



## Strategi Efisiensi Pengelolaan Aset melalui Efektivitas Sistem Penghapusan Aset Tetap di PT Angkasa Pura Indonesia

Wahyu Dyah Nur Anis Wachidah<sup>1</sup>, Wisnu Murti Wibowo<sup>2</sup>, M. Shohibul Jamil<sup>3</sup>,  
Ginanjari Suendro<sup>4</sup>, Muhammad Fauzi<sup>5</sup>, Handika Naufal Husni<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cendekia Karya Utama, Indonesia

<sup>5</sup> Universitas Selamat Sri, Indonesia

<sup>6</sup> Institut Agama Islam Pemalang, Indonesia

<sup>1</sup>email: [wahyudyah.naw@gmail.com](mailto:wahyudyah.naw@gmail.com); <sup>2</sup>email: [wisnumurti585@gmail.com](mailto:wisnumurti585@gmail.com); <sup>3</sup>email:

[royanaljamil@gmail.com](mailto:royanaljamil@gmail.com); <sup>4</sup>email: [gsuendro@gmail.com](mailto:gsuendro@gmail.com); <sup>5</sup>email:

[fauzinahrowisaid@gmail.com](mailto:fauzinahrowisaid@gmail.com); <sup>6</sup>email: [handikanaufalhusni@gmail.com](mailto:handikanaufalhusni@gmail.com)

Jl. Tegalsari Raya No.102, Semarang, Indonesia

Jl. Soekarno-Hatta KM 3, Kendal, Indonesia

Jl. Paduraksa-Keramat, Pemalang, Indonesia

\*Korespondensi penulis: [wahyudyah.naw@gmail.com](mailto:wahyudyah.naw@gmail.com)

### Abstract.

Asset management plays an essential role in ensuring operational efficiency, particularly in the process of disposing fixed assets that are no longer productive. In practice, various administrative and technical issues often hinder the timely completion of asset disposal activities. This study aims to analyze the procedures for fixed asset disposal, identify the challenges encountered, and formulate strategies implemented by PT Angkasa Pura Indonesia to improve the efficiency of the disposal process. This research employs a qualitative descriptive method with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews with 5 informants from related units, direct observations, and document analysis, including SOPs, company regulations, and asset reports. Data analysis techniques consisted of data reduction, data presentation, and conclusion drawing, while data validity was ensured through source triangulation. The findings indicate that the asset disposal procedures have been carried out in accordance with applicable regulations such as PMK No. 201/PMK.06/2018, PER-02/MBU/2023, and KEP-26/2012, supported by the SAP system that facilitates data verification. The main challenges include data inconsistencies, incomplete documentation, approval delays, and multi-layered bureaucracy. Strategies implemented to increase efficiency include intensive inter-unit coordination, data reconciliation, administrative monitoring, enhancement of human resource understanding, and active managerial support in accelerating approval and monitoring processes smart asset management. Overall, these strategies contribute to improved administrative order and reduced costs associated with non-productive assets.

**Keywords:** Fixed Asset Disposal; Asset Management; SAP System; Administrative Efficiency; PT Angkasa Pura Indonesia; Qualitative Research.

### Abstrak.

Pengelolaan aset tetap memiliki peran penting dalam menjaga efisiensi operasional perusahaan, termasuk dalam proses penghapusan aset yang sudah tidak produktif. Namun, dalam praktiknya masih terdapat berbagai kendala administratif maupun teknis yang dapat memperlambat proses tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis prosedur penghapusan aset tetap, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi yang dilakukan PT Angkasa Pura Indonesia dalam meningkatkan efisiensi penghapusan aset. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam bersama 5 informan dari berbagai unit terkait, observasi langsung, serta analisis dokumen seperti SOP, regulasi perusahaan, dan laporan aset. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur penghapusan aset telah dilaksanakan sesuai regulasi seperti PMK No. 201/PMK.06/2018, PER 02/MBU/2023, dan KEP-26 Tahun 2012, serta didukung sistem SAP yang mempermudah verifikasi data. Kendala utama meliputi ketidaksesuaian data, kelengkapan dokumen, keterlambatan persetujuan, dan birokrasi berjenjang.

