

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penulisan**

##### **4.1.1 Profil PT. XYZ Kota Semarang**

ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG merupakan salah satu institusi pendidikan tinggi yang berlokasi di Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah. ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG memiliki peran dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penulisan, dan pengabdian kepada masyarakat serta didukung oleh berbagai unit kerja dalam menjalankan kegiatan operasional institusi. Dalam mendukung kegiatan operasionalnya, ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG memiliki unit yang menangani pengelolaan aset dan logistik. Bagian tersebut bertanggung jawab terhadap kegiatan pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, dan penghapusan aset institusi. Pengelolaan aset dilakukan untuk mendukung efektivitas kegiatan operasional serta menjaga tertib administrasi aset pada lingkungan ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG.

Struktur organisasi pada Bagian Pengelolaan Aset terdiri dari dua subbagian utama, yaitu Subbagian Perancangan dan Pengadaan serta Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset. Subbagian Perancangan dan Pengadaan bertanggung jawab dalam proses perencanaan kebutuhan dan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, sedangkan Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset bertugas dalam pencatatan, pengendalian, serta penghapusan aset yang sudah tidak layak digunakan.

#### **4.1.2 Visi dan Misi PT. XYZ Kota Semarang**

a. Visi

ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG menjadi organisasi riset yang unggul.

b. Misi

1. Menyelenggarakan pendidikan sehingga menghasilkan lulusan yang unggul dan kompetitif.
2. Menyelenggarakan penulisan yang menghasilkan publikasi, Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI), buku ajar, kebijakan, dan teknologi yang berhasil guna dan berdaya guna dengan mengedepankan budaya dan sumber daya lokal.
3. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat yang menghasilkan publikasi, Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI), buku ajar, kebijakan, dan teknologi yang berhasil guna dan berdaya guna dengan mengedepankan budaya dan sumber daya lokal.
4. Mengembangkan profesionalitas, kapabilitas, dan akuntabilitas dalam tata kelola organisasi yang baik serta kemandirian penyelenggaraan.

#### **4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan**

ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG bertekad untuk menanamkan nilai-nilai perjuangan Pangeran Diponegoro berikut dalam segenap diri mahasiswa, alumni, dosen dan tenaga kependidikan:

- a. Jujur, yakni sikap mental yang:
  1. Memenuhi janji dan komitmen lurus hati; tidak berbohong (misalnya dengan berkata apa adanya)
  2. Tidak curang (misalnya dalam permainan, dengan mengikuti aturan yang berlaku)
  3. Tulus; ikhlas. Sehingga dimaknai sebagai suatu sikap yang mencerminkan adanya kesesuaian antara hati, perkataan dan perbuatan.
- b. Berani. Yakni sikap mental yang teguh dan percaya diri yang besar dalam menempuh perjuangan, menghadapi bahaya, dan kesulitan; tidak takut (gentar, kecut) dalam membela kebenaran. Hal ini sejalan dengan nilai nilai keteladanan yang dijunjung oleh perusahaan yang mengutamakan sikap berani dan memiliki pendirian teguh (konsisten). Mempunyai semangat yang tinggi, tercermin dalam tindakannya, tetap tegar bersemangat untuk meneruskan cita- cita perjuangan pantang mundur, baik secara lahir maupun batin.
- c. Peduli. Yakni mengindahkan; memperhatikan; menghiraukan keadaan lingkungan dan masyarakat sekitar. Hal ini sejalan dengan nilai nilai keteladanan yang dijunjung oleh perusahaan yang mengutamakan kepentingan rakyat, tercermin dalam sikapnya yang sangat merakyat, kediamannya ditengah-tengah rakyat dan berjuang untuk membebaskan penderitaan rakyat.
- d. Adil. Yakni sikap mental yang memperlakukan orang lain secara proporsional dan berpihak kepada yang benar; berpegang pada nilai

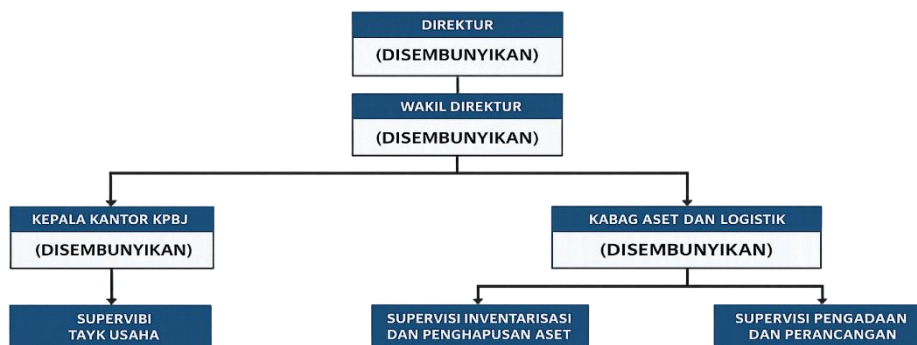
kebenaran; wajar dan sepatutnya; serta tidak sewenang-wenang.

#### 4.1.4 Struktur Organisasi ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG Kota Semarang

Secara kelembagaan, ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG terdiri dari berbagai unit kerja yang mendukung kegiatan operasional perusahaan. Salah satu unit yang menjadi bagian penting dalam sistem tata kelola perusahaan adalah Direktorat Aset dan Perancangan.

Direktorat Aset dan Perancangan merupakan salah satu unsur pelaksana yang berada di bawah koordinasi pimpinan perusahaan. Direktorat ini memiliki tanggung jawab dalam mengelola aset dan kegiatan perancangan di lingkungan ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG secara efektif, efisien, dan akuntabel. Struktur organisasi Direktorat Aset dan Perancangan terdiri dari Direktur, Wakil Direktur, Kantor Pengadaan Barang dan Jasa (KPBJ), serta Bagian Aset dan Logistik. Masing-masing bagian memiliki tugas dan fungsi yang saling mendukung dalam pengelolaan aset perusahaan secara menyeluruh. Struktur organisasi Direktorat Aset dan Perancangan sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:

#### DIREKTORAT ASET DAN PERANCANGAN



**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Direktorat Aset dan Perancangan ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG**

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2025

#### **4.1.4.1 Direktur dan Wakil Direktur**

Direktur Aset dan Perancangan bertanggung jawab dalam merumuskan kebijakan, mengoordinasikan, serta mengawasi kegiatan pengelolaan aset, logistik, dan pengadaan barang dan jasa di lingkungan ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG. Dalam pelaksanaan tugasnya, direktur dibantu oleh Wakil Direktur yang berperan dalam pengendalian operasional, pembinaan staf, serta monitoring kegiatan pada masing-masing bagian. Direktur dan Wakil Direktur juga berperan dalam penyusunan strategi pengelolaan aset agar selaras dengan tujuan perusahaan serta mendukung terciptanya tata kelola aset yang efektif dan akuntabel. Selain itu, keduanya menjadi penghubung koordinasi antara Direktorat Aset dan Perancangan dengan unit-unit lain di lingkungan perusahaan.

#### **4.1.4.2 Kantor Pengadaan Barang dan Jasa (KPBJ)**

Kantor Pengadaan Barang dan Jasa (KPBJ) merupakan unit yang bertugas melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa secara terpusat di lingkungan ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG. Kegiatan pengadaan dilakukan berdasarkan prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas sesuai ketentuan yang berlaku. KPBJ memiliki tanggung jawab dalam merencanakan kebutuhan barang dan jasa, menyusun jadwal pengadaan, melakukan proses pemilihan penyedia, serta memastikan kesesuaian spesifikasi barang dengan kebutuhan pengguna. Selain itu, unit ini juga melakukan evaluasi penyedia, pengawasan kontrak, serta pelaporan hasil pengadaan. Dalam pelaksanaannya, KPBJ didukung oleh subbagian Tata Usaha yang bertugas membantu kegiatan administrasi dan dokumentasi seluruh

proses pengadaan.

#### **4.1.4.3 Bagian Aset dan Logistik**

Bagian Aset dan Logistik memiliki peran penting dalam pengelolaan aset perusahaan, khususnya pada kegiatan pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan, dan penghapusan aset. Bagian ini menjadi penghubung antara proses administrasi pengadaan dengan operasional gudang penyimpanan aset. Kegiatan yang dilakukan meliputi penerimaan barang hasil pengadaan, pencatatan aset ke dalam sistem inventarisasi, penyimpanan barang di gudang logistik, hingga pengajuan penghapusan barang yang sudah tidak layak pakai. Struktur organisasi Bagian Aset dan Logistik terdiri dari dua subbagian utama, yaitu:

a. Subbagian Pengadaan dan Perancangan

Subbagian ini bertugas menangani proses pengadaan barang dan jasa sesuai kebutuhan unit kerja perusahaan. Kegiatan yang dilakukan meliputi perencanaan kebutuhan barang dan jasa, penyusunan spesifikasi teknis, penyusunan dokumen perancangan, serta koordinasi dan monitoring pelaksanaan pengadaan.

b. Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset

Subbagian ini bertanggung jawab terhadap kegiatan pencatatan, penyimpanan, inventarisasi, dan penghapusan aset perusahaan. Kegiatan yang dilakukan meliputi receiving (penerimaan barang), storage (penyimpanan dan pemeliharaan barang), inventory (pendataan dan pengkodean aset), serta disposal (penghapusan aset).

## **4.2 Hasil Penulisan dan Pembahasan**

Pemaparan hasil penulisan pada bab ini disusun berdasarkan data primer yang diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara dengan pihak terkait pada Bagian Pengelolaan Aset ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG. Data yang diperoleh kemudian dianalisis sesuai dengan kondisi pengelolaan aset yang terjadi di lingkungan perusahaan. Sesuai dengan fokus penulisan, pembahasan pada bab ini diarahkan untuk menjawab rumusan masalah mengenai risiko dalam pengelolaan aset pada ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG melalui identifikasi risiko, penentuan prioritas risiko, serta usulan pengendalian risiko.

