

# Evaluasi Kinerja Aset Bangunan Gedung Kantor Cabang Utama Bandung PT Pos Indonesia (Persero)

## Performance Evaluation of Building Assets (Case Study: Bandung Main Branch Office of PT Pos Indonesia)

Hennidah Karnawati<sup>1,a)</sup> & Win Ayu Cemara<sup>2,b)</sup>

<sup>1)</sup>Manajemen Aset, Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, Bandung

Koresponden : <sup>a)</sup>hennidah.karnawati@polban.ac.id & <sup>b)</sup>win.ayu.mas19@polban.ac.id

### ABSTRAK

PT Pos Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Salah satu aset bangunan milik PT Pos Indonesia adalah Gedung Kantor Cabang Utama Bandung yang memiliki luas lahan 6.005 m<sup>2</sup> dan bangunan 8.528 m<sup>2</sup>. Permasalahan pada gedung kantor ini yaitu terdapat kerusakan pada bagian gedung antara lain cat dinding yang mengelupas serta atap, lantai, pintu, jendela yang tidak terawat dan memadai. Dalam pengoperasiannya, tingkat penggunaan bangunan gedung hanya 35% untuk kegiatan operasional, sebanyak 65% dalam kondisi kosong tidak digunakan sehingga tersisa kapasitas menganggur (*idle capacity*). Permasalahan kondisi fisik dan fungsional aset bangunan gedung Kantor Cabang Utama Bandung dapat meningkatkan beban keuangan (*financial burden*) yang timbul akibat pemeliharaan dan perbaikan pada komponen aset bangunan gedung yang tidak secara optimum difungsikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja aset yang meliputi kinerja fisik (*physical*), fungsional (*functional*), dan finansial (*financial*). Metode yang digunakan adalah metode deskriptif (kualitatif dan kuantitatif). Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aset Gedung Kantor Cabang Utama Bandung belum optimal ditandai dengan pencapaian kinerja fisik 46,15% (kurang baik), kinerja fungsional 53,75% (buruk/tidak layak), dan kinerja finansial yang telah memenuhi standar tetapi hanya diperoleh dari perhitungan aset produktif perusahaan sebesar 35%.

**Kata Kunci** : evaluasi, kinerja fisik, kinerja fungsional, kinerja utilisasi, kinerja finansial

### PENDAHULUAN

Aset adalah kekayaan berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki oleh individu atau instansi serta memiliki nilai ekonomi, nilai komersial, dan nilai tukar (Siregar, 2004; Sugiama, 2013). Kekayaan sebagai aset dalam ruang lingkup negara disebut sebagai harta kekayaan negara. Oleh karena itu, setiap aset yang dimiliki harus dikelola dengan efektif dan efisien sehingga aset tersebut dapat memberikan kebermanfaatannya bagi negara baik sebagai penunjang untuk tujuan operasional pelayanan publik maupun komersial.

PT Pos Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status perseroan terbatas yang berdiri pada tanggal 26 Agustus 1976. Selain sebagai perusahaan pelayanan publik, PT Pos Indonesia beroperasi sebagai entitas bisnis yang berorientasi pada laba yang bergerak di bidang jasa kurir, jasa logistik, jasa keuangan, dan jasa properti. Salah satu gedung kantor milik PT Pos Indonesia seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1 adalah Gedung Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung yang berada di Jalan Asia

Afrika No. 49, Kota Bandung, Jawa Barat 40111. Gedung KCU Bandung ini berdiri pada tahun 1933 dan ditetapkan sebagai Bangunan Cagar Budaya Kawasan Pusat Kota – Golongan A dengan luas lahan 6.005 m<sup>2</sup> dan bangunan 8.528 m<sup>2</sup> berstatus Sertifikat Hak Guna Bangunan (SHGB) Nomor 10.15.17.01.3.00480.



**Gambar 1.** Fasad Kantor Cabang Utama Bandung

Berdasarkan observasi pendahuluan dan wawancara, terdapat kerusakan pada bagian gedung antara lain cat dinding yang mengelupas, atap bangunan yang bocor serta pintu dan jendela yang tidak berfungsi dan memadai. Kondisi fisik aset yang mengalami kerusakan tersebut disebabkan belum adanya kegiatan pemeliharaan secara rutin dan terjadwal.

Dalam pengoperasiannya, luas bangunan gedung yang dipergunakan untuk kegiatan operasional hanya 2.985 m<sup>2</sup>, seluas 5.543 m<sup>2</sup> dalam kondisi kosong tidak digunakan sehingga tersisa kapasitas menganggur (*idle capacity*). Kapasitas menganggur ini terjadi akibat adanya pemindahan beberapa divisi ke Kantor Pusat serta perampangan/ restrukturisasi organisasi di PT Pos Indonesia.

Permasalahan kondisi fisik dan fungsional aset bangunan Gedung KCU Bandung ini dapat meningkatkan beban keuangan (*financial burden*) yang timbul akibat pemeliharaan dan perbaikan pada komponen aset bangunan gedung yang tidak secara optimum difungsikan. Padahal Gedung KCU Bandung yang terletak di kawasan pusat kota, strategis, dan potensial yakni Jalan Asia Afrika memiliki potensi untuk dikembangkan agar mencapai keuntungan yang optimum.

Akan tetapi, bangunan gedung sebagai aset fisik harus selalu dalam keadaan prima agar dapat berfungsi secara efisien (Simbolon, 2021). Selain itu, evaluasi berkala terhadap aset bangunan gedung sangat penting untuk dilakukan dengan cermat. (Suprayitno dan Soemitro, 2018). Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis kinerja aset yang meliputi kinerja fisik (*physical*), fungsional (*functional*), dan finansial (*financial*).