*Strategi yang diterapkan untuk meningkatkan efisiensi mencakup koordinasi intensif antarunit, rekonsiliasi data, pemantauan administrasi, peningkatan pemahaman SDM, dukungan aktif manajemen dalam mempercepat persetujuan dan monitoring proses, serta digitalisasi manajemen aset untuk meningkatkan akurasi data dan kecepatan pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, strategi tersebut mampu meningkatkan ketertiban administrasi dan mengurangi biaya akibat aset tidak produktif.*

**Kata Kunci:** Penghapusan Aset Tetap; Manajemen Aset; Sistem SAP; Efisiensi Administratif; PT Angkasa Pura Indonesia; Penelitian Kualitatif.

## 1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi dan globalisasi ekonomi telah membawa perubahan signifikan dalam dunia bisnis, khususnya dalam pengelolaan sumber daya perusahaan. Perusahaan modern dituntut untuk mampu mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien agar dapat mempertahankan daya saing serta mencapai tujuan jangka panjang. Salah satu sumber daya yang memiliki peran strategis dalam mendukung aktivitas operasional perusahaan adalah aset tetap. Aset tetap merupakan elemen penting yang digunakan secara berkelanjutan dalam proses produksi maupun pelayanan, sehingga keberadaannya sangat menentukan kelancaran operasional perusahaan.(Brous et al., 2020). Dalam PSAK No.16 tahun 2015 disebutkan bahwa aset tetap merupakan aset berwujud yang digunakan dalam operasional, tidak dimaksudkan untuk dijual kembali dan memiliki masa manfaat lebih dari satu periode akuntansi.

Dalam konteks manajemen modern, Siklus hidup aset meliputi tahap perencanaan, pengadaan, penggunaan, pemeliharaan, hingga penghapusan, setiap tahapan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa aset dapat memberikan manfaat maksimal bagi organisasi.(Schuman & Brent, 2005). Namun, dalam praktiknya, perhatian terhadap tahap akhir yaitu penghapusan aset seringkali kurang optimal dibandingkan dengan tahap lainnya. Padahal, penghapusan aset merupakan bagian penting dalam menjaga efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan aset.

Aset tetap yang tidak lagi produktif, rusak, atau telah usang secara teknologi seharusnya segera dihapus dari daftar inventaris perusahaan. Jika hal ini tidak dilakukan, maka akan menimbulkan berbagai permasalahan, seperti meningkatnya biaya pemeliharaan, penggunaan ruang penyimpanan yang tidak efisien, serta ketidakakuratan dalam penyajian laporan keuangan. Selain itu aset yang tidak terkelola dengan baik dapat menjadi “ghost assets” yang menimbulkan ketidakefisienan operasional dan kesalahan dalam pengambilan keputusan (Jasiulewicz-Kaczmarek et al., 2023). Oleh karena itu,

penghapusan aset tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki implikasi strategis terhadap efisiensi operasional dan kinerja keuangan perusahaan. (Team, 2024)

Dalam praktiknya, proses penghapusan aset tetap tidak terlepas dari berbagai kendala, baik yang bersifat administratif maupun teknis. Salah satu kendala yang sering dihadapi adalah ketidaksesuaian data antara catatan sistem dengan kondisi riil di lapangan. Selain itu, proses penghapusan juga seringkali terhambat oleh kelengkapan dokumen yang belum terpenuhi serta prosedur birokrasi yang panjang dan berjenjang. (UIJRT, 2024). Kondisi ini menyebabkan proses penghapusan menjadi lambat dan tidak efisien. Padahal, dalam era digital saat ini, perusahaan dituntut untuk mampu melakukan pengelolaan aset secara cepat, tepat, dan akurat.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa kebandarudaraan, PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Jenderal Ahmad Yani Semarang memiliki aset tetap yang sangat kompleks dan bernilai tinggi, seperti bangunan terminal, peralatan operasional bandara, kendaraan, serta berbagai fasilitas pendukung lainnya. Aset-aset tersebut memiliki peran vital dalam mendukung pelayanan kepada masyarakat dan kelancaran operasional bandara. Oleh karena itu, pengelolaan aset yang efektif dan efisien menjadi suatu keharusan. Berikut data kepemilikan aset dan penghapusan aset tetap di PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Jendral Ahmad Yani Semarang yang diambil pada tahun 2025.

No	Jenis Aset Tetap	Jumlah Aset	Aset Layak Hapus	Sudah Dihapus
1	Kendaraan	28	5	4
2	Bangunan	923	0	Dipindah tangan
3	Peralatan	3.759	10	10

Sumber Data: PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Jendral Ahmad Yani Semarang Th 2025.