### **4.2.1 Identifikasi Risiko Pengelolaan Aset**

Tujuan dari subbab ini adalah mengidentifikasi berbagai risiko yang terjadi pada proses pengelolaan aset di ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG. Identifikasi risiko dilakukan berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan pihak yang terlibat pada Bagian Pengelolaan Aset. Risiko yang ditemukan berasal dari aktivitas pada Subbagian Perancangan dan Pengadaan serta Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diperoleh identifikasi risiko pengelolaan aset sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4. 1 Identifikasi Risiko Pengelolaan Aset**

Kode	Proses	Kode	Identifikasi Risiko	Kode	Informan Wawancara
A	Perancangan dan Pengadaan	A1	Rekanan/vendor tidak berkompeten sehingga pekerjaan proyek terlambat	A1-01	Kepala Subbagian Pengadaan
				A1-02	Staf Pengadaan
		A2	Spesifikasi barang yang datang tidak sesuai	A2-01	Staf Pengadaan
				A2-02	Pengelola Gudang
		A3	Adanya laporan dari pihak eksternal terkait pengadaan yang tidak sesuai	A3-01	Kepala Bagian Aset dan Logistik
				A3-02	Staf Pengadaan
		A4	Pekerjaan konstruksi tidak sesuai spesifikasi sehingga memerlukan perkuatan	A4-01	Kepala Subbagian Pengadaan
				A4-02	Staf Pengadaan
		A5	Adanya pembongkaran ulang pekerjaan konstruksi	A5-01	Kepala Subbagian Pengadaan
B	Inventarisasi dan Penghapusan Aset	B1	Adanya temuan Audit terkait pencatatan aset	B1-01	Staf Inventarisasi Aset
				B1-02	Staf Inventarisasi Aset
		B2	Barang di lapangan tidak sesuai dengan pencatatan inventaris	B2-01	Staf Inventarisasi Aset
				B2-02	Pengelola Gudang

		B3	Adanya sengketa terhadap aset tanah	B3-01	Kepala Bagian Aset dan Logistik
				B3-02	Pengelola Gudang
		B4	Penjualan aset rusak/rongsok tidak laku atau	B4-01	Kepala Bagian Aset dan Logistik

			tidak ada yang menawar		
				B4-02	Staf Inventarisasi Aset
		B5	Adanya aset yang tidak ditemukan di lapangan	B5-01	Staf Inventarisasi Aset
				B5-02	Pengelola Gudang
		B6	Penumpukan barang rongsok akibat proses penghapusan aset terlalu lama	B6-01	Kepala Bagian Aset dan Logistik
				B6-02	Staf Inventarisasi Aset

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Adapun identifikasi risiko pada masing-masing proses pengelolaan aset dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **4.2.1.1 Identifikasi Risiko pada Subbagian Perancangan dan Pengadaan (Kode A)**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis, ditemukan beberapa risiko pada Subbagian Perancangan dan Pengadaan, yaitu:

##### **A1. Risiko Vendor Tidak Berkompeten sehingga Pekerjaan Proyek Terlambat**

Salah satu risiko yang ditemukan pada Subbagian Perancangan dan Pengadaan adalah keterlambatan pekerjaan proyek akibat vendor atau rekanan yang

kurang berkompeten. Risiko ini menyebabkan pekerjaan tidak selesai sesuai jadwal yang telah direncanakan sehingga dapat menghambat kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa keterlambatan pekerjaan proyek masih beberapa kali terjadi pada proses pengadaan maupun pekerjaan konstruksi. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kalau keterlambatan proyek itu sebenarnya beberapa kali memang pernah terjadi mas. Biasanya karena dari pihak vendor sendiri belum siap, entah materialnya belum lengkap atau tenaga kerjanya kurang di lapangan. Jadi waktu pekerjaan sudah mulai jalan, progresnya jadi lambat dan akhirnya mundur dari jadwal yang sudah direncanakan sebelumnya.”

(Wawancara dengan Kepala Subbagian Pengadaan, 2026)

Selain itu, informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Kadang di awal vendor memang menyanggupi pekerjaan sesuai target mas, tapi pas sudah masuk pelaksanaan ternyata progresnya lambat. Ada yang terkendala tenaga kerja, ada juga yang pengadaan materialnya terlambat, jadi pekerjaan di lapangan ikut mundur.”

(Wawancara dengan Staf Pengadaan, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa keterlambatan proyek disebabkan oleh kesiapan vendor yang kurang optimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Risiko tersebut berdampak pada keterlambatan penyelesaian proyek serta menghambat proses penggunaan aset yang dibutuhkan perusahaan.

## **A2. Risiko Spesifikasi Barang Tidak Sesuai**

Risiko berikutnya yang ditemukan adalah ketidaksesuaian spesifikasi barang yang diterima dengan dokumen pengadaan atau kebutuhan pengguna. Risiko ini dapat menyebabkan barang tidak dapat digunakan secara optimal serta memerlukan proses penggantian barang. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa ketidaksesuaian spesifikasi barang masih ditemukan

pada beberapa pengadaan barang tertentu. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kalau barang yang datang tidak sesuai spesifikasi itu pernah terjadi juga mas. Jadi barang yang dikirim vendor ternyata berbeda dari yang diajukan sebelumnya, ada yang tipenya beda atau kualitasnya tidak sesuai kebutuhan. Akhirnya harus dicek ulang lagi dan koordinasi lagi sama vendor untuk tindak lanjutnya.”

(Wawancara dengan Staf Pengadaan, 2026)

Informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Biasanya yang sering beda itu di tipe atau kualitas barangnya mas. Jadi barang yang datang sebenarnya masih satu jenis, tapi spesifikasinya tidak sesuai sama kebutuhan unit yang mengajukan, jadi kadang belum bisa langsung dipakai.”

(Wawancara dengan Pengelola Gudang, 2026)

Ketika ditanyakan pada bagian purchase order, pendapat serupa dinyatakan oleh Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa ketidaksesuaian spesifikasi barang dapat menyebabkan keterlambatan penggunaan barang serta menambah proses administrasi pengadaan karena perlu dilakukan klarifikasi maupun penggantian barang.

### **A3. Risiko Adanya Laporan dari Pihak Eksternal terkait Pengadaan**

Risiko lain yang ditemukan adalah adanya laporan atau aduan dari pihak eksternal terkait proses pengadaan yang dianggap tidak sesuai dengan ketentuan. Risiko ini berpotensi menimbulkan permasalahan administratif maupun hukum bagi perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa proses pengadaan memiliki risiko terjadinya laporan dari pihak luar apabila terdapat ketidaksesuaian administrasi atau kesalahpahaman dalam proses pengadaan. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kalau proses pengadaan itu memang cukup sensitif mas, karena berkaitan langsung sama anggaran dan penggunaan dana. Jadi ketika ada proses yang dianggap kurang sesuai atau ada pihak yang merasa janggal, biasanya bisa muncul laporan atau aduan dari pihak luar.”

(Wawancara dengan Kepala Bagian Aset dan Logistik, 2026)

Selain itu, informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Biasanya laporan itu muncul karena ada pihak yang mempertanyakan proses pengadaannya mas, bisa dari administrasinya atau hasil pekerjaannya di lapangan. Jadi kalau ada yang dianggap kurang sesuai, kadang langsung muncul aduan dari luar.”

(Wawancara dengan Staf Pengadaan, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa proses pengadaan memiliki risiko administratif dan hukum yang perlu dikendalikan melalui pelaksanaan prosedur pengadaan yang sesuai ketentuan serta dokumentasi yang lengkap.

#### **A4. Risiko Pekerjaan Konstruksi Tidak Sesuai Spesifikasi**

Risiko berikutnya adalah pekerjaan konstruksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi teknis sehingga memerlukan perbaikan atau perkuatan konstruksi. Risiko ini dapat mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan dan menambah biaya pelaksanaan proyek. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diketahui bahwa ketidaksesuaian pekerjaan konstruksi dapat terjadi pada beberapa pekerjaan fisik.

Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kalau pekerjaan yang tidak sesuai spesifikasi itu memang pernah ditemukan mas, biasanya pas dilakukan pengecekan di lapangan. Jadi ada beberapa bagian pekerjaan yang hasilnya belum sesuai standar atau gambar kerja, akhirnya harus diperbaiki lagi supaya sesuai dengan spesifikasi yang sudah ditentukan.”

(Wawancara dengan Pengawas Lapangan, 2026)

Selain itu, informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Biasanya ketidaksesuaian itu terjadi karena pelaksanaan di lapangan tidak benar-benar mengikuti gambar atau spesifikasi teknis yang sudah dibuat

sebelumnya mas. Jadi pas dicek, ada beberapa bagian yang berbeda dari perencanaan awal.”

(Wawancara dengan Staf Perancangan, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa pengawasan pekerjaan konstruksi menjadi bagian penting untuk meminimalkan risiko ketidaksesuaian pekerjaan dengan spesifikasi yang telah ditetapkan.

#### **A5. Risiko Pembongkaran Ulang Pekerjaan Konstruksi**

Risiko terakhir pada Subbagian Perancangan dan Pengadaan adalah adanya pembongkaran ulang pekerjaan konstruksi akibat hasil pekerjaan yang tidak sesuai spesifikasi. Risiko ini dapat menyebabkan pemborosan biaya dan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa pembongkaran ulang pekerjaan pernah dilakukan pada beberapa pekerjaan konstruksi. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kalau hasil pekerjaan di lapangan memang sudah tidak sesuai spesifikasi mas, biasanya mau tidak mau harus dibongkar dan dikerjakan ulang. Soalnya kalau tetap dilanjutkan, nanti hasil akhirnya juga tidak sesuai standar yang sudah ditentukan.”

(Wawancara dengan Pengawas Lapangan, 2026)

Selain itu, informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Pembongkaran ulang itu cukup berpengaruh ke waktu pekerjaan mas, karena bagian yang sudah selesai harus diperbaiki lagi dari awal. Jadi otomatis progres pekerjaan juga ikut mundur dari jadwal yang sudah direncanakan.”

(Wawancara dengan Staf Perancangan, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa risiko pembongkaran ulang pekerjaan konstruksi dapat menyebabkan keterlambatan proyek dan menambah biaya pelaksanaan pekerjaan sehingga diperlukan pengawasan yang lebih optimal pada saat pelaksanaan proyek.