## STUDI PUSTAKA

Secara umum jenis aset terbagi menjadi dua, yakni aset berwujud (*tangible assets*) yang dapat dilihat secara fisik menggunakan panca indera dan aset tidak berwujud (*intangible assets*) yang tidak memiliki wujud fisik namun diidentifikasi sebagai kekayaan yang memberikan manfaat serta nilai secara ekonomi (Sugiyama, 2013). Secara spesifik, Campbell (2011) menjelaskan bahwa terdapat lima jenis aset fisik, antara lain *plant and production* atau aset yang berhubungan dengan manufaktur, *mobile assets* atau aset yang dapat berpindah tempat seperti pesawat dan mobil, *infrastructure* seperti rel kereta api dan jaringan listrik, *information technology* seperti komputer dan perangkat lunak, serta *real estate and facilities* seperti lahan dan bangunan.

Bangunan gedung merupakan salah satu tempat manusia melangsungkan kegiatan atau aktivitas sehari-hari, memberi perlindungan kepada penggunan serta properti yang berada di dalam dan dari pengaruh cuaca, bencana alam, pencurian dan lain sebagainya. Salah satu jenis bangunan yaitu bangunan cagar budaya. Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2021 tentang Pedoman

Teknis Penyelenggaraan Bangunan Gedung Cagar Budaya yang Dilestarikan menyatakan Bangunan Cagar Budaya adalah susunan binaan yang terbuat dari benda alam atau benda buatan manusia untuk memenuhi kebutuhan ruang berinding dan/atau tidak berinding, dan beratap.

Bangunan gedung cagar budaya adalah bangunan gedung yang sudah ditetapkan statusnya sebagai Bangunan Cagar Budaya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan tentang Cagar Budaya. Suatu bangunan dapat ditetapkan sebagai Bangunan Cagar Budaya apabila memenuhi empat kriteria yaitu berusia 50 tahun atau lebih; mewakili masa gaya paling singkat berusia 50 tahun; memiliki arti khusus bagi sejarah, ilmu pengetahuan, pendidikan, agama, dan/ atau kebudayaan; dan memiliki nilai budaya bagi penguatan kepribadian bangsa (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya).

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 19 Tahun 2009 tentang Pengelolaan Kawasan dan Bangunan Cagar Budaya pada Pasal 18 Ayat 1 menjelaskan bahwa penentuan kawasan dan bangunan cagar budaya ditetapkan berdasarkan kriteria nilai sejarah, nilai arsitektur, nilai ilmu pengetahuan, nilai sosial budaya, dan umur. Adapun penggolongan bangunan cagar budaya pada Pasal 19 terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Golongan A (Utama), bangunan cagar budaya golongan A adalah bangunan cagar budaya yang memenuhi empat kriteria.
2. Golongan B (Madya), bangunan cagar budaya golongan B adalah bangunan cagar budaya yang memenuhi tiga kriteria.
3. Golongan C (Pratama), bangunan cagar budaya golongan C adalah bangunan cagar budaya yang memenuhi dua kriteria.

### **Evaluasi Kinerja Aset**

Aset merupakan hal yang sangat penting bagi suatu individu atau organisasi karena memiliki potensi yang bernilai. Menurut Siregar (2004), manajemen aset memiliki tiga tujuan utama, yakni meningkatkan efisiensi dalam penggunaan dan kepemilikan, menjaga nilai ekonomis dan potensi yang dimiliki, serta memastikan objektivitas dalam mengawasi dan mengendalikan peruntukkan, penggunaan, serta alih kepemilikan. Oleh karena itu, setiap organisasi pada instansi pemerintah maupun swasta perlu melakukan pengelolaan aset dengan baik agar kinerja aset dapat optimal. Jika aset tidak dikelola dengan baik maka aset akan mengalami penurunan dari segi fisik, fungsi, maupun finansial yang dapat berdampak pada ketidakpuasan pengguna aset.

Menurut *Australian Asset Management Collaborative Group* (AAMCG) dalam Karnawati dkk (2020), evaluasi adalah proses yang mencakup pengukuran, pelaporan, dan peninjauan kinerja aset, dibandingkan dengan pengelolaan aset, serta tujuan organisasi dan pemerintah. Evaluasi kinerja aset merupakan serangkaian kegiatan/ pekerjaan yang mencerminkan hasil, efektivitas, dan keberhasilan yang dicapai oleh suatu organisasi dalam pengelolaan aset selama jangka waktu tertentu (Sugiyama, 2013; Karnawati dkk, 2020).

Oleh karena itu, untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi suatu aset diperlukan evaluasi kinerja aset agar tindakan yang tepat dalam pengelolaan aset dapat diketahui. Menurut Lavy dkk (2014), evaluasi kinerja aset dapat diukur dari empat dimensi yaitu fisik (*physical*), fungsional (*functional*), dan finansial (*financial*). Berikut penjelasan empat dimensi dalam evaluasi kinerja aset.