Berdasarkan fenomena di lapangan, masih terdapat aset yang belum dilakukan penghapusan meskipun telah melewati umur ekonomis dan tidak lagi memberikan manfaat operasional. Salah satu contoh yang ditemukan adalah kendaraan operasional yang sudah tidak layak pakai tetapi masih tercatat dalam daftar inventaris. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara prosedur penghapusan aset yang ideal dengan implementasinya di lapangan. Kesenjangan tersebut dapat berdampak pada inefisiensi pengelolaan aset serta menurunkan kualitas laporan keuangan perusahaan.

Selain itu, proses penghapusan aset pada perusahaan BUMN seperti PT. Angkasa Pura Indonesia juga harus mengikuti berbagai regulasi yang berlaku, baik dari

Kementerian Keuangan maupun Kementerian BUMN. Regulasi tersebut mengatur secara ketat prosedur penghapusan aset, mulai dari tahap pengajuan, verifikasi, hingga persetujuan. Meskipun regulasi ini bertujuan untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas, dalam praktiknya seringkali menimbulkan birokrasi yang kompleks sehingga memperlambat proses penghapusan aset. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat agar proses penghapusan tetap berjalan sesuai aturan tanpa mengurangi efisiensi.

Penelitian terdahulu seperti (Azuwandri & M. B. E. Putra 2022) menemukan hambatan dalam pengloaan aset tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah antara lain dokumntasi yang tidak lengkap, sertifikasi tanah belum merata, kurangnya koordinasi antar unit terkait. Begitu juga (Rinawati, T.; Purwati, P.; & C. Rizkiana 2022) dalam penelitiannya terkait manajemen aset tetap daerah Kota Semarang yang menemukan data inventarisasi yang belum lengkap, keterbatasan SDM, sistem informasi yang kurang efektif. Serta penelitian (Mewengkang, Bawole & Sumual 2025) di PT PLN (Persero) yang menemukan SOP penghapusan aset yang belum sepenuhnya selaras dengan *asset lifecycle management*, adanya aset rusak yang belum dihapus sehingga beresiko menyesatkan laporan keuangan. Beberapa hasil penelitian tersebut telah membantu penulis menemukan celah penelitian baru.

Research gap utama dari studi ini adalah minimnya penelitian kualitatif mendalam yang menganalisis strategi penghapusan aset tetap, minimnya penelitian yang menghubungkan penghapusan aset dengan efisiensi operasional, serta terbatasnya studi kasus pada sektor BUMN khususnya industri kebandarudaraan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis secara mendalam bagaimana prosedur penghapusan aset tetap yang diterapkan, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan aset. Dengan adanya analisis tersebut, diharapkan dapat ditemukan solusi yang tepat dalam mengoptimalkan proses penghapusan aset sehingga mampu mendukung efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen aset merupakan pendekatan strategis yang bertujuan untuk memaksimalkan nilai aset sepanjang siklus hidupnya (Crespo Márquez et al., 2017)

Pendekatan ini menekankan integrasi antara kinerja aset, risiko, dan biaya dalam pengambilan keputusan (Too, 2010). Manajemen aset merupakan serangkaian proses yang dilaksanakan untuk mengelola aset dalam hubungannya dengan aset itu sendiri maupun aset dengan masyarakat sekitar (Leong, 2004). Menurut standar internasional ISO 55000, manajemen aset adalah aktivitas terkoordinasi yang dilakukan organisasi untuk merealisasikan nilai dari aset yang dimiliki. Pendekatan ini menekankan pada value realization, risk management, dan lifecycle management. Studi oleh Fajarhya et al., menemukan bahwa pengelolaan aset yang sistematis berbasis prinsip ISO 55000 dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan. (Fajarhya et al., 2025) Sehingga manajemen aset yang tepat akan meningkatkan produktivitas pemanfaatan aset tetap.