Menyimak beberapa wawancara di atas dapat dijelaskan melalui teori Manajemen Risiko Operasional berdasarkan ISO 31000:2018. Menurut ISO 31000, risiko operasional merupakan risiko yang muncul akibat kelemahan proses internal, sumber daya manusia, maupun sistem yang digunakan dalam suatu kegiatan operasional. Pada Subbagian Perancangan dan Pengadaan ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG, risiko yang ditemukan berkaitan dengan proses pengadaan barang dan jasa, pelaksanaan pekerjaan konstruksi, serta pengawasan terhadap vendor atau rekanan.

Berdasarkan kerangka ISO 31000:2018, risiko A1 sampai dengan A5 termasuk ke dalam internal process risk karena berkaitan dengan kelemahan proses pengadaan, pengawasan pekerjaan, dan pengendalian vendor. Risiko tersebut dapat menyebabkan keterlambatan pekerjaan proyek, ketidaksesuaian spesifikasi barang maupun konstruksi, serta munculnya risiko administratif dan hukum pada proses pengadaan. Temuan tersebut sejalan dengan penulisan Firdaus dan Sari (2021) yang menyatakan bahwa lemahnya pengawasan dalam proses pengadaan dapat meningkatkan potensi keterlambatan pekerjaan dan ketidaksesuaian hasil pekerjaan konstruksi. Selain itu, penulisan Pratama dan Nugroho (2022) menjelaskan bahwa proses evaluasi vendor yang tidak optimal dapat menyebabkan risiko keterlambatan proyek dan penurunan kualitas pekerjaan. Penulisan lain oleh Rahman et al. (2023) juga menyebutkan bahwa koordinasi antarbagian dan monitoring pekerjaan menjadi faktor penting dalam meminimalkan risiko pada proses pengadaan barang dan jasa.

Penerapan pengendalian risiko pada Subbagian Perancangan dan

Pengadaan dapat dilakukan melalui evaluasi vendor secara berkala, peningkatan pengawasan pekerjaan konstruksi, pemeriksaan kesesuaian spesifikasi barang sebelum penerimaan, serta penguatan dokumentasi dan monitoring proses pengadaan. Selain itu, diperlukan penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang lebih jelas terkait pengendalian pekerjaan dan evaluasi vendor guna meminimalkan terjadinya risiko dalam proses pengadaan aset di ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG.

#### **4.2.1.2 Risiko pada Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset (Kode B)**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis, ditemukan beberapa risiko pada Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset, yaitu:

##### **B1. Risiko Temuan Audit terkait Pencatatan Aset**

Salah satu risiko yang ditemukan pada Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset adalah adanya temuan audit terkait pencatatan aset. Risiko ini terjadi akibat data inventaris yang belum sepenuhnya sesuai dengan kondisi aset di lapangan maupun keterlambatan pembaruan data aset. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa temuan audit masih beberapa kali ditemukan pada proses inventarisasi aset. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kalau temuan audit terkait aset itu biasanya karena ada barang yang datanya belum update mas, jadi pas dilakukan pengecekan antara data sama kondisi di lapangan kadang masih ada yang belum sesuai.”

(Wawancara dengan Staf Inventarisasi Aset, 2026)

Informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Biasanya kendalanya ada di pencatatan perpindahan barang antar ruangan

atau unit yang belum langsung dilaporkan ke bagian aset.”  
(Wawancara dengan Auditor Internal, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa risiko temuan audit disebabkan oleh proses pembaruan data inventaris yang belum berjalan optimal. Risiko ini dapat mempengaruhi ketepatan laporan aset serta menjadi temuan dalam proses audit internal maupun eksternal.

## **B2. Risiko Ketidaksesuaian Barang dengan Data Inventaris**

Risiko berikutnya adalah ketidaksesuaian antara barang di lapangan dengan data inventaris aset. Risiko ini dapat terjadi akibat perpindahan barang yang tidak tercatat maupun proses inventarisasi yang belum berjalan secara berkala. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, diketahui bahwa masih ditemukan aset yang lokasi atau kondisinya tidak sesuai dengan data inventaris. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kadang pas dilakukan pengecekan, barangnya ada tapi lokasinya sudah pindah mas dan belum diperbarui di data inventaris.”  
(Wawancara dengan Staf Inventarisasi Aset, 2026)

Selain itu, informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Karena jumlah asetnya cukup banyak, jadi proses pengecekan memang membutuhkan waktu dan sering ada data yang belum langsung ter-update.”  
(Wawancara dengan Pengelola Gudang, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa ketidaksesuaian data inventaris dapat menyebabkan kesulitan dalam proses pengawasan aset serta mempengaruhi akurasi data inventaris perusahaan.

## **B3. Risiko Sengketa Aset Tanah**

Risiko lain yang ditemukan adalah adanya sengketa terhadap aset tanah

perusahaan. Risiko ini berpotensi menimbulkan permasalahan administratif maupun hukum dalam pengelolaan aset tetap perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa sengketa aset dapat terjadi akibat permasalahan administrasi maupun batas kepemilikan lahan. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kalau aset tanah itu biasanya yang jadi kendala terkait batas lahan atau dokumen lama yang belum lengkap mas.”

(Wawancara dengan Kepala Bagian Aset dan Logistik, 2026)

Informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Beberapa aset tanah memang membutuhkan pengecekan ulang dokumen supaya tidak menimbulkan permasalahan di kemudian hari.”

(Pengelola Gudang, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa pengelolaan dokumen aset tanah menjadi bagian penting dalam meminimalkan risiko sengketa.

#### **B4. Risiko Aset Rusak atau Rongsok Tidak Laku Dijual**

Risiko berikutnya adalah aset rusak atau barang rongsok yang tidak laku dijual atau tidak ada pihak yang menawar. Risiko ini menyebabkan barang hasil penghapusan menumpuk di area penyimpanan aset. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa proses penjualan aset rusak tidak selalu berjalan lancar. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Kadang barang rongsok yang sudah diajukan penghapusan itu tidak langsung laku mas, jadi masih menumpuk di gudang.”

(Wawancara dengan Kepala Bagian Aset dan Logistik, 2026)

Informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Biasanya karena kondisi barang sudah terlalu rusak atau nilai jualnya rendah, jadi peminatnya sedikit.”

(Wawancara dengan Pengelola Gudang, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa keterlambatan penjualan aset rusak dapat menyebabkan area penyimpanan menjadi penuh dan menghambat pengelolaan gudang aset.

#### **B5. Risiko Aset Tidak Ditemukan di Lapangan**

Risiko selanjutnya adalah adanya aset yang tidak ditemukan di lapangan pada saat proses pengecekan inventarisasi dilakukan. Risiko ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian data aset serta potensi kehilangan aset perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa beberapa aset pernah tidak ditemukan pada saat proses pengecekan fisik. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Pernah ada beberapa aset yang pas dicek ternyata tidak ada di lokasi yang tercatat di data inventaris mas.”

(Wawancara dengan Staf Inventarisasi Aset, 2026)

Informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Biasanya karena barang dipindahkan antar ruangan tapi belum ada laporan ke bagian aset.”

(Wawancara dengan Pengelola Barang, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa kurang optimalnya pengendalian perpindahan aset menjadi salah satu penyebab aset tidak ditemukan di lapangan.

#### **B6. Risiko Penumpukan Barang Rongsok akibat Proses Penghapusan Aset yang Lama**

Risiko terakhir pada Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset adalah penumpukan barang rongsok akibat proses penghapusan aset yang berlangsung cukup lama. Risiko ini menyebabkan area penyimpanan menjadi kurang efektif dan

menghambat pengelolaan gudang aset. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis, ditemukan adanya barang rusak dan barang rongsok yang masih tersimpan pada area gudang aset karena proses penghapusan belum selesai dilakukan. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Proses penghapusan aset itu cukup panjang mas karena harus melalui beberapa tahapan administrasi, jadi barang rongsok kadang menumpuk dulu di gudang.”

(Wawancara dengan Kepala Bagian Aset dan Logistik, 2026)

Informan lain juga menyampaikan bahwa:

“Kalau barang yang diajukan penghapusan belum selesai prosesnya, biasanya tetap disimpan dulu di area gudang aset.”

(Wawancara dengan Pengelola Gudang, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa proses administrasi penghapusan aset yang cukup panjang dapat menyebabkan penumpukan barang rongsok di area penyimpanan aset sehingga diperlukan pengelolaan penghapusan aset yang lebih efektif dan terjadwal.

Dari beberapa wawancara di atas dapat dijelaskan melalui teori Manajemen Risiko Operasional berdasarkan ISO 31000:2018. Risiko pada Subbagian Inventarisasi dan Penghapusan Aset berkaitan dengan proses pencatatan aset, pengendalian inventaris, pengelolaan aset tetap, serta proses penghapusan aset.

Temuan risiko B1 sampai dengan B6 menunjukkan adanya risiko administrasi, risiko kehilangan aset, risiko hukum, serta risiko operasional yang dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan aset pada ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG.

Dalam kerangka ISO 31000, risiko tersebut termasuk ke dalam internal process risk dan compliance risk karena berkaitan dengan kelemahan proses

inventarisasi, pengendalian aset, serta administrasi penghapusan aset. Risiko-risiko tersebut dapat dikendalikan melalui penguatan proses inventarisasi, pengawasan perpindahan aset, pembaruan data inventaris secara berkala, serta percepatan proses administrasi penghapusan aset.

Hasil penulisan ini sejalan dengan penulisan Putra dan Wijaya (2021) yang menyatakan bahwa lemahnya pengendalian inventarisasi aset dapat menyebabkan ketidaksesuaian data aset dan munculnya temuan audit. Selain itu, penulisan Saputra et al. (2022) menjelaskan bahwa keterlambatan proses penghapusan aset dapat menyebabkan penumpukan barang rusak pada area penyimpanan dan menghambat efektivitas pengelolaan gudang aset. Penulisan lain oleh Nugroho dan Prasetyo (2023) juga menyebutkan bahwa sistem inventarisasi yang belum terintegrasi dapat meningkatkan risiko kehilangan aset dan ketidaksesuaian pencatatan aset.

