



ANALISIS SWOT ATAS PENGGUNAAN DATA BARANG MILIK NEGARA SEBAGAI DASAR PENETAPAN *UNDERLYING ASSET* SURAT BERHARGA SYARIAH NEGARA

Intan Puspitarini

Politeknik Keuangan Negara STAN

Alamat Korespondensi: intan.poespitarini@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Pertama
[27-05-2017]

Dinyatakan Diterima
[04-07-2017]

KATA KUNCI:
underlying assets, sukuk, public assets, SWOT
analysis

KLASIFIKASI JEL:
[H82, H41, O38]

ABSTRAK

Penerbitan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) oleh pemerintah Indonesia terus mengalami perkembangan sejak pertama kali diterbitkan pada tahun 2008. Sesuai dengan prinsip syariah, penerbitan SBSN tersebut memerlukan *underlying asset* yang berupa Barang Milik Negara (BMN). Dengan pertumbuhan penerbitan SBSN, diproyeksikan terjadi peningkatan *demand* atas BMN untuk ditetapkan sebagai *underlying assets* di masa yang akan datang. Tujuan dari penulisan paper ini adalah melakukan analisa atas strategi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) dalam penggunaan data penatausahaan BMN sebagai dasar dalam penetapan *underlying asset* SBSN. Penelitian ini menggunakan data primer dengan melakukan wawancara dan data sekunder untuk memperoleh arsip-arsip atau dokumen. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif normatif, dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hasil wawancara diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) komponen analisis SWOT, yaitu *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*, dan untuk selanjutnya dikelompokkan ke dalam matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan matriks EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi penggunaan data penatausahaan BMN sebagai dasar penetapan *underlying asset* merupakan strategi yang tepat, sepanjang DJKN memperhatikan dan menindaklanjuti hal-hal yang menjadi faktor kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penerbitan sukuk di dunia internasional sebagai alternatif instrumen pembiayaan telah berkembang sangat pesat. Tujuan penerbitan sukuk juga sudah berkembang, tidak hanya untuk sumber pembiayaan tetapi juga ditujukan untuk pembiayaan proyek dan pembangunan infrastruktur.

Indonesia sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, mempunyai potensi pasar sukuk yang sangat besar. Mempertimbangkan kebutuhan APBN yang terus meningkat dan potensi pasar sukuk Indonesia, maka Pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (UU 19/2008), yang selanjutnya menjadi dasar hukum dalam penerbitan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Dalam UU 19/2008 tersebut, Sukuk Negara atau SBSN didefinisikan sebagai Surat Berharga Negara yang diterbitkan berdasarkan prinsip syariah, sebagai bukti atas bagian penyertaan terhadap aset SBSN, baik dalam mata uang Rupiah maupun valuta asing.

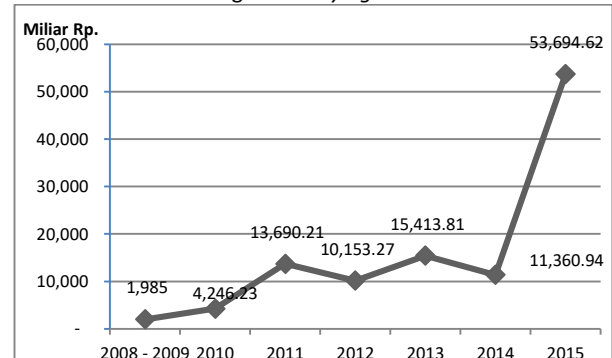
Penerbitan SBSN di Indonesia dilakukan pertama kali pada tahun 2008 dengan tujuan sebagai alternatif sumber pembiayaan APBN dan sebagai sarana untuk mengembangkan pasar keuangan syariah dalam negeri. Penerbitan SBSN dilakukan dengan berpegang pada prinsip syariah, dimana dalam setiap penerbitannya dibutuhkan *underlying asset* sebagai dasar transaksi yang mencerminkan bahwa transaksi yang dilakukan bersifat *riil*, bukan sekedar transaksi *money for money* semata

