanah sebanyak 339 bidang, yang terbagi ke dalam empat kategori yaitu:

1. K1, *clean and clear* (data yuridis dan fisik lengkap dan tidak sengketa/berperkara) output berupa: SHP, update pada SIMAN, dan validasi pada valserah;
2. K2, *not clean but clear* (data yuridis dan fisik tidak lengkap namun tidak sengketa/berperkara) output berupa: Peta Bidang Tanah (PBT), dan upload PBT pada SIMAN;
3. K3, *clean but not clear* (data yuridis dan fisik lengkap namun sengketa/berperkara) dan *not clean and not clear* (data yuridis dan fisik tidak lengkap dan sengketa/berperkara) input pada sentuh tanahku dan atau pemblokiran pada Kantor Desa/kelurahan atau Kantor Pertanahan atau produk lainnya dalam rangka pengamanan BMN;
4. K4, update dan validasi data (untuk bidang tanah sudah bersertipikat namun belum dilakukan update di Master Aset SIMAN) output berupa: update data SIMAN dan validasi di valserah.

Namun demikian merujuk pada Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI Atas Sistem Pengendalian Intern Dan Kepatuhan Terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Tahun 2022 Nomor 08.b/LHP/XIX/05/2023, menunjukkan masih terdapat berbagai faktor permasalahan yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah milik Ditjen Diktiristek. Secara umum permasalahan terkait pengelolaan BMN berupa tanah di Ditjen Diktiristek dibagi menjadi tiga kategori yakni:

1. Tanah bersengketa. Hasil pemeriksaan menunjukkan antara lain terdapat sengketa lahan seluas 560 m<sup>2</sup> antara Universitas Negeri Manado dengan masyarakat. Tanah dimaksud telah digunakan untuk operasional kampus Universitas Negeri Manado Tondano berdasarkan bukti kepemilikan berupa Sertipikat Hak Pakai Nomor 18.03.19.03.4.00001. Selain itu pada Universitas Riau diketahui terdapat empat perkara gugatan tanah yang

- melibatkan Universitas Riau yaitu perkara No. 65/Pdt.Bth/2022/PN.Dumai, perkara No. 86/Pdt.G/2014/PN.Pekanbaru, perkara No. 100/Pdt.G/2013/PN.Pekanbaru, serta perkara No. 16/Pdt.G/2023/PN.Pbr. tentang Tanah dengan luas 25.085m<sup>2</sup>;
2. Tanah belum bersertifikat. Terdapat tanah seluas 11.568.625,00 m<sup>2</sup> dengan nilai minimal sebesar Rp23.526.248.119.976,00 pada 21 satuan kerja di lingkungan Ditjen Diktiristek yang belum bersertipikat a.n. Pemerintah RI c.q Kemendikbudristek.;
  3. Penatausahaan pencatatan tanah dalam Laporan Keuangan belum memadai. Hasil pemeriksaan menunjukkan antara lain terdapat aset tetap tanah seluas 840 m<sup>2</sup> yang diperuntukan sebagai hibah masih disajikan sebagai aset tetap pada Universitas Negeri Gorontalo, Pencatatan tanah tidak menggambarkan kondisi sebenarnya. Satu bidang tanah pada Universitas Cendrawasih (UNCEN) yang dicatat dengan nilai buku Rp0,00, serta Aset tanah telah dikuasai dan dimanfaatkan namun belum disajikan dalam neraca. Terdapat tanah dengan luas 2.670 m<sup>2</sup> (ex Sugiri) di Pangkalan Jati Lama Cinere, Depok dengan nilai yang belum diketahui yang telah digunakan oleh Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jakarta (UPNVJ) yang belum dicatat dan belum disajikan dalam Laporan Keuangan UPNVJ karena belum diserahkan antara Kemenhan dengan Kemendikbudristek.

Ketidakoptimalan dalam pengelolaan BMN berupa tanah, seperti yang ditunjukkan dalam berbagai uraian di atas baik dalam level Pemerintahan Pusat untuk Kementerian atau Lembaga atau Pemerintah Daerah, secara tidak langsung akan menghambat kinerja proses rencana pembangunan. Di tengah anggaran belanja yang terbatas, pengadaan tanah melalui pembelian merupakan opsi kebijakan yang sangat memberatkan khususnya bagi pemerintah pusat. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja kebijakan di sektor keuangan dan pembangunan lainnya di Ditjen Diktiristek akan terpengaruh negatif jika kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah tidak dilaksanakan dengan baik. Beberapa upaya yang telah dilakukan Ditjen Diktiristek dalam menangani permasalahan pengelolaan BMN berupa tanah diantaranya melalui program kegiatan sertifikasi aset tanah, hanya saja kegiatan tersebut dirasa belum optimal karena masih terhambat dan lambatnya proses administrasi sertifikasi dan terbatasnya SDM yang mengelola dan anggaran untuk kegiatan tersebut.