Berdasarkan hasil observasi penulis, pada area gudang aset masih ditemukan barang rusak dan barang rongsok yang menumpuk karena proses penghapusan aset membutuhkan waktu administrasi yang cukup panjang. Selain itu, pada proses inventarisasi juga masih ditemukan perpindahan aset antar ruangan yang belum langsung diperbarui pada sistem pencatatan aset sehingga menyebabkan perbedaan antara data inventaris dan kondisi aset di lapangan. Langkah pengendalian yang diperlukan antara lain pelaksanaan inventarisasi aset secara berkala, penerapan barcode atau QR code pada aset, pembatasan perpindahan aset tanpa pelaporan resmi, serta percepatan proses administrasi penghapusan aset. Selain itu, diperlukan sistem inventarisasi aset yang terintegrasi

dan dapat diperbarui secara real-time guna meminimalkan risiko ketidaksesuaian data aset pada ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG.

#### 4.2.2 Analisis Risiko

Pendekatan penilaian risiko pada penulisan ini berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*Likelihood*) dan tingkat dampak risiko (*Severity*) menggunakan skala 1–5, sebagaimana tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4. 2 Pendekatan Penilaian Risiko**

Aspek	Skala	Deskripsi ringkas
<i>Likelihood</i> (L)	1 <i>Rare</i>	Hampir tidak pernah Terjadi
	2 <i>Unlikely</i>	Jarang ( $\leq 1 \times / \text{tahun}$ ), sekali dalam 2 tahun
	3 <i>Possible</i>	Pernah/terjadi pada proyek lain
	4 <i>Likely</i>	Sering muncul ( $3 \times / \text{tahun}$ )
	5 <i>Almost certain</i>	Berulang (bulanan)
<i>Severity</i> (S)	1 <i>Insignificant</i>	Dampak finansial/operasional sangat kecil
	2 <i>Minor</i>	Kerugian kecil; first aid/rework terbatas
	3 <i>Moderate</i>	Biaya menengah; penundaan operasional
	4 <i>Major</i>	Gangguan signifikan/biaya besar
	5 <i>Catastrophic</i>	Risiko K3/hukum besar; huge loss

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Selanjutnya, risiko yang telah diidentifikasi dianalisis berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya (*Likelihood*) dan tingkat dampaknya (*Severity*). Analisis dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan studi atas dokumen lapangan. Hasil

dari analisis risiko adalah sebagaimana tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.3 Analisis Risiko**

Kode	Topik	Kode	Risiko	Likelihood (L)		Severity (S)	
				Analisis Risiko	Nilai L	Analisis Risiko	Nilai S
A	Perancangan dan Pengadaan	A1	Vendor tidak berkompeten sehingga pekerjaan proyek terlambat	Dapat terjadi lebih dari 2 kali dalam satu tahun, terutama pada pekerjaan konstruksi yang melibatkan vendor baru	4	Menyebabkan keterlambatan pekerjaan proyek hingga beberapa hari dan deviasi progres pekerjaan	4
		A2	Spesifikasi barang tidak sesuai	Kadang terjadi akibat ketidaksesuaian spesifikasi barang yang dikirim vendor	3	Menyebabkan proses pengecekan ulang, retur barang, dan keterlambatan penggunaan barang	3
		A3	Adanya laporan terkait proses pengadaan	arang terjadi namun berpotensi muncul pada proses pengadaan bernilai besar	2	Menimbulkan risiko administratif, pemeriksaan dokumen, dan permasalahan hukum	5
		A4	Pekerjaan konstruksi tidak sesuai spesifikasi	Pernah terjadi pada beberapa pekerjaan konstruksi akibat pelaksanaan tidak sesuai gambar teknis	3	Menyebabkan pekerjaan harus diperbaiki kembali sehingga menghambat progres pekerjaan	4
		A5	Pembongkaran ulang pekerjaan konstruksi	Jarang terjadi namun pernah ditemukan pada pekerjaan yang tidak lolos pemeriksaan	2	Menyebabkan tambahan biaya pekerjaan dan keterlambatan penyelesaian proyek	4
B	Inventarisasi dan Penghapusan Aset	B1	Temuan audit terkait pencatatan aset	Dapat terjadi lebih dari satu kali dalam proses audit tahunan	4	Menyebabkan ketidaksesuaian administrasi aset dan temuan audit internal	4

Kode	Topik	Kode	Risiko	Likelihood (L)		Severity (S)	
				Analisis Risiko	Nilai L	Analisis Risiko	Nilai S
		B2	Barang di lapangan tidak sesuai data inventaris	Sering terjadi akibat perpindahan aset yang belum tercatat pada sistem	4	Menyebabkan data inventaris tidak sesuai dengan kondisi aktual di lapangan	4
		B3	Sengketa aset tanah	Jarang terjadi namun berpotensi terjadi pada aset lama	2	Menimbulkan risiko hukum dan permasalahan kepemilikan aset	5
		B4	Barang rongsok tidak laku dijual	Kadang terjadi akibat kondisi barang yang sudah rusak berat	3	Menyebabkan penumpukan barang pada area gudang aset	3
		B5	Aset tidak ditemukan di lapangan	Pernah ditemukan pada saat proses inventarisasi aset	3	Menyebabkan potensi kehilangan aset dan ketidaksesuaian data inventaris	5
		B6	Penumpukan barang rongsok akibat proses penghapusan aset yang lama	Sering terjadi akibat proses administrasi penghapusan membutuhkan waktu lama	4	Menyebabkan area gudang menjadi penuh dan menghambat pengelolaan aset	3

Sumber: Data diolah penulis, 2026

### 4.2.3 Evaluasi Risiko

Pada tahap analisis risiko telah dilakukan penilaian terhadap tingkat kemungkinan terjadinya risiko (Likelihood) dan tingkat dampak risiko (Severity). Selanjutnya dilakukan evaluasi risiko dengan menghitung nilai Risk Priority Number (RPN) menggunakan rumus:

$$\text{RPN} = \text{Likelihood} \times \text{Severity}$$

Klasifikasi (contoh ambang) adalah Rendah, Sedang, Tinggi, dan Ekstrim.

Hasil evaluasi pemeringkatan risiko adalah sebagaimana tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4. 4 Hasil Evaluasi Risiko**

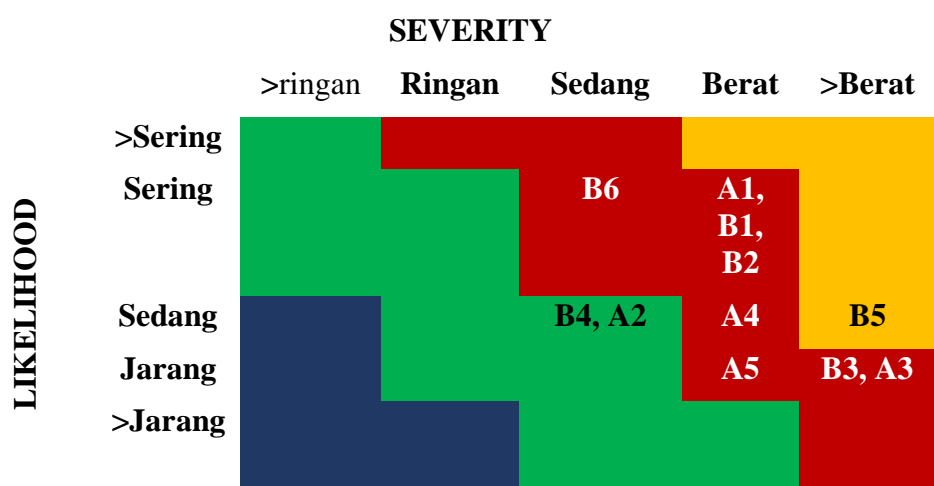
Kode	Uraian Singkat	L	S	Skor	Level	Dampak Utama	Penanganan
A1	Vendor tidak berkompeten sehingga pekerjaan proyek terlambat	4	4	16	Tinggi	Keterlambatan proyek dan deviasi progres pekerjaan	Mitigasi
B1	Temuan audit terkait pencatatan aset	4	4	16	Tinggi	Ketidaksesuaian administrasi aset	Mitigasi
B2	Barang di lapangan tidak sesuai data inventaris	4	4	16	Tinggi	Ketidaksesuaian data inventaris aset	Mitigasi
B5	Aset tidak ditemukan di lapangan	3	5	15	Tinggi	Potensi kehilangan aset perusahaan	Mitigasi
A4	Pekerjaan konstruksi tidak sesuai spesifikasi	3	4	12	Tinggi	Perbaikan pekerjaan dan keterlambatan proyek	Mitigasi
B6	Penumpukan barang rongsok akibat proses penghapusan aset yang lama	4	3	12	Tinggi	Area gudang penuh dan pengelolaan aset terganggu	Mitigasi
A3	Adanya laporan terkait proses pengadaan	2	5	10	Sedang	Risiko administratif dan hukum	Mitigasi
B3	Sengketa aset tanah	2	5	10	Sedang	Risiko hukum dan kepemilikan aset	Mitigasi
A2	Spesifikasi barang	3	3	9	Sedang	Retur barang dan	Mitigasi

	tidak sesuai					keterlambatan penggunaan barang	
B4	Barang rongsok tidak laku dijual	3	3	9	Sedang	Penumpukan barang pada gudang aset	Mitigasi
A5	Pembongkaran ulang pekerjaan konstruksi	2	4	8	Sedang	Tambahan biaya dan keterlambatan pekerjaan	Mitigasi

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Tabel 4.7 berikut adalah peta risiko berdasarkan pemetaan letak risiko.

**Tabel 4. 5 Peta Risiko**



Sumber: Data diolah penulis, 2026

Dari peta risiko terlihat bahwa terdapat 6 risiko pada kategori tinggi yaitu A1, A4, B1, B2, B5, dan B6, serta 5 risiko pada kategori sedang yaitu A2, A3, A5, B3, dan B4. Selanjutnya dari hasil evaluasi risiko, semua risiko dilakukan mitigasi risiko guna menurunkan atau meminimalkan dampak negatif dari suatu risiko, baik dengan mencegahnya terjadi maupun mengurangi dampaknya jika risiko tersebut tetap terjadi.