Aset tetap merupakan sumber daya ekonomi jangka panjang yang memiliki peran penting dalam mendukung produktivitas organisasi (Mawardi & Mubarak, 2022). Aset tetap merupakan aset berwujud yang telah bermanfaat lebih dari satu tahun dan dipakai untuk kegiatan pemerintahan maupun dimanfaatkan untuk kegiatan masyarakat (Nordiawan et al., 2012), Aset dapat dikelompokkan berdasarkan wujud dan likuiditasnya. Berdasarkan wujudnya, aset dibagi menjadi aset berwujud (tangible assets) dan aset tidak berwujud (intangible assets) (Board, 2018). Aset berwujud adalah aset fisik yang memiliki bentuk nyata, seperti tanah, bangunan, mesin, dan kendaraan. Sebaliknya, aset tidak berwujud adalah aset yang tidak berbentuk secara fisik namun bermanfaat dan bernilai ekonomi secara signifikan, seperti paten, lisensi, atau perangkat lunak (Lev, 2000). Dalam perspektif akuntansi modern, aset tetap tidak hanya dipandang sebagai sumber daya fisik, tetapi juga sebagai economic resources yang memiliki nilai strategis bagi organisasi. Pengelolaan aset tetap yang tidak optimal dapat menyebabkan inefisiensi dan peningkatan biaya operasional (Amadi-Echendu et al., 2010a). Oleh karena itu untuk mengurangi beban biaya yang ditimbulkan dari aset tetap yang sudah tidak produktif perlu dilakukan penghapusan aset.

Penghapusan aset merupakan bagian penting dari siklus manajemen aset. Penghapusan dilakukan ketika aset sudah tidak memberikan manfaat ekonomi, mengalami kerusakan, atau telah usang secara teknologi. Penghapusan aset merupakan bagian dari lifecycle asset management yang bertujuan untuk menghilangkan aset yang tidak lagi memberikan nilai ekonomi (Vanier, 2001). Penghapusan aset merupakan proses

strategis yang bertujuan untuk menjaga efisiensi pengelolaan aset dan meningkatkan akurasi laporan keuangan. (Rahmawati & Fattah, 2024) Dalam praktiknya, penghapusan aset tidak hanya sekadar menghapus aset dari daftar inventaris, tetapi juga melibatkan proses administratif dan pengambilan keputusan yang kompleks. Proses ini biasanya meliputi : identifikasi aset tidak produktif, evaluasi kondisi aset, persetujuan manajemen, pelaksanaan penghapusan (lelang, hibah, atau pemusnahan). Keterlambatan penghapusan aset sering disebabkan oleh kurangnya kelengkapan dokumen dan kendala administrative (Obicci et al., 2021). Keterlambatan dalam penghapusan aset dapat menyebabkan pemborosan biaya dan ketidakefisienan operasional (Parida & Kumar, 2006). Dengan penghapusan aset maka beban biaya perawatan aset menjadi lebih efisien.

Efisiensi merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan pengelolaan aset. Efisiensi adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana sumber daya yang tersedia dapat digunakan secara optimal untuk menghasilkan output tertentu tanpa adanya pemborosan (Lötscher-Stamm & Lenzin, 2024). Efisiensi dalam manajemen aset berkaitan dengan optimalisasi biaya, peningkatan kinerja, dan pemanfaatan sumber daya secara maksimal (Alsyouf, 2007). Penggunaan sistem informasi dalam manajemen aset terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan transparansi organisasi (Márquez et al., 2009). Dalam konteks manajemen aset, efisiensi berkaitan dengan: optimalisasi penggunaan aset, pengurangan biaya pemeliharaan, peningkatan produktivitas asset. Penelitian (Brous et al., 2020). menunjukkan bahwa efisiensi pengelolaan aset dapat ditingkatkan melalui penerapan teknologi dan inovasi.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, yang bertujuan memahami secara mendalam konteks prosedur penghapusan aset tetap serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya yang telah diterapkan di PT. Angkasa Pura Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap fenomena secara kontekstual dan detail (Yin, 2018). Fokus penelitian ini adalah mengkaji strategi yang dilakukan dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan aset.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama: Pertama, Observasi langsung, yaitu pengamatan terhadap prosedur penghapusan aset tetap serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya yang telah diterapkan di PT. Angkasa Pura