1.2. Perkembangan BMN sebagai Underlying Assets SBSN

Perkembangan nilai BMN yang ditetapkan sebagai *underlying asset* penerbitan SBSN terus mengalami perkembangan sejak pertama kali diterbitkan pada tahun 2008. Trend nilai BMN yang ditetapkan sebagai *underlying asset* dari tahun 2008 s.d. tahun 2015 secara umum mengalami kenaikan. Pada tahun pertama SBSN diterbitkan yaitu pada tahun 2008, nilai BMN yang menjadi *underlying asset* penerbitan SBSN adalah sebesar Rp.1.985 miliar. Nilai ini tumbuh menjadi sebesar Rp.4.246,23 miliar pada tahun 2010 dan terus meningkat menjadi sebesar Rp.13.690,21 miliar pada tahun 2011. Nilai BMN yang menjadi *underlying asset* selanjutnya sempat turun di tahun 2012 yaitu sebesar Rp.10.153,27 untuk kemudian naik kembali di tahun 2013 menjadi sebesar Rp.15.413,81. Pada tahun 2014, nilai ini kembali mengalami penurunan sebesar 25% apabila dibandingkan dengan nilai pada tahun 2014, hingga menjadi sebesar Rp.11.360,94 miliar. Pada tahun 2015, terjadi pertumbuhan yang sangat tajam pada

nilai tersebut, yaitu hampir 4 (empat) kali lipat jika dibandingkan dengan nilai tahun sebelumnya, yaitu menjadi sebesar Rp.53.694,62.

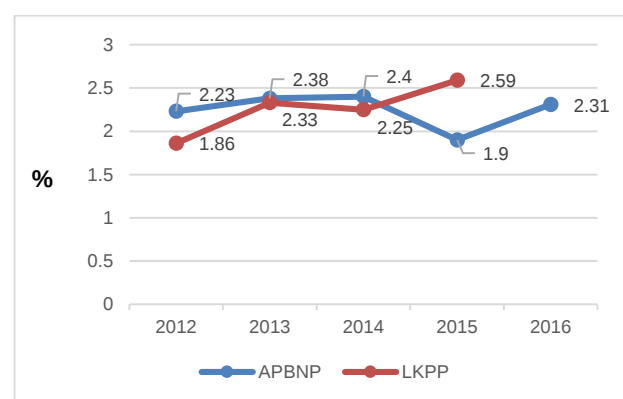
Grafik 1 : Perkembangan Nilai BMN Yang Ditetapkan Sebagai *Underlying Asset*



Sumber : Laporan Barang Milik Negara TA 2015 (Audited)

Pada sisi lain, dalam periode yang sama, realisasi defisit anggaran cenderung meningkat, karena rata-rata pertumbuhan realisasi belanja negara sebesar 4,9% lebih tinggi jika dibandingkan dengan pertumbuhan realisasi pendapatan negara sebesar 3,0%. Pada tahun 2012—2014 realisasi defisit anggaran selalu di bawah target APBNP, namun pada tahun 2015 realisasi defisit lebih tinggi dari target dalam APBNP 2015. Hal ini disebabkan adanya perlambatan perekonomian nasional pada tahun 2015 yang berdampak pada tidak tercapainya target realisasi pendapatan perpajakan yang telah ditetapkan.

Grafik 2 : Perkembangan Defisit Anggaran Periode 2012 - 2016 (persen terhadap PDB)



Dalam periode 2012—2015, terlihat bahwa realisasi defisit anggaran cenderung meningkat, karena rata-rata pertumbuhan realisasi belanja negara sebesar 4,9% lebih tinggi jika dibandingkan dengan pertumbuhan realisasi pendapatan negara sebesar 3,0%. Pada tahun 2012—2014 realisasi defisit anggaran selalu di bawah target APBNP, namun pada tahun 2015 realisasi defisit lebih tinggi dari target dalam APBNP 2015. Hal ini disebabkan adanya

perlambatan perekonomian nasional pada tahun 2015 yang berdampak pada tidak tercapainya target realisasi pendapatan perpajakan yang telah ditetapkan.