Berdasarkan visualisasi pada Tabel 4.7 Peta Risiko (Gambar Peta Risiko di atas), persebaran 11 risiko pengelolaan aset di Organisasi XYZ Kota Semarang

dapat dianalisis secara mendalam melalui pembagian zona tingkatan risiko sebagai berikut:

1. Zona Merah (Kategori Risiko Tinggi / Kritis)

Zona ini mendominasi sebagian besar risiko yang teridentifikasi di lapangan, yaitu sebanyak 8 risiko yang meliputi B6 (pada matriks Sering-Sedang), A1, B1, B2 (pada matriks Sering-Berat), A4 (pada matriks Sedang-Berat), A5 (pada matriks Jarang-Berat), serta B3 dan A3 (pada matriks Jarang->Berat). Risiko-risiko di zona ini memiliki kombinasi tingkat kemungkinan (likelihood) dan tingkat dampak (severity) yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kejadian tersebut memiliki frekuensi berulang atau dampak kerusakan yang berat bagi stabilitas operasional organisasi, sehingga wajib dijadikan prioritas utama (top priority) dalam tindakan mitigasi segera.

2. Zona Kuning (Kategori Risiko Tinggi dengan Dampak Masif)

Pada zona ini, terdapat 1 risiko kritis yaitu B5 (aset tidak ditemukan di lapangan) yang menempati posisi matriks Sedang->Berat. Risiko B5 berada di zona kuning karena meskipun tingkat kemungkinannya berada di level sedang (possible), dampak kerugian yang ditimbulkan masuk dalam kategori sangat berat atau katastrofik. Kehilangan fisik aset tetap secara langsung dapat mengganggu pelaporan keuangan dan aspek legalitas organisasi, sehingga risiko ini tetap dikategorikan sebagai risiko tinggi yang membutuhkan pengawasan ketat.

3. Zona Hijau (Kategori Risiko Sedang / Terkendali)

Terdapat 2 risiko yang berhasil dipetakan ke dalam zona ini, yaitu B4 (barang rongsok tidak laku dijual) dan A2 (spesifikasi barang tidak sesuai) pada posisi

matriks Sedang-Sedang. Kedua risiko ini memiliki tingkat kemungkinan dan dampak yang berada di level moderat. Meskipun tidak mengancam kelangsungan aktivitas organisasi secara fatal, kedua risiko operasional ini tetap memerlukan prosedur pemantauan berkala agar tidak bergeser ke zona risiko yang lebih tinggi.

#### 4. Zona Biru (Kategori Risiko Rendah)

Pada peta risiko hasil observasi ini, tidak ada satu pun (zero event) risiko pengelolaan aset yang menempati zona biru. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem tata kelola aset di Organisasi XYZ saat ini masih berada dalam tingkat kerentanan yang cukup tinggi, karena seluruh titik risiko yang ditemukan berpusat pada kategori sedang hingga kritis. Secara keseluruhan, hasil pemetaan risiko pada table tersebut menegaskan bahwa kelemahan pada fungsi pengawasan penyedia proyek fisik serta inakurasi administrasi pencatatan data inventaris menjadi fokus utama yang harus segera dibenahi. Oleh karena itu, seluruh risiko yang berada di zona merah dan kuning ini akan dijadikan acuan dasar dalam merancang usulan perbaikan berupa diagram alir (*Flowchart*) operasional baru pada subbab mitigasi berikutnya.

#### **4.2.4 Mitigasi Risiko**

Prinsip mitigasi risiko yaitu pengendalian pada tahap awal proses, penguatan pengawasan operasional, serta perbaikan sistem administrasi dan inventarisasi aset. Rencana mitigasi disusun berdasarkan hasil evaluasi risiko dengan fokus pada risiko prioritas yang memiliki tingkat dampak dan kemungkinan tertinggi terhadap kegiatan pengelolaan aset.

#### **4.2.4.1 Pengawasan Vendor dan Pekerjaan Konstruksi (A1, A4, A5)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, risiko yang berkaitan dengan vendor dan pekerjaan konstruksi merupakan salah satu risiko yang perlu mendapatkan perhatian khusus pada Subbagian Perancangan dan Pengadaan. Risiko tersebut dapat berupa keterlambatan pekerjaan akibat ketidaksiapan vendor, ketidaksesuaian hasil pekerjaan konstruksi dengan spesifikasi yang telah ditetapkan, hingga pekerjaan yang harus diperbaiki atau dibongkar ulang karena tidak memenuhi standar yang ditentukan.

Informan W02 menjelaskan bahwa keterlambatan pekerjaan umumnya disebabkan oleh kendala yang dialami vendor dalam memenuhi kebutuhan proyek sesuai jadwal yang telah ditetapkan.

"Kalau keterlambatan itu biasanya karena material dari pihak rekanan belum siap atau pengirimannya terlambat. Kadang pekerjaan sebenarnya sudah mau jalan, tapi materialnya belum datang, jadi progres di lapangan ikut mundur dari jadwal yang sudah dibuat." (W02)

Selain itu, informan W03 menyampaikan bahwa pengawasan pekerjaan konstruksi perlu dilakukan secara rutin agar hasil pekerjaan tetap sesuai dengan spesifikasi yang telah direncanakan.

"Makanya selama pekerjaan berlangsung kami lakukan pengecekan ke lapangan. Kalau ada pekerjaan yang tidak sesuai gambar atau spesifikasi, langsung kami minta diperbaiki. Kalau dibiarkan sampai akhir pekerjaan, biasanya perbaikannya lebih sulit dan biayanya juga lebih besar."

(W03)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa pengawasan terhadap vendor dan pekerjaan konstruksi menjadi salah satu upaya penting dalam meminimalkan risiko keterlambatan proyek, ketidaksesuaian hasil pekerjaan, serta

potensi pembongkaran ulang pekerjaan konstruksi. Hasil observasi menunjukkan bahwa ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG telah memiliki SOP yang mengatur pelaksanaan kontrak pengadaan barang dan jasa, termasuk pelaksanaan pekerjaan dan pemeriksaan hasil pekerjaan. Namun demikian, masih ditemukan risiko yang berkaitan dengan keterlambatan pekerjaan dan ketidaksesuaian hasil pekerjaan konstruksi. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya penguatan mekanisme monitoring vendor dan pengawasan pekerjaan melalui pengendalian yang lebih terstruktur, seperti evaluasi kinerja vendor, monitoring progres pekerjaan secara berkala, serta dokumentasi hasil pengawasan sebagai bahan evaluasi pada kegiatan pengadaan berikutnya.

Mitigasi pada Subbagian Perancangan dan Pengadaan difokuskan pada penguatan pengawasan vendor dan kualitas pekerjaan konstruksi. Penguatan tersebut dilakukan melalui evaluasi vendor berdasarkan kesiapan material, tenaga kerja, dan kinerja pekerjaan sebelumnya, serta monitoring progres pekerjaan secara berkala melalui laporan kemajuan pekerjaan dan pengecekan langsung di lapangan. Selain itu, diperlukan penguatan prosedur yang mengatur pemeriksaan dokumen vendor, monitoring pelaksanaan pekerjaan, pemeriksaan kesesuaian hasil pekerjaan, serta mekanisme tindak lanjut apabila ditemukan ketidaksesuaian pekerjaan.

Perusahaan juga perlu memperketat pemeriksaan hasil pekerjaan sebelum serah terima dilakukan dengan mengacu pada gambar teknis dan spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan. Langkah tersebut bertujuan untuk mengurangi risiko keterlambatan proyek, ketidaksesuaian hasil pekerjaan, serta pekerjaan

bongkar ulang yang dapat menambah biaya dan waktu pelaksanaan proyek.

#### **4.2.4.2 Pengendalian Administrasi dan Pengadaan Barang (A2, A3)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, risiko pada administrasi dan pengadaan barang umumnya berkaitan dengan ketidaksesuaian spesifikasi barang yang diterima serta kelengkapan dokumen pengadaan. Risiko tersebut dapat menyebabkan proses pengadaan menjadi terhambat dan berpotensi menimbulkan permasalahan administratif apabila tidak segera ditindaklanjuti.

Informan W02 menjelaskan bahwa ketidaksesuaian spesifikasi barang masih dapat terjadi meskipun spesifikasi telah dicantumkan dalam dokumen pengadaan.

"Pernah ada barang yang datang ternyata tipenya tidak sesuai dengan yang diajukan. Secara fungsi memang mirip, tapi spesifikasinya berbeda, jadi harus kami cek lagi dan koordinasi dengan vendor sebelum barang bisa diterima."

(W02)

Selain itu, informan W01 menyampaikan bahwa kelengkapan dokumen pengadaan menjadi hal penting karena seluruh proses pengadaan harus dapat dipertanggungjawabkan secara administratif.

"Kalau dokumen pengadaan tidak lengkap atau ada yang kurang sesuai, nanti bisa jadi temuan saat pemeriksaan. Makanya setiap tahapan pengadaan harus didukung dokumen yang lengkap, mulai dari proses pengadaan sampai serah terima barang."

(W01)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa pemeriksaan spesifikasi barang dan pengendalian dokumen pengadaan menjadi bagian penting dalam mengurangi risiko pada proses administrasi dan pengadaan barang. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah pengendalian yang mampu memastikan kesesuaian barang yang diterima serta kelengkapan dokumen pendukung

pengadaan.

Mitigasi pada proses administrasi pengadaan dilakukan melalui pemeriksaan spesifikasi barang dan penguatan dokumentasi pengadaan. ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG melakukan pengecekan barang sebelum diterima untuk memastikan kesesuaian spesifikasi dengan kebutuhan unit kerja. Pada beberapa kegiatan pengadaan tahun 2025, ditemukan barang yang dikirim vendor memiliki perbedaan tipe dan kualitas sehingga memerlukan pengecekan ulang dan koordinasi dengan vendor. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan pemeriksaan spesifikasi barang mulai dari dokumen pengadaan hingga barang diterima di gudang.

Selain itu, perusahaan juga memperkuat pengarsipan dokumen pengadaan seperti kontrak, berita acara pemeriksaan barang, dan dokumentasi pekerjaan lapangan untuk mengurangi risiko permasalahan administrasi maupun laporan terkait pengadaan.