Tanah merupakan salah satu aset negara yang mempunyai karakter khusus. Dikatakan khusus karena tanah merupakan aset yang tidak terdapat nilai penyusutan dan

bahkan bisa dikatakan merupakan aset yang paling menguntungkan dibandingkan jenis aset lainnya, sebab kecenderungan nilainya yang selalu meningkat dari waktu ke waktu. Oleh karenanya pengelolaan tanah yang tidak optimal dapat menimbulkan kerugian materil yang cukup besar bagi pemerintah daerah. Berdasarkan latar belakang yang diuraikan tersebut, Penulis tertarik melakukan penelitian guna mengetahui gambaran pelaksanaan kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah serta hambatan dan permasalahan dalam pengelolaan BMN berupa tanah di Ditjen Diktiristek Kemendikbudristek, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Berupa Tanah Pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Riset dan Teknologi Kemendikbudristek”**.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini akan menggali gambaran mengenai analisis terhadap penyebab dan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan tidak terimplementasinya kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah milik Ditjen Diktiristek. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2012: 1) penjelasan tentang penelitian kualitatif adalah “metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generasi.”

Untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah pada Ditjen Diktiristek, penyebab dan faktor-faktor penghambat kegagalan implementasi kebijakan yang berdampak terhadap tidak optimalnya pengelolaan BMN berupa tanah pada Ditjen Diktiristek. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti menetapkan variabel penelitian serta indikator penelitian dengan menyusun operasionalisasi konsep penelitian berdasarkan konsep Implementasi Kebijakan yang dikemukakan Edwards III (1984: 10) yang terdiri atas dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, serta struktur birokrasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Berupa Tanah Pada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi Kemendikbudristek**

Guna mendapatkan penjelasan yang sistematis dan informatif terkait implementasi kebijakan pengelolaan BMN pada Ditjen Diktiristek dalam aspek manajemen BMN berupa tanah, dilakukan wawancara semi struktur dengan para pemangku kebijakan, analisa terhadap dokumentasi berupa regulasi, laporan keuangan, maupun data BMN, serta observasi terhadap kinerja pejabat dan pelaksana yang memiliki tugas dan fungsi dalam pengelolaan BMN berupa tanah. Penulis menganalisa implementasi kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah pada Ditjen Diktiristek berdasarkan empat dimensi yang disampaikan Edward III (1984: 10), yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Dimana pada analisis empat dimensi tersebut penulis coba mengaitkan dengan tahapan kerja yang meliputi; inventarisasi aset, legal audit, penilaian aset, optimalisasi aset, serta pengawasan dan pengendalian aset (Doli D. Siregar, 2004: 518-519).

#### **1. Komunikasi**

Komunikasi dalam implementasi kebijakan sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan dan instruksi yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat dapat dipahami dengan baik oleh para pelaksana di tingkat bawah, termasuk di lingkungan Ditjen Diktiristek. Dalam konteks pengelolaan BMN berupa tanah, komunikasi yang efektif diperlukan agar setiap unit atau individu yang bertanggung jawab atas aset BMN memahami prosedur dan kebijakan yang berlaku. Untuk melaksanakan kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah di tingkat Kementerian Lembaga, Pengelola BMN dhi. Kemenkeu memberikan perintah secara berjenjang melalui Dirjen Diktiristek selaku Pengguna BMN di tingkat pusat sampai dengan ke Pengurus BMN di tingkat PTN. Dalam hal penyaluran komunikasi pada internal Ditjen Diktiristek dan satuan kerjanya, komunikasi disampaikan secara langsung dan tidak langsung. Komunikasi secara langsung dituangkan dalam bentuk sosialisasi terkait inventarisasi BMN di lingkungan Ditjen Diktiristek. Konfirmasi kepada Penanggung Jawab Pelaporan BMN pada Ditjen Diktiristek, Arief Sanjaya, dan disampaikan:

“Secara formal kami selalu melakukan komunikasi baik melalui korespondensi, pertemuan luring atau daring, kegiatan sosialisasi, bimtek dan monev. Sedangkan

secara informal dilakukan melalui telepon, email, chat maupun pertemuan daring atau luring. Begitu pun untuk inventarisasi, telah ada sosialisasi yang dilakukan secara bertahap. Kami terus mengingatkan PTN agar menyampaikan laporan inventarisasi sesuai jadwal yang ditetapkan pada Surat Edaran, namun pada akhirnya terdapat kendala yang di masing-masing PTN yang menyebabkan pergeseran penyampaian laporan”

Berdasarkan wawancara dapat dimaknai ketidaktepatan waktu PTN dalam menindaklanjuti komunikasi yang disampaikan Ditjen Diktiristek dibatasi oleh batas kapasitas pejabat di unit utama tersebut dan pelaksana kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah di masing-masing PTN. Hal ini sebagaimana juga disampaikan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi, Prof. Dr. rer. nat. Abdul Haris, M.Sc:

“Kami selaku Ditjen Diktiristek menyampaikan kepada satuan kerja di lingkungan Ditjen Diktiristek (PTN, PTN BLU, PTN BH) pentingnya penggunaan tanah, pengamanan, serta pemanfaatan untuk kepentingan perguruan tinggi. Komunikasi kami sampaikan dalam setiap kesempatan baik formal maupun informal. Kebijakan pengelolaan BMN di Ditjen Diktiristek ini lebih kepada melaksanakan ketentuan sudah ada dan memetakan kendala yang ada, tentunya hambatan pasti ada terkait pengelolaan BMN berupa tanah ini, seperti masih terdapat kasus hukum yang sedang berjalan di beberapa perguruan tinggi, sampai dengan belum seluruh tanah mempunyai sertifikat yang sesuai ketentuan. Koordinasi guna penyelesaian permasalahan tersebut masih belum maksimal, dikarenakan penanganannya lintas sektor dengan Kemenkeu dan BPN. apalagi berbicara tentang BMN berupa tanah. Di beberapa satker PTN diakui memang terkendala juga soal anggaran yang terbatas”

Hasil wawancara dengan Dirjen Diktiristek tersebut menunjukkan bahwa penyampaian komunikasi telah dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Namun terkadang terdapat pengambilan kebijakan yang tidak terdapat pelibatan PTN, melainkan hanya pada tataran Ditjen Diktiristek dengan pemangku kebijakan di luar Kemendikbudristek seperti ATR/BPN maupun Kemenkeu. Akibatnya tidak semua informasi maupun permasalahan yang dihadapi PTN disampaikan pada forum tersebut.

Tidak adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dibuat secara khusus untuk pengelolaan BMN berupa tanah di Ditjen Diktiristek memperburuk kondisi ketidakmampuan pejabat dan pelaksana untuk memahami petunjuk teknis dan regulasi yang ada seringkali membuat komunikasi menjadi tidak jelas. Regulasi PMK maupun peraturan terkait pengelolaan tanah negara belum dapat dipahami sepenuhnya oleh pelaksana kebijakan yang menjalankan tugas pengelolaan BMN berupa tanah. Penanggung Jawab Akuntansi dan Pelaporan Ditjen Diktiristek, Indra Gunawan menyampaikan:

“Bentuk koordinasi dilakukan dengan cara mengundang satker melalui media daring dan luring, lalu mengundang narasumber dari Kementerian Keuangan untuk menjelaskan kebijakan terhadap pengelolaan BMN tanah, serta seringkali mengundang dari Biro Keuangan dan BMN untuk menjelaskan kebijakan yang ada di tingkat Kemendikbudristek. Hambatannya adalah masih ada satker yang kurang memahami kebijakan pengelolaan BMN tanah tersebut”

Sementara itu di sisi PTN, menurut informan Kepala Biro Umum dan Keuangan, Ahmad Ahsin Thohari dari UPN Veteran Jakarta, dalam konteks pengimplementasian kebijakan, jika terdapat kondisi yang belum ditetapkan pada PMK maupun regulasi di pusat, PTN akan meminta dan bergantung kepada arahan Ditjen Diktiristek, meskipun terkadang hasil arahan tersebut tidak langsung memberikan solusi atas permasalahan BMN tanah yang dihadapi PTN. Selengkapnya informan mengatakan:

“Semua bentuk komunikasi, koordinasi, dan sosialisasi dijalankan dalam bentuk surat menyurat dan pertemuan antara UPN Veteran Jakarta, Ditjen Diktiristek dan Kementerian Keuangan. Adapun hal yang tidak diatur dalam Ditjen Diktiristek maupun Kementerian Keuangan, UPN Veteran Jakarta telah mengatur di internal satuan kerja dalam bentuk SK Rektor. Sebagai contoh, secara umum kepemilikan aset tanah dan bangunan UPN diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 120 Tahun 2014 tentang Pendirian UPNV Jakarta. Meski seluruh bangunan sudah di-BAST-kan, namun masih terdapat tanah yang dimanfaatkan oleh UPN Veteran Jakarta untuk sarana Pendidikan dan perkantoran belum di-BAST-kan seluruhnya. UPN Veteran telah beberapa kali menulis surat kepada Direktorat Jenderal Teknologi Pendidikan, BPK, Kementerian Pertahanan, dan Kementerian Keuangan dan berharap ada tindak lanjut

dari Peraturan Presiden Nomor 120 Tahun 2014. Beberapa pertemuan telah difasilitasi, namun hingga saat ini belum ditemukan solusi yang sesuai”

Kondisi di atas menunjukkan kurangnya aliran informasi dari Ditjen Diktiristek sampai dengan PTN selaku pelaksana. PTN tidak mendapatkan informasi yang cukup tentang bagaimana implementasi peraturan tersebut harus dilakukan. Ini bisa termasuk kurangnya bimbingan teknis, pelatihan, atau panduan spesifik tentang penerapan peraturan tersebut. Hal ini disebabkan oleh ketidakjelasan pejabat dan pelaksana yang ditugaskan untuk menjalankan tugas tersebut, serta kurangnya petunjuk teknis yang jelas dari pimpinan tentang cara menyelesaikan masalah tersebut.

