

# ANALISIS EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ASET KEMITRAAN DI DIVISI SARANA DAN PRASARANA PERUM PERHUTANI DIVRE JAWA TIMUR

Adib Fatihunniam<sup>1</sup> Dhani Ichsanuddin Nur<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup> Universitas Pembangunan Veteran Jawa Timur

<sup>1</sup> [23012010376@studentupnjatim.ac.id](mailto:23012010376@studentupnjatim.ac.id), <sup>2</sup> [dhaniin.ma@upnjatim.ac.id](mailto:dhaniin.ma@upnjatim.ac.id)

## Abstrak

Analisis ini bertujuan menilai efektivitas pengelolaan aset kemitraan di Perum Perhutani Divre Jawa Timur dengan menggunakan kerangka *Plan–Do–Check–Act* (PDCA). Pengelolaan aset publik memiliki peran strategis dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kontribusi ekonomi, namun praktiknya masih menghadapi kendala terkait akurasi data, kondisi aset, pemasaran, serta rigiditas regulasi. Temuan menunjukkan bahwa proses optimalisasi dimulai dari identifikasi dan verifikasi aset kurang produktif, diikuti penawaran kepada calon mitra dan penyusunan perjanjian kerja sama yang berlandaskan akuntabilitas dan transparansi. Evaluasi bulanan dilakukan untuk memantau realisasi pendapatan, pemanfaatan aset, dan kepatuhan mitra, meskipun efektivitasnya masih terbatas oleh pola pemasaran informal, perbedaan potensi aset, serta ketidaksesuaian antara target pendapatan dan kondisi riil. Melalui penerapan PDCA, langkah perbaikan diarahkan pada penguatan sistem informasi aset, peningkatan koordinasi lintas unit, modernisasi strategi pemasaran, serta peninjauan regulasi agar lebih adaptif terhadap kebutuhan mitra. Pembahasan ini menekankan bahwa tata kelola yang transparan, kapasitas SDM yang memadai, serta evaluasi berkelanjutan merupakan elemen penting dalam mewujudkan pengelolaan aset kemitraan yang produktif dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** *Pengelolaan aset; aset kemitraan; Perum Perhutani; PDCA.*

## Abstract

*This analysis aims to evaluate the effectiveness of partnership asset management within Perum Perhutani Divre East Java using the Plan–Do–Check–Act (PDCA) framework. Public asset management plays a strategic role in enhancing operational efficiency and generating economic value, yet its implementation still faces challenges related to data accuracy, asset conditions, marketing limitations, and regulatory rigidity. The findings indicate that the optimization process begins with identifying and verifying underutilized assets, followed by offering them to potential partners and preparing cooperation agreements grounded in accountability and transparency. Monthly evaluations are conducted to monitor revenue realization, asset utilization, and partner compliance, although effectiveness remains constrained by informal marketing practices, variations in asset potential, and misalignment between revenue targets and*

*actual field conditions. Through PDCA implementation, improvement efforts focus on strengthening asset information systems, enhancing cross-unit coordination, modernizing asset marketing strategies, and revising regulations to be more adaptive to partner needs. This analysis emphasizes that transparent governance, adequate human resource capacity, and continuous evaluation are essential elements in achieving productive and sustainable partnership asset management.*

**Keywords:** Asset management; partnership assets; Perum Perhutani; PDCA.

## 1. Pendahuluan

Pengelolaan aset merupakan bagian krusial dalam tata kelola organisasi publik karena secara langsung memengaruhi efisiensi operasional, kualitas layanan publik, dan keberlanjutan pemanfaatan sumber daya. Aset yang dikelola secara tidak optimal dapat menimbulkan beban pemeliharaan yang tinggi dan mengurangi kapasitas institusi untuk menyediakan layanan yang efektif kepada masyarakat. Dalam konteks pemerintahan lokal, penelitian Analisis Optimalisasi Aset Pemerintah Daerah di Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa aspek legal audit serta pengawasan dan pengendalian aset memiliki pengaruh signifikan terhadap optimalisasi pengelolaan aset milik daerah (Noviyati & Khoirudin, 2023).

Masyarakat berperan sebagai mitra strategis bagi Perhutani, yang bertugas mengelola hutan dan hasil hutan dengan mengedepankan prinsip pengelolaan hutan yang berkelanjutan dan tata kelola perusahaan yang baik. Namun, kemitraan yang terjalin melalui Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) dianggap belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah untuk mentransformasi kemitraan dengan tujuan yang jelas, target yang terukur, dan fokus pada sasaran mitra. Selain itu, pemenuhan kondisi yang mendukung agar skema kemitraan dapat dilaksanakan juga sangat penting dalam proses transformasi tersebut.