Pertumbuhan signifikan atas nilai BMN yang ditetapkan sebagai *underlying asset* dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2015 sebagaimana tergambar pada Grafik 1 tersebut di atas dan sejalan dengan kebijakan fiskal Pemerintah yang bersifat ekspansif sebagaimana dijelaskan pada Grafik 2 menunjukkan bahwa demand atas BMN untuk ditetapkan sebagai *underlying assets* diproyeksikan akan terus meningkat di masa yang akan datang.

1.3. Penggunaan Data Penatausahaan Sebagai Dasar Penetapan *Underlying Asset* SBSN

Sebelum data penatausahaan digunakan sebagai dasar penetapan *underlying asset* SBSN, BMN yang berpotensi untuk ditetapkan sebagai *underlying assets* diperoleh dari satu wadah yang bernama *Executive Summary (Exsum)*. Data *Exsum* merupakan data awal (*preliminary data*) yang dibangun oleh DJKN dalam rangka persiapan pelaksanaan kegiatan revaluasi BMN yang dilakukan dari tahun 2007 s.d. 2010. Total nilai BMN pada data *Exsum* pada semester 1 TA 2016 (per tanggal 30 Juni 2016) adalah sebesar +/- Rp.157 triliun (Direktorat Penilaian, 2016). Tidak dilakukan *updating* atas data *Exsum* tersebut mengingat data *Exsum* disusun hanya dalam rangka persiapan pelaksanaan kegiatan revaluasi dan bukan sebagai dasar pencatatan BMN. Nilai yang dipergunakan sebagai dasar pencatatan BMN tertampung dalam data penatausahaan BMN, yang secara periodik dan berjenjang dilaporkan dalam bentuk Laporan Barang Kuasa Pengguna (LBKP), Laporan Barang Pengguna (LBP), dan Laporan Barang Milik Negara (LBMN). Guna menjamin akuntabilitas data penatausahaan sebelum disusunnya LBP/LBKP/LBMN, Kuasa Pengguna Barang/Pengguna Barang/Pengelola Barang secara periodik melakukan rekonsiliasi data penatausahaan BMN yang berada pada lingkup tanggung jawabnya, baik dari sisi uang dan barang di internal KPB/PB, dari sisi KPB/PB dengan Pengelola Barang, maupun di tingkat Bendahara Umum Negara (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan).

Hasil penelitian menunjukan bahwa penggunaan data yang bersumber dari data *Exsum* sebagai dasar dalam menetapkan *underlying asset* SBSN menimbulkan beberapa permasalahan, yaitu:

1. Tidak adanya pemutakhiran atas data *Exsum* mengakibatkan data tersebut tidak relevan dengan perkembangan penatausahaan BMN. Dengan kata lain, nilai BMN pada data *Exsum* tidak berubah sejak pertama kali *Exsum* diterbitkan. Sebagai akibatnya, perubahan-perubahan yang terjadi

during the management of BMN (procurement, capitalization, depreciation, transfer and disposal) is not reflected in the *Exsum*. In other words, the availability of BMN in the *Exsum* is limited and does not develop.

2. Data *Exsum* does not contain a unique code that is attached to the BMN that is set as *underlying asset*, namely the goods code and the Serial Registration Number (NUP). This involves *tracing asset* by the Ministry/Agency (K/L) that they own, making it difficult to do.

In the case of the *Exsum* data, it is still used as the basis for setting *underlying asset*, so in the near future the Government will need BMN as *underlying asset* for SBSN issuance. This condition is caused by the limited availability (*supply*) of BMN in the *Exsum* which is very limited while on the other side the demand for BMN is expected to continue to increase in the future.

With the increase in demand for BMN to be set as *underlying asset*, the problem of the code attached to the *Exsum* data, as explained above, is needed to think about opening a new potential BMN outside the *Exsum* data. Coordination intensively between the relevant units, namely the Directorate General of Finance and Risk Management (DJPPR) and the Directorate General of State Assets (DJKN) was carried out in 2016 to obtain a solution that is most appropriate. Coordination produces a consensus to use the BMN management data as the basis for setting *underlying asset* SBSN. This is followed by the transfer of BMN management data as a supporting document that is needed, valued at Rp. 141,64 Trillion from the Directorate General of State Assets to the Directorate General of Finance and Risk Management on August 26, 2016 (DJKN, 2016).

