

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Kereta Api Indonesia (KAI) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia yang bergerak dibidang jasa angkutan penumpang berbasis rel. PT. KAI dicatat sebagai Penyertaan modal dan dicatat sebagai “aset yang dipisahkan” oleh negara. Oleh karena itu, PT. KAI sebagai BUMN memiliki tugas mencari keuntungan untuk negara dalam rangka mewujudkan kesejahteraan bagi rakyat Indonesia.

PT KAI memberikan layanan transportasi kepada masyarakat melalui aset-aset yang dikelolanya. Aset yang dikelola PT. KAI (Persero) diperoleh dari penyertaan modal pemerintah, pengadaan aset oleh PT KAI, dan aset dari Kerja Sama Operasi (KSO) dengan Kementerian Perhubungan melalui Dirjen Perkeretaapian. Aset yang dikelola PT KAI merupakan barang, hal atau badan yang memiliki nilai potensial atau aktual untuk sebuah organisasi. Aset adalah segala sesuatu yang memiliki nilai potensial dan aktual bagi sebuah perusahaan (ISO 55000, 2014:2). PT KAI perlu mengelola asetnya secara efektif dan efisien agar nilai potensial dan nilai aktual asetnya terjaga. Pengelolaan aset secara efektif dan efisien dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi aset apa yang diperlukan, mengidentifikasi kebutuhan dana, mengakuisisi aset, memberikan dukungan logistik dan pemeliharaan untuk aset, menghapus dan memperbaharui aset (Hasting, 2014:10).

PT KAI memiliki aset yang tersebar di berbagai daerah operasi mulai dari Sumatra, Jawa, dan Sulawesi. Aset-aset yang dikelola PT KAI merupakan aset operasi maupun non-operasi yang berbentuk tanah, bangunan, listrik aliran atas (LAA), rel, kereta dan aset lainnya yang tersebar di seluruh Indonesia. Aset-aset

tersebut digunakan sebagai sarana dan prasarana untuk menunjang penyelenggaraan jasa angkutan berbasis rel.

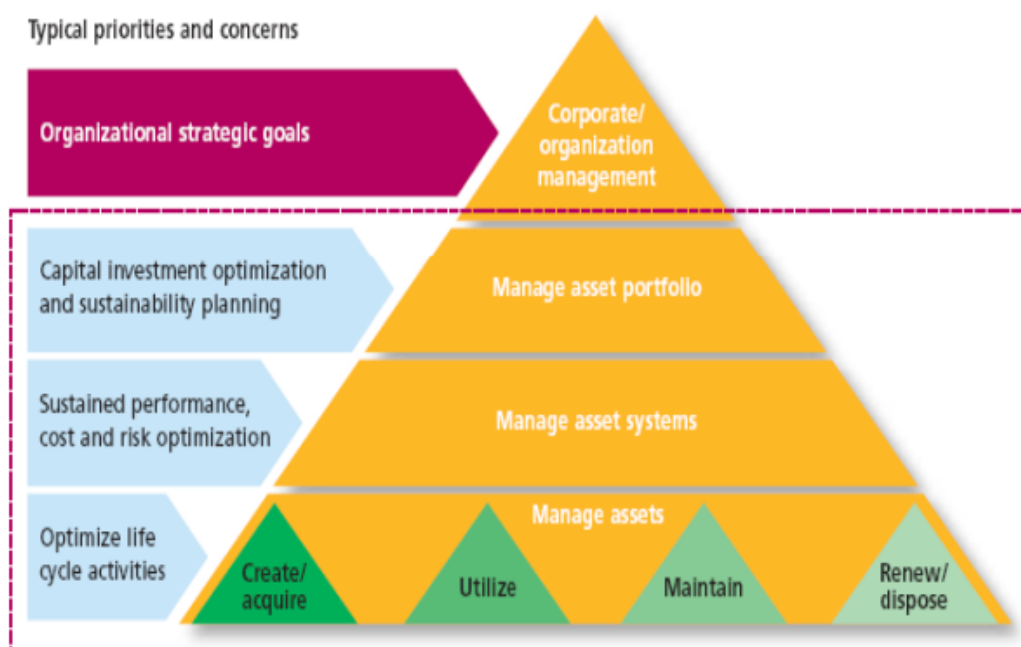
Total aset lahan yang dikelola PT KAI seluas 270,67 juta m² yang tersebar di Pulau Jawa, dan Sumatera. Seluas 147,512 juta m² atau 54% lahan di antaranya sudah bersertifikat. Selebihnya 123,158 juta m² atau 46% lahan belum bersertifikat. Dari aset tanah yang belum bersertifikat itu, seluas 1,618 juta m² atau 1% masih dalam proses sertifikasi. Seluas 59,045 juta m² atau 22% lahan, digunakan pihak lain tanpa perikatan, dan 44,04 juta m² atau 16% lainnya digunakan, tapi tidak dibayar sesuai tarif sewa pasar.