Indonesia. Kedua, Wawancara mendalam semi-terstruktur, yang dilakukan bersama 5 informan yang terdiri dari para pimpinan dan kepala bagian perusahaan serta pihak-pihak yang terlibat dalam proses penghapusan aset tetap, antara lain : Widada Agung Nugraha (Asset Management And General Services Departement Head), Arfida Hesa Penta Media (Asset Management And General Services Officer) , Angga Citraniawan (Asset Management And General Services Officer), Sumarno (Asset Management And General Services Officer), Habiballah (Asset Management And General Services Officer). Pemilihan informan dilakukan secara purposive, berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam proses pengelolaan dan penghapusan aset. Wawancara dilakukan selama rentang waktu tiga bulan dan seluruh hasilnya direkam dan ditranskrip. Ketiga, Dokumentasi, meliputi peraturan penghapusan aset perusahaan, notulen rapat internal, serta laporan pelaksanaan penghapusan aset tetap.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik berdasarkan pendekatan, yang terdiri atas tiga tahap utama: data reduction (reduksi data) , data presentation (penyajian data) , drawing conclusions (penarikan kesimpulan / Verifikasi) (Miles & Huberman, 1994) Triangulasi data digunakan untuk menguji validitas dan keandalan hasil. Metode triangulasi sumber (data dari berbagai informan dan dokumen) dan triangulasi teknik (observasi, wawancara, dan dokumentasi) menjadi cara utama untuk meningkatkan kredibilitas temuan, sesuai anjuran (Patton, 2014). Metode ini sejalan dengan praktik terbaik penelitian studi kasus dalam literatur manajemen keuangan dan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh (Baxter & Jack, 2008), di mana studi kasus eksploratif digunakan untuk menggali kompleksitas fenomena organisasi dalam lingkungan nyata yang dinamis.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Prosedur Penghapusan Aset Tetap**

Berdasarkan hasil penelitian, prosedur penghapusan aset tetap pada PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Jenderal Ahmad Yani Semarang telah dilaksanakan sesuai dengan regulasi yang berlaku, baik dari sisi internal perusahaan maupun ketentuan pemerintah. Proses penghapusan aset dilakukan melalui beberapa tahapan utama, yaitu identifikasi aset, pengajuan usulan, verifikasi data, persetujuan manajemen, serta pelaksanaan penghapusan melalui mekanisme lelang atau pemusnahan.

Tahapan tersebut sejalan dengan konsep asset lifecycle management, di mana penghapusan merupakan fase akhir dalam siklus hidup aset (Amadi-Echendu et al., 2010b). Dalam perspektif ini, penghapusan bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan bagian strategis untuk memastikan bahwa aset yang tidak lagi produktif tidak membebani organisasi. Habibullah mengatakan “Selain itu, keberadaan aset tidak produktif dapat menghambat proses audit dan inventarisasi tahunan karena jumlah aset yang harus diverifikasi menjadi lebih banyak. Penghapusan aset tetap membuat sistem pencatatan lebih bersih dan tertata. Penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi aset berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Too, 2010). Sumarno mengatakan “Dengan melakukan penghapusan, perusahaan dapat mengurangi beban biaya, mengoptimalkan ruang penyimpanan, dan memfokuskan anggaran pada aset-aset yang masih produktif. Efisiensi ini tidak hanya berdampak pada aspek finansial, tetapi juga pada efektivitas pengelolaan inventaris perusahaan.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan sistem informasi berbasis SAP telah membantu dalam proses pencatatan dan pengendalian aset. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan tracking aset secara real-time, sehingga mempermudah proses verifikasi data. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa digitalisasi manajemen aset mampu meningkatkan akurasi data dan efisiensi operasional (Brous et al., 2020).

Namun demikian, meskipun prosedur telah berjalan sesuai standar, implementasinya masih menghadapi beberapa kendala yang menyebabkan proses penghapusan belum optimal. Hal ini menunjukkan adanya gap antara kebijakan dan praktik dilapangan, sebagaimana pada penelitian sebelumnya terkait pengelolaan aset sektor public (Crespo Márquez et al., 2017).

#### **4.2. Kendala Yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Penghapusan Aset**

Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa kendala utama dalam pelaksanaan penghapusan aset tetap antara lain : ketidaksesuaian data aset, kelengkapan dokumen administratif, proses persetujuan yang berjenjang serta keterbatasan sumber daya manusia (SDM).