Based on the above, the author tries to analyze whether the use of BMN management data by DJKN as the basis for setting *underlying asset* has been a step that is most appropriate. With the consideration that the use of BMN management data needs to involve many *stakeholder external* DJKN, the analysis is carried out by using the *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats* (SWOT).

2. KERANGKA TEORI

2.1. Sukuk

Sukuk is derived from the word in Arabic, which means document or certificate. AAOIFI (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial

Institutions) mendefinisikan Sukuk sebagai "*securities of equal denomination representing individual ownership interests in a portfolio of eligible existing or future asset.*" Mengingat pengenaan kupon dengan tingkat suku bunga pada penerbitan surat utang tidak diperbolehkan dalam hukum syariah, penerbitan Sukuk dilakukan dengan tidak memberikan kupon bunga. Hal ini secara umum dilakukan melalui penetapan aset tetap yang dimiliki oleh pihak *issuer* sebagai *underlying asset* penerbitan sukuk tersebut. Sebagai contohnya adalah dengan memberikan sebagian kepemilikan atas *property* yang dimiliki oleh pihak *issuer* kepada pembeli sukuk, dimana pembeli sukuk selanjutnya memperoleh keuntungan berupa manfaat sewa. Pada saat sukuk tersebut jatuh tempo, pembayaran manfaat sewa tersebut berhenti.

Pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (UU 19/2008) telah menetapkan dasar hukum penerbitan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Dalam UU 19/2008 tersebut, Sukuk Negara atau SBSN didefinisikan sebagai Surat Berharga Negara yang diterbitkan berdasarkan prinsip syariah, sebagai bukti atas bagian penyertaan terhadap aset Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), baik dalam mata uang Rupiah maupun valuta asing.

Beberapa jenis SBSN telah diterbitkan Pemerintah RI sejak tahun 2008, antara lain yaitu sukuk Negara/ IFR (mulai tahun 2008), Sukuk Retail/SR, Global Sukuk USD, Sukuk Dana Haji / SDHI (mulai tahun 2009), Surat Perbendaharaan Negara Syariah / SPN-S (mulai tahun 2011), Islamic MTN Program (mulai tahun 2012), dan Sukuk Wakala dimana 35%-nya dialokasikan untuk Investor Timur Tengah (mulai tahun 2014). Sejalan dengan amanat Pasal 4 UU 19/2008, bahwa tujuan penerbitan SBSN adalah untuk pembiayaan APBN termasuk di dalamnya pembiayaan proyek, maka SBSN berbasis proyek (*Project Based Sukuk*) juga diterbitkan mulai tahun 2012. Dari hasil penerbitan *Project Based Sukuk* tersebut, beberapa proyek penting berhasil dilaksanakan oleh Pemerintah RI

2.2. Penggunaan Data Penatausahaan Sebagai Dasar Penetapan *Underlying Asset* SBSN

Sebelum data penatausahaan digunakan sebagai dasar penetapan *underlying asset* SBSN, BMN yang berpotensi untuk ditetapkan sebagai *underlying assets* diperoleh dari satu wadah yang bernama *Executive Summary (Exsum)*. Data *Exsum* merupakan data awal (*preliminary data*) yang dibangun oleh DJKN dalam rangka persiapan pelaksanaan kegiatan revaluasi BMN yang dilakukan dari tahun 2007 s.d. 2010. Total nilai BMN pada data *Exsum* pada semester 1 TA 2016 (per tanggal 30 Juni 2016) adalah sebesar +/- Rp.157 triliun (Direktorat Penilaian, 2016). Tidak dilakukan *updating* atas data *Exsum* tersebut mengingat data *Exsum*

disusun hanya dalam rangka persiapan pelaksanaan kegiatan revaluasi dan bukan sebagai dasar pencatatan BMN.

Nilai yang dipergunakan sebagai dasar pencatatan BMN tertampung dalam data penatausahaan BMN, yang secara periodik dan berjenjang dilaporkan dalam bentuk Laporan Barang Kuasa Pengguna (LBKP), Laporan Barang Pengguna (LBP), dan Laporan Barang Milik Negara (LBMN). Guna menjamin akuntabilitas data penatausahaan sebelum disusunnya LBP/LBKP/LBMN, Kuasa Pengguna Barang/Pengguna Barang/Pengelola Barang secara periodik melakukan rekonsiliasi data penatausahaan BMN yang berada pada lingkup tanggung jawabnya, baik dari sisi uang dan barang di internal KPB/PB, dari sisi KPB/PB dengan Pengelola Barang, maupun di tingkat Bendahara Umum Negara (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan).

