

**PEMANFAATAN BARANG MILIK NEGARA PADA
PENGEMBANGAN USAHA KEOLAHRAGAAN BADAN
LAYANAN UMUM LEMBAGA PENGELOLA DANA DAN
USAHA KEOLAHRAGAAN KEMENTERIAN PEMUDA DAN
OLAHRAGA**

Disusun Oleh :

NAMA : FUAD AKHDLORI
NPM : 2143021078
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN**

TAHUN 2024

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Fuad Akhdlori
NPM : 2143021078
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Pemanfaatan Barang Milik Negara pada Pengembangan Usaha Olahraga Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan Kementerian Pemuda dan Olahraga
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Utilization of State Property in the Development of Sports Businesses of the Public Service Agency for Fund Management and Sports Businesses of the Ministry of Youth and Sports*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I

Pembimbing II



(Arifiani Widjayanti, S.P., M.Si., Ph.D.)



(Prof. Dr. R. Luki Karunia, M.A.)

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Fuad Akhdlori
Npm : 2143021078
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Pemanfaatan Barang Milik Negara pada Pengembangan Usaha Olahraga Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan Kementerian Pemuda Dan Olahraga

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada :

Hari : Jum'at
Tanggal : 05 April 2024
Pukul : 14.00 WIB s.d 15.30 WIB

TELAH DIYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Asropi, M.Si

Sekretaris : Dr. Edy Sutrisno, M.Si

Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd

Anggota/

Pembimbing 1 : Arifiani Widjayanti, S.P., M.Si., Ph.D

Anggota/

Pembimbing 2 : Prof. Dr. R. Luki Karunia, M.A.



(Handwritten signatures in blue ink over the stamp and next to the names of the examiners)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fuad Akhdlori
NPM : 2143021078
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan tesis yang telah saya buat ini dengan judul "**Pemanfaatan Barang Milik Negara pada Pengembangan Usaha Olahraga Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan Kementerian Pemuda dan Olahraga**" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 5 April 2024



Fuad Akhdlori

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya serta bantuan dan doa yang tulus ikhlas dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **“Pemanfaatan Barang Milik Negara Pada Pengembangan Usaha Olahraga Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana Dan Usaha Keolahragaan Kementerian Pemuda Dan Olahraga”** ini dapat diselesaikan tepat waktu. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu prasyarat akademik untuk menyelesaikan pendidikan Program Magister Terapan Strata Dua (S2) pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penelitian tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan ketulusan dan kerendahan hati serta rasa hormat, izinkanlah peneliti untuk menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Dosen Pembimbing Arifiani Widjayanti, S.P., M.Si., Ph.D dan Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak. M.A. atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti. Dalam kesempatan ini, peneliti juga mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A., Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Ferdinand Kamariki Tangkudung, Plt. Direktur Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan yang telah memberikan izin penelitian kepada peneliti;
3. Segenap Dosen Pengajar, dan seluruh Civitas Akademika atas bimbingan dan ilmu yang diberikan selama peneliti menempuh pendidikan;
4. Almarhum Abah H. Abu Muslim, Almarhumah Emak Hj. Habibatur Ro'yin, Ayah dan Almarhumah Ibu mertuaku, Kakak-kakakku dan Adik-adikku tersayang atas segala doa dan dukungannya selama peneliti menempuh pendidikan;

5. Yang tercinta istriku Virgie Delawillia Kharisma dan kedua anakku A. Uwais Qorny Al-Amin, Maria Alya Ulinuha, atas segala motivasi, perhatian, bantuan, pengertian dan doa tulusnya serta kesabaran dalam menunggu peneliti pada masa pendidikan;
6. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Keuangan Negara Angkatan 2021 atas kekompakan dan kebersamaannya;
7. Rekan-rekan pegawai di BLU LPDUK KEMENPORA, yang sudah banyak memberikan dukungan dan bantuannya; dan
8. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu.

Dengan ketebatasan pengalaman, pengetahuan maupun pustaka yang ditinjau, peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan perlu pengembangan lebih lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi peneliti untuk penelitian dan penelitian karya ilmiah di masa yang akan datang. Akhir kata, peneliti berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 5 April 2024



Fuad Akhdlori

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Pemanfaatan Barang Milik Negara pada Pengembangan Usaha Olahraga Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan Kementerian Pemuda dan Olahraga

Fuad Akhdlori , Arifiani Widjayanti , R. Luki Karunia

Fuad.2143021078@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Pemanfaatan BMN Pengembangan Usaha Olahraga pada BLU LPDUK melalui aspek – aspek pemanfaatan meliputi : pihak pelaksana pemanfaatan BMN, objek pemanfaatan BMN, jangka waktu pemanfaatan BMN, penerimaan negara dari hasil pemanfaatan BMN, tata cara pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan objek pemanfaatan BMN, penatausahaan pemanfaatan BMN, dan sanksi serta merekomendasikan rumusan penilaian Pemanfaatan BMN Pengembangan Usaha Olahraga pada Penilaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Lembaga yang tepat di BLU LPDUK. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan BMN melalui kerjasama pemanfaatan (KSP) pada Pengembangan Usaha Olahraga BLU LPDUK belum maksimal karena terdapat BMN *Idle* pada unit usaha SP2OI, ADMI, dan ABI. Rekomendasi dari penelitian ini adalah merumuskan formulasi perhitungan pemanfaatan BMN pada Pengembangan Usaha Olahraga untuk dapat menjadi IKU BLU LPDUK untuk mendorong pemanfaatan BMN.

**Kata Kunci : Pemanfaatan, Barang Milik Negara, Pengembangan Usaha Olahraga,
Indikator Kinerja Utama, BLU LPDUK.**

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

ABSTRACT

Utilization of State Property in the Development of Sports Businesses of the Public Service Agency for Fund Management and Sports Businesses of the Ministry of Youth and Sports

Fuad Akhdlori , Arifiani Widjayanti , R. Luki Karunia
Fuad.2143021078@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

The aim of this research is to analyze the utilization of BMN for sports business development at BLU LPDUK through utilization aspects including: The party implementing the utilization of BMN, the object of utilization of BMN, the period of utilization of BMN, the state revenue from the proceeds of utilization of BMN, the procedures for utilization, the security and maintenance of the object of utilization BMN, Administration of BMN utilization, and Sanctions as well as recommending the formulation of an assessment of the Utilization of BMN for Sports Business Development on the Key Performance Indicators (IKU) of the appropriate institution at BLU LPDUK. This research uses a qualitative approach with a case study approach. Data collection was carried out through interviews and document review. The results of the research show that the utilization of BMN through utilization cooperation (KSP) in the BLU LPDUK Sports Business Development has not been maximized because there are Idle BMN in the Usha SP2OI, ADMI and ABI Units. The recommendation from this research is to formulate a calculation formulation for the use of BMN in Sports Business Development to become an IKU BLU LPDUK to encourage the utilization of BMN.