#### **Kinerja Fisik (*Physical Performance*)**

Menurut AACMG dalam Karnawati dkk (2020), kondisi fisik aset yang memadai perlu dipertahankan untuk memenuhi sasaran dan tujuan yang relevan. Indikator fisik berhubungan dengan bentuk fisik dan kondisi fasilitas, bangunan, sistem, dan komponen (Lavy dkk, 2010). Adapun pengukuran kinerja fisik aset meliputi:

### 1. Kondisi Fisik Bangunan

Elemen struktural di dalam bangunan sangat penting untuk menjamin stabilitas bangunan, apalagi bangunan cagar budaya merupakan bangunan tua yang rawan mengalami kegagalan struktural (Rahim et al, 2017). Sanitasi dan perpipaan juga merupakan aspek umum dalam evaluasi bangunan untuk memastikan penghuni merasa nyaman dengan layanan air yang disediakan (Rahim et al, 2017). Kondisi fisik bangunan ini terdiri dari sistem sanitasi dan *plumbing* serta struktur bangunan seperti atap, dinding, lantai, pintu, dan jendela.

### 2. Kesehatan dan Keselamatan Bangunan

Bangunan yang diadaptasi dari bangunan cagar budaya lainnya memerlukan perhatian khusus dalam menerapkan sistem keamanan agar tidak mempengaruhi keaslian bangunan (Rahim et al, 2017). Bangunan perlu dilindungi melalui penggunaan sistem *sprinkler* dan sistem alarm kebakaran (Hassanain et al, 2006). Penyediaan keselamatan kebakaran sangat penting dalam sebuah bangunan untuk melindungi dokumen penting yang tersimpan dan juga penghuninya itu sendiri. Kebakaran merupakan ancaman terbesar bagi bangunan cagar budaya dan sangat rentan terhadap kebakaran karena beberapa faktor seperti bangunan berskala besar, isi yang tak ternilai harganya, pengunjung skala besar dan daya tahan yang lemah terhadap api (Rahim et al, 2017). Kondisi dan ketersediaan sarana yang berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan pengguna bangunan seperti tempat sampah, titik kumpul (*assembly point*), Alat Pemadam Api Ringan (APAR) dan jalur evakuasi.

### 3. Kualitas Lingkungan Dalam Ruangan

Kualitas lingkungan dalam ruangan dapat mempengaruhi kenyamanan, kesehatan, dan produktivitas penghuni (Choi et al, 2012). Kualitas lingkungan dalam ruangan meliputi sirkulasi udara, pencahayaan, dan tingkat kebisingan. Dalam hal ini pencahayaan mencakup penggunaan kedua sumber cahaya yaitu buatan seperti lampu dan pencahayaan alami (Shuang et al, 2014).

### 4. Aksesibilitas

Kemudahan hubungan horizontal dan vertikal antar ruangan dalam bangunan gedung seperti pintu, tangga atau *lift*, ketersediaan aksesibilitas penyandang disabilitas dan lansia, serta tempat parkir (Lavy, 2010).

## Kinerja Fungsional (*Functional Performance*)

Menurut AACMG dalam Karnawati dkk (2020), fungsionalitas aset adalah ukuran efektivitas aset dalam mendukung kegiatan yang akan dilakukan. Indikator fungsional berkaitan dengan utilisasi aset dan kesesuaian penggunaan ruangan (Lavy dkk, 2010) sebagai berikut.

### 1. Utilisasi Aset

Tingkat penggunaan dan pemanfaatan aset perlu diukur secara akurat. Menurut Sugiama (2013), sebuah aset yang telah digunakan secara optimum lebih baik tingkat utilitasnya daripada aset yang memiliki kapasitas menganggur (*idle capacity*). Dalam mengidentifikasi tingkat penggunaan dan pemanfaatan bangunan gedung dapat menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{Utilisasi Aset} = \frac{\text{Kapasitas Aktual}}{\text{Kapasitas Maksimum}} \times 100\% \quad \dots(1)$$

### 2. Kesesuaian Ruang

Mengidentifikasi kesesuaian fungsi ruangan dalam mendukung kegiatan utama unit kerja bersangkutan. Ruang pada bangunan perlu penataan yang baik sehingga seluruh ruang dapat diakses dan digunakan oleh pengguna/ penghuni bangunan (Aksah et al, 2016).

### Kinerja Finansial (*Financial Performance*)

Menurut AACMG dalam Karnawati dkk (2020), keuangan suatu aset harus dianalisis untuk menentukan kelayakan layanan yang diberikan secara ekonomi. Indikator keuangan berhubungan dengan biaya dan pengeluaran yang berhubungan dengan operasi, pemeliharaan bangunan dan sebagainya (Lavy dkk, 2010). Kinerja keuangan suatu aset dapat dinilai melalui keuntungan yang dihasilkan dan proyeksi arus kas pada periode tertentu yaitu dengan menghitung perkiraan pengeluaran dan pendapatan (Sugiama, 2013). Apabila biaya yang dikeluarkan lebih kecil dibanding dengan pendapatan yang dihasilkan maka kinerja keuangan dapat dikatakan positif/ baik. Secara umum, berikut rumus yang digunakan untuk menghitung keuntungan secara finansial.

$$\Pi = TR - TC \text{ atau } \textit{Net Profit} = \textit{Total Revenue} - \textit{Total Cost} \quad \dots(2)$$

Adapun pengeluaran terdiri dari tiga biaya yang meliputi:

1. Biaya Operasional  
Biaya operasional adalah biaya berkelanjutan untuk menghasilkan kegiatan bisnis atau sistem kerja seperti gaji tenaga kerja (Lavy dkk, 2010).
2. Biaya Utilitas  
Biaya utilitas adalah biaya yang dikeluarkan tiap bulan atau tahun seperti listrik, air, dan internet (Lavy dkk, 2010).
3. Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan Gedung  
Biaya pemeliharaan dan perbaikan gedung meliputi upah tenaga kerja, material untuk pemantauan gedung, inspeksi, perbaikan, pemeliharaan, dan tanggapan terhadap permintaan layanan (Lavy dkk, 2010).

