

**OPTIMALISASI PENGGUNAAN DAN PEMANFAATAN
BARANG MILIK NEGARA BERUPA BANGUNAN GEDUNG
DAN RUMAH NEGARA DI KEMENTERIAN KEUANGAN**

Disusun Oleh:

NAMA : ADITYA ENDAH PERTIWI
NPM : 2443021052
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: Aditya Endah Pertiwi
NPM	: 2443021052
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia)	: Optimalisasi Penggunaan dan Pemanfaatan Barang Milik Negara berupa Bangunan Gedung dan Rumah Negara di Kementerian Keuangan
Judul Tesis (Bahasa Inggris)	: <i>Optimization of the Use and Utilization of State Property Assets in the Form of Government Buildings and State Housing within the Ministry of Finance</i>

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing



Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : ADITYA ENDAH PERTIWI
NPM : 2443021052
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA
JUDUL TESIS : OPTIMALISASI PENGGUNAAN DAN
PEMANFAATAN BARANG MILIK NEGARA BERUPA
BANGUNAN GEDUNG DAN RUMAH NEGARA
DI KEMENTERIAN KEUANGAN

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 7 Juli 2026
Pukul : 08.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA
Sekretaris : Dr. Edy Sutrisno, MSi
Anggota : Dr. RN Afsdy Saksono, MSc :
Pembimbing : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. :



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aditya Endah Pertiwi
NPM : 2443021052
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul “Optimalisasi Penggunaan dan Pemanfaatan Barang Milik Negara Berupa Bangunan Gedung dan Rumah Negara di Kementerian Keuangan”, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Juli 2026



Aditya Endah Pertiwi

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan pertolongan-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta. Penulis menyadari bahwa proses penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, arahan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., M.A., C.A., CACP, selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara serta menciptakan lingkungan akademik yang kondusif bagi pengembangan kompetensi dan penyelesaian studi.
2. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., M.A., selaku Dosen Pembimbing Tesis, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan arahan, bimbingan, kritik yang membangun, motivasi, serta masukan ilmiah selama proses penyusunan tesis ini hingga dapat terselesaikan dengan baik.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Magister Terapan, beserta seluruh dosen dan staf Politeknik STIA LAN Jakarta, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman akademik, pelayanan administrasi, serta dukungan selama penulis menempuh pendidikan.
4. Bapak E. Agust Hartono, selaku Kepala Biro Manajemen Barang Milik Negara dan Pengadaan Kementerian Keuangan, yang telah memberikan arahan, kepercayaan, izin penelitian, serta kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan Biro Manajemen BMN dan Pengadaan, sekaligus memberikan dukungan selama penulis menjalankan tugas sebagai pegawai dan menyelesaikan studi.
5. Para Kepala Bagian, Pejabat Fungsional Pengadaan Barang/Jasa Ahli Madya, Ahli Muda, Ahli Pertama, serta seluruh pegawai di lingkungan Biro Manajemen BMN dan Pengadaan, yang telah memberikan masukan, berbagi pengalaman, berdiskusi mengenai topik penelitian, membantu proses pengumpulan data, serta memberikan dukungan moril sehingga penelitian ini dapat diselesaikan secara komprehensif.
6. Bapak/Ibu Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), Direktorat Jenderal Pajak (DJP), dan Inspektorat Jenderal IV Kementerian Keuangan, yang telah memberikan izin penelitian serta menunjuk perwakilan sebagai responden internal untuk pelaksanaan *in-depth interview*, termasuk perwakilan dari unit vertikal di seluruh Indonesia, sehingga penulis memperoleh gambaran yang

utuh mengenai praktik pengelolaan dan pemanfaatan BMN di lingkungan Kementerian Keuangan.