#### **4.2.4.3 Pengendalian Inventarisasi dan Pencatatan Aset (B1, B2, B5)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, risiko pada proses inventarisasi dan pencatatan aset umumnya disebabkan oleh ketidaksesuaian antara data inventaris dengan kondisi aset di lapangan. Risiko tersebut dapat terjadi karena perpindahan aset yang tidak dilaporkan, keterlambatan pembaruan data inventaris, maupun kurang optimalnya pelaksanaan inventarisasi secara berkala. Apabila kondisi tersebut tidak segera ditangani, maka dapat menimbulkan temuan audit serta menyulitkan proses pengendalian aset organisasi.

Informan W04 menjelaskan bahwa ketidaksesuaian data aset dengan

kondisi di lapangan umumnya terjadi karena adanya perpindahan aset antar unit atau ruangan yang belum dilaporkan kepada bagian pengelolaan aset.

"Biasanya asetnya sebenarnya masih ada, tapi posisinya sudah pindah ruangan atau dipakai unit lain dan belum dilaporkan ke bagian aset. Akibatnya saat dilakukan pengecekan, lokasi di sistem berbeda dengan kondisi yang ada di lapangan."

(W04)

Selain itu, informan W05 menyampaikan bahwa inventarisasi secara berkala sangat diperlukan untuk memastikan keberadaan aset serta menjaga kesesuaian antara data inventaris dengan kondisi aktual.

"Kalau inventarisasi tidak dilakukan secara rutin, nanti ada aset yang sulit ditelusuri keberadaannya. Karena itu kami melakukan pengecekan fisik secara berkala supaya data inventaris tetap sesuai dan aset yang bermasalah bisa segera diketahui."

(W05)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa peningkatan pengawasan terhadap perpindahan aset serta pelaksanaan inventarisasi secara berkala menjadi langkah penting dalam mengurangi risiko ketidaksesuaian data aset dan risiko aset tidak ditemukan. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa inventarisasi berkala memiliki peran penting dalam menjaga akurasi data aset, namun belum terdapat prosedur operasional yang secara khusus mengatur tahapan inventarisasi berkala aset secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan pengendalian yang mampu memastikan seluruh aset tercatat dengan baik, sesuai dengan kondisi aktual di lapangan, serta didukung oleh prosedur inventarisasi berkala yang terstruktur.

Mitigasi pada proses inventarisasi aset difokuskan pada peningkatan akurasi pencatatan aset, pengawasan perpindahan aset, dan penguatan pelaksanaan

inventarisasi berkala. ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG melakukan inventarisasi aset melalui pengecekan fisik barang dan pencocokan data inventaris dengan kondisi aktual di lapangan. Setiap aset diberikan label inventaris dan dicatat ke dalam sistem database aset sebelum digunakan oleh unit kerja. Selain itu, perpindahan aset antar ruangan wajib dilaporkan kepada bagian aset agar lokasi barang pada sistem tetap sesuai dengan kondisi aktual.

Pada kegiatan inventarisasi tahun 2025 masih ditemukan beberapa aset yang berpindah lokasi namun belum diperbarui pada sistem inventarisasi sehingga menyebabkan ketidaksesuaian data aset. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pengendalian melalui pelaksanaan inventarisasi berkala yang lebih terstruktur, dokumentasi perpindahan aset, serta pembaruan data inventaris secara rutin guna mengurangi risiko aset tidak ditemukan dan ketidaksesuaian data aset di lapangan.

#### **4.2.4.4 Penghapusan Aset dan Pengelolaan Barang Rongsok (B4, B6)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, risiko pada proses penghapusan aset umumnya berkaitan dengan lamanya proses administrasi penghapusan serta penumpukan barang rusak atau barang rongsok di area penyimpanan aset. Kondisi tersebut dapat menyebabkan kapasitas gudang menjadi berkurang dan menghambat efektivitas pengelolaan aset apabila tidak segera ditangani.

Informan W05 menjelaskan bahwa proses penghapusan aset memerlukan beberapa tahapan administrasi sehingga tidak dapat dilakukan secara langsung ketika barang dinyatakan rusak.

"Kalau barang sudah rusak, tidak bisa langsung dibuang atau dijual. Ada tahapan administrasi yang harus dilalui terlebih dahulu. Karena prosesnya

cukup panjang, kadang barang yang menunggu penghapusan jadi menumpuk di gudang." (W05)

Selain itu, informan W06 menyampaikan bahwa aset rongsok yang akan dilelang atau dijual terkadang tidak langsung mendapatkan peminat sehingga memperpanjang masa penyimpanan barang tersebut.

*"Beberapa barang rongsok ada yang cepat laku saat dilelang, tapi ada juga yang tidak ada peminatnya. Kalau seperti itu, barang tetap harus disimpan sambil menunggu proses berikutnya sehingga jumlah barang di gudang semakin banyak." (W06)*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa percepatan proses administrasi penghapusan aset serta pengelolaan barang rongsok secara terencana menjadi langkah penting untuk mengurangi risiko penumpukan barang dan meningkatkan efektivitas pemanfaatan ruang penyimpanan aset. Oleh karena itu, diperlukan pengendalian yang mampu mempercepat proses penghapusan serta mendukung pengelolaan barang rongsok secara lebih optimal.

Mitigasi pada proses penghapusan aset dilakukan melalui pendataan barang rusak secara berkala dan percepatan administrasi penghapusan aset. Langkah ini dilakukan agar barang rongsok tidak menumpuk terlalu lama di area gudang aset. Pada beberapa kondisi tahun 2025, masih ditemukan barang rusak yang menumpuk karena proses penghapusan membutuhkan waktu administrasi yang cukup panjang. Untuk mengurangi risiko tersebut, perusahaan menerapkan jadwal penghapusan aset secara berkala dan melakukan pemisahan area penyimpanan antara barang aktif dan barang yang akan dihapuskan.

Selain itu, bagian aset juga melakukan koordinasi dengan pihak terkait dalam proses pelelangan maupun penjualan barang rongsok agar area gudang tetap

tertata dan pengelolaan aset dapat berjalan lebih efektif.

#### **4.2.4.5 Penguatan Sistem Inventarisasi Aset**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, efektivitas pengelolaan aset tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan inventarisasi secara berkala, tetapi juga oleh kualitas sistem inventarisasi yang digunakan. Sistem inventarisasi yang baik dapat membantu organisasi dalam memantau keberadaan aset, memperbarui data aset secara cepat, serta mengurangi risiko kesalahan pencatatan dan kehilangan aset.

Informan W04 menjelaskan bahwa salah satu kendala dalam pengelolaan aset adalah proses penelusuran aset yang masih bergantung pada data inventaris yang harus diperbarui secara berkala.

"Kalau data inventaris tidak segera diperbarui, biasanya akan muncul perbedaan antara data di sistem dengan kondisi di lapangan. Karena itu pembaruan data harus dilakukan secara rutin supaya informasi aset tetap akurat." (W04)

Selain itu, informan W01 menyampaikan bahwa pemanfaatan teknologi dapat membantu meningkatkan efektivitas pengelolaan aset, khususnya dalam proses identifikasi dan monitoring aset.

"Ke depan sistem inventarisasi memang perlu terus diperkuat. Misalnya dengan penggunaan barcode atau QR code sehingga proses pengecekan aset bisa lebih cepat dan meminimalkan kesalahan pencatatan."

(W01)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diketahui bahwa penguatan sistem inventarisasi aset diperlukan untuk mendukung seluruh proses pengelolaan aset, mulai dari pengadaan, inventarisasi, hingga penghapusan aset. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sistem yang mampu meningkatkan akurasi data,

mempermudah proses monitoring aset, dan mendukung tertib administrasi aset secara berkelanjutan.

Sebagai penunjang seluruh mitigasi risiko, ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG perlu memperkuat sistem inventarisasi aset melalui pembaruan data aset secara berkala, penggunaan barcode atau QR code, serta penyusunan SOP pengelolaan aset yang lebih terstruktur. Langkah ini dilakukan untuk mengurangi ketidaksesuaian data inventaris, mempermudah monitoring perpindahan aset, dan meningkatkan ketertiban administrasi aset perusahaan.

### **4.3 Output Penulisan**

Output penulisan ini berupa usulan penguatan dan penyempurnaan *flowchart* yang disusun berdasarkan hasil identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan mitigasi risiko pada Bagian Pengelolaan Aset ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG. Hasil penulisan menunjukkan bahwa ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG telah memiliki beberapa *flowchart* yang mengatur kegiatan pengelolaan aset, seperti *flowchart* Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa, *flowchart* Pencatatan Barang Milik Universitas (BMU), dan *flowchart* Penghapusan BMU. Namun demikian, hasil analisis risiko menunjukkan masih terdapat beberapa risiko yang memerlukan penguatan pengendalian, khususnya pada aspek monitoring vendor, inventarisasi berkala aset, pengendalian perpindahan aset, serta pengelolaan barang rongsok dan proses penghapusan aset.

Berdasarkan kondisi tersebut, penulisan ini menghasilkan tiga output berupa usulan perbaikan prosedur kerja. Output pertama berupa usulan penguatan *flowchart* Monitoring Vendor dan Pengawasan Pekerjaan sebagai pengembangan

dari *flowchart* Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa yang telah berlaku. Output kedua berupa usulan *flowchart* Inventarisasi Berkala Aset yang disusun untuk mendukung pelaksanaan inventarisasi aset secara periodik. Output ketiga berupa usulan penguatan *flowchart* Penghapusan Aset dan Pengelolaan Barang Rongsok sebagai penyempurnaan terhadap *flowchart* Penghapusan BMU yang telah diterapkan sebelumnya. Ketiga usulan tersebut diharapkan dapat memperkuat pengendalian risiko serta meningkatkan efektivitas pengelolaan aset pada ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG.

#### **4.3.1 *flowchart* Monitoring Vendor dan Pengawasan Pekerjaan**

Berdasarkan hasil identifikasi dan evaluasi risiko, ditemukan bahwa risiko keterlambatan pekerjaan konstruksi, ketidaksesuaian hasil pekerjaan dengan spesifikasi teknis, serta kurang optimalnya pengawasan vendor masih berpotensi terjadi pada proses pengadaan. ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG telah memiliki *flowchart* Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa yang mengatur tahapan pelaksanaan pekerjaan, pemeriksaan pekerjaan, dan serah terima hasil pekerjaan. *flowchart* tersebut menjadi dasar pengendalian dalam pelaksanaan kontrak pekerjaan pada ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG.