Selain itu, untuk mengetahui kinerja finansial dapat dilakukan dengan analisis rasio keuangan. Rasio yaitu angka yang diperoleh dari hasil perbandingan dari satu pos laporan keuangan dengan pos yang lainnya yang mempunyai hubungan yang relevan (Munawir, 2007). Dengan demikian analisis rasio keuangan berguna untuk menentukan kesehatan atau kinerja keuangan perusahaan baik saat ini maupun di masa mendatang. Ini digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi posisi keuangan perusahaan dalam periode tertentu. Adapaun setiap kegiatan bisnis mempunyai tujuan akhir yang ingin dicapai, utamanya adalah memperoleh laba atau keuntungan maksimal.

Rasio profitabilitas adalah rasio yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan memperoleh laba (Munawir, 2007; Sutrisno, 2007). Rasio profitabilitas dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Asset* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE). Dalam hal ini rasio profitabilitas yang digunakan hanya *Net Profit Margin* (NPM) dan *Return On Asset* (ROA). Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut.

1. *Net Profit Margin* (NPM)  
*Net Profit Margin* (NPM) merupakan laba bersih setelah memperhitungkan seluruh biaya dan pajak dengan penjualan. Semakin tinggi rasio ini, semakin tinggi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dianggap baik. Adapun rumus untuk menghitungnya yaitu sebagai berikut.

$$\textit{NPM} = \frac{\textit{Laba Bersih}}{\textit{Total Pendapatan}} \times 100\% \quad \dots(3)$$

2. *Return On Asset* (ROA)  
*Return On Asset* (ROA) adalah hasil pengembalian dari total aset setelah bunga dan pajak, yang mencerminkan efisiensi manajemen dalam menggunakan aset perusahaan untuk menghasilkan laba. Semakin tinggi ROA, menunjukkan bahwa perusahaan lebih

efektif dalam memanfaatkan asetnya untuk mendapatkan keuntungan. Adapun rumus untuk menghitungnya yaitu sebagai berikut.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad \dots(4)$$

### Landasan Normatif

Penggunaan landasan normatif menyesuaikan pada kebutuhan yaitu sebagai acuan kriteria standar indikator dalam penelitian yang meliputi kondisi fisik bangunan gedung serta keselamatan, kesehatan, kenyamanan, kemudahan dan keamanan bangunan gedung. Landasan normatif yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2021 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Bangunan Gedung Cagar Budaya yang Dilestarikan, mengatur keandalan Bangunan Gedung Cagar Budaya yang meliputi keselamatan, kesehatan, kenyamanan, dan kemudahan aksesibilitas.
2. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 14/PRT/M/2017 Tahun 2017 tentang Persyaratan Kemudahan Bangunan Gedung yang meliputi standar persyaratan pintu dan tempat parkir.
3. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 29/PRT/M/2006 tentang Pedoman Persyaratan Teknis Bangunan Gedung yang meliputi standar persyaratan sanitasi dan perpipaan, sirkulasi udara, sumber pencahayaan, tingkat kebisingan, kemudahan hubungan horizontal dan vertikal serta ketersediaan aksesibilitas penyandang disabilitas dan lansia.
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2013 tentang Standar Sarana dan Prasarana Kantor di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang meliputi standar persyaratan ruang penunjang kantor.
5. Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 829/Menkes/SK/VII/1999 tentang Persyaratan Kesehatan Perumahan yang meliputi standar persyaratan dinding.

### METODA

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (*mixed method*), dimulai dengan mengumpulkan data, menganalisis data, dan menginterpretasikannya. Dalam penelitian kualitatif, fokusnya adalah mencapai tujuan melalui pengujian teori, sementara dalam penelitian kuantitatif, tujuannya adalah untuk membangun teori dari fakta yang ada sehingga menghasilkan data yang lebih komprehensif, valid, reliabel, dan objektif (Sugiyono, 2017; Hardani, 2020).

Tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data, baik yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh penulis dari sumber pertama (informan) yaitu melalui observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder merupakan data penunjang dari sumber pertama yang diperoleh penulis melalui studi dokumentasi seperti buku, jurnal, dan peraturan. Adapun teknik pengumpulan data yaitu menggunakan metode triangulasi yang meliputi observasi, wawancara, dan studi dokumentasi sebagai berikut

#### 1. Observasi

Observasi yang dilakukan yakni meninjau dan mengidentifikasi kondisi aset secara langsung untuk memperoleh kondisi eksisting secara fisik dan pengelolaan Gedung KCU Bandung. Media yang digunakan dalam observasi meliputi kamera *handphone* untuk mendokumentasikan kondisi aset.



## 2. Wawancara

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara tidak terstruktur dan terstruktur kepada Bagian Aset di Gedung KCU Bandung, Divisi Pengelolaan dan Optimalisasi Aset serta para pegawai pengguna ruangan pada bangunan PT Pos Indonesia yang diteliti dengan alat bantu *interview guide* agar dapat menggali informasi secara sistematis.

## 3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi, berupa penelaahan dokumen kepemilikan, buku, jurnal, dan peraturan untuk membandingkan kondisi eksisting dengan standar yang berlaku.