Penggunaan data yang bersumber dari data *Exsum* sebagai dasar dalam menetapkan *underlying asset* SBSN menimbulkan beberapa permasalahan, yaitu:

- 1) Tidak adanya pemutakhiran atas data *Exsum* mengakibatkan data tersebut tidak relevan dengan perkembangan penatausahaan BMN. Dengan kata lain, nilai BMN pada data *Exsum* tidak berubah sejak pertama kali *Exsum* diterbitkan. Sebagai akibatnya, perubahan-perubahan yang terjadi selama pengelolaan BMN (pengadaan baru, kapitalisasi, penyusutan, pemindahtanganan dan penghapusan) tidak terakomodir dalam data *Exsum*. Dengan kata lain, ketersediaan BMN dalam data *Exsum* terbatas dan tidak berkembang.
- 2) Data *Exsum* tidak mencantumkan kode unik yang melekat pada BMN yang ditetapkan menjadi *underlying asset*, yaitu kode barang dan Nomor Urut Pendaftaran (NUP). Hal ini mengakibatkan *tracing* aset oleh Kementerian/Lembaga (K/L) yang mereka miliki menjadi sulit untuk dilakukan.

Adanya permasalahan tersebut di atas, maka kebutuhan Pemerintah akan BMN sebagai *underlying asset* penerbitan SBSN tidak lagi dapat terpenuhi. Kondisi ini timbul disebabkan oleh terbatasnya ketersediaan (*supply*) BMN dalam data *Exsum* yang sangat terbatas sementara di sisi lain permintaan atas BMN tersebut diperkirakan akan terus meningkat di masa yang akan datang.

Dengan demikian diperlukan pemikiran untuk membuka potensi baru BMN di luar data *Exsum* tersebut. Koordinasi intensif antara unit eselon I Kemenkeu menghasilkan suatu kesepakatan untuk menggunakan data penatausahaan BMN sebagai dasar dalam penetapan *underlying asset* SBSN.

Hal ini ditindaklanjuti dengan penyerahan data penatausahaan BMN sekaligus dokumen pendukung yang diperlukan senilai Rp. 141,64 Triliun dari Direktur Jenderal Kekayaan Negara kepada Direktur Jenderal Pembiayaan dan Pengelolaan Risiko pada tanggal 26 Agustus 2016 (DJKN, 2016). Alur penggunaan data penatausahaan sebagai dasar penetapan *underlying asset* SBSN sebagaimana tergambar pada bagan lampiran artikel ini.

2.3. Analisis SWOT

Menurut Freddy (1997)¹, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategy planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis SWOT terdiri dari 4 komponen dasar :

- 1) **Strength (Kekuatan)**, yaitu karakteristik organisasi ataupun proyek yang memberikan kelebihan/keuntungan dibandingkan dengan yang lainnya.
- 2) **Weakness (Kelemahan)**, yaitu karakteristik yang berkaitan dengan kelemahan pada organisasi ataupun proyek dibandingkan dengan yang lainnya.
- 3) **Opportunities (Peluang)**, yaitu Peluang yang dapat dimanfaatkan bagi organisasi ataupun proyek untuk dapat berkembang di kemudian hari.
- 4) **Threats (Ancaman)**, yaitu ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi ataupun proyek yang dapat menghambat perkembangannya.

Dari keempat komponen dasar tersebut diatas, *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) adalah faktor internal organisasi/proyek itu sendiri, yang selanjutnya dituangkan dalam Matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*). Adapun *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan organisasi, yang selanjutnya dituangkan dalam Matriks EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*)

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif normatif. Data

yang digunakan dalam penelitian bersumber dari 2 (dua) unit di Kementerian Keuangan yang menangani pengelolaan SBSN, yaitu Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) dan Direktorat Jenderal Pembiayaan dan Pengelolaan Risiko.