## **2. Sumber Daya**

Dalam hal implementasi kebijakan pengelolaan BMN juga bergantung pada ketersediaan sumber daya, baik manusia, anggaran, maupun teknologi. Ditjen Diktiristek membutuhkan staf yang terlatih dan berkompeten dalam mengelola tanah sebagai BMN, serta memiliki dukungan anggaran dan infrastruktur teknologi informasi yang memadai. Dalam implementasi kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah, kecukupan dan kualifikasi sumber daya manusia sangat penting. Untuk mengelola BMN berbasis tanah, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis serta keahlian dalam ilmu hukum, akuntansi, dan komunikasi. Untuk membantu sisi teknis pekerjaan pengelolaan BMN berupa tanah. Berdasarkan wawancara, ditemukan kondisi bahwa Ditjen Diktiristek dan PTN tidak memenuhi standar pemenuhan SDM dalam pengelolaan BMN berupa tanah, baik dari segi kuantitas maupun kualifikasi pegawai.

Hal ini sesuai dengan kondisi yang disampaikan oleh Ibu Diana Ekawati, ST., CMA selaku Kepala Biro Keuangan Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya:

“Jumlah SDM pegawai ITS yang terlibat dalam pengelolaan BMN berupa tanah yaitu lima orang. Untuk saat ini (2024) jumlah SDM tersebut tidak mencukupi dikarenakan terdapat kekosongan jabatan untuk satu orang analis aset tetap. Penatalaksanaan aset berupa tanah langsung dilakukan oleh biro keuangan ITS khususnya di bagian akuntansi dan pelaporan, subbag inventarisasi aset. Kondisi pada saat ini, untuk level kepala bagian dan kepala subbagian, kemampuannya cukup bagus dalam hal pengelolaan aset. Namun staf di bawahnya, terutama di subbag inventarisasi aset,

hanya ada pegawai golongan II yang sifatnya hanya administrasi saja. Saat ini Kabag Akuntansi Pelaporan adalah lulusan manajemen, sedangkan dua orang kasubbag yang berada di bawah kabag adalah sarjana akuntansi dan sarjana manajemen. Sedangkan pada level analis aset tetap yang bertugas menginventarisasi aset masih belum sesuai dikarenakan lulusan D3 teknik mesin dan satu orang lainnya lulusan SMP”

Permasalahan kekurangan SDM juga dialami satker pusat sebagaimana disampaikan oleh Ketua Tim Kerja Umum dan BMN, Angga Kusuma:

“Terdapat 7 (tujuh) orang pegawai negeri sipil secara struktur organisasi Setditjen Diktiristek yang terlibat dalam menjalankan tugas pengelolaan BMN berupa tanah di lingkungan Ditjen Diktiristek. Jumlah pegawai tersebut masih kurang jika melihat terus bertambahnya realisasi belanja barang dan belanja modal di setiap tahunnya pada PTN di seluruh Indonesia”

Dapat disimpulkan, keseluruhan informan menyampaikan bahwa secara kuantitas jumlah SDM yang dimiliki Ditjen Diktiristek termasuk PTN dalam pengelolaan BMN berupa tanah adalah tidak tercukupi. Namun demikian, mereka tetap berusaha untuk bekerja semaksimal mungkin. Kualifikasi SDM yang belum memenuhi kriteria berakibat terhambatnya kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah sehingga belum bisa dilaksanakan sesuai ketentuan. Kompetensi SDM yang kurang menguasai lingkup terkait pengelolaan BMN berupa tanah serta teknis pelaksanaannya juga mengakibatkan permasalahan.

Terkait anggaran, Ditjen Diktiristek telah melakukan legal audit (sertifikasi tanah) sebagai bagian dari tugas manajemen aset. Kegiatan sertifikasi tanah mencakup daftar status penguasaan aset, sistem, dan prosedur pengalihan atau penguasaan aset. Hal ini sesuai dengan penjelasan Ketua Tim Kerja Umum dan BMN, Angga Kusuma:

“Ketika dilakukan pemeriksaan fisik tanah milik PTN di lapangan kemudian akan dilakukan penelusuran ada atau tidak sengketa terkait tanah tersebut, begitu juga luasannya, batas-batas wilayahnya, serta akan dilakukan konfirmasi kepada Biro Umum dan Keuangan di PTN tersebut untuk menunjukkan bukti kepemilikannya, namun demikian permasalahannya saat ini terdapat beberapa tanah milik PTN belum

berupa Sertifikat Hak Pakai (SHP) melainkan hanya berupa Sertifikat Hak Milik (SHM) atas nama pihak ketiga, Akta Jual Beli (AJB), maupun girik atau leter c“