Meskipun manajemen aset menjadi perhatian penting, banyak publik instansi publik masih menghadapi tantangan dalam pendataan. Permasalahan pendataan yang tidak akurat, mekanisme pengawasan yang lemah, dan kurangnya integrasi sistem informasi menjadi hambatan utama dalam mendapatkan gambaran aset yang lengkap dan up to date. Sebagai contoh, penelitian Khaerul Umam, Wardiningsih, dan Novianawati (2024) pada aset idle pemerintah daerah menunjukkan bahwa pencatatan aset idle masih dilakukan secara manual dan tidak ada mekanisme khusus untuk mengelola aset yang tidak produktif (Umam et al., 2024)

Selain itu, aspek pengendalian internal menjadi elemen yang tidak bisa

diabaikan dalam manajemen aset publik. Penelitian oleh Eka Setya Wicaksana (Universitas Brawijaya) mengungkap bahwa kelemahan sistem kontrol internal atas aset tetap di pemerintah daerah dapat menyebabkan perbedaan valuasi aset antara unit pengelola aset dan bagian akuntansi, yang pada akhirnya melemahkan akuntabilitas laporan keuangan daerah (Wicaksana et al., 2021)

Kemitraan publik-swasta (PPP) atau kemitraan aset menjadi salah satu solusi untuk meningkatkan pemanfaatan aset milik daerah, tetapi membawa tantangan tersendiri. Pengelolaan barang milik daerah berbasis kemitraan dapat meningkatkan pendapatan asli daerah, namun keberhasilan kemitraan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, infrastruktur manajemen yang memadai, dan komitmen institusional (Yasin, 2021)

Kompleksitas pengelolaan aset semakin tinggi ketika aset publik mencakup kelas aset yang beragam, seperti lahan, bangunan, dan infrastruktur operasional. Studi model manajemen aset di BKAD Kabupaten Majalengka bahwa pemanfaatan teknologi dan prosedur formal inventarisasi, audit legal, penilaian, serta pengendalian sangat diperlukan agar aset tetap daerah dapat dimanfaatkan dengan optimal (Satibi et al., 2025). Pengelolaan aset merupakan salah satu aspek krusial dalam kegiatan operasional organisasi, terutama bagi perusahaan badan usaha milik negara seperti Perum Perhutani. Pengelolaan aset yang efektif dan efisien akan mendukung keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi serta memastikan keberkelanjutan dan manfaat optimal dari aset yang dimiliki. Khususnya, divisi sarana dan prasarana memegang peranan penting dalam memastikan ketersediaan fasilitas yang memadai untuk menunjang kegiatan operasional di seluruh wilayah kerja.

Dalam konteks Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Timur, pengelolaan aset kemitraan menjadi salah satu fokus utama karena berpengaruh langsung terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan serta pengelolaan sumber daya yang ada. Kendati demikian, masih terdapat tantangan dan kendala yang dihadapi dalam pengelolaan aset kemitraan tersebut, seperti kurang optimalnya pengawasan, pencatatan, dan pemanfaatan aset secara tepat guna.

Metode manajemen seperti Siklus *Plan–Do–Check–Act* (PDCA) sangat relevan dalam konteks ini karena memberikan kerangka kerja sistematis untuk perbaikan berkelanjutan. Tahap Plan mencakup identifikasi kebutuhan, penetapan tujuan, dan penyusunan rencana manajemen aset berdasarkan data inventaris yang akurat. Tahap Do adalah pelaksanaan rencana secara konsisten, sedangkan Check fokus pada audit internal dan monitoring untuk mengevaluasi kesenjangan antara pelaksanaan dan target. Terakhir, tahap *Act* mendorong perbaikan prosedur dan

penguatan kontrol internal untuk adaptasi sistemik.

Berdasarkan isu-isu tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pengelolaan aset kemitraan di Divisi Sarana & Prasarana Perum Perhutani Divre Jawa Timur. Fokus penelitian meliputi kondisi inventaris dan pemeliharaan aset, mekanisme koordinasi dengan mitra, sistem pemantauan dan audit, serta hambatan yang muncul. Dengan menggunakan kerangka PDCA, penelitian ini diharapkan dapat merumuskan rekomendasi perbaikan kebijakan dan praktik manajemen aset agar tata kelola aset kemitraan Perhutani menjadi lebih transparan, efisien, dan berkelanjutan.