7. Kepala Biro Hukum dan Komunikasi Sekretariat Utama Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), yang telah memberikan izin penelitian serta menunjuk perwakilan sebagai responden eksternal untuk pelaksanaan *in-depth interview*, sehingga penulis memperoleh perspektif independen dari sisi pengawasan eksternal dalam pengelolaan Barang Milik Negara sebagai bahan pengayaan analisis penelitian ini.
8. Keluarga tercinta, yang senantiasa menjadi sumber kekuatan bagi penulis melalui doa, kasih sayang, kesabaran, dukungan moral, semangat yang tidak pernah putus, serta menjadi teman berdiskusi dalam setiap proses penyelesaian tesis ini. Terima kasih telah selalu hadir di setiap langkah perjalanan studi ini.
9. Sahabat serta rekan-rekan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan, khususnya di Biro Manajemen BMN dan Pengadaan, serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan semangat, bantuan, diskusi, masukan, doa, dan berbagai bentuk dukungan selama proses penyusunan tesis ini.
10. Teman-teman Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Keuangan Negara (MKN) Angkatan 2024, yang telah menjadi rekan belajar, berdiskusi, saling berbagi pengalaman, saling menguatkan, serta menciptakan kebersamaan yang penuh makna selama menempuh pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang administrasi pembangunan dan manajemen aset negara, serta menjadi referensi bagi para akademisi, praktisi, dan pemangku kepentingan dalam upaya mewujudkan pengelolaan Barang Milik Negara yang lebih optimal, efektif, efisien, akuntabel, dan memberikan nilai tambah bagi penyelenggaraan pemerintahan, khususnya di lingkungan Kementerian Keuangan.

Jakarta, Juli 2026

Penulis,

Aditya Endah Pertiwi

ABSTRAK

“Optimalisasi Penggunaan dan Pemanfaatan Barang Milik Negara berupa Bangunan Gedung dan Rumah Negara di Kementerian Keuangan”

Aditya Endah Pertiwi, Nurliah Nurdin

aditya.2443021052@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penggunaan dan pemanfaatan Barang Milik Negara berupa gedung kantor dan rumah negara berperan penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas, efisiensi belanja negara, dan keberlanjutan fiskal. Namun, penggunaan dan pemanfaatan gedung kantor dan rumah negara di Kementerian Keuangan belum sepenuhnya optimal, yang tercermin dari masih adanya satuan kerja yang menggunakan gedung sewa, aset *idle* dan *underutilized*, ketimpangan distribusi, serta rumah negara yang belum tertib secara administratif dan penghunian. Penelitian ini bertujuan menganalisis penyebab belum optimalnya penggunaan dan pemanfaatan BMN serta merumuskan model optimalisasi yang dapat diterapkan pada unit kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan *focus group discussion*. Analisis menggunakan teori manajemen aset sebagai landasan utama serta konsep optimalisasi BMN dan *Asset Performance Review*. Hasil penelitian menunjukkan tujuh penyebab utama, yaitu kualitas data dan legalitas yang belum konsisten, ketidaksesuaian fungsi dan distribusi aset, pengelolaan utilisasi yang belum aktif, pemanfaatan BMN yang belum dikelola sebagai portofolio potensi yang terukur, pemeliharaan reaktif, belum terintegrasinya perencanaan, evaluasi kinerja, dan keputusan anggaran, serta belum seragamnya kapasitas pelaksana dan tata kelola tindak lanjut. Penelitian menghasilkan Model *Asset Repurposing and Integration* berbasis Standar Barang dan Standar Kebutuhan serta *Asset Performance Review* untuk mendukung keputusan aset yang terukur, efisien, dan akuntabel.

Kata kunci: Barang Milik Negara, Gedung kantor, Rumah negara, Optimalisasi aset, Standar Barang dan Standar Kebutuhan, *Asset Performance Review*.

ABSTRACT

Optimization of the Use and Utilization of State Property Assets in the Form of Government Buildings and State Housing within the Ministry of Finance

Aditya Endah Pertiwi, Nurliah Nurdin
aditya.2443021052@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

The use and utilization of State-Owned Assets in the form of office buildings and government housing play an important role in supporting the effective performance of organizational duties, public expenditure efficiency, and fiscal sustainability. However, the use and utilization of office buildings and government housing within the Ministry of Finance remain suboptimal, as reflected in the continued use of leased office buildings by several work units, the presence of idle and underutilized assets, uneven asset distribution, and government housing that remains administratively and occupancy-wise noncompliant. This study aims to analyze the causes of suboptimal State-Owned Asset use and utilization and to formulate an optimization model applicable to work units. The study employed a qualitative approach. Data were collected through interviews, observation, document review, and focus group discussions. Asset management theory served as the main theoretical foundation, supported by the concepts of State-Owned Asset optimization and Asset Performance Review. The findings identify seven main causes: inconsistent data quality and legal status, mismatches in asset function and distribution, inactive utilization management, State-Owned Asset utilization that has not yet been managed as a measurable portfolio of potential assets, reactive maintenance, weak integration among planning, performance evaluation, and budgetary decisions, and uneven implementation capacity and follow-up governance. The study develops an Asset Repurposing and Integration Model based on Goods and Needs Standards and Asset Performance Review to support measurable, efficient, and accountable asset decision-making.