Tak hanya itu, ada juga aset lahan KAI seluas 7,168 juta m² atau 3%, diduduki dengan bukti baru, seluas 600.072 m² lahan sedang dalam proses pengadilan, 9,96 juta m² lahan alam status sengketa dengan instansi pemerintah, dan 462.030 m² masih dalam dalam validasi.

PT KAI sampai saat ini masih melakukan penertiban aset properti berupa rumah dinas sebanyak 16.424 unit di Pulau Jawa dan Sumatera. Dari jumlah tersebut, sebanyak 8.517 unit rumah dinas atau 52% di antaranya sudah bersih dan jelas statusnya, 241 unit atau 1% masih dalam proses sertifikasi, 822 unit atau 5% masih digunakan pihak lain tanpa perikatan, 4.633 unit atau 28% aset masih digunakan, tapi tidak dikenakan tarif sewa. Selain itu, terdapat sejumlah 19 unit aset lainnya yang diduduki dengan bukti baru, 73 unit disengketakan dan masuk ke pengadilan, 653 unit aset disengketakan dengan instansi pemerintah, 1.325 unit masih dalam validasi, dan 140 unit dibongkar karena rusak.

Data tersebut membuktikan bahwa PT. KAI belum dapat mengelola asetnya dengan optimal. Hal ini dibuktikan dari banyaknya lahan dan properti yang *idle* karena belum memiliki kelengkapan administrasi berupa sertifikat. Padahal pengelolaan aset yang optimal dapat meningkatkan pelayanan, efisiensi serta sumber pendapatan baru bagi perusahaan.

Aset yang dikelola dengan baik akan menunjang dengan baik kegiatan *core* ataupun *non-core* perusahaan. Pengelolaan, Keandalan dan ketersediaan aset ssebagai penunjang kegiatan *core* dan *non-core* perusahaan merupakan salah satu kunci keberhasilan tercapainya pelayanan yang baik kepada konsumen. Selain itu, pengoptimalan aset non operasional akan memberi nilai tambah terhadap efisiensi dan pendapatan diluar *core* bisnis perusahaan. PT. KAI sebagai perusahaan di bawah naungan pemerintah wajib mengelola aset yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Hal tersebut dilakukan agar aset dapat memberikan manfaat tertingginya sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan mengurangi beban biaya perusahaan. Selain itu, pengelolaan aset yang optimal merupakan dasar atau salah satu isu strategis bagi manajemen dalam mencapai *corporate goals* di bisnis jasa angkutan berbasis rel. Pengoptimalan aset menjadi dasar untuk mencapai *corporate goals* dapat dilihat pada gambar 1.1.



Sumber: IAM (2014)

Gambar 1. 1 Level of Asset Management and Their Management

Bedasarkan gambar tersebut *asset management* atau pengelolaan aset merupakan proses penambahan nilai pada bisnis inti suatu organisasi yang harus

dipertimbangkan oleh perusahaan (Liyanage & Kumar, 2003; Amadi-Echendu et al, 2010); El-Akruti et al, 2013; ISO 55000: 2014 (E), 2014). Hal tersebut dikarenakan pengelolaan aset memiliki peran kunci dalam pengembangan dan pengimplementasian strategi. Peran strategis ini dapat diterapkan melalui kegiatan perencanaan dan pengendalian aset-aset terkait (El Akruti et al, 2013).

Visi dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholder. Memenuhi harapan stakeholder merupakan tujuan utama PT. KAI sesuai dengan Per-03/MBU/2017. Kementerian BUMN sebagai stakeholder dari PT KAI mewajibkan BUMN harus memiliki standar operasional prosedur (SOP) dan tata kelola aset yang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen aset merupakan isu strategis bagi manajemen PT. KAI untuk memenuhi keinginan stakeholder mewujudkan pengelolaan aset BUMN yang optimal, efektif dan efisien. Komitmen tersebut di implementasikan PT. KAI dengan membentuk Direktorat Manajemen Aset dan Teknologi Informasi yang salah satu fungsi khususnya menangani isu strategis terkait pengelolaan aset. Pengaruh pemerintah terhadap pengelolaan aset PT. KAI ditunjukkan pada gambar 1.2.



Sumber: Analisa Penulis (2019)

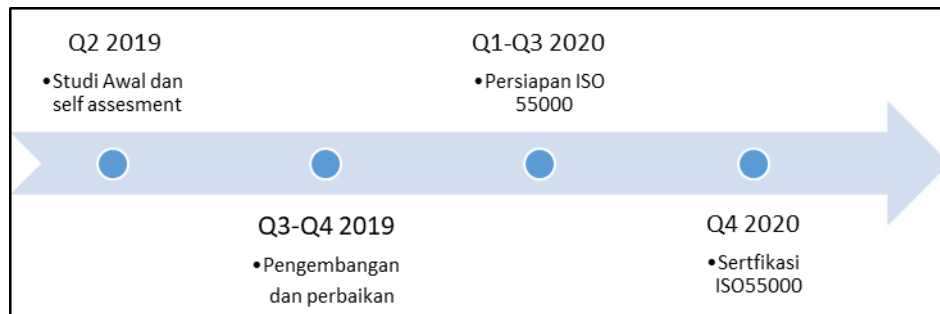
Gambar 1. 2 Pengaruh Pemerintah terhadap Pengelolaan Aset PT. KAI

PT. KAI harus mempertimbangkan aset-aset yang dimilikinya menghasilkan keuntungan agar aset tersebut tidak hanya menjadi beban operasional perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut manajemen PT. KAI berupaya untuk menyesuaikan manajemen aset di perusahaan dengan *best practice* yang berlaku secara Internasional.