Ketidaksesuaian antara data dalam sistem dengan kondisi riil di lapangan menjadi salah satu hambatan utama. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pembaruan data secara berkala serta lemahnya sistem inventarisasi. Arfida Hesa Penta Media mengatakan

“pendataan ulang menjadi langkah penting karena banyak aset yang secara fisik sudah tidak layak, namun belum diajukan untuk penghapusan” menunjukkan bahwa inventarisasi ulang merupakan tahap strategis dalam memastikan ketepatan informasi aset sebelum proses penghapusan dilakukan. Masalah ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kualitas data aset sangat menentukan keberhasilan manajemen aset (Márquez et al., 2009). Data yang tidak akurat dapat menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam menentukan aset yang layak dihapus. Proses penghapusan aset membutuhkan dokumen yang lengkap, seperti bukti kepemilikan, laporan kondisi aset, serta persetujuan dari pihak terkait.

Ketidaklengkapan dokumen administrasi seringkali menyebabkan proses penghapusan tertunda. Menurut (Parida & Kumar, 2006) aspek administratif merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi efektivitas manajemen aset. Tanpa dukungan dokumentasi yang memadai, proses pengambilan keputusan menjadi lambat dan tidak efisien.

Proses persetujuan yang berjenjang menjadi salah satu kendala lambatnya proses penghapusan aset. Sebagai perusahaan BUMN, PT. Angkasa Pura dalam melaksanakan proses penghapusan aset harus melalui mekanisme persetujuan yang berlapis, mulai dari unit kerja hingga manajemen pusat. Hal ini menyebabkan waktu yang dibutuhkan untuk proses penghapusan menjadi relatif lama. Fenomena ini sejalan dengan penelitian (El-Akruti & Dwight, 2013) kompleksitas organisasi dapat mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan dalam manajemen aset.

Kurangnya pemahaman SDM terkait prosedur penghapusan aset juga menjadi kendala. Hal ini berdampak pada kesalahan administrasi dan keterlambatan proses. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi manajemen aset (Tsang, 2002). Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan aset.

#### **4.3. Strategi Efisiensi Pengelolaan Aset**

Dalam upaya meningkatkan efisiensi pengelolaan aset, perlu dilakukan efektivitas pelaksanaan penghapusan aset tetap dengan beberapa strategi, antara lain:

- 1) **Peningkatan Koordinasi Antar Unit**

Koordinasi yang baik antara unit kerja menjadi kunci dalam mempercepat proses penghapusan aset. Dengan komunikasi yang efektif, proses verifikasi dan persetujuan

dapat dilakukan lebih cepat. Widada mengatakan “kerja sama antar unit memastikan bahwa seluruh prosedur dilaksanakan sesuai ketentuan dan meminimalkan kesalahan administrasi maupun teknis”. Sejalan dengan konsep integrated asset management, menegaskan pentingnya koordinasi antar fungsi dalam organisasi (Too, 2010).

#### 2) Rekonsiliasi dan Validasi Data Aset

Perusahaan melakukan rekonsiliasi data secara berkala untuk memastikan kesesuaian antara data sistem dan kondisi riil. Penelitian menunjukkan bahwa validitas data merupakan faktor utama dalam meningkatkan efisiensi manajemen aset (Amadi-Echendu et al., 2010a).

#### 3) Pemanfaatan Sistem Informasi (SAP)

Penggunaan sistem SAP membantu dalam proses monitoring aset serta mempercepat pengolahan data. Dalam literatur, penggunaan teknologi dalam manajemen aset terbukti meningkatkan efisiensi dan transparansi (Brous et al., 2020).

#### 4) Peningkatan Kompetensi SDM

Pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM dilakukan untuk meningkatkan pemahaman terhadap prosedur penghapusan aset. Menurut (Hastings, 2015) pengembangan kompetensi SDM merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi manajemen aset.

#### 5) Dukungan Manajemen

Peran aktif manajemen dalam memberikan persetujuan dan pengawasan menjadi faktor penting dalam mempercepat proses penghapusan aset. komitmen manajemen berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan aset (Woodhouse, 2006).