Data yang diperoleh dari unit-unit di internal Kementerian Keuangan tersebut di atas berupa data excel, Laporan Barang Milik Negara (LBMN), dan hasil wawancara dengan pejabat terkait. Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi secara langsung yang dapat menjelaskan atau menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan secara obyektif. Wawancara dilakukan dengan pejabat Eselon III dan Eselon IV di internal Kementerian Keuangan, yang merupakan *Person in Charge* (PIC) dalam penetapan kebijakan, pengelolaan, penatausahaan, teknologi informasi dan data SBSN.

Hasil wawancara selanjutnya diolah lebih lanjut, yaitu dengan melakukan klasifikasi atas setiap tanggapan dari pejabat yang diwawancarai ke dalam 4 (empat) komponen analisis SWOT, yaitu *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Threat* (Ancaman). Hasil klasifikasi ke dalam 4 (empat) komponen tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan matriks EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*).

4. PEMBAHASAN

Pemetaan atas karakteristik DJKN terhadap 4 (empat) komponen dalam analisis SWOT dilakukan dengan menggunakan data dan informasi terkait tugas dan fungsi DJKN serta yang bersumber dari peraturan perundangan terkait Struktur Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Keuangan dan sebaran pegawai DJKN, lebih khususnya pegawai Direktorat BMN. Keempat komponen dapat dipetakan sebagai berikut:

A. Strength (Kekuatan),

Hasil penelitian memetakan kekuatan yang dimiliki DJKN sebagai berikut:

- 1) DJKN memiliki akses langsung terhadap data penatausahaan BMN
- 2) DJKN memiliki tugas menyusun kebijakan terkait pengelolaan BMN, termasuk di dalamnya *business process*.
- 3) Data Penatausahaan menawarkan potensi BMN untuk ditetapkan menjadi *Underlying Asset* jauh lebih besar dibandingkan dengan data *Exsum*.

B. Weakness (Kelemahan),

Kelemahan yang dimiliki DJKN, dapat dipetakan sebagai berikut:

- 1) Memiliki sumber daya manusia yang terbatas.

¹ Rangkuti Freddy. 1997. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.

- 2) *Load* pekerjaan di luar pengelolaan BMN sebagai *underlying asset* SBSN yang sangat tinggi.
- 3) Pekerjaan rentan untuk tertunda apabila staff yang mengajukan ijin, cuti, atau sakit.

C. Opportunities (Peluang)

Opportunities yang dimiliki DJKN, dapat dipetakan sebagai berikut:

- 1) Kebijakan Pemerintah untuk menerapkan kebijakan anggaran ekspansif.
- 2) Kepercayaan dari *stakeholder* atas peran DJKN
- 3) Telah dikembangkannya aplikasi SIMAN untuk menampung data penatausahaan yang ditetapkan sebagai *Underlying Asset*

D. Threats (Ancaman)

Beberapa tantangan yang dihadapi DJKN ::

- 1) Potensi resistensi *stakeholder* atas kebijakan yang diambil DJKN untuk mengganti data *Exsum*.
- 2) *Stakeholder* mempunyai prioritas pekerjaan lain.
- 3) Kualitas dan kuantitas komunikasi dan koordinasi antar *stakeholder*.
- 4) Adanya risiko yang timbul pada saat perpindahan data *underlying asset* dari data *Exsum* ke data Penatausahaan.

Dari permasalahan yang berhasil terpetakan tersebut diatas, dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada faktor strategi dengan kualifikasi : 1 = Sedikit Penting, 2 = Agak Penting, 3 = Penting, 4 = Sangat Penting. Dari hasil penghitungan pembobotan tertimbang tersebut , disusunlah Matriks IFAS-EFAS untuk menentukan posisi koordinat DJKN dalam pengambilan keputusan terkait penggunaan data penatausahaan dalam penetapan *underlying asset* SBSN