Program sertifikasi aset tanah berfungsi untuk menyelesaikan masalah legal terkait kepemilikan BMN berupa tanah. Masalah yang sering dihadapi dalam legal audit termasuk status penguasaan yang lemah, kepemilikan aset oleh pihak lain, klaim bahwa mereka menerima hibah tanah dari Pemerintah Daerah/masyarakat tanpa didukung dokumen yang lengkap, dan pemindahatanganan BMN yang tidak dipantau. Guna mendukung kegiatan sertifikasi BMN berupa tanah, berdasarkan data Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Ditjen Diktiristek pada TA 2023 telah merealisasikan belanja modal pembuatan sertifikat tanah sebesar Rp24.490.380,00. Nilai tersebut mengalami penurunan senilai Rp15.933.934.729,00 atau 88,58% dibandingkan realisasi pada periode 31 Desember 2022. Hal tersebut disebabkan tidak adanya lagi realisasi belanja modal tanah yang signifikan di Tahun Anggaran 2023 seperti yang terjadi pada Tahun Anggaran 2022. Anggaran belanja modal tanah ini dijelaskan guna mengcover permasalahan legal audit terhadap objek BMN tanah di lingkungan Ditjen Diktiristek yang bermasalah dan belum bersertifikat. Keterbatasan anggaran sebenarnya telah menjadi perhatian satker pusat sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Jenderal Dirjen Diktiristek, Prof. Tjitjik Sri Tjahjandarie, Ph.D:

“Bicara anggaran tentunya dari DIPA Setditjen Diktiristek, kalau perguruan tinggi berasal dari DIPA mereka masing masing yang bersumber dari APBN, dan untuk pengoperasiannya dirasa cukup namun khusus terkait pengamanan fisik tanah seperti pemagaran dan pembuatan plang tanah ini membutuhkan dana yang besar dilihat dari luasan tanah yang dikelola ini sangatlah luas, sehingga perlu anggaran tambahan terkait pengamanan aset fisik. Sumber anggaran dari APBN untuk pengelolaan BMN berupa tanah, untuk saat ini lebih banyak digunakan untuk kegiataannya seperti identifikasi, koordinasi, inventarisasi baik jumlah tanah kondisi serta permasalahan yang menjadi perhatian kami, tentunya kita tahu anggaran negara terbatas kalau hanya mengandalkan dari APBN tentu belum dapat memenuhi sehingga untuk lebih mengoptimalkan kegiatan serta pengamanan bidang tanah diperlukan peran masyarakat atau swasta untuk melakukan berbagai kerjasama.”

Kondisi-kondisi keterbatasan anggaran yang disampaikan para informan menunjukkan kondisi anggaran yang belum mencukupi jumlah ideal menyebabkan kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah baik pada tataran satker pusat maupun PTN di daerah menjadi tidak optimal.

### 3. Disposisi

Disposisi mengacu pada sikap dan komitmen para pelaksana kebijakan. Sikap dan komitmen yang positif dari pegawai di Ditjen Diktiristek sangat diperlukan agar kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah dapat berjalan efektif. Sikap ini dapat mencakup persepsi, motivasi, dan tingkat dukungan pelaksana terhadap kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah yang diterapkan. Hasil observasi menunjukkan bahwa respon pimpinan pada PTN cenderung bertindak secara pasif dan melihat tidak menjadi skala prioritas dalam pengelolaan BMN berupa tanah. Hal ini dimungkinkan karena masalah pengelolaan BMN berupa tanah sering menimbulkan konflik di masyarakat, yang kadang-kadang menciptakan posisi yang tidak jelas atau serba salah bagi pimpinan khususnya di level PTN dalam mempertahankan posisinya sebagai Rektor. Selain itu, ditemukan kondisi pengelolaan BMN berupa tanah seringkali menyebabkan timbulnya anggaran "non-budgeter" yang besar untuk proses penyelesaiannya yang mengakibatkan komitmen penyelesaian permasalahan BMN tanah menjadi tidak maksimal. Wawancara dengan Ketua Tim Kerja Umum dan BMN, Angga Kusuma menyatakan:

“Ada kalanya satker dikti (PTN) ini harus berhadapan dengan permasalahan di lapangan yang terkadang terdapat pembiayaan di luar standar biaya pemerintah seperti pengosongan area tanah yang sudah penuh diduduki, biaya perkara, pengacara, pemagaran, pengukuran, pengembalian batas, dll yang terkadang biayanya yang diperlukan besar sehingga perlu penambahan pada alokasi DIPA terkait pengelolaan dan pengamanan BMN berupa tanah”