#### 6) Teknologi Manajemen Aset

Digitalisasi dalam manajemen aset memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan akurasi data dan kecepatan pengambilan keputusan (Love et al., 2013). Pendekatan berbasis teknologi juga mendukung konsep smart asset management yang meningkatkan kinerja aset secara berkelanjutan (Brous et al., 2020).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penghapusan aset merupakan strategi penting dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan aset. Temuan ini konsisten dengan teori manajemen aset yang menyatakan bahwa penghapusan aset merupakan bagian dari upaya optimalisasi nilai aset (Amadi-Echendu et al., 2010b).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis kualitatif maka dapat disimpulkan bahwa prosedur penghapusan aset tetap pada PT Angkasa Pura Indonesia telah dilaksanakan sesuai regulasi, seperti PMK, Ketentuan Kementerian BUMN, dan KEP 26 Tahun 2012, prosesnya mencakup pendataan, pengecekan fisik, verifikasi dokumen, penyusunan usulan penghapusan, hingga pengajuan persetujuan manajemen dan pusat. Sistem SAP sangat membantu dalam mempercepat pencarian data, verifikasi nilai aset, dan memastikan akurasi informasi.

Kendala yang muncul meliputi ketidaksesuaian data antara sistem dan kondisi lapangan, kelengkapan dokumen yang belum terpenuhi, keterlambatan penyampaian dokumen dari unit pengguna, serta alur administrasi yang memerlukan persetujuan berjenjang. Namun kendala tersebut dapat diatasi melalui koordinasi intensif antarunit, pengecekan lapangan, rekonsiliasi data, pengingat kepada unit pengguna, serta percepatan komunikasi persetujuan oleh manajemen.

Strategi peningkatan efisiensi pengelolaan dan penghapusan aset dilakukan melalui penguatan koordinasi antar unit teknis, akuntansi, legal, dan *risk management*; pemanfaatan optimal sistem SAP untuk mempercepat verifikasi data; peningkatan pemahaman SDM melalui pelatihan dan pembahasan regulasi; dukungan penuh manajemen untuk percepatan persetujuan dan monitoring berkala; serta Digitalisasi manajemen aset memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan akurasi data dan kecepatan pengambilan keputusan Pendekatan berbasis teknologi juga mendukung konsep smart asset management yang meningkatkan kinerja aset secara berkelanjutan. Strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan efisiensi dengan mengurangi biaya perawatan aset tidak produktif, mempercepat proses administrasi, dan meningkatkan akurasi data inventaris.

Selain itu, penelitian ini juga memperkuat temuan sebelumnya bahwa kendala utama dalam pengelolaan aset terletak pada aspek administratif, data, dan koordinasi organisasi (Crespo Márquez et al., 2017). Dengan demikian, strategi yang diterapkan oleh PT. Angkasa Pura Indonesia dapat dikatakan telah sesuai dengan konsep manajemen aset modern, meskipun masih memerlukan perbaikan pada aspek implementasi.

PT. Angkasa Pura Indonesia disarankan untuk memperkuat koordinasi antar level organisasi, baik antara kantor cabang, kantor Region IV, Injourney Airports, Injourney

Holding, hingga Danantara. Mengembangkan sistem monitoring terintegrasi dan inovasi kebijakan pengelolaan aset berbasis digital yang dapat melacak status penghapusan aset dari tahap pengajuan di cabang hingga tahap persetujuan di Danantara sebagai pemegang kewenangan persetujuan akhir. Dalam rangka meningkatkan efisiensi waktu dan menghindari penundaan berlarut-larut, perusahaan perlu menetapkan Standar Waktu Pelaksanaan (Service Level Agreement/SLA) untuk setiap tahapan proses penghapusan aset tetap serta membentuk tim audit internal penghapusan aset tetap yang secara berkala meninjau kondisi aset, kelengkapan dokumen, serta efektivitas koordinasi antar unit.

Terdapat keterbatasan dalam memperoleh data internal secara menyeluruh dalam penelitian ini, karena sebagian dokumen dan informasi yang berkaitan dengan pengelolaan serta penghapusan aset bersifat rahasia (confidential). Keterbatasan tersebut menjadikan penelitian ini tidak mencakup seluruh tahapan proses penghapusan aset sampai ke tingkat holding tertinggi.

Penelitian lanjutan diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas dan efisiensi sistem penghapusan aset tetap secara keseluruhan dengan memperluas ruang lingkup penelitian hingga ke tingkat holding, sehingga hasil yang diperoleh nantinya akan mampu memberikan kontribusi lebih luas terhadap penyempurnaan kebijakan dan sistem tata kelola penghapusan aset di lingkungan perusahaan BUMN.