Tabel 1 : Matriks IFAS dan EFAS

Faktor-faktor Strategi	Bobot	Rating *)	Bobot x Rating
Strength			
DJKN memiliki akses terhadap data penatausahaan BMN	0,2	3	0,6
DJKN memiliki tuisi menyusun kebijakan terkait pengelolaan BMN, termasuk di dalamnya <i>business process</i> .	0,4	4	1,6
Potensi BMN untuk ditetapkan menjadi <i>Underlying Asset</i> jauh lebih besar dibandingkan dengan data <i>Exsum</i> .	0,4	4	1,6
Weakness			
Sumber daya manusia yang sangat terbatas.	0,2	3	0,6
Load pekerjaan yang sangat tinggi.	0,5	4	2,0
Pekerjaan rentan untuk tertunda dalam hal terdapat staff yang mengajukan ijin, cuti, atau sakit.	0,3	3	0,9
Total IFAS	1		3,5
Opportunities			
Kebijakan Pemerintah untuk menerapkan kebijakan anggaran ekspansif.	0,5	4	2,0

Kepercayaan dari <i>stakeholder</i> atas peran DJKN.	0,3	3	0,9
Telah dikembangkannya fitur SBSN pada aplikasi bantu (Sistem Informasi Manajemen Aset Negara) untuk menampung data penatausahaan yang ditetapkan sebagai <i>Underlying Asset</i>	0,2	3	0,6
Threats			
Potensi resistensi <i>stakeholder</i> atas kebijakan yang diambil DJKN mengganti data <i>Exsum</i> .	0,4	4	1,6
<i>Stakeholder</i> mempunyai prioritas pekerjaan lain.	0,2	3	0,6
Kualitas dan kuantitas komunikasi dan koordinasi antar <i>stakeholder</i> .	0,2	3	0,6
Adanya risiko yang timbul pada saat perpindahan data <i>underlying asset</i> dari data <i>Exsum</i> ke data Penatausahaan.	0,1	3	0,3
Total score	1		3,1

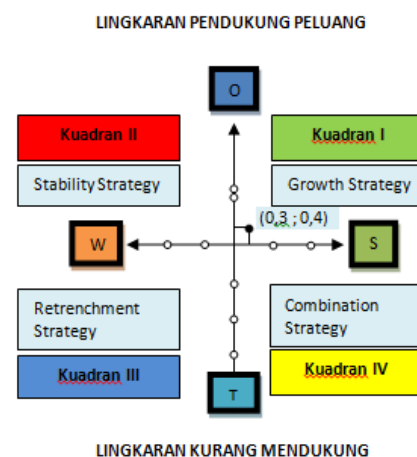
Hasil dari pembobotan tersebut di atas selanjutnya dilakukan penghitungan strategi yang dimiliki DJKN dengan cara mengurangi faktor strategi dengan faktor penghambat, sehingga menghasilkan seperti tabel berikut :

Tabel 2 : Matriks IFAS – EFAS

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI	Score
IFAS	
Strength	3,8
Weakness	(3,5)
Total Score	(0,3)
EFAS	
Opportunities	3,5
Thread	(3,1)
Total Score	0,4

Dari matriks IFAS-EFAS tersebut di atas, diketahui bahwa posisi DJKN berada pada koordinat (0,3; 0,4) atau berada pada Kuadran I.

Diagram 1 : Diagram SWOT



Adapun strategi yang paling tepat untuk diambil oleh suatu organisasi yang berada pada posisi Kuadran I adalah dengan menerapkan Strategi Pertumbuhan

(*Growth Strategy*), yaitu untuk dapat meningkatkan kinerjanya, DJKN perlu memaksimalkan kekuatan organisasi dan keunggulan yang dimiliki untuk mengeksplorasi peluang yang tersedia. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan organisasi

Kekuatan (*strength*) DJKN terletak pada adanya akses terhadap data penatausahaan BMN di satu sisi, sementara itu Data Penatausahaan menawarkan potensi BMN untuk ditetapkan menjadi *Underlying Asset* yang jauh lebih besar apabila dibandingkan dengan data *Exsum*. Di samping itu, kekuatan DJKN adalah tusi menyusun kebijakan terkait pengelolaan BMN, termasuk di dalamnya *business process*. Dengan mengemban tusi tersebut, DJKN merupakan unit pengambil keputusan dalam menetapkan strategi terkait pengelolaan BMN sebagai *underlying asset* SBSN.