Salah satu *best practice* yang menjadi acuan dalam pengelolaan aset adalah ISO 55000 *series*. Seri standar ISO 55000 ini dirancang sebagai panduan bagi organisasi yang terlibat dalam membangun, menerapkan, dan memelihara sistem manajemen aset dan untuk perencanaan, perancangan atau desain, dan pelaksanaan kegiatan pengelolaan aset (Hasting, 2014:6). ISO 55000 terdiri dari tiga seri yaitu ISO 55000, ISO 550001 dan ISO 550002:

- a. ISO 55000 menguraikan tinjauan, konsep dan terminologi dalam Aset Manajemen
- b. ISO 55001 berisi persyaratan manajemen aset, menguraikan persyaratan untuk menyusun, mengimplementasikan, memelihara dan perbaikan sistem manajemen aset
- c. ISO 55002 berisi petunjuk manajemen aset dan bagaimana mengaplikasikan persyaratan ISO 55001.

PT. KAI di tahun 2019 membuat rencana agar manajemen aset di perusahaan dapat memperoleh sertifikat ISO 55000. Namun, manajemen PT. KAI saat ini belum menerapkan tata kelola manajemen aset berbasis ISO 55000. Oleh karena itu, PT. KAI harus menyelesaikan dan memetakan *gap* kondisi eksisting tata kelola manajemen aset dengan kondisi ideal berdasarkan ISO 55000. Keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sertifikasi manajemen aset berstandar ISO 55000 berguna untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas aset serta reputasi PT. KAI. Berikut adalah rencana sertifikasi ISO 55000 yang telah dimulai sejak awal tahun 2019 yang ditunjukkan pada Gambar 1.3.



Sumber : Olah data peneliti (2019)

Gambar 1. 3 Perencanaan Sertifikat ISO 55000

Berdasarkan gambar 1.3 di atas, penelitian ini merupakan tahap awal dari rencana pelaksanaan sertifikasi ISO 55000. Permasalahan aset yang telah dijabarkan di atas mengindikasikan adanya aspek-aspek yang belum memenuhi persyaratan ISO 55000. PT. KAI hingga saat ini masih belum mengetahui posisi pengelolaan asetnya dalam tingkat kematangan manajemen aset. Oleh karena itu, PT. KAI perlu mengetahui terlebih dahulu posisi kematangan dan kapabilitas dari manajemen aset perusahaannya. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana kemampuan sistem manajemen aset dalam mengelola aset perusahaan, mengetahui kekurangan sistem manajemen aset dalam mengelola aset perusahaan, dan mengetahui hal apa yang harus diperbaiki untuk meningkatkan kinerja sistem manajemen aset. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik menulis penelitian yang berjudul “*Strategic Implementing Asset Management Berbasis ISO 55000 pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*”.

1.2. Rumusan Masalah

Pada bagian ini, penulis mengidentifikasi masalah yang akan diteliti menjadi lebih spesifik dan fokus yaitu, bagaimana PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dapat meningkatkan tata kelola manajemen aset eksisting menjadi tata kelola manajemen aset yang berbasis ISO 55000.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah dijelaskan, beberapa pertanyaan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Bagaimana kondisi eksisting tata kelola manajemen aset di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)?
2. Seberapa agregat *maturity level* sistem manajemen aset pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)?
3. Apa strategi yang harus dilakukan untuk mencapai sistem manajemen aset yang handal berdasarkan ISO 55000?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang dipaparkan diatas tujuan penelitian ini terdiri dari:

1. Mengetahui kondisi eksisting sistem manajemen aset di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Melakukan *assessment* terkait agregat *maturity level* sistem manajemen aset pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Menganalisis output dari hasil evaluasi dalam perumusan strategi untuk mencapai sistem manajemen aset yang handal berdasarkan ISO 55000.

1.5. Manfaat Penelitian

Berikut adalah manfaat penelitian yang dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero):

1. Bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero), tesis dapat memberikan alternatif pandangan Management KAI terkait dalam Perencanaan Strategis pengelolaan aset (*Strategic Asset Management Plan*) yang berstandar Internasional.
2. Bagi Penulis, laporan tesis sebagai syarat menyelesaikan kuliah di Universitas Negeri Jakarta.