Keywords: Utilization, State Property, Sports Business Development, Key Performance Indicators, BLU LPDUK.

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi masalah.....	11
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Penelitian Terdahulu.....	14
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	19
1. Tinjauan Kebijakan	19
2. Tinjauan Teoritis	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	65
A. Metode Penelitian	65
B. Teknik Pengumpulan Data	66
C. Prosedur Pengolahan Data.....	70
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	70
E. Instrumen Penelitian	72
BAB IV HASIL PENELITIAN	74
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	74
B. Analisis Aspek-Aspek Pemanfaatan Barang Milik Negara.....	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	138
A. Kesimpulan.....	138

B. Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN 1: PEDOMAN WAWANCARA.....	146
LAMPIRAN 2: PEDOMAN DOKUMENTASI.....	148
RIWAYAT HIDUP PENULIS	149



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Sasaran Strategis pada Divisi Pendanaan dan Pengembangan Usaha Olahraga	4
Tabel 1.2	Daftar Kegiatan dan Nilai Investasi Kegiatan Pendanaan dan Pengembangan Usaha Keolahragaan	7
Tabel 1.3	Nilai Investasi dan Aset Biaya Operasional dan Penerimaan dari Kegiatan Unit Usaha BLU LPDUK Tahun 2019-2020 (dalam Rupiah)	9
Tabel 1.4	Jenis Kegiatan Usaha di Bidang Pengembangan Usaha Olahraga BLU LPDUK yang di Tutup di Tahun 2021 (dalam Rupiah).....	11
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	18
Tabel 2.2	Perbandingan Jenis-Jenis Pemanfaatan BMN.....	47
Tabel 3.1	Informan Penelitian	68
Tabel 4.1	Daftar Barang Milik Negara BLU LPDUK dengan Nilai Perolehan di atas Rp100 Juta	86
Tabel 4.2	Daftar Barang Milik Negara BLU LPDUK pada Unit Usaha Exs SPPOI.....	87
Tabel 4.3	Daftar Barang Milik Negara BLU LPDUK pada Unit Usaha Exs Akademi Digital Motorsport	87
Tabel 4.4	Daftar Barang Milik Negara BLU LPDUK pada Unit Usaha Exs ABI.....	87
Tabel 4.5	Daftar Jangka Waktu Pemanfaatan BMN Unit Usaha BLU LPDUK	90
Tabel 4.6	Daftar Perhitungan Kompensasi Tetap dan Bagi Hasil pada Unit Usaha BLU LPDUK	97
Tabel 4.7	Daftar Rincian Kompensasi Tetap dan Imbal Hasil yang didapatkan BLU LPDUK pada Unit Pengembangan Usaha Keolahragaan.....	98
Tabel 4.8	Tabel Tahapan Pemilihan Mitra Pemanfaatan BMN pada BLU LPDUK	102
Tabel 4.9	Daftar Jumlah Unit BMN dan Nilai Perolehan BMN pada Unit Usaha.....	110
Tabel 4.10	Manual IKU Penilaian Pemanfaatan Aset BLU LPDUK	114
Tabel 4.11	Indikator Kinerja Utama Pada BLU LPDUK Kementerian Pemuda dan Olahraga.....	116
Tabel 4.12	Realisasi Jumlah Kerjasama Penerimaan Pendanaan Keolahragaan.....	116
Tabel 4.13	Realisasi Jumlah Kerjasama Pengembangan Usaha Keolahragaan.....	117
Tabel 4.14	Persentase Pemanfaatan Aset.....	118
Tabel 4.15	Indeks Kepuasan Masyarakat.....	119
Tabel 4.16	Realisasi PNBP	120
Tabel 4.17	Rasio Pendapatan Operasional terhadap Beban Operasional.....	121
Tabel 4.18	Indeks Kepatuhan Penyampaian Laporan Keuangan	122
Tabel 4.19	Indeks Akurasi Proyeksi Pendapatan BLU	122

Tabel 4.20	Persentase Penyelesaian Modernisasi Pengelolaan BLU.....	124
Tabel 4.21	Presentase Penyelesaian Rekomendasi Hasil Monitoring Dan Evaluasi.....	125
Tabel 4.22	Penilaian <i>Maturity Rating</i>	127
Tabel 4.23	Persentasi Penyelesaian Rekomendasi Hasil Monitoring dan Evaluasi	130
Tabel 4.24	Penilaian <i>Maturity Rating</i>	131



**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Fleksibilitas Belanja Layanan Publik dengan Prinsip Efisiensi dan Produktivitas untuk Peningkatan Layanan Masyarakat.....	2
Gambar 1.2	Realisasi Pendapatan PNBPN BLU LPDUK Kemenpora Tahun 2017-2022	5
Gambar 1.3	Aset BLU LPDUK Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2017-2021	7
Gambar 2.1	Kerangka Konsep Penelitian	65
Gambar 3.1	Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman	72
Gambar 4.1	Organisasi Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan (BLU LPDUK).....	77
Gambar 4.2	Surat Perintah Menteri Pemuda dan Olahraga	81
Gambar 4.3	Formulasi Perhitungan Tarif Layanan BLU PDUK.....	97
Gamabr 4.4	Dokumentasi Pemeliharaan Peralatan dan Mesin Unit Usaha Akademi digital <i>Motorsport</i> Indonesia	106
Gambar 4.5	Tampilan Halaman pada Aplikasi SAKTI BLU LPDUK	108

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: PEDOMAN WAWANCARA

LAMPIRAN 2: PEDOMAN DOKUMENTASI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