## **2. Kajian Pustaka**

### **2.1 Pengertian Konsep Pengelolaan Aset**

Pengelolaan aset publik mencakup rangkaian proses mulai dari perencanaan, pengadaan, pemanfaatan, pemeliharaan, hingga penghapusan aset, yang seluruhnya bertujuan memastikan bahwa aset mampu memberikan manfaat optimal bagi organisasi dan masyarakat. Dalam konteks pemerintah daerah, pengelolaan aset dituntut untuk menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi, termasuk melalui pemutakhiran data aset, analisis kebutuhan, dan pemeliharaan yang terstruktur. Penelitian oleh Noviyati & Khoirudin, (2023) menunjukkan bahwa optimalisasi aset pemerintah sangat dipengaruhi oleh kualitas inventarisasi, pengawasan, dan kejelasan regulasi aset yang diterapkan pemerintah daerah.

Selanjutnya, efektivitas pengelolaan aset juga sangat tergantung pada kejelasan regulasi, kapasitas pengelola, serta sistem manajemen aset yang konsisten. Sebagai contoh, sebuah studi tentang pengelolaan aset tetap pada pemerintahan daerah menemukan bahwa meskipun prosedur sesuai regulasi, praktik di lapangan sering terhambat oleh pencatatan yang belum lengkap dan pemanfaatan aset yang belum optimal, karena SDM pengelola belum memiliki kapasitas memadai dan sistem informasi aset belum diintegrasikan dengan baik (Kiki et al., 2025). Oleh karena itu, penguatan sistem informasi aset, peningkatan kompetensi pengelola aset, dan penerapan prosedur audit/monitoring secara rutin menjadi prasyarat penting agar aset publik dapat dikelola dan dimanfaatkan secara maksimal.

### **2.2 Pengertian Pengelolaan Aset Kemitraan**

Pengelolaan aset kemitraan di sektor publik yaitu aset milik daerah atau pemerintah yang dikelola bersama pihak swasta melalui skema sewa, kerja sama pemanfaatan, atau kemitraan lainnya membutuhkan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan sistematis agar pembagian risiko, manfaat, dan tanggung jawab

berjalan adil dan jelas. Studi pada pemanfaatan aset tetap di daerah menunjukkan bahwa aspek seperti inventarisasi menyeluruh, penataan regulasi yang jelas, serta mekanisme kontrol internal sangat menentukan seberapa optimal aset tersebut dapat menghasilkan manfaat bagi daerah. Misalnya, penelitian terhadap optimalisasi pemanfaatan aset tetap tanah dan bangunan di Kabupaten Manokwari menunjukkan bahwa lemahnya pemetaan aset, kurangnya sosialisasi potensi kerjasama ke pihak ketiga, serta kompleksitas birokrasi dan regulasi menjadi penghambat utama terhadap pemanfaatan aset (Satmoko & Sari, 2024).

Lebih lanjut, aset daerah yang dimanfaatkan melalui kemitraan jika dikelola dengan baik melalui sistem manajemen aset yang terstruktur dan evaluasi berkala dapat berfungsi sebagai sumber pendapatan dan meningkatkan efisiensi pemeliharaan. Namun, jika aspek regulasi, pengawasan, dan kelayakan aset diabaikan, aset tersebut bisa menjadi beban. Dalam penelitian kasus pada daerah otonom, ditemukan bahwa kontribusi aset terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) masih kecil karena banyak aset yang “idle” atau tidak termanfaatkan, sedangkan biaya pemeliharaan tetap harus ditanggung pemerintah daerah. Penelitian ini menekankan urgensi pembenahan struktur organisasi pengelola aset, peningkatan kapasitas SDM, serta perbaikan sistem pengelolaan aset agar aset daerah dapat berkontribusi secara optimal pada PAD (Selang Kasrul, 2022)

### 2.3 Teori Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi didefinisikan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif; beberapa perspektif utama untuk mengukur efektivitas meliputi pendekatan sasaran (*goal-attainment*), pendekatan sistem/sumber daya (*system-resource*), dan pendekatan proses internal (*internal-process*) (Tulus & Londa, 2023).