Teknik pengumpulan data dijalankan mengacu pada operasionalisasi variabel agar dapat memperoleh data yang benar sesuai kebutuhan (Syahza, 2021). Adapun operasionalisasi variabel kinerja aset Gedung KCU Bandung dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Operasionalisasi Variabel

Dimensi	Indikator	Uraian
1. Kinerja Fisik ( <i>Physical</i> )	1.1 Kondisi Fisik Bangunan	Kondisi atap, dinding, lantai, pintu, jendela, sistem sanitasi dan perpipaan.
	1.2 Kesehatan dan Keselamatan Bangunan	Kondisi kebersihan (misal tempat sampah) dan fasilitas keselamatan gedung (misal APAR).
	1.3 Kualitas Lingkungan Dalam Ruangan	Kondisi sirkulasi udara, sumber pencahayaan, dan tingkat kebisingan.
	1.4 Aksesibilitas	Kondisi kemudahan hubungan horizontal dan vertikal, ketersediaan aksesibilitas penyandang disabilitas dan lansia, serta tempat parkir.
2. Kinerja Fungsional ( <i>Functional</i> )	2.1 Utilisasi Aset	Tingkat utilisasi aset yang meliputi penggunaan dan pemanfaatan.
	2.2 Kesesuaian Ruang	Kesesuaian fungsi dan kecukupan setiap ruang dalam mendukung kegiatan operasional perkantoran.
3. Kinerja Finansial ( <i>Financial</i> )	3.1 Pendapatan	Komponen pendapatan yang diperoleh.
	3.2 Pengeluaran	Komponen biaya operasional, biaya utilitas, serta biaya pemeliharaan dan perbaikan gedung.

## ANALISIS PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hasil kinerja aset bangunan Gedung KCU Bandung berdasarkan dimensi *Key Performance Indicators* (Lavy, 2010) yang dianalisis melalui tiga dimensi kinerja yaitu fisik, fungsional, dan finansial sebagai berikut.

### 1. Kinerja Fisik (*Physical Performance*)

Evaluasi kinerja fisik aset bangunan Gedung KCU Bandung dilakukan dengan membandingkan kondisi eksisting yang diperoleh melalui observasi dengan kriteria standar yang telah ditetapkan oleh peraturan maupun teori. Adapun kinerja fisik aset bangunan Gedung KCU Bandung yang dianalisis meliputi kondisi fisik bangunan, kesehatan dan keselamatan bangunan, kualitas lingkungan dalam ruangan, serta aksesibilitas. Berikut ringkasan pemenuhan standar persyaratan kinerja fisik (*physical*) seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2.** Pencapaian Kinerja Fisik (*Physical*) KCU Bandung

No.	Indikator Kinerja Fisik ( <i>Physical</i> )	Pemenuhan Terhadap Standar
<b>1.</b>	<b>Kondisi Fisik Bangunan</b>	
	a. Atap	X
	b. Dinding	X
	c. Lantai	✓
	d. Pintu	X
	e. Jendela	X
	f. Sanitasi dan Perpipaian	✓
<b>2.</b>	<b>Kesehatan dan Keselamatan Bangunan</b>	✓
<b>3.</b>	<b>Kualitas Lingkungan Dalam Ruang</b>	
	a. Sirkulasi Udara	✓
	b. Sumber Pencahayaan	X
	c. Tingkat Kebisingan	✓
<b>4.</b>	<b>Aksesibilitas</b>	
	a. Kemudahan Hubungan Horizontal dan Vertikal	✓
	b. Ketersediaan Aksesibilitas Penyandang Disabilitas dan Lansia	X
	c. Tempat Parkir	X
<b>Jumlah sub indikator yang belum memenuhi standar</b>		<b>7</b>
<b>Jumlah sub indikator yang memenuhi standar</b>		<b>6</b>
<b>Persentase Pemenuhan Standar Persyaratan</b>		
$\frac{6}{13} \times 100\% = 46,15\%$		

**Keterangan:**

<b>Kriteria Standar Pencapaian</b>	
<b>Persentase</b>	<b>Kriteria</b>
76% - 100%	Sangat Layak
56% - 75%	Layak
40% - 55%	Cukup
0% - 39%	Tidak Layak

Sumber: Arikunto, 2006

Berdasarkan empat indikator kinerja fisik (*physical*) yang telah dianalisis, terdapat enam dari 13 sub indikator yang telah memenuhi standar. Menurut Arikunto (2006), standar kelayakan produk atau layanan dalam hal ini aset bangunan Gedung KCU Bandung dapat diinterpretasikan seperti pada Tabel 2 kolom Kriteria Standar Pencapaian. Berdasarkan persentase pemenuhan standar persyaratan sebesar 46,15%, dapat dinyatakan bahwa kinerja fisik (*physical*) Gedung KCU Bandung cukup/ kurang baik.

## 2. Kinerja Fungsional (*Functional Performance*)

Kinerja fungsional dapat dievaluasi melalui perhitungan utilisasi aset yang diukur melalui tingkat penggunaan dan pemanfaatan aset; serta kesesuaian ruang dalam mendukung pelayanan publik dan kegiatan bisnis PT Pos Indonesia di Gedung KCU Bandung. Penggunaan Gedung KCU Bandung sebagai induk dari Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu yakni melaksanakan fungsi penjualan dan akuisisi pasar, pelayanan pelanggan, operasional, proses dan distribusi, serta kegiatan pendukung dan



administrasi. Adapun pemanfaatan aset yaitu berupa pendayagunaan aset oleh mitra, antara lain: pada ruang umum (*vestibule*) kosong untuk periklanan dan *stand booth*; sewa tempat untuk Circle K ; dan *Automated Teller Machine (ATM Center)*.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, Gedung KCU Bandung yang memiliki luas bangunan 8.528 m<sup>2</sup>, hanya dipergunakan 2.985 m<sup>2</sup> untuk kegiatan operasional. Hal ini sebagai dampak perampingan/ restrukturisasi organisasi di PT Pos Indonesia. Adapun perhitungan tingkat utilisasi sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Utilisasi Aset} &= \frac{\text{Kapasitas Aktual}}{\text{Kapasitas Maksimum}} \times 100\% \\ &= \frac{2.985 \text{ m}^2}{8.528 \text{ m}^2} \times 100\% = 35\% \end{aligned} \quad \dots(4)$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, tingkat utilisasi Gedung KCU Bandung sebesar 35% atau seluas 5.543 m<sup>2</sup> dalam kondisi *idle*. Hal ini menunjukkan tingkat utilisasi Gedung KCU Bandung masih rendah dan belum optimal.