Keywords: State-Owned Assets, office buildings, government housing, asset optimization, Goods and Needs Standards, Asset Performance Review.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian.....	10
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Penelitian Terdahulu	12
B. Tinjauan Kebijakan dan Landasan Teori.....	18
1. Tinjauan Kebijakan	18
2. Tinjauan Teoritis	21
a. Teori Administrasi Publik.....	21
b. Teori Manajemen Aset.....	22
c. Teori Optimalisasi BMN.....	30
d. Konsep Evaluasi Kinerja Aset atau Asset Performance Review	34
e. Keterkaitan Landasan Teori dan Konsep dengan Penelitian	36
f. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penggunaan dan Pemanfaatan BMN	39
C. Praktik Internasional dalam Optimalisasi Aset Negara.....	47
D. Operasionalisasi Konsep	49
E. Kerangka Berpikir	54

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	57
A. Metode Penelitian.....	57
B. Teknik Pengumpulan Data	58
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	61
D. Prosedur Validasi Model.....	62
E. Instrumen Penelitian	64
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	66
A. Potret Empiris Penggunaan dan Pemanfaatan BMN Gedung Kantor dan Rumah Negara di Kementerian Keuangan	66
1. Profil Kuantitatif BMN Gedung Kantor dan Rumah Negara di Kementerian Keuangan.....	66
2. Indikator Empiris Ketidakefektifan Penggunaan dan Pemanfaatan Barang Milik Negara	70
3. Potret Empiris Pemanfaatan BMN di Kementerian Keuangan.....	72
B. Pembahasan Menjawab Rumusan Masalah	74
1. Penyebab Ketidakefektifan Penggunaan dan Pemanfaatan BMN.....	74
a. Kualitas Data dan Penyelesaian Legalitas Belum Konsisten.....	77
b. Ketidakefektifan Fungsi, Lokasi, dan Distribusi dengan Kebutuhan Organisasi	78
c. Pengelolaan Utilisasi dan Portofolio Aset Belum Aktif	80
d. Pemanfaatan BMN Belum Dikelola sebagai Portofolio Potensi yang Aktif dan Terukur	81
e. Pemeliharaan Masih Reaktif dan Terbatas oleh Kapasitas Fiskal	83
f. Perencanaan, Evaluasi Kinerja, dan Keputusan Anggaran Belum Terintegrasi	84
g. Kapasitas Pelaksana dan Tata Kelola Tindak Lanjut Belum Seragam	86
h. Sintesis Jawaban atas Rumusan Masalah Pertama	87
2. Model Optimalisasi Penggunaan dan Pemanfaatan BMN	88
a. Dasar Pengembangan Model	90
b. Struktur Model	91
c. Mekanisme Operasional Model	97
d. Validasi Model dengan Focus Group Discussion (FGD)	103

e. Bentuk Terapan Model untuk Unit Kerja	107
f. Kontribusi Utama Model terhadap Pengelolaan BMN	110
C. Sintesis Pengembangan Model Asset Repurposing and Integration	111
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	112
A. Simpulan	112
B. Saran	113
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	120

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Permasalahan Pengelolaan BMN yang Tercermin dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) Tahun 2024 (Audited).....	3
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan	17
Tabel 2.2 Perbandingan Dimensi Manajemen Aset.....	23
Tabel 2.3 Sintesis Faktor yang Memengaruhi Penggunaan dan Pemanfaatan BMN	40
Tabel 2.4 Praktik Internasional dalam Optimalisasi Aset Publik	48
Tabel 2.5 Operasionalisasi Konsep Utama Penelitian	49
Tabel 2.6 Operasionalisasi Faktor Analisis	52
Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian	58
Tabel 3.2 Kerangka Pengumpulan Data Penelitian	60
Tabel 3.3 Aspek Validasi Model	64
Tabel 4.1 Profil Akumulatif Jumlah BMN Gedung Kantor dan Rumah Negara di Kementerian Keuangan	68
Tabel 4.2 Rekapitulasi Jumlah Bangunan Gedung Kantor Permanen dan Rumah Negara Per Eselon I Kementerian Keuangan.....	69
Tabel 4.3 Sebaran Gedung Kantor dan Rumah Negara berdasarkan Pulau	70
Tabel 4.4 BMN Gedung Bangunan Kantor dan Rumah Negara Terindikasi Idle	72
Tabel 4.5 Target dan Realisasi Penerimaan Pemanfaatan BMN di Lingkungan Kementerian Keuangan	74
Tabel 4.6 Penyebab Ketidakefektifan Penggunaan dan Pemanfaatan BMN	76
Tabel 4.7 Ringkasan Hasil Validasi Model	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Siklus Pengelolaan BMN	26
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian	56
Gambar 4.1 Komposisi Keterhunian dan Kondisi Rumah Negara	72
Gambar 4.2 Asset Repurposing and Integration Model.....	90
Gambar 4.3 Struktur Model	92
Gambar 4.4 Mekanisme Operasional Model	98