Pendekatan *system-resource* menekankan kemampuan organisasi untuk memperoleh, memelihara, dan memanfaatkan sumber daya penting dari lingkungan eksternal agar operasional dapat berkelanjutan dan adaptif, sedangkan pendekatan *internal-process* menilai efektivitas berdasarkan kelancaran proses internal, kualitas koordinasi, dan efisiensi pelaksanaan tugas antar-unit organisasi. Dalam konteks manajemen aset sektor publik, konsep efektivitas organisasi diaplikasikan untuk menilai sejauh mana aset tetap dan aset kemitraan dikelola sehingga tetap produktif, berfungsi sesuai tujuan pelayanan publik, serta memberikan kontribusi ekonomi dan sosial yang optimal; indikator pengukuran efektivitas dalam konteks ini meliputi tingkat pemanfaatan aset, efisiensi biaya

pemeliharaan, kepatuhan terhadap prosedur pengelolaan, dan kualitas sistem informasi asset (Prayitno Dedi, 2024)

## **2.4 Teori PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)**

PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) adalah kerangka kerja manajemen berkelanjutan yang banyak digunakan sebagai alat peningkatan mutu dan efektivitas organisasi. Sebagai contoh dari penerapan PDCA di Indonesia, penelitian di sebuah pondok pesantren menemukan bahwa siklus PDCA dari perencanaan masalah, pelaksanaan perbaikan, evaluasi hasil, hingga tindakan korektif berhasil meningkatkan kualitas dan efektivitas proses belajar mengajar secara konsisten. Dengan demikian, dalam konteks pengelolaan aset kemitraan publik, PDCA menjadi pendekatan yang sangat relevan untuk merencanakan pengelolaan aset, memantau pemanfaatannya, mengevaluasi efektivitas pelaksanaan kerja sama, dan melakukan perbaikan berkelanjutan agar terlaksana tata kelola yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel (Wicaksono & Supriyanto, 2023)

Selain itu, dalam konteks pendidikan, studi mengenai implementasi Total Quality Management (TQM) berbasis PDCA pada sekolah menengah menunjukkan bahwa PDCA membantu sistematisasi perbaikan mutu melalui perencanaan berbasis data, evaluasi berkala, dan penyesuaian yang responsif terhadap hasil evaluasi (Izza Mutia Raihan et al., 2025)

Dengan demikian, PDCA menyediakan kerangka kerja yang sesuai untuk pengelolaan aset kemitraan publik: siklus ini memungkinkan organisasi untuk merencanakan pengelolaan aset, melaksanakan pemanfaatan secara terstruktur, memantau penggunaan dan hasilnya, serta melakukan tindakan korektif atau penyesuaian agar pengelolaan aset menjadi lebih transparan, efisien, dan berkelanjutan.

## **3. Metode Penelitian**

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam untuk memperoleh data terkait pelaksanaan pengelolaan aset kemitraan di Perum Perhutani Divre Jawa Timur. Wawancara dilakukan kepada pegawai Divisi Sarana dan Prasarana serta pihak terkait yang terlibat langsung dalam pemanfaatan aset. Pedoman wawancara disusun secara sistematis untuk menggali informasi mengenai proses perencanaan, implementasi, koordinasi, serta dinamika kemitraan yang berlangsung di lapangan.

Pada tahap analisis, kerangka *PDCA (Plan-Do-Check-Act)* digunakan untuk



menilai efektivitas pengelolaan aset berdasarkan data hasil wawancara. Di tahap *Plan merencanakan strategi kedepannya yang akan dilakukan secara detail dan di tahap Check* berfungsi mengidentifikasi kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, termasuk faktor pendukung dan hambatan yang muncul selama proses pengelolaan. Hasil evaluasi tersebut kemudian diarahkan pada tahap *Act*, yaitu merumuskan rekomendasi perbaikan yang dapat meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan keberlanjutan pengelolaan aset kemitraan. Dengan demikian, penerapan PDCA memungkinkan proses evaluasi yang lebih terstruktur serta mendukung penyusunan strategi peningkatan kinerja pengelolaan aset.