Selain anggaran, kondisi sikap yang belum kooperatif dari beberapa pihak lain di luar Ditjen Diktiristek yang juga berkepentingan terkait penyelesaian sengketa BMN berupa tanah menjadi kendala dalam pemenuhan komitmen pengelolaan BMN berupa tanah. Wakil Rektor II Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Prof. Dr. Prasetyo Hadi, SE, MM, CFMP, mengungkapkan:

“Target tahun 2024 pada UPN Veteran Jakarta adalah untuk penerbitan Sertifikat Hak Pakai atas seluruh tanah yang dikelola UPN, namun demikian target tersebut masih terkendala dengan sertifikat asli yang masih dikuasai oleh Yayasan Pertiwi maupun Kemenhan, sehingga koordinasi dengan ATR/BPN Kota Depok untuk pensertifikatan menjadi terhenti dan tidak dapat dilanjutkan. Padahal kita UPN Veteran Jakarta telah berkali-kali bersurat kepada Ditjen Diktiristek, BPK, Kemenhan maupun Kemenkeu dengan harapan ada tindak lanjut dari Perpres Nomor 120 Tahun 2014 tentang Pendirian Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. Bahkan sudah ada difasilitasi beberapa kali pertemuan namun demikian sampai dengan saat ini belum ada penyelesaian yang sesuai terhadap permasalahan tanah”

Berdasarkan wawancara tersebut, menunjukkan dalam menjalankan tugas pengelolaan BMN berupa tanah di lingkungan Ditjen Diktiristek, respons pelaksana sangat bergantung pada perintah yang jelas dari pimpinan dan kemampuan pelaksana itu sendiri. Selain itu, dengan anggaran yang memadai, pelaksana diharapkan dapat melaksanakan teknis pekerjaan. Dalam konteks untuk Ditjen Diktiristek, kondisi tersebut belumlah ideal. Dengan demikian, respons pelaksana di PTN cenderung lamban selama pelaksanaan kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah.

#### **4. Struktur Birokrasi**

Struktur birokrasi yang efektif akan mendukung pelaksanaan kebijakan pengelolaan BMN. Dalam hal ini, struktur birokrasi di Ditjen Diktiristek perlu jelas, mulai dari siapa yang bertanggung jawab atas pengelolaan tanah, hingga prosedur administratif yang harus dilalui untuk pengelolaan tanah tersebut. Prosedur-prosedur kerja standar (SOP, atau Prosedur Operasi Standar) dan fragmentasi adalah dua ciri utama struktur birokrasi, menurut Edward III. Dalam konteks Ditjen Diktiristek, sebagaimana telah dijabarkan pada dimensi komunikasi, akibat ketiadaan SOP yang khusus atas penanganan BMN tanah yang bermasalah, situasi ini menyebabkan kondisi mis-koordinasi antara Sesditjen Diktiristek selaku Kuasa Pengguna BMN di satker pusat dengan Rektor sebagai Kuasa Pengguna BMN pada satker PTN di daerah. Sekretaris Direktorat Jenderal Diktiristek, Prof. Tjitjik Sri Tjahjandarie, Ph.D menjelaskan:

“Peran Ditjen Dikti atas pengelolaan BMN tanah ini di tingkat kementerian tentunya mau tidak mau harus ikut aktif untuk melakukan pembenahan-pembenahan

pengelolaan tanah sampai ke tingkat PTN. Sering juga ketika dibutuhkan ahli hukum di bidang pertanahan, kami mengajukan dan melibatkan beberapa peneliti atau dosen dari PTN yang membidangi hukum khususnya yang subjeknya di bidang hukum agraria. Komitmen dari masing-masing PTN memang tidak bisa disamaratakan, terkadang ada juga PTN yang tidak bisa maksimal membenahi urusan pertanahannya secara mandiri, atau dengan kata lain masih butuh dukungan dari pusat. Memang kita akui juga SOP pengelolaan BMN khusus tanah ini belum tersedia secara utuh, karena SOP yang ada saat ini terkait pengelolaan BMN secara umum mengacu ke Peraturan Menteri Keuangan yang lebih terkait penggunaan, pemindahtanganan, pemanfaatan, serta penghapusan BMN”

Lebih lanjut pada tataran PTN, Kepala Bagian Umum, Hukum, Tata Laksana Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jakarta, Hugeng Budiarto menyatakan:

“Dalam pengelolaan BMN tanah, UPN Veteran Jakarta masih mengacu kepada Peraturan Pemerintah terkait pengelolaan BMN beserta Peraturan Menteri Keuangan. UPN Veteran Jakarta belum memiliki POB/SOP yang spesifik terkait pengelolaan BMN tanah. Prosedur Operasional Baku yang diterbitkan UPN Veteran Jakarta belum termutakhirkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini”

Hasil observasi lebih lanjut dengan membandingkan PP Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah jo. PP Nomor 28 Tahun 2020 dengan SOP terkait Proses Bisnis, Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan yang diterbitkan Ditjen Diktiristek menunjukkan bahwa SOP masih disusun secara umum berdasarkan sembilan siklus pengelolaan BMN yang ada pada PP Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah jo. PP Nomor 28 Tahun 2020.