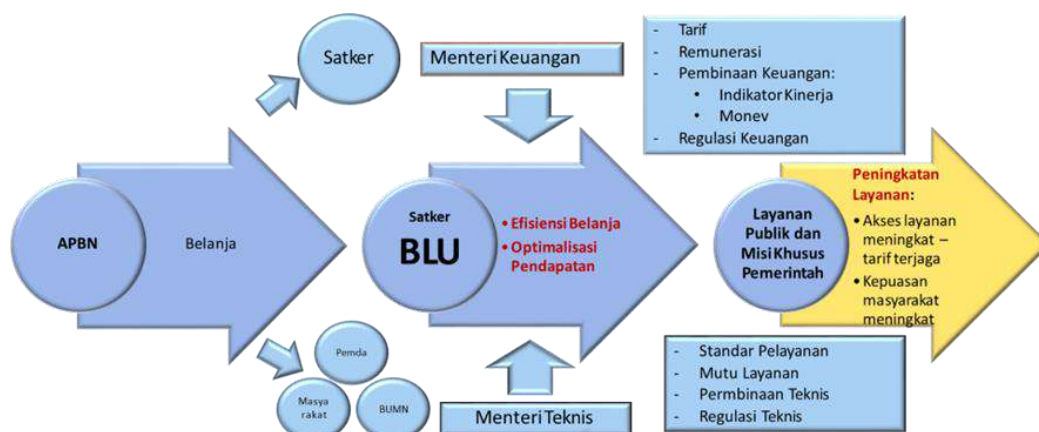
PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Amanat Konstitusi Republik Indonesia Tahun 1945 Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk membantu semua penduduk dan warga negara dalam memperoleh pelayanan publik yang mereka butuhkan untuk melindungi hak-hak mereka dan memenuhi kebutuhan dasar mereka. Karena itu, pemerintah harus mendapatkan kepercayaan warga negara untuk melaksanakan hak dan tanggung jawab hukum masyarakat. Paradigma *Reinventing Government* yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (Meliala, 2020, h.4) mengemukakan bahwa memasukkan jiwa kewirausahaan ke dalam pemerintahan merupakan salah satu cara untuk merebut kembali kepercayaan masyarakat. Pemerintah mempekerjakan perwakilan atau agen untuk mempraktikkan konsep *Enterprising the Government*, yang menjelaskan tumbuhnya pola pikir kewirausahaan dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk meningkatkan pelayanan publik dan membuatnya lebih kompetitif dengan sektor swasta.

Terminologi Badan Layanan Umum (BLU) masuk dalam pelayanan publik sejak diterbitkannya Undang-Undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, disebutkan dalam pasal 68-69 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Definisi Badan Layanan Umum adalah “instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberi pelayanan kepada masyarakat berupa penyedia barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas”.

Gambar 1.1 Fleksibilitas Belanja Layanan Publik dengan Prinsip Efisiensi dan Produktivitas untuk Peningkatan Layanan Masyarakat



Sumber: Laporan monitoring BLU LPDUK 2022

Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan (BLU LPDUK) pada perencanaan awalnya dibentuk dalam rangka pengelolaan pendapatan komersial yang diperoleh Panitia Nasional Penyelenggaraan Asian Games XVIII tahun 2018. Atas beberapa pertimbangan yakni terkait kesinambungan layanan dan keterbatasan anggaran pemerintah dalam penyelenggaraan keolahragaan, BLU LPDUK kemudian dibentuk berdasarkan Surat Ijin Menpan RB Nomor B/272/M.KT.01/2017 Hal Pembentukan Unit yang Menangani Pengelolaan Dana Keolahragaan dan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 433/KMK.05/2017 Tanggal 13 Juni 2017 tentang Penetapan Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan. Melalui dasar hukum tersebut, BLU LPDUK sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PKBLU) dalam menjalankan fungsi teknis pelayanan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga (Permenpora) Nomor 22 Tahun 2017 Tanggal 6 November 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan. Selain itu, BLU LPDUK memiliki ruang lingkup dan tujuan yang lebih luas yakni sebagai lembaga yang didedikasikan untuk pengelolaan pendanaan keolahragaan

yang berasal dari masyarakat dan industri olahraga agar dapat lebih optimal dalam mendukung upaya pengembangan kegiatan keolahragaan di Indonesia.

Pendapatan dalam pengelolaan pendapatan ASIAN GAMES XVIII masih seputar pengelolaan dana hibah/CSR dan dana *sponsorship* serta pengembangan usaha keolahragaan, walaupun sebenarnya masih banyak potensi yang dapat digali. Menurut Pasal 6 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2007 tentang Pendanaan Keolahragaan, menyatakan bahwa sumber pendanaan keolahragaan dari masyarakat dan industri olahraga dapat berupa:

1. Kegiatan *sponsorship* keolahragaan;
2. Hibah baik dari dalam maupun luar negeri;
3. Penggalangan dana;
4. Kompensasi alih status dan transfer olahragawan;
5. Uang pembinaan dari olahragawan profesional;
6. Kerja sama yang saling menguntungkan;
7. Sumbangan lain yang tidak mengikat; dan
8. Sumber lain yang sah berdasarkan ketentuan peraturan perundang undangan
9. Tiket penyelenggaraan pertandingan/kompetisi;
10. Penyewaan prasarana olahraga;
11. Jual beli produk sarana olahraga;
12. *Sport labelling*;
13. Iklan;
14. Hak siar olahraga;
15. Promosi, pameran, dan festival olahraga;
16. Keagenan; dan
17. Layanan informasi dan konsultasi keolahragaan.

Kegiatan teknis operasional layanan untuk pendapatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) BLU LPDUK dijelaskan secara detail dalam Rencana Strategi Bisnis BLU LPDUK yang mengacu pada Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Pemuda dan Olahraga. Jenis kegiatan dan program pada BLU

LPDUK terbagi menjadi dua penanggungjawab secara struktural di bawah Divisi Pendanaan dan Pengembangan Usaha Keolahragaan yakni Subdivisi Pendanaan Olahraga dan Subdivisi Pengembangan Usaha Olahraga yang merupakan Sasaran Strategis kedua pada Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Utama dan Penanggungjawab yang tertuang dalam Rencana Strategi Bisnis (RSB) BLU LPDUK, sebagai berikut:

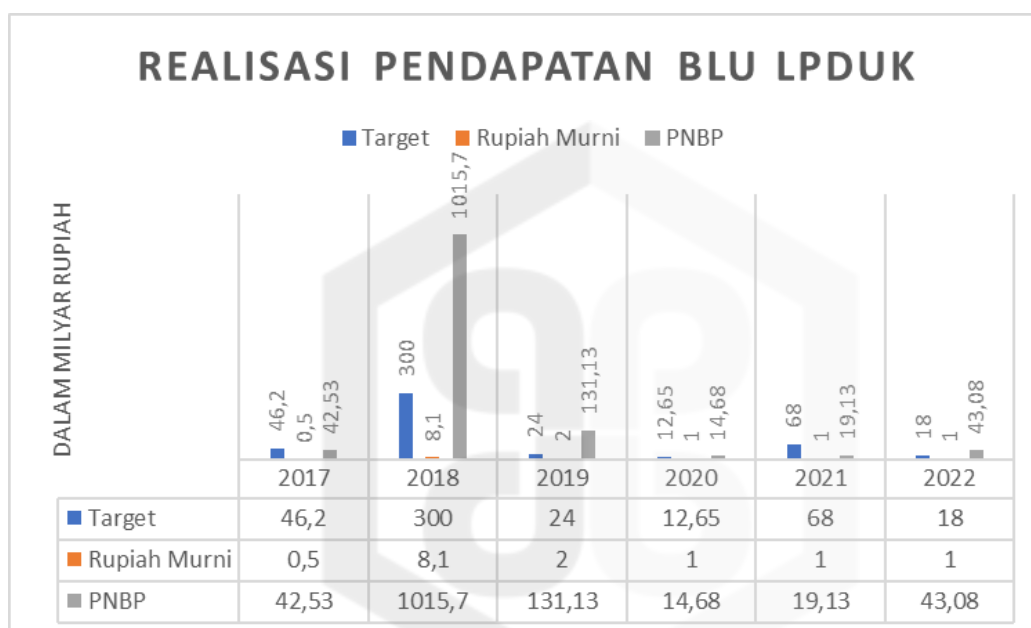
Tabel. 1.1 Sasaran Strategis Pada Divisi Pendanaan dan Pengembangan Usaha Olahraga

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Penanggung Jawab
1	Tercapainya Kinerja Pelayanan Prima	Realisasi Manajemen Pengelolaan Layanan Pendanaan Olahraga	Subdivisi Pendanaan Olahraga
		Realisasi Pengelolaan Dana Hibah/Pihak Swasta untuk Pengembangan Ruang Terbuka Hijau (SDI)	Subdivisi Pendanaan Olahraga
		Realisasi Pengelolaan Dana Hibah/Pihak Swasta untuk Pengembangan Infrastruktur dan Peralatan Olahraga	Subdivisi Pendanaan Olahraga
		Realisasi Pengelolaan Manajemen Dana Keolahragaan untuk <i>Event</i> Olahraga Nasional dan Internasional	Subdivisi Pendanaan Olahraga
		Realisasi Manajemen Pengelolaan Layanan Usaha Olahraga	Subdivisi Pengembangan Usaha Olahraga
		Realisasi Layanan Pengembangan <i>Event Sport Tourism</i>	Subdivisi Pengembangan Usaha Olahraga
		Realisasi Layanan Pengembangan Usaha dan <i>event</i> Keolahragaan Lainnya	Subdivisi Pengembangan Usaha Olahraga
		Realisasi Jumlah Orang dalam Pengelola Industri Olahraga yang difasilitasi dalam Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Usaha	Subdivisi Pengembangan Usaha Olahraga
		Realisasi Jumlah Orang dalam Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Keolahragaan secara Mandiri	Subdivisi Pengembangan Usaha Olahraga

Sumber: RSB BLU LPDUK

Dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan pada kegiatan keolahragaan, BLU LPDUK dituntut untuk memenuhi target pendapatan dalam pengelolaan dana maupun pengembangan usaha keolahragaan. Dalam kurun waktu tahun 2017-2022 dapat dijelaskan *trend* realisasi pendapatan sebagai berikut:

Gambar 1.2 Realisasi Pendapatan PNBP BLU LPDUK Kemenpora Tahun 2017-2022



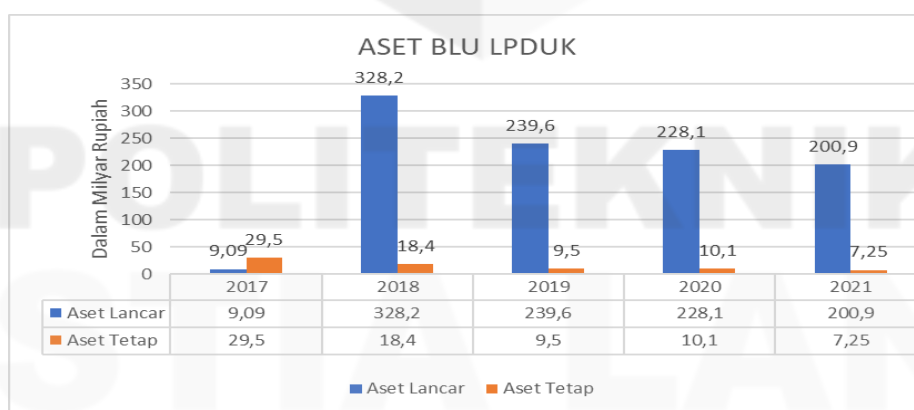
Sumber: Penilaian Kinerja BLU LPDUK Tahun 2017-2022

Pada tahun 2017-2022 berdasarkan kontrak kinerja yang ditandatangani oleh Direktur BLU LPDUK dengan Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan dapat dijelaskan bahwa capaian kinerja berdasarkan capaian realisasi PNBP pada tahun 2017-2022 BLU LPDUK berangsur-angsur mengalami penurunan. Hal tersebut dapat terlihat pada capaian realisasi PNBP Tahun 2017 dengan nilai target Rp46,2 miliar, BLU LPDUK mampu mencapai realisasi PNBP sebesar Rp42,53 miliar. Selanjutnya pada capaian realisasi pendapatan PNBP pada tahun 2018 dengan target Rp300 miliar, BLU LPDUK mampu mencapai target realisasi pendapatan PNBP Rp1015,7 miliar.

Pada tahun 2019 dengan nilai target Rp24 miliar, BLU LPDUK mampu mencapai target realisasi pendapatan PNBPN sebesar Rp131,13 miliar. Sementara itu, pada Tahun 2020 dengan nilai target pendapatan Rp12,65 miliar, BLU LPDUK mampu mencapai target realisasi pendapatan PNBPN sebesar Rp14,68 miliar. Berdasarkan kondisi di atas, maka dapat dilihat bahwa jumlah realisasi pendapatan PNBPN BLU LPDUK mengalami penurunan, namun pada tahun 2018 naik secara signifikan karena BLU LPDUK sebagai BLU dalam pengelolaan dana PNBPN pada *event* besar *Asian Games* tahun 2018.