Evaluasi dari aspek kesesuaian ruang, diketahui ruang utama yang tersedia telah sesuai untuk menunjang tugas serta fungsi yang dijalankan, yaitu sebagai unit bisnis di bawah Regional serta induk Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu. Oleh karena itu, pemenuhan ketersediaan ruang utama dapat dikatakan sudah mencapai 100%. Adapun ruang penunjang kantor, menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2013 tentang Standar Sarana dan Prasarana Kantor di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, meliputi 20 ruang yang berfungsi menunjang pelaksanaan pekerjaan secara tidak langsung. Berikut pemenuhan ketersediaan ruang utama dan penunjang ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3a.** Pemenuhan Ketersediaan Ruang KCU Bandung

No.	Standar Ruang Penunjang Permen PANRB Nomor 48 Tahun 2013	Pemenuhan Ketersediaan Ruang Utama dan Penunjang
1.	Ruang ibadah	✓
2.	Lobi	✓
3.	Ruang pusat data/ <i>server</i> / sistem informasi	✗
4.	Ruang arsip	✓
5.	Ruang perpustakaan	✗
6.	Ruang penyimpanan barang	✓
7.	Ruang pusat CCTV	✓
8.	Ruang poliklinik	✗
9.	Ruang sentral telepon	✗
10.	Ruang pos penjagaan keamanan	✓
11.	Ruang kantin pegawai	✗
12.	Ruang genset	✗
13.	Ruang LPSE	✗
14.	Ruang dapur ( <i>pantry</i> )	✓
15.	Ruang <i>media center</i>	✗
16.	Toilet	✓
17.	Ruang istirahat	✗
18.	Ruang panel listrik	✓

**Tabel 3b.** Pemenuhan Ketersediaan Ruang KCU Bandung

No.	Standar Ruang Penunjang Permen PANRB Nomor 48 Tahun 2013	Pemenuhan Ketersediaan Ruang Utama dan Penunjang
19.	Ruang merokok	X
20.	Ruang menyusui	X
<b>Jumlah ruang penunjang yang belum tersedia</b>		<b>11</b>
<b>Jumlah ruang penunjang yang telah tersedia</b>		<b>9</b>
<b>Persentase Pemenuhan Ketersediaan Ruang Penunjang</b>		$\frac{9}{20} \times 100\% = 45\%$
<b>Persentase Pemenuhan Ketersediaan Ruang Utama</b>		<b>100%</b>
<b>Rata-rata Persentase Pemenuhan Kesesuaian Ruang</b>		<b>72,5%</b>

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 3, hasil rata-rata persentase pemenuhan indikator kesesuaian ruang yang terdiri dari ruang utama 100% dan ruang penunjang 45% adalah 72,5%. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan ruang utama telah sesuai untuk mendukung kegiatan operasional PT Pos Indonesia di Gedung KCU Bandung. Sedangkan ruang penunjang kantor dalam Gedung KCU Bandung belum sesuai dikarenakan dari 20 standar ketersediaan ruang, hanya sembilan diantaranya yang memenuhi. Sebab kesesuaian ruang erat kaitannya dengan ketersediaan ruang dalam aset bangunan gedung. Adapun pencapaian kinerja fungsional berdasarkan persentase pemenuhan standar persyaratan dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Pencapaian Kinerja Fungsional (*Functional*) KCU Bandung

No.	Indikator Kinerja Fungsional ( <i>Functional</i> )	Persentase Pencapaian
1.	Utilisasi Aset	35%
2.	Kesesuaian Ruang	72,5%
<b>Total Pencapaian</b>		<b>53,75%</b>
<b>Kriteria Standar Fungsional Aset</b>		
	<b>Persentase</b>	<b>Kriteria</b>
	> 90%	Sangat Baik / Layak
	70% - 90%	Baik / Layak
	55% - 69%	Cukup
	< 55%	Buruk / Tidak Layak

Sumber: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2015

Secara keseluruhan, pencapaian kinerja fungsional Gedung KCU Bandung yang terdiri dari indikator utilisasi aset dan kesesuaian ruang adalah 53,75%, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja fungsional Gedung KCU Bandung buruk/ tidak layak.