Peluang (*Opportunity*) DJKN meliputi kebijakan Pemerintah untuk menerapkan kebijakan anggaran ekspansif, kepercayaan dari *stakeholder* atas peran DJKN, dan telah dikembangkan aplikasi SIMAN (Sistem Informasi Manajemen Aset Negara) fitur SBSN untuk menampung data penatausahaan yang ditetapkan sebagai *Underlying Asset*.

Agar strategi penggunaan data penatausahaan BMN dapat berkelanjutan, DJKN perlu memperhatikan dan menindaklanjuti hal-hal yang menjadi faktor kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*), yaitu dengan:

- Menambah jumlah sumber daya manusia pada unit terkecil yang menangani penatausahaan BMN sebagai *underlying asset* SBSN.
- Melakukan koordinasi yang intensif antar *stakeholder* sehingga risiko yang mungkin timbul dalam penggunaan data penatausahaan dapat dimitigasi sedini mungkin.
- Mengingat bahwa sistem aplikasi penatausahaan bersifat sangat dinamis, DJKN perlu untuk selalu mengikuti perkembangan yang terjadi.

5. KESIMPULAN

Simpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Permintaan akan BMN sebagai *underlying asset* diproyeksikan akan terus meningkat di masa yang akan datang, seiring dengan kebijakan Pemerintah untuk melakukan ekspansi pembiayaan dalam negeri melalui penerbitan SBSN. Dengan penggunaan data penatausahaan BMN sebagai dasar penetapan *underlying asset* SBSN, Kementerian Keuangan mampu menjawab tantangan pemenuhan kebutuhan Pemerintah yang terus meningkat akan BMN sebagai *underlying asset* SBSN
- Matriks IFAS-EFAS menunjukkan bahwa posisi DJKN dalam pengambilan keputusan mengenai strategi dalam penetapan data BMN sebagai dasar

aset SBSN berada pada Kuadran I. Dengan posisi tersebut, DJKN perlu menerapkan Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*), yang maksudnya adalah bahwa untuk dapat meningkatkan kinerjanya, maka DJKN perlu memaksimalkan kekuatan organisasi dan keunggulan yang dimiliki. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan organisasi.

- Kekuatan (*strength*) DJKN terletak pada akses terhadap data penatausahaan BMN di satu sisi, sementara itu Data Penatausahaan menawarkan potensi BMN untuk ditetapkan menjadi *Underlying Asset* yang jauh lebih besar apabila dibandingkan dengan data *Exsum*. Di samping itu, kekuatan DJKN adalah dimilikinya tusi menyusun kebijakan terkait pengelolaan BMN, termasuk di dalamnya *business process*.

Peluang (*Opportunity*) DJKN meliputi kebijakan Pemerintah untuk menerapkan kebijakan anggaran ekspansif, kepercayaan dari *stakeholder* atas peran DJKN, dan telah dikembangkan aplikasi SIMAN (Sistem Informasi Manajemen Aset Negara) fitur SBSN untuk menampung data penatausahaan yang ditetapkan sebagai *Underlying Asset*

DAFTAR PUSTAKA (REFERENCES)

- AAOIFI. (2009). *Sharia Standards*. Bahrain
- Adam, N., & Thomas, A. (2005). *Islamic Bonds: Your Guide to Issuing, Structuring and Investing in Sukuk*. London: Euromoney Books
- Badan Kebijakan Fiskal, Kementerian Keuangan RI. (n.d.). Retrieved 2016, from Badan Kebijakan Fiskal, Kementerian Keuangan RI Web site: www.fiskal.kemenkeu.go.id
- Kuangan, K. (n.d.). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 56/PMK.08/2012 tentang Pengelolaan Aset Surat Berharga Syariah Negara
- Negara, D. J. (2015). *Laporan Barang Milik Negara Tahunan Tahun Anggaran 2015 (Audited)*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
- Peraturan Dirjen Kekayaan Negara Nomor 03/KN/2011 Tentang Pembagian Tugas Pada Kantor Pusat. (n.d.)
- Rangkuti, F. (1997). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*.
- RI, K. K. (n.d.). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2008 Tentang Surat Berharga Syariah Negara. (n.d.)