Kenaikan realisasi pendapatan PNBPN Badan Layanan Umum pada tahun 2018 tidak lepas dari kontribusi BLU LPDUK, di mana pada awal berdirinya BLU LPDUK yaitu pada tahun 2017 realisasi pendapatan PNBPN sebesar Rp42,53 miliar dan pada tahun berikutnya yaitu tahun 2018 realisasi pendapatan PNBPN sebesar Rp1015,7 miliar atau ada pertumbuhan sebesar 2316,6% dari tahun sebelumnya. Pendapatan BLU LPDUK diperoleh melalui kerjasama pengelolaan dana komersial kegiatan *event* olahraga dan penempatan investasi jangka pendek untuk kegiatan pengembangan usaha di bidang keolahragaan dengan memaksimalkan pemanfaatan aset masih.

Gambar 1.3 Aset BLU LPDUK Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2017-2021



Sumber: Bahan Rapat Pembahasan Kontrak Kinerja BLU LPDUK Tahun 2023

Permasalahan pada BLU LPDUK dalam pemanfaatan aset tersebut dapat dilihat dari data yang diambil dalam kurun waktu tahun 2017-2022. Capaian atas sasaran dan target kinerja BLU LPDUK tahun 2017-2022 terkait realisasi PNBP BLU LPDUK tahun 2017-2022 semakin mengalami penurunan. Adapun kegiatan yang sudah dilakukan BLU LPDUK dalam melaksanakan pelayanan pengelolaan dana komersial dan pengelolaan aset pada tahun 2017-2020 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Daftar Kegiatan dan Nilai Investasi Kegiatan Pendanaan dan Pengembangan Usaha Keolahragaan

TAHUN	JENIS KEGIATAN	NILAI INVESTASI	SUMBER PENDANAAN
2017	Pembangunan Lintasan Bowling dan Sarana Prasarana Pendukung di Jakabaring Palembang	Rp42.000.000.000	PT Pertamina
2017	Pembangunan Arena Panjat Tebing dan Sarana Prasarana Pendukung di Jakabaring Palembang	Rp10.000.000.000	PT PUSRI
2018	Pengelolaan Dana Komersial ASIAN GAMES 2018	Rp1.220.696.515.336	Pengelolaan Dana Sponsor, <i>Ticketing, merchandise, participation fee</i> untuk Asian Games 2018
2018	Pengelolaan Dana Komersial ASIAN PARA GAMES 2018	Rp59.783.373.411	Pengelolaan Dana Sponsor, <i>Ticketing, merchandise, participation fee</i> untuk Asian PARA Games 2018
2019	ASIAN SCHOL GAMES XI 2019 Semarang	Rp3.005.450.000 Rp 375.500.000	1. Value in Kind 2. Dana Sponsor
2019	Pengelolaan Dana Komersial Pekan Olahraga Mahasiswa Nasional 2019	Rp 20.000.000	Dana Sponsor
2019	Pengelolaan Dana Komersial Pekan Olahraga Pelajar	Rp886.260.000	Dana Sponsor

TAHUN	JENIS KEGIATAN	NILAI INVESTASI	SUMBER PENDANAAN
	Nasional 2019 di Jakarta		
2019	Pengelolaan Dana Komersial Pekan Olahraga Wilayah Sumatera 2019 di Bengkulu	Rp918.000.000	Dana Kelola Realisasi Anggaran Rp1.942.244.200
2019	Pengelolaan Dana Komersial POR Dharma Wanita Persatuan Dispora DKI Jakarta 2019	Rp10.000.000	Dana Sponsor
2019	Pengembangan Usaha Sentra Peningkatan <i>Performance</i> Olahraga Indonesia	Rp18.323.801.383	Investasi LPDUK
2019	Akademi Bola Basket Indonesia	Rp1.503.133.700	Investasi LPDUK
2019	P1 Akademi Digital Motorsport Indonesia	Rp3.543.027.000	Investasi LPDUK

Sumber: Laporan Direktur BLU LPDUK Tahun 2020

Jika dikaji lebih lanjut sebenarnya masih banyak potensi penerimaan LPDUK yang dapat dioptimalkan agar BLU LPDUK khususnya dan pengembangan industri olahraga umumnya dapat terus berjalan dan semakin maju. Dalam upaya memaksimalkan layanan dan meningkatkan pendapatan, BLU LPDUK harus dituntut mandiri dalam hal pembiayaan. Oleh karena itu, BLU LPDUK harus mengembangkan dan melaksanakan strategi bisnisnya di bidang usaha lainnya, misalnya pengembangan usaha di sektor optimalisasi pengelolaan aset. Semangat pengelolaan aset BLU tertuang dalam PMK No. 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum.

Pemanfaatan aset dapat berupa kerjasama operasional atau kerjasama manajerial yang tidak hanya mencakup tanah dan bangunan tetapi juga peralatan dan mesin sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Keuangan. Hasil pengelolaan aset BLU digunakan sepenuhnya untuk melaksanakan kegiatan BLU dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Setiap BMN harus dapat memberikan kontribusi yang besar pengaruhnya terhadap penerimaan yang cukup besar menjadi PNBP, dan diharapkan semua lembaga serta pemangku kepentingan mendapatkan manfaat yang sebesar-besarnya dari hal tersebut sesuai

yang termuat dalam PMK No. 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan No. 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Tata Kelola Badan Layanan Umum. Dalam peraturan tersebut menetapkan pola kerjasama operasional dan manajemen KSO/KSM untuk meningkatkan daya guna dan efisiensi aset melalui pengembangan nilai manfaat aset.

Dari hasil pengumpulan data sementara, dari sekian banyak kegiatan layanan BLU LPDUK sebagian besar merupakan pengelolaan dana komersial. Pengembangan usaha di sektor pengelolaan aset baru berjalan di tiga sektor kegiatan yaitu: Sentra Peningkatan *Performance* Olahraga Indonesia (SPPOI), Akademi Bola Basket Indonesia (ABI) dan P1 Akademi Digital *Motorsport* Indonesia (ADMI). Namun, dalam perjalanan pelaksanaan pengembangan usaha tersebut terdapat tantangan dan kendala.