### 3. Kinerja Finansial (*Financial Performance*)

Kinerja finansial adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu untuk mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan. Kinerja ini dievaluasi menggunakan analisis rasio yang sesuai dengan jenis aktivitasnya. PT Pos Indonesia tentunya menjalankan kegiatan bisnis untuk memperoleh laba (*profit*), selain melayani kepentingan umum dan pelayanan publik. Analisis rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja finansial adalah rasio profitabilitas. Berdasarkan hasil wawancara, komponen pendapatan yang diperoleh dan beban yang dikeluarkan pada Tahun 2021 ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5.** Komponen Pendapatan dan Beban Tahun 2021 KCU Bandung

Pendapatan			Beban		
Komponen Pendapatan		Nominal	Komponen Beban		Nominal
Optimalisasi Aset	Rp	606.965.936	Beban Operasional	Rp	55.779.058.952
Suratpos dan Paketpos	Rp	55.476.918.080	Beban Utilitas	Rp	177.046.224
Jasa Keuangan dan Ritel	Rp	11.803.023.296	Beban Pemeliharaan	Rp	498.493.015
Pendapatan Lainnya	Rp	656.351.585	Beban Perbaikan	Rp	750.000.000
<b>Total Pendapatan</b>	<b>Rp</b>	<b>68.543.258.897</b>	<b>Total Beban</b>	<b>Rp</b>	<b>57.204.598.191</b>

Berdasarkan komponen pendapatan dan beban tersebut, nilai beban yang dikeluarkan lebih kecil dibanding dengan pendapatan yang dihasilkan maka kinerja finansial dapat dikatakan baik serta dapat juga diketahui laba bersih yang diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Laba Bersih} &= \text{Total Pendapatan} - \text{Total Beban} && \dots(5) \\ &= \text{Rp}68.543.258.897 - \text{Rp}57.204.598.191 \\ &= \text{Rp}11.338.660.706 \end{aligned}$$

Melalui perhitungan tersebut, perolehan laba bersih pada Tahun 2021 sebesar Rp11.338.660.706. Setelah diperoleh laba bersih maka dapat dilakukan perhitungan terhadap rasio profitabilitas yaitu *Net Profit Margin* (NPM) dan *Return On Asset* (ROA). Adapun penjelasan perhitungan rasio profitabilitas yaitu:

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Semakin tinggi nilai NPM, maka semakin baik perusahaan memaksimalkan laba bersih dan semakin mampu perusahaan meminimalkan beban. Adapun perhitungan NPM sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{NPM} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\% && \dots(6) \\ &= \frac{\text{Rp}11.338.660.706}{\text{Rp}68.543.258.897} \times 100\% = \mathbf{16,54\%} \end{aligned}$$

Melalui perhitungan tersebut diperoleh NPM sebesar 16,54% artinya mampu meraih rasio laba bersih sebesar 16,54% dari total penjualan atau pendapatan yang dihasilkan selama Tahun 2021 dan sisanya sebesar 93,46% merupakan beban. Persentase beban tinggi, menunjukkan ada pengeluaran yang belum efisien atau ada biaya *overhead* yang tidak diimbangi oleh pendapatan optimal. Dalam kasus ini, biaya pemeliharaan dan perbaikan tinggi karena dihitung untuk seluruh bangunan, sementara tidak semua ruang dalam bangunan tersebut mendatangkan pendapatan baik dari penggunaan maupun pemanfaatan.

b. *Return On Asset* (ROA)

Semakin tinggi nilai ROA, maka semakin optimal kinerja perusahaan dalam pemanfaatan aset untuk meraih laba bersih. Berdasarkan Sistem Informasi Manajemen Aset PT Pos Indonesia, total nilai aset adalah sebesar Rp106.139.500.000. Tetapi karena Gedung KCU Bandung memiliki aset yang *idle* sebesar 65%, maka nilai aset yang akan digunakan dalam perhitungan hanya aset produktif saja sebesar 35% atau senilai Rp37.148.825.000. Adapun perhitungan ROA sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{ROA} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% && \dots(7) \\
 &= \frac{\text{Rp}11.338.660.706}{\text{Rp}37.148.825.000} \times 100 = \mathbf{30,52\%}
 \end{aligned}$$

Melalui perhitungan di atas, diperoleh ROA sebesar 30,52% artinya setiap satu rupiah dari aset produktif yang dimiliki perusahaan mampu menghasilkan laba bersih sebanyak 30,52% pada Tahun 2021.

Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila telah mencapai standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja finansial dapat dilakukan dengan membandingkan antara rasio profitabilitas yang dihasilkan dengan standar yang berlaku dari Bank Indonesia, seperti tersaji pada Tabel 6.

**Tabel 6.** Pencapaian Kinerja Finansial (*Financial*) KCU Bandung

Rasio	Tahun 2021	Standar Bank Indonesia
NPM	16,54%	3% - 9,5%
ROA	30,52%	0,5% - 1,25%

Pada Tabel 6, kita dapat membandingkan nilai NPM dan ROA pada Tahun 2021. Dari sisi NPM, dinilai **baik (sehat) dengan nilai 16,54%**. Begitu pun kinerja finansial berdasarkan ROA selama Tahun 2021 dikatakan **baik (sehat) dengan nilai 30,52%** karena berada di atas Standar Bank Indonesia 0,5% - 1,25%. Akan tetapi, hasil kinerja finansial ini hanya diperoleh dari aset produktif yang digunakan perusahaan sebesar 35%, sisanya 65% sebagai aset *idle* tidak dipergunakan dalam perhitungan karena tidak memberikan pendapatan maupun keuntungan bagi perusahaan. Di sisi lain, berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pemeliharaan dan perbaikan pada aset bangunan Gedung KCU Bandung terhambat karena terbatasnya ketersediaan anggaran pemeliharaan dan perbaikan dari Kantor Pusat PT Pos Indonesia. Oleh karena itu, dengan pemakaian aset tetap produktif sebesar 35% didapati NPM 16,54% dan ROA 30,52% sehingga diharapkan dengan optimasi aset bangunan Gedung KCU Bandung dapat meningkatkan laba bersih (*net profit*) yang juga berpengaruh pada NPM dan ROA yang meningkat.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian, diketahui bahwa terdapat permasalahan pada aset bangunan Gedung KCU Bandung milik PT Pos Indonesia (Persero). Permasalahan tersebut mengacu pada hasil evaluasi kinerja aset meliputi fisik, fungsional, dan finansial yang dalam kondisi kurang baik dan belum optimal ditandai dengan pencapaian kinerja fisik 46,15% (kurang baik), kinerja fungsional 53,75% (buruk/tidak layak), dan kinerja finansial yang telah memenuhi standar tetapi hanya diperoleh dari perhitungan aset produktif perusahaan sebesar 35%. Hal ini disebabkan oleh indikator-indikator pada ketiga dimensi kinerja aset yang belum memadai dan belum memenuhi kriteria standar yang ditetapkan.