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa proses optimalisasi aset di Perum Perhutani Divre Jawa Timur diawali dengan kegiatan identifikasi aset yang memiliki potensi pemanfaatan, khususnya aset yang tidak termanfaatkan atau kurang produktif. Informasi awal mengenai aset diperoleh dari masing-masing KPH sebagai unit operasional wilayah, kemudian dilakukan verifikasi lapangan untuk memastikan kondisi fisik, legalitas, lokasi, serta kelayakan pemanfaatannya (Noviyati & Khoirudin, 2023b)

Aset yang dinilai layak selanjutnya ditawarkan kepada calon mitra eksternal melalui mekanisme komunikasi langsung dan jaringan kerja yang sudah terbangun, yang secara praktik masih mengandalkan pola pemasaran informal atau metode “mulut ke mulut”. Ketika terdapat mitra yang berminat, proses dilanjutkan pada pengajuan pemanfaatan aset beserta penyusunan dokumen administrasi. Seluruh prosedur penunjukan mitra, penyusunan PKS, serta pembatasan kewenangan nilai dan durasi kerja sama merujuk pada standar tata kelola yang menekankan akuntabilitas, transparansi, dan sistem pengendalian internal. Penelitian menyebut bahwa pengaturan aspek legalitas, audit hukum, dan penilaian aset sangat mempengaruhi optimalisasi pemanfaatan aset publik. (Prenta et al., 2024)

Temuan lapangan juga menunjukkan bahwa evaluasi pengelolaan aset dilakukan secara rutin setiap bulan oleh Divre dan KPH. Evaluasi ini mencakup perkembangan pendapatan dari kerja sama aset, status aset yang sudah memiliki penyewa, dan aset yang masih “nganggur”. Evaluasi bulanan berfungsi sebagai mekanisme monitoring dan akuntabilitas, sejalan dengan prinsip evaluasi kinerja sektor publik yang menuntut pengukuran berkala terhadap output dan outcome. Literatur menunjukkan bahwa sistem pelaporan berkala dan pengawasan aset merupakan salah satu faktor kritis untuk meningkatkan tingkat pemanfaatan aset daerah (Selang Kasrul, 2022).

Ketika ditemukan aset yang belum terserap pasar, KPH diminta untuk memperbarui data potensi aset, mengidentifikasi mitra baru, serta menjelaskan hambatan yang muncul seperti lokasi aset yang kurang strategis atau minimnya minat calon mitra. Informasi dari narasumber juga menegaskan pentingnya komunikasi intensif antar-KPH dalam pertukaran informasi aset. Mekanisme ini mendukung kolaborasi internal organisasi dan mempercepat penyebaran peluang kerja sama, sebagaimana literatur organisasi menyebutkan bahwa koordinasi horizontal antar-unit merupakan faktor kunci keberhasilan optimalisasi sumber daya (Selang Kasrul, 2022)

Di sisi lain, sistem pemasaran aset yang masih bergantung pada jaringan personal menyebabkan peluang pemanfaatan tidak selalu merata dan rentan terhadap keterbatasan informasi. Selain itu, terdapat tantangan struktural seperti perbedaan target pendapatan dari pusat yang tidak selalu sesuai dengan potensi riil aset di lapangan. Banyak aset yang tidak diminati karena lokasi kurang strategis, nilai ekonominya rendah, atau membutuhkan investasi awal yang tinggi dari mitra. Batasan regulasi mengenai nilai dan jangka waktu juga menimbulkan hambatan bagi mitra yang membutuhkan kepastian investasi jangka panjang. Kondisi-kondisi ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa optimalisasi pemanfaatan aset tetap di daerah masih dihambat oleh kualitas SDM, kurangnya pemetaan potensi aset, serta kebijakan yang belum mendukung pemanfaatan aset secara maksimal (Kurnia et al., 2024)

Secara keseluruhan, informasi lapangan menunjukkan bahwa pengelolaan dan optimalisasi aset di Perhutani telah mengikuti mekanisme formal dan terstruktur, tetapi efektivitasnya masih dipengaruhi oleh kondisi aset, keterbatasan pemasaran, serta rigiditas regulasi internal. Perbaikan diperlukan melalui penguatan strategi pemasaran aset, peningkatan koordinasi lintas unit, dan peninjauan ulang kebijakan agar lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar tanpa mengabaikan prinsip tata kelola yang baik.

## **1. Plan (Perencanaan)**

Tahap perencanaan dimulai dengan proses identifikasi terhadap aset yang memiliki potensi untuk dimanfaatkan, terutama aset yang selama ini kurang produktif atau tidak termanfaatkan. Informasi awal mengenai aset dikumpulkan dari setiap KPH, kemudian dilakukan penelaahan lebih lanjut terkait kondisi fisik, legalitas, lokasi, serta potensi nilai ekonominya. Pada tahap ini, unit sarana dan prasarana menetapkan prioritas aset berdasarkan tingkat kelayakan, potensi pendapatan, dan kebutuhan pasar. Perencanaan juga mencakup penyusunan strategi penawaran aset yang meliputi segmentasi calon mitra, analisis risiko, serta kesesuaian pemanfaatan dengan pedoman dan prosedur kerja sama yang berlaku. Dengan demikian, tahap “Plan” menjadi dasar untuk memastikan bahwa aset yang masuk dalam proses optimalisasi



telah memenuhi pertimbangan objektif dan siap diproses pada tahap berikutnya. Selain itu, proses inventarisasi dan penilaian aset dilakukan untuk memperkuat keakuratan data dan memastikan bahwa aset yang akan dikerjasamakan memiliki prospek pemanfaatan yang jelas.