Berdasarkan dokumen perusahaan, *flowchart* Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan ditunjukkan pada Gambar 4.2 berikut.

No	Langkah Kegiatan	Pelaksana				Mutu Baku			Keterangan	
		Pokja/PP	Pejabat Pembuat Komitmen	Tim Teknis/ PPHP	Penyedia	Keuangan	Kelengkapan	Waktu		Output
1.	Pokja/PP menetapkan pemenang Hasil Pemilihan Penyedia						ATK, komputer, printer, internet, telephone	5 Hari Kerja	Surat Penetapan	
2.	Pokja menyerahkan dokumen hasil pengadaan ke PPK						ATK, komputer, printer, internet, telephone	3 Hari Kerja	BAHP	
3.	PPK menerbitkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa (SPPBJ)						ATK, komputer, printer, internet, telephone	5 Hari Kerja	SPPBJ	
4.	Penyedia menyerahkan Jaminan Pemeliharaan (jika disyaratkan)						ATK, komputer, printer, internet, telephone	5 Hari Kerja	Jaminan Pelaksanaan	
5.	PPK menerbitkan Surat Perjanjian /Surat Perintah Kerja (SPK)/Kontrak						ATK, komputer, printer, internet, telephone	5 Hari Kerja	Kontrak	
7.	Penyedia melaksanakan pekerjaan sesuai Surat Perjanjian /Surat Perintah Kerja (SPK)/Kontrak						ATK, komputer, printer, internet, telephone	90 Hari Kalender	Barang/jasa	
8.	PPK dan Tim Teknis melaksanakan pemeriksaan progres pekerjaan						ATK, komputer, printer, internet, telephone	3 Hari Kerja	BA Pemeriksaan	
9.	Membuat BAST						ATK, komputer, printer, internet, telephone	3 Hari Kerja	Berita Acara	
11.	Penandatanganan BAST oleh PPK dan Penyedia						ATK, komputer, printer, internet, telephone	3 Hari Kerja	BAST	
12.	Pengajuan pengajuan Pembayaran						ATK, komputer, printer, internet, telephone	10 Hari Kerja	Kuitansi	

**Gambar 4. 2 flowchart Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa**

Sumber: Dokumen Internal ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG, Tahun 2026






Berdasarkan hasil analisis, *flowchart* Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa telah mengatur proses pelaksanaan pekerjaan dan pemeriksaan hasil pekerjaan. Namun demikian, *flowchart* tersebut belum mengatur secara rinci mekanisme evaluasi vendor, monitoring progres pekerjaan secara berkala, dokumentasi hasil monitoring, serta tindak lanjut terhadap vendor yang mengalami keterlambatan pekerjaan. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan keterlambatan proyek dan kesulitan dalam melakukan evaluasi kinerja vendor. Oleh karena itu, penulisan ini mengusulkan penguatan *flowchart* melalui penambahan beberapa titik pengendalian yang disesuaikan dengan hasil analisis risiko. Rancangan usulan alur kerja baru yang memuat penguatan sistem monitoring vendor dan pengawasan pekerjaan tersebut disajikan pada Gambar 4.3 berikut.

 <b>PT. XYZ</b> (Persero)		<b>USULAN PENGUATAN SOP</b> <b>MONITORING VENDOR DAN PENGAWASAN PEKERJAAN</b>					Nomor SOP : SP-US-01	
							Tanggal Pembuatan : Mei 2026	
							Tanggal Revisi : -	
							Tanggal Efektif : Mei 2026	
							Halaman : 1 dari 1	
No	Kegiatan	Pelaksana					Waktu (Hari Kerja)	Output
		Unit Pengelola Pengadaan	PPK	Penyedia	Pengawas Pekerjaan	Unit Pengguna		
1.	Mulai	Mulai						
2.	Pemeriksaan kontrak, jadwal pekerjaan, dan kesiapan vendor		Pemeriksaan Kontrak, Jadwal, dan Kesiapan Vendor				1	Hasil Pemeriksaan Kesiapan Vendor
3.	Kesiapan vendor memenuhi persyaratan?		Kesiapan Memenuhi Persyaratan? Tidak → Vendor Melengkapi Kekurangan Ya → Melaksanakan Pekerjaan					
4.	Pelaksanaan pekerjaan			Melaksanakan Pekerjaan			-	Proses Pelaksanaan Pekerjaan
5.	Monitoring progres pekerjaan secara berkala				Monitoring Progres Pekerjaan (Mingguan) dan Dokumentasi		1	Laporan Kemajuan Pekerjaan
6.	Progres sesuai jadwal?			Pemberian Teguran dan Evaluasi Vendor Rencana Perbaikan Monitoring Ulang	Progres Sesuai Jadwal? Tidak → Pemberian Teguran dan Evaluasi Vendor Ya → Pemeriksaan Hasil Pekerjaan		1	Tindakan Korektif ( Jika Tidak Sesuai )
7.	Pemeriksaan hasil pekerjaan				Pemeriksaan Hasil Pekerjaan (Fisik, Spesifikasi, Volume)		1	Laporan Pemeriksaan Hasil Pekerjaan
8.	Hasil pekerjaan sesuai spesifikasi?			Pemeriksaan Ulang Perbaikan Pekerjaan Oleh Vendor	Sesuai Spesifikasi? Tidak → Pemeriksaan Ulang Ya → Serah Terima Hasil Pekerjaan		1	Tindakan Perbaikan ( Jika Tidak Sesuai )
9.	Penilaian kinerja vendor		Penilaian Kinerja Vendor (Waktu, Kualitas, Kepatuhan)				1	Hasil Penilaian Kinerja Vendor
10.	Serah terima hasil pekerjaan dan penyusunan BAST		Penyusunan BAST		Serah Terima Hasil Pekerjaan		1	BAST
11.	Arsip dokumen dan hasil evaluasi vendor	Pengarsipan Dokumen & Hasil Evaluasi Vendor					1	Dokumen Kontrak Tersimpan
<b>Keterangan:</b> 1. SOP ini merupakan usulan penguatan dari SOP Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa PT XYZ. 2. Titik penguatan ditandai dengan monitoring progres berkala, penilaian kinerja vendor, dan tindak lanjut vendor bermasalah.						<b>Dokumen Terkait:</b> 1. Kontrak Pengadaan Barang/Jasa 2. Jadwal Pekerjaan 3. Laporan Kemajuan Pekerjaan 4. Berita Acara Serah Terima (BAST) 5. Hasil Evaluasi Kinerja Vendor		<b>Catatan:</b> Monitoring progres dilakukan minimal setiap 1 (satu) minggu atau sesuai kebutuhan proyek.

Gambar 4. 3 Usulan Penguatan *flowchart* Monitoring Vendor dan Pengawasan Pekerjaan  
 Sumber: Data diolah penulis, 2026

#### **4.3.2 *Flowchart* Inventarisasi dan Pencatatan Aset**

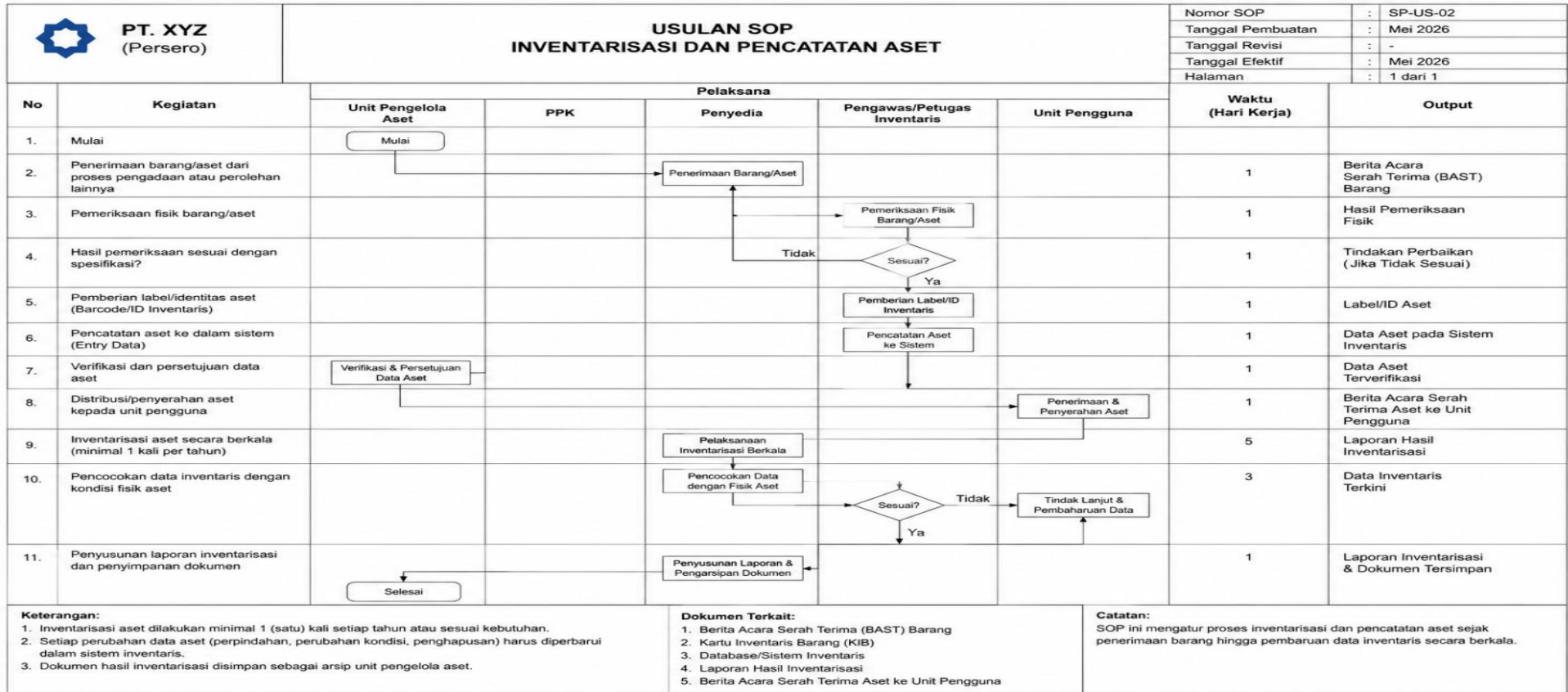
ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG telah memiliki *flowchart* Pencatatan BMU yang mengatur proses pencatatan aset baru yang berasal dari RKAT, hibah, maupun perolehan lainnya. *flowchart* tersebut berfungsi sebagai pedoman dalam proses pencatatan aset sejak pertama kali diperoleh hingga masuk ke dalam database aset. ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG telah memiliki *flowchart* Pencatatan BMU yang mengatur proses pencatatan aset baru yang berasal dari RKAT, hibah, maupun perolehan lainnya. *flowchart* tersebut berfungsi sebagai pedoman dalam proses pencatatan aset sejak pertama kali diperoleh hingga masuk ke dalam database aset. Adapun rincian alur kerja dari *flowchart* Pencatatan BMU yang berlaku saat ini disajikan pada Gambar 4.4 berikut