Dalam meningkatkan pelayanan dan pendapatan PNBK, BLU LPDUK membentuk tiga unit usaha melalui kerjasama KSO yang dimulai pada tahun 2019 dengan membentuk Sentra Peningkatan Performa Olahraga Indonesia (SPPOI), Akademi Bola Basket Indonesia (ABI) dan Akademi Digital *Motorsport* Indonesia (ADMI) pada tahun 2020. Untuk pembentukan unit usaha tersebut BLU LPDUK melakukan mengeluarkan anggaran belanja investasi melalui pembelian peralatan dan operasional kegiatan unit usaha.

Tabel 1.3 Nilai Investasi dan Aset Biaya Operasional dan Penerimaan dari Kegiatan Unit Usaha BLU LPDUK Tahun 2019-2020 (dalam Rupiah)

UNIT USAHA	TOTAL INVESTASI	TOTAL ASET	TOTAL BIAYA OPERASIONAL	TOTAL PENERIMAAN
SPPOI	18.323.801.383	6.314.940.500	5.662.012.169	5.550.015.262
ADMI	3.543.027.000	2.493.870.000	993.657.000	143.631.157
ABI	1.503.133.700	347.297.000	2.433.458.821	362.465.000

Sumber: Laporan Keuangan BLU LPDUK Tahun 2021

Dalam kurun waktu tahun 2020-2021 BLU LPDUK melakukan penutupan kegiatan usaha di sektor keolahragaan melalui kerjasama operasional karena

mengalami penurunan pendapatan dan kerugian serta dalam mendukung pembatasan kegiatan sesuai kebijakan pemerintah daerah maupun pemerintahan pusat untuk penanggulangan pandemi COVID-19. Hal ini berdampak pada hilangnya potensi penerimaan PNBPN dan banyaknya barang milik negara *IDLE* pada BLU LPDUK pasca penutupan kegiatan usaha tersebut.

Tabel 1.4 Jenis Kegiatan Usaha di Bidang Pengembangan Usaha Olahraga BLU LPDUK yang di Tutup di Tahun 2021 (dalam Rupiah)

No	Tahun	Nama Kegiatan Usaha	Nilai Aset <i>Idle</i> (dalam Rupiah)
1	2021	Akademi <i>Motosport</i> Indonesia (ADMI)	2.493.870.000
2	2021	Akademi Bola Basket Indonesia (ABI)	347.297.000
3	2021	Sentra Peningkatan <i>Performance</i> Olahraga Indonesia (SPPOI)	6.314.940.500
TOTAL			9.156.107.500

Sumber: Laporan BMN BLU LPDUK Tahun 2021

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa pemanfaatan BMN pada BLU LPDUK belum maksimal. Hal ini terlihat dari jumlah BMN unit usaha BLU LPDUK masih belum dapat dimanfaatkan pada tahun 2021-2022. Kondisi ini berdampak pada penerimaan BLU LPDUK serta berdampak pada optimalisasi pemanfaatan BMN yang ada.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penelitian ini akan difokuskan pada pemanfaatan BMN pada Unit Usaha BLU LPDUK di sektor pengembangan usaha keolahragaan yang meliputi tiga kegiatan unit usaha, yaitu:

1. Akademi *Motosport* Indonesia (ADMI);
2. Akademi Bola Basket Indonesia (ABI);
3. Sentra Peningkatan *Performance* Olahraga Indonesia (SPPOI).

Selain itu, terdapat permasalahan dalam sektor BMN yang statusnya digunakan BLU LPDUK. Hal ini termuat dalam Laporan Hasil Pemeriksaan atas Sistem Pengendalian Intern dan Kepatuhan terhadap Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2022, Auditor Utama Keuangan Negara II Jakarta Nomor : 100.B/LHP/XVI/05/2023 menyatakan bahwa Pengelolaan BMN pada Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan belum tertib. Dalam laporan tersebut disampaikan bahwa BLU LPDUK menyajikan aset tetap peralatan dan mesin per 31 Desember 2022 sebesar Rp14.609.249.449 yang merupakan Aset BMN Non Layanan yang dimiliki BLU LPDUK berupa *telephone mobile, tablet PC, notebook* belum dilaksanakan sesuai penatausahaan BMN yang baik. Permasalahan ini harus ditindaklanjuti agar pemanfaatan aset pada BLU LPDUK dapat berjalan dengan baik. Selain itu, perlu dilakukan identifikasi Barang Milik Negara pada BLU LPDUK untuk mengklasifikasikan BMN *Idle* yang bersifat layanan (dapat menambah pendapatan BLU) dan non layanan (operasional kantor). Dari klasifikasi BMN tersebut perlu disusun formulasi penilaian pemanfaatan BMN dan direkomendasikan untuk dijadikan indikator penilaian IKU Tahunan BLU LPDUK yang ditandatangani oleh pimpinan BLU dengan Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai alat ukur kinerja BLU LPDUK.

B. Identifikasi masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas terhadap optimalisasi Pemanfaatan Barang Milik Negara pada Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan Kementerian Pemuda dan Olahraga, maka identifikasi permasalahan yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Pemanfaatan BMN melalui kerjasama pengembangan usaha keolahragaan pada kegiatan Akademi *Motosport* Indonesia (ADMI), Akademi Bola Basket Indonesia (ABI), Sentra Peningkatan *Performance* Olahraga Indonesia (SPPOI) pada BLU LPDUK dihentikan pada tahun 2020 karena pandemi Covid-19;

2. Pemberhentian pemanfaatan BMN melalui kerjasama kegiatan Akademi *Motosport* Indonesia (ADMI), Akademi Bola Basket Indonesia (ABI), Sentra Peningkatan *Performance* Olahraga Indonesia (SPPOI) pada BLU LPDUK berpotensi menimbulkan BMN *Idle*;
3. BMN *Idle* yang timbul atas pemberhentian kerjasama dalam pengembangan usaha keolahragaan berdampak pada tidak adanya peningkatan PNBPN;
4. Sektor kerjasama pemanfaatan BMN melalui kerjasama pengembangan usaha keolahragaan belum memberikan kontribusi signifikan dalam peningkatan PNBPN pada BLU LPDUK;
5. Belum ada formulasi penilaian pemanfaatan BMN Pengembangan Usaha Keolahragaan pada Indikator Kinerja Utama (IKU) BLU LPDUK.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemanfaatan BMN pengembangan usaha keolahragaan pada BLU LPDUK dilihat dari aspek pihak pelaksana pemanfaatan BMN, objek pemanfaatan BMN, jangka waktu pemanfaatan BMN, penerimaan negara dari hasil pemanfaatan BMN, tata cara pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan objek pemanfaatan BMN, penatausahaan pemanfaatan BMN, dan sanksi?
2. Bagaimana formulasi penilaian pemanfaatan BMN pengembangan usaha keolahragaan di BLU LPDUK?