## **2. Do (Pelaksanaan)**

Pada tahap pelaksanaan, aset yang telah masuk prioritas kemudian ditawarkan kepada pihak eksternal yang berpotensi menjadi mitra. Proses penawaran umumnya dilakukan secara langsung melalui jaringan kerja yang sudah terbentuk, sehingga komunikasi informal masih memegang peran penting. Jika terdapat calon mitra yang menunjukkan minat, unit sarana dan prasarana melakukan prosedur penunjukan mitra sesuai dengan mekanisme kerja sama yang berlaku. Setelah mitra ditetapkan, proses dilanjutkan dengan penyusunan Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang memuat ketentuan mengenai nilai sewa, jangka waktu, peruntukan aset, serta hak dan kewajiban masing-masing pihak. Tahap ini juga mencakup verifikasi lapangan bersama mitra untuk memastikan bahwa kondisi aset sesuai dengan kebutuhan pemanfaatannya sebelum PKS diterapkan secara resmi. Pelaksanaan yang terdokumentasi dan terstruktur diperlukan agar pemanfaatan aset dapat berjalan efektif dan sesuai ketentuan.

## **3. Check (Pemeriksaan)**

Tahap pemeriksaan dilakukan melalui laporan rutin dari seluruh KPH kepada Divre. Laporan ini mencakup perkembangan penggunaan aset, realisasi pendapatan dari kerja sama, kepatuhan mitra terhadap ketentuan PKS, serta potensi permasalahan yang muncul di lapangan. Melalui mekanisme monitoring ini, unit sarana dan prasarana dapat menilai apakah pelaksanaan kerja sama telah sesuai dengan perencanaan dan standar operasional. Pemeriksaan tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mengevaluasi efektivitas strategi pemanfaatan aset, termasuk tingkat minat pasar terhadap aset yang ditawarkan. Informasi yang diperoleh dari tahap pemeriksaan menjadi bahan evaluasi penting untuk menentukan langkah korektif selanjutnya.

## **4. Act (Tindakan Korektif dan Pengembangan)**

Hasil evaluasi pada tahap pemeriksaan menjadi dasar untuk melakukan tindakan perbaikan maupun pengembangan proses. Jika terdapat aset yang kurang diminati, unit dapat menyusun strategi pemasaran baru, memperbaiki pendekatan penawaran, maupun merumuskan alternatif pemanfaatan yang lebih relevan. Apabila

hambatan berasal dari faktor regulasi, seperti batasan nilai kerja sama atau durasi pemanfaatan, unit dapat mengajukan rekomendasi perubahan kebijakan ke tingkat yang lebih tinggi. Tahap ini juga berfungsi untuk memperbaiki mekanisme internal, memperkuat dokumentasi, serta meningkatkan koordinasi antarunit agar siklus PDCA berikutnya berjalan lebih efektif. Dengan adanya tindakan korektif yang berkelanjutan, optimalisasi aset dapat dilakukan secara lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan pasar.

Secara keseluruhan, temuan lapangan menunjukkan bahwa pengelolaan dan optimalisasi aset kemitraan di Perum Perhutani Divre Jawa Timur telah berjalan melalui mekanisme terstruktur dan mengacu pada pedoman formal organisasi, namun efektivitasnya masih terkendala oleh aspek legalitas, kondisi fisik aset, serta strategi pemasaran yang belum optimal. Pemantauan rutin terhadap kinerja pemanfaatan aset menjadi hal penting dalam memastikan kesesuaian penggunaan dan peningkatan produktivitas aset sebagaimana ditekankan dalam prinsip manajemen aset publik (Wicaksana A, 2021). Berikut merupakan tabel yang menggambarkan tahapan PDCA dalam konteks pengelolaan aset kemitraan di Perum Perhutani Divre Jawa Timur:

**Tabel 1.** Tahapan PDCA sebagai Kerangka Evaluasi Pengelolaan Aset Kemitraan

<b>Tahap</b>	<b>Uraian Kegiatan</b>
<i>Plan</i> (Perencanaan)	Identifikasi aset berpotensi; pengumpulan data dari KPH; verifikasi awal lokasi & kondisi; analisis potensi ekonomi; penyusunan prioritas aset; menyusun strategi penawaran dan segmentasi calon mitra.
<i>Do</i> (Pelaksanaan)	Penawaran aset kepada mitra potensial; verifikasi lapangan; pemrosesan penunjukan mitra sesuai Perdir; penyusunan dan penandatanganan PKS; penetapan peruntukan dan nilai sewa.
<i>Check</i> (Pemeriksaan)	Monitoring mingguan dari KPH; evaluasi realisasi sewa; pemeriksaan kesesuaian peruntukan; identifikasi kendala lapangan; evaluasi efektivitas strategi pemanfaatan aset.
<i>Act</i> (Tindakan Perbaikan)	Perbaikan strategi pemasaran aset; penyesuaian kebijakan internal; rekomendasi perubahan regulasi; peningkatan koordinasi

lintas unit; perencanaan ulang siklus PDCA berikutnya.

---

*Sumber: Data Diolah 2025*

---

Evaluasi bulanan juga memungkinkan adanya koordinasi antarsatuan kerja dalam berbagi informasi terkait aset tidak produktif yang berpotensi dikembangkan. Selain itu, proses komunikasi antarkaryawan baik secara formal maupun informal masih menjadi saluran utama dalam menemukan calon mitra, sehingga fungsi pemasaran aset belum sepenuhnya memanfaatkan strategi promosi modern berbasis digital, padahal pengelolaan aset berbasis kemitraan dapat meningkatkan pendapatan daerah apabila didorong melalui kolaborasi yang lebih sistematis (Yasin, 2021).

Tantangan lain meliputi kesenjangan antara target pendapatan dengan kemampuan riil aset serta pembatasan nilai dan jangka waktu kerja sama yang memengaruhi fleksibilitas dalam menjalin kemitraan jangka panjang. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan strategi pemasaran aset dan penyesuaian kebijakan agar lebih adaptif terhadap dinamika kebutuhan mitra. Dengan demikian, peningkatan efektivitas pengelolaan aset kemitraan menuntut adanya sinergi antara perbaikan proses operasional, penguatan tata kelola, serta strategi pemasaran aset yang lebih responsif terhadap peluang pasar untuk mendorong pemanfaatan aset yang produktif dan berkelanjutan.

## **5. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan aset kemitraan di Perum Perhutani Divre Jawa Timur berada pada tingkat fungsional yang memadai, ditunjukkan melalui mekanisme evaluasi berkala setiap bulan yang menilai kinerja aset, kontribusi pendapatan, serta status pemanfaatan aset berpotensi kerja sama. Proses pengembangan kemitraan yang masih bertumpu pada pola komunikasi informal antarunit dan antar KPH terbukti membantu percepatan penyebaran informasi, terutama untuk mengurangi idle asset melalui koordinasi dan pertukaran data yang intensif. Implementasi pendekatan PDCA memperkuat tata kelola dengan memberikan struktur yang sistematis melalui tahapan perencanaan pemetaan aset, pelaksanaan pengelolaan dan penj (amin)ajakan mitra, pemeriksaan berbasis evaluasi rutin, serta tindakan korektif berupa perbaikan strategi promosi dan penyesuaian kebijakan operasional. Meskipun demikian, efektivitas pengelolaan masih dibatasi oleh faktor keterbatasan strategi pemasaran, variasi kondisi aset, serta regulasi internal yang memengaruhi fleksibilitas kerja sama. Secara keseluruhan, temuan penelitian

menunjukkan bahwa pengelolaan aset kemitraan telah berjalan dalam koridor tata kelola yang terstruktur, namun tetap memerlukan penguatan sistem informasi, optimalisasi promosi aset, dan harmonisasi koordinasi lintas unit guna meningkatkan performa pemanfaatan aset dan kontribusi pendapatan secara lebih optimal.