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara Penelitian Tesis (Pilihan)	120
Lampiran 2 Hasil Cek Plagiarisme	124
Lampiran 3 Surat Izin Penelitian.....	126
Lampiran 4 Surat Jawaban Izin Penelitian.....	127
Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian	128
Lampiran 6 Undangan Focus Group Discussion (FGD).....	129
Lampiran 7 Bahan Paparan FGD Validasi Model Optimalisasi Penggunaan dan Pemanfaatan BMN	131
Lampiran 8 Notula Kegiatan FGD Validasi Model Optimalisasi Penggunaan dan Pemanfaatan BMN	141
Lampiran 9 Daftar Riwayat Hidup Peneliti	145

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Barang Milik Negara (BMN) merupakan sumber daya publik yang memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan, pelayanan publik, dan pengelolaan fiskal. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara mendefinisikan BMN sebagai semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau berasal dari perolehan lain yang sah. Pengertian tersebut menegaskan bahwa BMN merupakan hasil penggunaan sumber daya negara yang harus dikelola secara tertib, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam perspektif yang lebih luas, pengelolaan BMN juga menjadi bagian dari strategi manajemen aset pemerintah yang berkaitan dengan kebijakan fiskal jangka menengah dan jangka panjang (World Bank, 2021).

Ketentuan mengenai pengelolaan BMN selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Pengelolaan BMN dilaksanakan melalui suatu siklus yang meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, penatausahaan, serta pembinaan, pengawasan, dan pengendalian. Seluruh tahapan tersebut saling berkaitan untuk memastikan agar aset negara tidak hanya tercatat secara administratif, tetapi juga memberikan manfaat yang sesuai dengan tujuan pengadaannya.

Dalam keseluruhan siklus pengelolaan BMN, penggunaan dan pemanfaatan memiliki posisi strategis karena berhubungan langsung dengan nilai guna aset. Penggunaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Pengguna Barang dalam mengelola dan menatausahakan BMN sesuai dengan tugas dan fungsi instansi yang bersangkutan, sedangkan pemanfaatan merupakan pendayagunaan BMN yang tidak digunakan secara langsung untuk pelaksanaan tugas dan fungsi

kementerian/lembaga tanpa mengubah status kepemilikannya (Republik Indonesia, 2020). Pemanfaatan dapat menghasilkan penerimaan negara dan/atau manfaat nonfinansial sesuai dengan bentuk, tujuan, dan ketentuan pengelolaannya. Dengan demikian, BMN yang idle, underutilized, tidak sesuai fungsi, tidak layak, atau tidak tertib legalitas menunjukkan adanya indikasi ketidakefektifan dalam pengelolaan aset.

Besarnya nilai aset pemerintah menunjukkan pentingnya pengelolaan BMN secara strategis. Berdasarkan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat, total aset pemerintah pusat meningkat dari Rp6.325 triliun pada 2018 menjadi Rp13.692,36 triliun pada 2024. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab pemerintah dalam mengelola aset terus bertambah. Oleh karena itu, pengelolaan BMN perlu diarahkan pada tata kelola yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja aset agar peningkatan nilai aset juga diikuti oleh peningkatan manfaat bagi organisasi, pelayanan publik, dan keberlanjutan fiskal.

Pentingnya pengelolaan aset juga pernah ditekankan oleh Sri Mulyani Indrawati bahwa aset negara harus dikelola secara aktif agar menghasilkan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat (UGM, 2018). Dalam konteks organisasi publik, nilai aset tidak hanya diukur dari besarnya nilai ekonomis, tetapi juga dari kemampuannya mendukung kualitas pelayanan, efisiensi anggaran, kepatuhan, dan penciptaan nilai publik. Oleh karena itu, peningkatan nilai aset pemerintah perlu diikuti dengan pengelolaan yang mampu memastikan bahwa setiap aset digunakan, dipelihara, dan dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta tujuan pelayanan publik.