D. Tujuan Penelitian

Mengacu dari rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa pemanfaatan BMN pengembangan usaha olahraga pada BLU LPDUK dari aspek pihak pelaksana pemanfaatan BMN, objek pemanfaatan BMN, jangka waktu pemanfaatan BMN, penerimaan negara dari hasil

- pemanfaatan BMN, tata cara pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan objek pemanfaatan BMN, penatausahaan pemanfaatan BMN, dan sanksi.
2. Menentukan formulasi penilaian pemanfaatan BMN pengembangan usaha olahraga pada IKU lembaga yang tepat di BLU LPDUK.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa referensi untuk menyusun strategi optimalisasi pemanfaatan BMN yang tepat, meminimalkan temuan pemeriksaan baik internal maupun eksternal, serta meningkatkan penerimaan PNPB di BLU LPDUK. Selain itu, penelitian ini juga dapat dimanfaatkan dalam beberapa aspek sebagai berikut:

1. **Manfaat Akademis**
Memperkaya keilmuan di bidang pengelolaan BMN di lingkungan instansi pemerintah.
2. **Manfaat Praktis**
Untuk digunakan oleh Pengelola Barang, Pengguna Barang, dan kuasa Pengguna Barang sebagai bahan masukan dan penilaian, dengan fokus pemanfaatan BMN yang optimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah dilakukan proses pengumpulan data dan informasi melalui wawancara, telaah dokumen, dan observasi serta mengacu dari rumusan masalah dalam penelitian ini, maka peneliti menganalisis pemanfaatan BMN pada BLU LPDUK dalam delapan aspek sebagai berikut:

- 1) Aspek pihak pelaksanaan pemanfaatan BMN. Pihak pelaksanaan pemanfaatan BMN dalam hal ini adalah Direktur BLU LPDUK selaku Kuasa Pengguna Barang yang mendapatkan delegasi penuh dari Menteri Pemuda dan Olahraga melalui Surat Keputusan Pengangkatan dan Penunjukan Kuasa Pengguna Barang pada BLU LPDUK Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora). Aspek ini mampu mengidentifikasi adanya BMN *Idle* serta mampu merencanakan pemanfaatan BMN *Idle* pada Unit Pengembangan Usaha Olahraga BLU LPDUK;
- 2) Aspek objek pemanfaatan BMN. Objek pemanfaatan BMN adalah peralatan dan mesin pada Unit Pengembangan Usaha Olahraga BLU LPDUK. Dalam temuan penelitian terdapat sebanyak 366 unit peralatan dan mesin sebagai BMN *Idle*;
- 3) Aspek jangka waktu pemanfaatan BMN. Dalam pelaksanaan kerja sama pemanfaatan BMN, pihak mitra pemanfaatan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang dituangkan dalam naskah perjanjian kerja sama, dimana target waktu kerjasama yang seharusnya selesai dalam tiga tahun hanya dapat berjalan kurang dari dua tahun;
- 4) Aspek penerimaan negara dari hasil pemanfaatan BMN. Melalui aspek ini dapat diidentifikasi bahwa Unit Pengembangan Usaha Olahraga BLU LPDUK belum berjalan secara optimal sehingga tidak mampu memenuhi

imbal hasil dan kompensasi tetap dengan besaran nilai yang dituangkan dalam dokumen Perjanjian Kerja Sama;

- 5) Aspek Tata Cara Pemanfaatan. Tata cara pemanfaatan dilaksanakan dengan Kerja Sama Pemanfaatan (KSP) melalui tiga unit usaha yaitu: SP2OI (Sentra Peningkatan Performance Olahraga), ADMI (Akademi Digital Motor Sport Indonesia) dan ABBI (Akademi Bola Basket Indonesia) sesuai dengan Peraturan Direktur PER-01.02.01/D/LPDUK/2022 tentang KSO/KSM meliputi aspek perencanaan, pemilihan mitra sampai pada persetujuan;
- 6) Aspek pengamanan dan pemeliharaan objek pemanfaatan BMN. Pada BLU LPDUK sudah dilaksanakan upaya pengamanan dan pemeliharaan objek pemanfaatan BMN dengan baik sesuai ketentuan regulasi pemanfaatan BMN yang berlaku. Dalam hal ini upaya pengamanan dan pemeliharaan objek pemanfaatan BMN melibatkan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Inspektorat Jenderal Kemenpora;
- 7) Aspek penatausahaan pemanfaatan BMN. Dalam melaksanakan penatausahaan BMN, BLU LPDUK mencatat, menginventarisasi, dan melaporkan semua BMN melalui Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI). Aplikasi SAKTI sebagai sarana bagi satuan kerja dalam mendukung implementasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) untuk melakukan pengelolaan keuangan mulai dari proses perencanaan hingga pertanggungjawaban anggaran. Dalam hal ini BLU LPDUK mampu menyajikan pencatatan dan pelaporan dalam periode semester, tahunan maupun penyajian Catatan atas Laporan Barang Milik Negara (CAL BMN);
- 8) Aspek sanksi. Temuan atas penelitian ini adalah tidak adanya sanksi denda maupun administratif terhadap mitra dalam perjanjian kerja sama operasional pada Unit Pengembangan Usaha Olahraga seperti: SP2OI, ADMI, dan ABI;

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis pemanfaatan BMN pada BLU LPDUK melalui delapan aspek di atas maka, diperlukan formulasi penilaian

pemanfaatan BMN pada Unit Pengembangan Usaha Olahraga BLU LPDUK dengan rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Persentase Pemanfaatan Aset} = \frac{PA+PN}{2}$$
$$PA = \frac{\text{Jumlah aset LPDUK yang dimanfaatkan}}{\text{Total aset LPDUK yang dapat dimanfaatkan}} \times 100\%$$

Target aset yang dikerjasamakan/pemanfaatan sebesar 366 set Unit (Peralatan mesin).

..... Jumlah PNB dari Pemanfaatan Aset

Melalui rumus perhitungan di atas maka Indikator Kinerja Utama (IKU) dapat dijadikan acuan bagi BLU LPDUK untuk melakukan optimalisasi aset Idle yang dimiliki.