## 6. DaftarPustaka

- Izza Mutia Raihan, Maya Diaz Restarie, Siti Zulaikha, & Muh. Takdir. (2025). Total Quality Management dan Siklus PDCA Sebagai Strategi Penguatan Mutu Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 3(4), 5518–5530. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1439>
- Kiki, N., Ruek, J., De Rozari, E., Titing, R., & Bolang, C. (2025). *ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL FIXED ASSET MANAGEMENT AT THE REGIONAL FINANCIAL AND ASSET AGENCY IN MANGGARAI REGENCY*. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v4i1.417>
- Kurnia, F., Zulkifli, & Desi Indriasari. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Optimalisasi Pengelolaan Aset Tetap di BPKAD Kabupaten Ogan Komering Ilir. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(5), 2973–2984. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i5.3095>
- Noviyati, A. M., & Khoirudin, R. (2023a). Analisis Optimalisasi Aset Pemerintah Daerah di Daerah Istimewa Yogyakarta. In *Journal of Economics, Assets, and Evaluation* (Issue 1). <https://economics.pubmedia.id/index.php/jeae>
- Noviyati, A. M., & Khoirudin, R. (2023b). Analisis Optimalisasi Aset Pemerintah Daerah di Daerah Istimewa Yogyakarta. In *Journal of Economics, Assets, and Evaluation* (Issue 1). <https://economics.pubmedia.id/index.php/jeae>
- Prayitno Dedi. (2024). Efektivitas Manajemen Organisasi Pelayanan Publik Pada Perencanaan dan Pengawasan Pembangunan Daerah B. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Akuntansi*.
- Prentha, R., Lestari, E. P., Saputro, J. A., Studi, P., Manajemen, M., & Terbuka, U. (2024). *THE INFLUENCE OF ASSET MANAGEMENT ON OPTIMIZATION OF ASSET UTILIZATION AT PUBLIC UNIVERSITIES (PTN) IN INDONESIA* PENGARUH MANAJEMEN ASET TERHADAP OPTIMALISASI PEMANFAATAN ASET PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI (PTN) DI INDONESIA.
- Satibi, I., Marlovia, E., Farhan, M., & Maulana, A. (2025). MODEL MANAJEMEN ASET PADA BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH (BKAD) KABUPATEN MAJALENGKA. In *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* (Vol. 7, Issue 1).
- Satmoko, R. A., & Sari, A. G. P. (2024). Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tetap Tanah Dan Bangunan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari. *JURNAL TERAPAN PEMERINTAHAN MINANGKABAU*, 4(2), 148–159. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v4i2.4665>
- Selang Kasrul. (2022). Strategi Optimalisasi Aset Daerah untuk Penguatan Pendapatan Asli Daerah (Studi Kasus Pemerintah Provinsi Maluku). *Jurnal*

- Widyaiswara Indonesia*, 3, 241–251.
- Tulusan, F. M. G., & Londa, Y. (2023). EFEKTIFITAS PEMBERLAKUAN PEMBATAAN KEGIATAN MASYARAKAT ( PPKM ) BAGI USAHA KECIL MASYARAKAT DI KELURAHAN MALALAYANG SATU TIMUR KECAMATAN MALALAYANG KOTA MANADO KEZIA LOUISA MOGOT. In *Jurnal Administrasi Publik JAP: Vol. IX* (Issue 4).
- Umam, K., Wardiningsih, R., & Noviawan, L. A. (2024). *JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi) Analisis Pengelolaan Aset Idle di Pemerintah Daerah*.
- Wicaksana A, H. Y. S. (2021). PENGARUH INVENTARISASI ASET, PENGGUNAAN ASET, PENGAMANAN DAN PEMELIHARAAN ASET TERHADAP OPTIMALISASI ASET TETAP TANAH MELALUI PEMANFAATAN ASET PADA PEMERINTAH KABUPATEN MALANG. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6, 1–14.
- Wicaksana, E. S., Setya, E., Program, W., Akuntansi, M., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2021). TEMA Tera Ilmu Akuntansi Volume 22 Nomor 2 Tahun 2021 Eka Setya Wicaksana 120 KORESPONDING AUTHOR PENGENDALIAN INTERNAL ASSET TETAP. In *Jurnal Tera Ilmu Akuntansi* (Vol. 22, Issue 2).
- Wicaksono, W. A., & Supriyanto, A. (2023). IMPLEMENTASI CONTINUOUS IMPROVEMENT PADA AKTIVITAS BELAJAR DI PONDOK PESANTREN. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.  
<https://doi.org/10.32478/evaluasi>
- Yasin, P. F. D. O. (2021). MANAJEMEN BARANG MILIK DAERAH BERBASIS KEMITRAAN DALAM MENINGKATKAN SUMBER PENDAPATAN DAERAH. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6, 147–155.