## DAFTAR REFERENSI

- Alsyouf, I. (2007). The role of maintenance in improving companies' productivity and profitability. *International Journal of Production Economics*, 105(1), 70–78.
- Amadi-Echendu, J. E., Brown, K., Willett, R., & Mathew, J. (2010a). *Definitions, Concepts and Scope of Engineering Asset Management*. Springer.
- Amadi-Echendu, J. E., Brown, K., Willett, R., & Mathew, J. (2010b). Engineering Asset Management. In *Definitions, Concepts and Scope*. Springer.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Board, I. A. S. (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. IFRS Foundation.
- Brous, P., Janssen, M., & Herder, P. (2020). The dual effects of the Internet of Things (IoT): A systematic review of the benefits and risks of IoT adoption by organizations. *International Journal of Information Management*, 51, 101952.
- Crespo Márquez, A., Moreu de León, P., Gómez Fernández, J. F., & Parra Márquez, C. (2017). The maintenance management framework: models and methods for complex systems maintenance. *Springer Series in Reliability Engineering*.

- El-Akruti, K., & Dwight, R. (2013). A framework for the engineering asset management system. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 19(3), 235–252.
- Fajarhya, B., Ikraam, I., & Dini, M. (2025). Manajemen aset sebagai upaya mengoptimalkan aset tetap pada usaha percetakan CV. Nusantara Kreasi berdasarkan ISO 55000: Asset management how to optimize fixed assets. *Jurnal Akuntansi, Auditing Dan Investasi*, 5(1), 44–55. <https://doi.org/10.54035/jaadi.v5i1.557>
- Hastings, N. A. J. (2015). *Physical Asset Management: With an Introduction to ISO 55000*. Springer.
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M., Antosz, K., Zhang, C., & Ivanov, V. (2023). Industry 4.0 Technologies for Sustainable Asset Life Cycle Management. *Sustainability*, 15(7), 5833. <https://doi.org/10.3390/su15075833>
- Leong, K. H. (2004). *Development of a framework for infrastructure asset management BT - Proceedings of the International Conference on Infrastructure Asset Management*.
- Lev, B. (2000). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press.
- Lötscher-Stamm, M., & Lenzin, G. (2024). Definition and understanding of “efficiency” in healthcare provision research: a scoping review. *Frontiers in Public Health*, 12, 1439788.
- Love, P. E. D., Matthews, J., Simpson, I., Hill, A., & Olatunji, O. (2013). A benefits realization management building information modeling framework for asset owners. *Automation in Construction*, 37, 1–10.
- Márquez, A. C., Bianchi, L., & Gupta, J. N. D. (2009). Operational and financial effectiveness of e-maintenance systems: a case study. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 276–289.
- Mawardi, K., & Mubarak, I. (2022). Pembelajaran Tahfidz Al Quran Di Pondok Pesantren Darul Quran Al Karim. *Jurnal Ilmiah Mandala ....* <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JIME/article/view/3271>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Nordiawan, D., Rahmawati, & Hertianti, A. (2012). *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Obicci, P. A., Mugurusi, G., & Nagitta, P. O. (2021). Establishing the connection between successful disposal of public assets and sustainable public procurement practice. *Sustainable Futures*, 3, 100049.
- Parida, A., & Kumar, U. (2006). Maintenance performance measurement (MPM): issues and challenges. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 12(3), 239–251.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Rahmawati, & Fattah, A. (2024). Analisis penghapusan aset tetap dalam meningkatkan efisiensi dan keandalan laporan keuangan pada sektor publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 12(1), 45–58.
- Schuman, C. A., & Brent, A. C. (2005). Asset life cycle management: Towards improving physical asset performance in the process industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 566–579. <https://doi.org/10.1108/01443570510599728>
- Team, A. (2024). *Recording Asset Disposal Journal Entries and Financial Impact*.

- <https://accountinginsights.org/recording-asset-disposal-journal-entries-and-financial-impact/>
- Too, E. G. (2010). Strategic infrastructure asset management: enabling asset management capability through organisational culture. *Engineering Asset Management Review*.
- Tsang, A. H. C. (2002). Strategic dimensions of maintenance management. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 8(1), 7–39.
- UIJRT. (2024). Asset Disposal Processes and Challenges in Organizations. *United International Journal for Research & Technology*.
- Vanier, D. J. (2001). *Why industry needs asset management tools BT - Proceedings of the International Conference on Infrastructure Management*.
- Woodhouse, J. (2006). *Asset management: concepts and practices BT - Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Seminar*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.