Hal yang sama juga terjadi pada SOP yang diterbitkan di internal masing-masing PTN. Dokumentasi SOP pada Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jakarta menunjukkan dalam pengelolaan BMN, terdapat tiga SOP yang khusus terkait pengelolaan BMN, yaitu POB Inventarisasi BMN, POB Penetapan Status Penggunaan BMN, serta POB Pengadaan Barang dan Jasa. Ketiga POB tersebut diterbitkan pada bulan Agustus tahun 2019 oleh Biro Umum dan Keuangan UPN Veteran Jakarta. Namun demikian, observasi terhadap dasar hukum

penerbitan ketiga POB diketahui masih mengacu kepada PP Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Belum ada pemutakhiran POB yang menyesuaikan terhadap pengaturan pengelolaan BMN pada PP Nomor 28 Tahun 2020.

Kedua kondisi pada Ditjen Diktiristek beserta UPN Veteran Jakarta tersebut menunjukkan belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang khusus menjabarkan penanganan BMN berupa tanah yang bermasalah, selain itu SOP yang berlaku saat ini pun sudah tidak relevan diakibatkan adanya perubahan peraturan perundang-undangan.

Fragmentasi adalah penyebaran tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas yang melibatkan unit di luar organisasi. Alasan prioritas dari organisasinya masing-masing, mendorong para birokrat untuk berkoordinasi dengan organisasi lain, kebijakan yang kompleks seperti dalam pengelolaan BMN berupa tanah membutuhkan banyak koordinasi dengan instansi lain. Dalam rangka pengelolaan keuangan negara, Kementerian Keuangan bertanggung jawab memastikan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan efisien, serta mendorong koordinasi yang lebih baik antar instansi pemerintah. Atas dasar tersebut, pada tahun 2022 mulai diimplementasikan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI).

Melalui penggunaan SAKTI dan SIMAN, pengawasan dan pengendalian BMN berupa tanah milik Ditjen Diktiristek secara berjenjang diimplementasikan. Pengawasan dan pengendalian merupakan tahap akhir dari manajemen aset, yang bertujuan agar terhindar dari ketidakjelasan pengelolaan BMN yang mengakibatkan tidak berjalannya manajemen aset secara baik (Siregar, 2004). Dalam kaitan pemanfaatan SAKTI dan SIMAN, Ketua Tim Kerja Akuntansi dan Pelaporan, Rika Susanti menyatakan:

“Kewajiban pengamanan administrasi berupa penatausahaan BMN tanah melalui pencatatan pada SAKTI dan SIMAN sebenarnya sudah diketahui masing-masing pengurus BMN di PTN, namun hal tersebut terkadang terkendala oleh minimnya dokumen sumber sebagai dasar pencatatan. Sering ditemukan kondisi tanah belum didukung SHP, sehingga luasan atau nilai perolehan tanah menjadi tidak sesuai dengan luasan riil tanah di lapangan, sehingga sembari menunggu penerbitan sertifikat, Ditjen Diktiristek bersama dengan PTN secara rutin melakukan visitasi guna memastikan pengamanan fisik berupa pemasangan patok atau plang tanah telah

dilaksanakan. Hal tersebut guna memastikan BMN berupa tanah tidak dikuasai/dimanfaatkan pihak lain secara ilegal”

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat diartikan dalam upaya pengamanan administrasi selain melalui pencatatan pada SAKTI dan SIMAN, untuk memastikan bahwa kepemilikan aset tanah negara dilaksanakan juga pengumpulan bukti kepemilikan berupa Sertifikat Hak Pakai (SHP) tanah pada Ditjen Diktiristek. Sedangkan secara fisik, pengamanan dilaksanakan dengan memasang patok dan plang tanah pada masing-masing tanah yang dikelola PTN. Konfirmasi lebih lanjut tentang bagaimana kondisi fragmentasi pada pengelolaan BMN berupa tanah di PTN, Kepala Bagian Akademik dan Umum Institut Teknologi Sumatera, Pujiono, S.Sos., MM menyampaikan:

“Pada awalnya pengelolaan BMN tanah ini terlalu fragmented antar unit dan tersebar, apalagi kami adalah PTN yang baru berdiri dalam usia kurang lebih 10 tahun sehingga perlu menemukan pola koordinasi yang tepat. Perlahan mekanisme koordinasi tersebut berproses untuk diperbaiki. Saat ini pengelolaan BMN tanah dikendalikan oleh Unit Saprasi dan BMN di bawah Wakil Rektor II Bidang Keuangan dan Umum. Disposisi langsung diberikan dari pimpinan ke Unit Saprasi dan BMN untuk teknis pelaksanaan pengelolaan BMN berupa tanah”