Meskipun nilai aset pemerintah terus meningkat, sejumlah persoalan pengelolaan BMN masih ditemukan. Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2024 Audited dan tindak lanjut pemeriksaan BPK menunjukkan bahwa berdasarkan data Sistem Informasi Manajemen Aset Negara per 7 Mei 2025, dari 135.433 Nomor Urut Pendaftaran tanah masih terdapat 41.692 NUP yang belum bersertipikat. Selain itu, terdapat anomali data berupa 74 NUP yang terindikasi sebagai perolehan tahun 2025 dan 54 NUP yang terindikasi telah mengalami

transaksi keluar pada tahun 2025 meskipun data digunakan untuk penyajian posisi 2024. Pemerintah juga masih mencatat 1.951 NUP sebagai aset tetap yang tidak digunakan dalam operasi pemerintahan dan BMN idle pada Bendahara Umum Negara senilai Rp14.113.278.239.

Tabel 1.1. Rekapitulasi Permasalahan Pengelolaan BMN yang Tercermin dalam Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) Tahun 2024 (*Audited*)

No	Permasalahan	Data 2024	Implikasi
1	Tanah BMN belum bersertipikat	41.692 NUP dari total 135.433 NUP tanah	Menunjukkan legalitas aset belum sepenuhnya tuntas
2	Anomali data pada SIMAN	74 NUP terindikasi perolehan tahun 2025 dan 54 NUP terindikasi transaksi keluar tahun 2025	Menunjukkan kualitas dan konsistensi data masih perlu diperbaiki
3	Aset tetap tidak digunakan dalam operasi pemerintahan	1.951 NUP	Menunjukkan masih adanya aset tetap yang tidak digunakan dalam operasi pemerintahan
4	BMN <i>idle</i> yang masih tercatat pada BUN	Rp14.113.278.239	Menunjukkan aset <i>idle</i> masih menjadi bagian dari persoalan pengelolaan

Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2024 (*Audited*), diolah

Data pada Tabel 1.1 merupakan gambaran pengelolaan BMN pada tingkat pemerintah pusat dan digunakan sebagai konteks umum untuk menunjukkan bahwa persoalan legalitas, kualitas data, status penggunaan, serta keberadaan aset yang tidak digunakan masih menjadi bagian dari tantangan nasional. Data tersebut tidak secara langsung merepresentasikan seluruh kondisi BMN di Kementerian Keuangan. Oleh karena itu, analisis penelitian ini tidak mendasarkan kesimpulan pada data nasional tersebut, tetapi menggunakan data spesifik Kementerian Keuangan, hasil telaah dokumen, observasi, wawancara, dan focus group discussion untuk menjelaskan kondisi penggunaan dan pemanfaatan gedung kantor serta rumah negara pada lokus penelitian. Dengan pembedaan tersebut, data nasional berfungsi sebagai latar makro, sedangkan fakta empiris Kementerian

Keuangan menjadi dasar utama dalam merumuskan masalah penelitian.

Persoalan yang lebih spesifik ditemukan dalam pengelolaan gedung kantor dan rumah negara di Kementerian Keuangan. Berdasarkan profil BMN pada SIMAN per 31 Desember 2025, Kementerian Keuangan memiliki 1.529 unit gedung kantor dan 10.693 unit rumah negara yang tersebar pada unit pusat dan vertikal. Besarnya portofolio tersebut seharusnya menjadi sumber daya strategis untuk menyediakan ruang kerja yang memadai, mendukung pelaksanaan tugas organisasi, dan memenuhi kebutuhan hunian pegawai pada lokasi tertentu. Namun, ketersediaan aset belum sepenuhnya diikuti oleh penggunaan dan pemanfaatan yang optimal.

Untuk memperjelas batas analisis, penelitian ini membedakan kondisi ketidakefektifan penggunaan aset ke dalam lima kategori. Aset idle merupakan aset yang tidak digunakan. Aset underutilized merupakan aset yang digunakan di bawah kapasitas atau tingkat kebutuhan yang seharusnya. Aset tidak sesuai fungsi merupakan aset yang penggunaannya tidak selaras dengan tujuan, tugas, atau kebutuhan organisasi. Aset tidak layak merupakan aset yang kondisi fisik atau fungsionalnya tidak memenuhi persyaratan penggunaan. Sementara itu, aset tidak tertib legalitas merupakan aset yang dokumen kepemilikan, status penggunaan, penguasaan, atau perizinannya belum lengkap atau belum sesuai dengan ketentuan.