No	Kegiatan	PELAKSANA							MUTU BAKU			Keterangan	
		Pengadministrasi Pengguna Barang	Penatausahaan Pengguna Barang	Penatausahaan Pengelola Barang	Kuasa Pengelola Barang					Kelengkapan	WAKTU		Output
1.	Menginput data BMU dokumen sumber (Dokumen perolehan lain yang relevan) pada Sistem Informasi SIMAK BMU <a href="https://simakbmu.undip.ac.id">https://simakbmu.undip.ac.id</a>									ATK, komputer, printer, scanner internet	1 hari	Draft BMU	
2.	Memverifikasi data BMU yang telah diinput berdasarkan dokumen sumber (Dokumen perolehan lain yang relevan) dan berwenang: menyetujui atau menolak									Komputer dan internet	1 hari	Draft BMU	
3.	Memverifikasi data BMU yang telah diinput berdasarkan dokumen sumber (Dokumen perolehan lain yang relevan) dan berwenang: menyetujui atau menolak									Komputer dan internet	1 hari	Draft BMU	
4.	Memverifikasi dan memvalidasi data BMU yang telah diinput berdasarkan dokumen sumber (Dokumen perolehan lain yang relevan) dan berwenang: menyetujui atau menolak									Komputer dan internet	1 hari	Draft BMU	
5.	Mencatat BMU dalam Laporan Keuangan Universitas Diponegoro secara periodik									Komputer dan internet	1 hari	Neraca BMU	

Gambar 4. 4 Gambar 4.4 *flowchart* Pencatatan BMU

Sumber: Dokumen Internal ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG, 2026

Berdasarkan hasil penulisan, risiko yang ditemukan tidak berada pada proses pencatatan aset baru, melainkan pada pelaksanaan inventarisasi berkala aset. Hasil observasi menunjukkan masih ditemukan ketidaksesuaian antara data inventaris dengan kondisi aset di lapangan akibat perpindahan aset yang belum diperbarui pada sistem maupun belum optimalnya kegiatan inventarisasi berkala. Oleh karena itu, penulisan ini mengusulkan *flowchart* Inventarisasi Berkala Aset sebagai prosedur yang secara khusus mengatur pelaksanaan inventarisasi aset secara periodik. Oleh karena itu, penulisan ini mengusulkan *flowchart* Inventarisasi Berkala Aset sebagai prosedur yang secara khusus mengatur pelaksanaan inventarisasi aset secara periodik. Rancangan usulan alur kerja yang memuat prosedur inventarisasi dan pencatatan tersebut disajikan pada Gambar 4.5 berikut.







Gambar 4.5 Usulan flowchart Inventarisasi dan Pencatatan Aset

Sumber: Data diolah penulis, 2026

### **4.3.3 *Flowchart* Penghapusan Aset dan Pengelolaan Barang Rongsok**

ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG telah memiliki *flowchart* Penghapusan BMU yang mengatur tahapan administrasi penghapusan aset mulai dari pengajuan usulan penghapusan hingga pencatatan penghapusan aset pada sistem dan laporan keuangan. ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG telah memiliki *Flowchart* Penghapusan BMU yang mengatur tahapan administrasi penghapusan aset mulai dari pengajuan usulan penghapusan hingga pencatatan penghapusan aset pada sistem dan laporan keuangan. Adapun rincian alur kerja dari *Flowchart* Penghapusan BMU yang berlaku saat ini disajikan pada Gambar 4.6 berikut.

No	Kegiatan	PELAKSANA								MUTU BAKU			Keterangan	
		Pengadministrasi Pengelola Barang	Penatausaha Pengelola Barang	Kuasa Pengelola Barang						Kelengkapan	WAKTU	Output		
1.	Menginput data BMU yang diusulkan untuk dihapuskan pada Sistem Informasi SIMAK BMU <a href="https://simakbmu.undip.ac.id">https://simakbmu.undip.ac.id</a> , dengan melampirkan dokumen persyaratan penghapusan BMU (SK Penghapusan, BAST BMU, BA Pemusnahan)									ATK, komputer, printer, scanner internet	1	hari	Draft BMU	
2.	Meneliti data BMU yang telah diinput untuk diusulkan penghapusan berdasarkan dokumen persyaratan penghapusan BMU dan berwenang: meminta revisi dan menyetujui									komputer, internet	1	hari	Draft BMU	
3.	Meneliti data BMU yang telah diinput untuk diusulkan penghapusan berdasarkan dokumen persyaratan penghapusan BMU dan berwenang: meminta revisi dan menyetujui									komputer, internet	1	hari	Draft BMU	
4.	Mencatat BMU yang telah dihapuskan dalam Laporan Keuangan Universitas Diponegoro secara periodik									komputer, internet	1	hari	Neraca BMU	

Gambar 4. 6 flowchart penghapusan BMU

Sumber: Dokumen Internal ORGANISASI XYZ KOTA SEMARANG, 2026

Berdasarkan hasil penulisan, masih ditemukan risiko berupa keterlambatan penghapusan aset dan penumpukan barang rongsok pada area penyimpanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa *flowchart* existing lebih berfokus pada proses administrasi penghapusan aset dan belum mengatur secara rinci mekanisme identifikasi aset rusak, pemisahan barang rongsok, pelabelan aset yang akan dihapuskan, serta monitoring aset yang masih menunggu proses penghapusan. Oleh karena itu, penulisan ini mengusulkan penguatan *flowchart* melalui penambahan beberapa tahapan pengendalian untuk mendukung proses penghapusan aset yang lebih efektif. Oleh karena itu, penulisan ini mengusulkan penguatan *flowchart* melalui penambahan beberapa tahapan pengendalian untuk mendukung proses penghapusan aset yang lebih efektif. Rancangan usulan alur kerja yang memuat penguatan prosedur tersebut disajikan pada Gambar 4.7 berikut.

No	Kegiatan	Pelaksana						Waktu (Hari Kerja)	Output
		Unit Pengelola Aset	PPK	Penyedia	Pengawas/ Petugas Inventaris	Tim Penilai	Pimpinan (Pemberi Persetujuan)		
1.	Mulai	Mulai						-	-
2.	Identifikasi aset rusak/usang/ tidak digunakan	Identifikasi Aset Rusak/Usang						2	Daftar Aset Usulan Penghapusan
3.	Pemeriksaan kondisi aset (Identifikasi dan verifikasi awal)				Pemeriksaan Kondisi Aset			2	Hasil Pemeriksaan Kondisi Aset
4.	Pemisahan aset dan pemindahan ke area barang rongsok	Pemisahan Aset & Pemindahan ke Area Barang Rongsok						2	Aset di Area Barang Rongsok
5.	Pelabelan/status aset rongsok	Pelabelan Aset (Status Rongsok)						1	Label/Status Barang Rongsok
6.	Monitoring aset rongsok (menunggu proses penghapusan)				Monitoring Aset Rongsok			5	Laporan Monitoring Barang Rongsok
7.	Pengajuan usulan penghapusan aset	Pengajuan Usulan Penghapusan	Verifikasi Usulan Penghapusan					1	Form Usulan Penghapusan
8.	Penilaian aset					Penilaian Aset		3	Berita Acara Hasil Penilaian
9.	Persetujuan penghapusan aset						Persetujuan Penghapusan Aset	2	Surat Persetujuan Penghapusan
10.	Pencatatan penghapusan aset ke sistem dan laporan keuangan	Pencatatan Penghapusan ke Sistem & Laporan Keuangan						1	Data Penghapusan Aset (Sistem)
11.	Penanganan aset rongsok	Penentuan Aset Rongsok	Cara Penanganan? Lelang → Proses Lelang Barang Rongsok Pemusnahan → Proses Pemusnahan Barang Rongsok					10	BA Lelang / Berita Acara Pemusnahan
12.	Penyetoran/hasil penjualan lelang (jika ada)	Penyetoran Hasil Lelang ke Kas						2	Bukti Setor Kas
13.	Arsip dokumen penghapusan dan pengelolaan barang rongsok	Pengarsipan Dokumen						1	Dokumen Tersimpan
		Selesai							
<b>Keterangan:</b> 1. Monitoring aset rongsok dilakukan secara berkala untuk memastikan aset segera diproses penghapusan. 2. Aset rongsok harus ditempatkan pada area khusus yang aman dan mudah diawasi. 3. Penghapusan aset dilakukan sesuai ketentuan dan persetujuan pejabat yang berwenang.			<b>Dokumen Terkait:</b> 1. Daftar Aset Usulan Penghapusan 2. Berita Acara Hasil Pemeriksaan Kondisi Aset 3. Berita Acara Hasil Penilaian 4. Surat Persetujuan Penghapusan 5. Berita Acara Lelang / Pemusnahan 6. Laporan Monitoring Barang Rongsok			<b>Catatan:</b> SOP ini merupakan usulan penguatan dari SOP Penghapusan BMU PT XYZ dengan penambahan tahapan identifikasi aset rusak, pemisahan dan pelabelan barang rongsok, monitoring aset menunggu penghapusan, serta penanganan barang rongsok (lelang/pemusnahan).			

Gambar 4. 7 Usulan Penguatan flowchart Penghapusan Aset dan Pengelolaan Barang Rongsok

Sumber: Data diolah penulis, 2026