Rekomendasi pemecahan masalah yang dapat dilakukan adalah pemanfaatan (pendayagunaan aset) Gedung KCU Bandung dalam bentuk Bangun Guna Serah/ Bangun Serah Guna untuk mengoptimasi kapasitas menganggur (*idle capacity*), serta terbatasnya ketersediaan anggaran dalam melakukan pemeliharaan dan perbaikan. Selain itu, rekomendasi pemecahan masalah ini dapat mendukung upaya pelestarian Gedung KCU Bandung sebagai salah satu Bangunan Gedung Cagar Budaya di Kota Bandung melalui optimasi penggunaan dan pemanfaatan aset.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aksah, Hasnizan, Abdul Hadi Nawawi, Ahmad Ezanee Hashim, and Elma Dewiyana. (2016). *Assessing Score of Applicability and Importance on Functional Performance Criteria for Historical Building*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 222: 65–74.
- [2] Choi, J. H., Loftness, V., and Aziz, A. (2012). *Post-Occupancy Evaluation of 20 Office Buildings as Basis for Future IEQ Standards and Guidelines*. *Energy Building*. Vol 46.
- [3] Hardani, Nur Hikmatul Auliyah, dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. CV Pustaka Ilmu. Yogyakarta.
- [4] Hassanain, M.A. & A.A. Mudhei (2006). *Post Occupancy Evaluation of Academic and Research Library Facilities*.
- [5] Karnawati, H., Purnama, P. D., & Azmi, T. U. (2020). "Analisis Kinerja Aset Destinasi Wisata Waduk, Studi Kasus: Waduk Cijere, Kabupaten Bandung Barat". *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur dan Fasilitas*, 4(4), 299-316.
- [6] Kepmenkes 829/99. *Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 829/Menkes/SK/VII/1999 tentang Persyaratan Kesehatan Perumahan*.
- [7] Lavy, S., Garcia, J. A., & Dixit, M. K. (2010). "Establishment of KPIs for Facility Performance Measurement: Review of Literature". *Facilities*, 28(9), 440–464.
- [8] Lavy, S., Garcia, J. A., & Dixit, M. K. (2014). "KPIs for Facility's Performance Assessment, Part II: Identification of Variables and Deriving Expressions for Core Indicators". *Facilities*, 32(5), 275–294.
- [9] Lavy, S., Garcia, J. A., Scinto, P., & Dixit, M. K. (2014). "Key performance indicators for Facility Performance Assessment: Simulation of Core Indicators". *Construction Management and Economics*, 32(12), 1183–1204.
- [10] Munawir, S. (2007). *Analisa Laporan Keuangan, Edisi Keempat*. Liberty. Yogyakarta.
- [11] PerMen PAN & RB 48/13. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2013 tentang Standar Sarana dan Prasarana Kantor di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*.
- [12] PerMen PUPR 14/17. *Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 14/PRT/M/2017 Tahun 2017 tentang Persyaratan Kemudahan Bangunan Gedung*.
- [13] PerMen PUPR 19/21. *Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2021 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Bangunan Gedung Cagar Budaya yang Dilestarikan*.
- [14] PerMen PUPR 29/06. *Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 29/PRT/M/2006 tentang Pedoman Persyaratan Teknis Bangunan Gedung*.
- [15] Perda Kota Bandung 19/09. *Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 19 Tahun 2009 tentang Pengelolaan Kawasan dan Bangunan Cagar Budaya*.
- [16] UU RI 11/10. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya*.
- [17] Rahim, S. H., Nawawi, A. H., Sahray, K., & Mustafar, S. (2017). "A Review on The Technical Performance Criteria of Post Occupancy Evaluation (POE) of Refurbished Heritage Museum Buildings". *Journal of Engineering and Applied Sciences (Vol. 12, Issue 17, pp. 4349–4355)*.
- [18] Shuang, G.W., S.N Kamaruzzaman, dan N. Zulkifli. (2014). Occupant's Perception on Indoor Performance of Historical Museum: A Case Study of National Museum and Perak Museum, Malaysia. *Proceedings of The 2nd International Conference on Research in Science Engineering and Technology*.

- [19] Siregar, D. D. (2004). *Manajemen Aset*. Jakarta: Satyatama Graha Tara.
- [20] Simbolon, Lisda Nita Suryani. (2021). *Evaluasi Kinerja Bangunan Gedung Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat*. Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas, 5(2), 147-160.
- [21] Sugiama, AG. (2013). *Manajemen Aset Pariwisata*. Bandung: Guardaya Intimarta.
- [22] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [23] Suprayitno, H., Soemitro R.A.A. (2018). “*Preliminary Reflexion on Basic Principle of Infrastructure Asset Management*”. Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur dan Fasilitas, 2(1), 1-10.
- [24] Sutrisno. (2007). *Manajemen Keuangan, Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Konosia.
- [25] Syahza, A. (2021). *Metodologi Penelitian (Edisi Revisi Tahun 2021)*. Pekanbaru: UR Press.