B. Saran

Dari hasil identifikasi dan analisis aspek-aspek pemanfaatan BMN pada Unit Pengembangan Usaha Olahraga BLU LPDUK Kemenpora terdapat rekomendasi sebagai berikut:

1. Kuasa Pengguna Barang BLU LPDUK melaksanakan kalibrasi untuk mengukur fungsi pada 336 unit BMN *Idle* di Unit Pengembangan Usaha Olahraga dan segera menentukan mekanisme pemanfaatan BMN berdasarkan *fiability study* serta menerapkan manajemen resiko;
2. Melakukan peninjauan kembali atas kerja sama pada Unit Pengembangan Usaha Olahraga dengan mitra, seperti penerapan sanksi yang tegas jika mitra tidak mampu memenuhi kewajiban;
3. Penilaian pemanfaatan BMN menjadi bagian dari IKU BLU LPDUK dengan tujuan untuk mengoptimalkan aset *Idle* dan meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Conyers, Diana And Peter Hils. (1990). *An Introduction to development Planning in The Third World*. John Wiley & Sons Chinchester. New york.
- Daft, Richard L. (2002). *Manajemen Edisi Kelima Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Singiresu S. Rao (2009) *Engineering Optimization: Theory and Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Suwanda, Dadang. (2015). *Optimalisasi Pengelolaan Aset Pemda*. Cetakan III. Jakarta. PPM
- Siregar, Doli D. 2004. *Manajemen Aset*. Jakarta: Gramedia
- Kountour, Ronny. 2003. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mardiasmo, (2002). *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Moleong, Lexy. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Mahmudi (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta, STIM YKPN.
- Osborne, David & Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is*.
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Riyadi, dan Deddy Supriyadi Brantakusumah, (2007). *Perumusan Pembangunan Daerah: Strategi Dalam Menggali Potensi Dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sofjan, Assuari. 2011. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantage*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Usman, H. & Akbar, P. S. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Van Horne, James C. and John M. Wachowicz Jr 2009. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.

Winardi, (1999). *Pengantar tentang Teori Sistem dan Analisis Sistem*. Bandung : Mandar Maju

Zendrato R., dan Muhammad Edhie Purnawan, M. (2012). *Manajemen Aset Tanah dan Bangunan Pasca Pemekaran Wilayah Kabupaten Nias Tahun 2010*. Universitas Gadjah Mada.

Jurnal

Budi, Rakhmah, Nur Handayani. 2019. *Pengendalian Internal Penerimaan Negara Bukan Pajak di Taman Nasional Bali Barat*. e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, 2019, Volume VI (1), Hal. 97-101

Gani, Abdul Yuli Andi (2012) *Penyelenggaraan Pelayanan Publik Yang Berkualitas Sebagai Upaya Memberikan Pelayanan Prima Kepada Masyarakat*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Universitas Brawijaya 13 (1) Juni, Hal 12-21

Haerudin, Rahman. 2021. *Pengaruh Manajemen Aset Terhadap Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tetap di Provinsi Sulawesi Barat*, Program Studi Magister Keuangan Daerah. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanudin Makasar 2021.

- Palar, Devi. Ilat, Tirayoh. 2017. *Analisis Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) Kota Manado*. Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 1674–1684
- Rimawati, Agustun. 2017. *Proses Manajemen Perencanaan dan Penganggaran Untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Revitalisasi Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 06, No. 04, Desember 2017, Hal. 1-10.
- Novita, Reni et.al. 2017. *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Melalui Retribusi Sektor Pariwisata (Study Kasus Kawasan Wisata Dataran Tinggi Dieng Kabupaten Wonosobo)*. Jurnal Nasional Pariwisata. Vol 9 (17-29).
- Suryawati, Siti Hajar, et. al. 2010, *Strategi Peningkatan dan Alokasi Penerimaan Negara Bukan Pajak untuk Peningkatan Operasional Layanan Pelabuhan Perikanan*. J. Bijak dan Riset Sosek KP. Vol.5 No.2. Hal 211-225.
- Setiabudhi, D.O. (2019). *Pengelolaan Aset Pemerintah Daerah dalam Prespektif Good Governance*. The Studies of Sosial Sciences, I (1), 7-21.
- Udin Hidayat et.al. 2021. *Implementasi Manajemen Aset Tetap pada Koperasi Fungsional dalam Upaya Optimalisasi Pemanfaatan Aset tetap*. HUMANTECT. Vol 1, 247-262.
- Wagimin et.al. 2020. *Strategi Peningkatan dan Penerimaan Negara Bukan Pajak pada Pelabuhan Perikanan Samudera Bungus*. Riau. Fakultas Perikanan dan Kelautan Universitas Riau Pekanbaru.
- Yasdin Yasri, Andi Ayu Frihatni, Neks Triani, et al. 2020. *Determinan Optimalisasi Pemanfaatan Aset Kementerian Keuangan pada Satuan Kerja Wilayah Sulawesi Selatan*. Balance. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam. Vol 2 Nomor I (21-30)

Peraturan Perundang-Undangan dan Dokumen Kinerja

Kontrak Kinerja antara Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan dengan Direktur Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan Kementerian Pemuda dan Olahraga Tahun 2023. Nomor : PRJ-135/PB/2023. Nomor : PK.01.31.01/LPDUK/I/2023

Laporan Direktur Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan. Memori Jabatan Direktur Masa Bakti November 2017-2020.

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per- 20/PB/2012 Tanggal 23 Mei 2012 tentang Pedoman Tekni Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran Satuan Kerja Badan Layanan Umum.

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 433/KMK.05/2017 tanggal 13 Juni 2017 tentang Penetapan Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 Tanggal 18 September 2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011 Tanggal 23 Juni 2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum.

Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga (Permenpora) Nomor 22 Tahun 2017 Tanggal 6 November 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan.

Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga (Permenpora) Nomor 22 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan, Badan Layanan Umum Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan.

Undang-Undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Kontrak kinerja BLU LPDUK Kemenpora dengan Dirjen Perbendaharaan Kemenkeu RI 2023 Nomor : PRJ-135/PB/2023. Nomor : PK.01.31.01/LPDUK/I/2023.

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 33/PB/2014 tanggal 27 Okt 2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Lainnya

Website

<https://www.bps.go.id/indicator/13/1070/1/realisasi-pendapatan-negara.html>

diakses pada 01 Desember 2021.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A