Berdasarkan wawancara dari seluruh informan dapat disimpulkan, setiap entitas Setditjen Diktiristek maupun PTN memiliki peran masing-masing dalam proses pencatatan, pengawasan, dan pelaporan BMN berupa tanah melalui pemanfaatan SAKTI dan SIMAN. Meskipun demikian, penggunaan SAKTI dan SIMAN masih terkendala koordinasi yang kurang efektif antar pihak, yang merupakan ciri khas dari fragmentasi. Dalam hal ini, fragmentasi menyebabkan ketidakjelasan batas tanggung jawab pemenuhan dokumen sumber pencatatan, sehingga akuntabilitas dalam pengelolaan BMN berupa tanah bisa terhambat.

Fragmentasi juga terjadi di tingkat internal PTN, dimana tanggung jawab pengelolaan BMN sering kali tersebar di berbagai unit kerja atau fakultas. Masing-masing unit kerja memiliki pendekatan dan mekanisme yang berbeda dalam pencatatan dan pengelolaan BMN, sehingga menyebabkan kesenjangan informasi dan potensi ketidaksesuaian dalam pelaporan aset kepada Ditjen Diktiristek.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat Penulis simpulkan implementasi kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah pada Ditjen Diktiristek belum berjalan optimal. Merujuk pada empat dimensi yang dikemukakan Edward III, dimensi komunikasi menunjukkan kurangnya aliran informasi dari Ditjen Diktiristek sampai dengan PTN, PTN tidak mendapatkan informasi yang cukup tentang bagaimana implementasi peraturan terkait BMN tanah tersebut harus dilakukan, dimensi sumber daya menunjukkan kuantitas jumlah SDM yang dimiliki Ditjen Diktiristek serta PTN dalam pengelolaan BMN berupa tanah tidak tercukupi serta kondisi anggaran yang belum mencukupi jumlah ideal, dimensi disposisi memperlihatkan respons pelaksana di PTN cenderung lamban selama pelaksanaan kebijakan pengelolaan BMN berupa tanah, serta pada dimensi struktur birokrasi diketahui belum adanya SOP yang khusus menjabarkan penanganan BMN berupa tanah yang bermasalah dan fragmentasi juga terjadi di internal PTN, dimana tanggung jawab pengelolaan BMN sering kali tersebar di berbagai unit kerja atau fakultas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Samodra Wibawa, Diah Asitadani, Agus Heruanto Hadna, & Erwan Agus Purwanto, Eds.; Edisi Kedua)*. Gadjah Mada University Press.
- Edwards III, G. C. (1984). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarty Inc.
- Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas Sistem Pengendalian Intern dan Kepatuhan Terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-undangan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Tahun 2022 Nomor 08.b/LHP/XIX/05/2023*. (2023).
- Siregar, D. D. (2004). *Manajemen Aset: Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan Secara Nasional Dalam Konteks Kepala Daerah Sebagai Ceos Pada Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-undang (UU) Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-undang (UU) Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Peraturan Menteri Agraria Nomor 9 Tahun 1965 tentang Pelaksanaan Konversi Hak Penguasaan Atas Tanah Negara dan Ketentuan-Ketentuan Tentang Kebijaksanaan Selanjutnya.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115/PMK.06/2020 Tahun 2020 tentang Pemanfaatan Barang Milik Negara.
- Antoh, Agustina Ester. (2017). *Pengaruh Manajemen Aset Dalam Optimalisasi Aset Tetap (Tanah dan Bangunan) Pemerintah Daerah (Studi di Kabupaten Paniai)*, Jurnal Manajemen & Bisnis: Universitas Cenderawasih, Vol. 1.
- Haryanto; Erfin Eko Bintoro Setyo, Sumaryadi; I Nyoman, & Kusworo. (2020). *Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Manajemen Daerah Barang Milik Daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat*.
- Kurniawan, R. (2020). *Implementasi Kebijakan Pengamanan Aset Tanah Milik Pemerintah Kota Semarang Berdasarkan PP Nomor 27 Tahun 2014*.
- Tarmizi; Achmad Bagoes Wijaya Kusuma, & Sugiartono; Endro. (2022). *Implementasi Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Pada Politeknik Negeri Jember*.
- Thahir, B. (2019). *Kebijakan Sosial dan Otonomi Daerah*. Jurnal Kebijakan Pemerintahan.
- Turhindayani, & Halim, A. (2012). *Analisis Implementasi Pengelolaan Barang Milik Daerah (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah)*.
- Wicaksana, Arif, H. S. Y. (2021). *Pengaruh Inventarisasi Aset, Penggunaan Aset, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Terhadap Optimalisasi Aset Tetap Tanah Melalui Pemanfaatan Aset pada Pemerintah Kabupaten Malang*. PUBLISIA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik Unmer, 6.