Pada kelompok gedung kantor, Dokumen Konsepsi Penataan Kawasan Kementerian Keuangan Tahun 2025 yang disusun oleh Biro Manajemen BMN dan Pengadaan menunjukkan bahwa masih terdapat kebutuhan gedung kantor bagi 113 satuan kerja yang belum mempunyai ruang kerja pada gedung milik sendiri. Kebutuhan tersebut mencapai sekitar 139.044 m² untuk menampung 4.630 pegawai. Pada saat yang sama, berdasarkan Data Pemetaan Sewa Gedung Kantor Kementerian Keuangan Tahun 2024, masih terdapat 99 satuan kerja yang menempati gedung sewa. Fakta tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk memetakan keterkaitan antara aset yang tersedia, kecukupan ruang, lokasi, kondisi fisik, legalitas, dan kesesuaian dengan Standar Barang dan Standar Kebutuhan. Sebagian kebutuhan ruang berpotensi dipenuhi melalui optimalisasi aset yang telah

tersedia, tetapi keputusan tersebut tetap harus didasarkan pada hasil analisis yang memadai.

Persoalan rumah negara meliputi rumah yang idle, underutilized, tidak sesuai fungsi, tidak layak, dan tidak tertib legalitas. Kondisi tersebut antara lain terlihat dari rumah negara yang tidak dihuni, dihuni oleh pihak yang tidak sesuai ketentuan, belum dilengkapi Surat Izin Penghunian, atau berada dalam kondisi rusak. Pada beberapa wilayah juga terdapat surplus rumah negara, sedangkan wilayah lain masih menghadapi kekurangan hunian.

Berdasarkan studi pendahuluan melalui telaah dokumen dan observasi awal, persoalan penggunaan dan pemanfaatan gedung kantor serta rumah negara juga berkaitan dengan kualitas data dan kepastian legalitas. Masih ditemukan perbedaan antara data administratif dan kondisi aktual, aset tanah yang belum bersertipikat, rumah negara tanpa Surat Izin Penghunian (SIP), serta aset yang dikuasai atau dihuni oleh pihak yang tidak sesuai ketentuan. Kondisi tersebut dapat menghambat proses pengambilan keputusan karena aset yang belum jelas status hukum, penggunaan, dan penguasaannya tidak dapat segera diarahkan untuk penggunaan bersama, rehabilitasi, redistribusi, pemanfaatan, atau bentuk optimalisasi lainnya.

Kondisi fisik dan fungsionalitas aset juga menjadi bagian penting dari permasalahan. Sebagian gedung kantor dan rumah negara belum sepenuhnya mendukung kebutuhan pengguna karena mengalami kerusakan, memiliki tata ruang yang tidak sesuai, atau tidak lagi relevan dengan pola kerja organisasi. Aset tersebut dapat tetap tercatat sebagai aset yang tersedia, tetapi manfaatnya terhadap tugas dan fungsi organisasi menjadi terbatas. Kondisi ini juga dapat menimbulkan biaya pemeliharaan tanpa diikuti peningkatan fungsi dan utilisasi aset.

Permasalahan berikutnya terdapat pada hubungan antara perencanaan kebutuhan dan evaluasi aset. Standar Barang dan Standar Kebutuhan (SBSK) telah digunakan sebagai acuan dalam perencanaan BMN. Namun, penerapannya belum selalu dihubungkan secara menyeluruh dengan kondisi, fungsi, dan kinerja aset yang telah tersedia. Akibatnya, keputusan mengenai pengadaan, pembangunan, rehabilitasi, sewa, redistribusi, dan penggunaan bersama belum selalu berdasarkan

perbandingan yang utuh antara kebutuhan normatif dan kondisi aktual aset.

Pemantauan dan evaluasi aset juga telah dilakukan, tetapi hasilnya belum selalu diterjemahkan menjadi keputusan dan tindak lanjut yang terukur. Data kebutuhan, kondisi aset, legalitas, serta hasil pengawasan dapat tersedia dalam dokumen dan sistem yang berbeda. Ketika informasi tersebut belum terhubung dengan klasifikasi keputusan, penanggung jawab, kebutuhan anggaran, dan target waktu, penyelesaian permasalahan aset dapat berlangsung lambat. Fakta awal tersebut mengindikasikan bahwa ketidakefektifan penggunaan dan pemanfaatan BMN tidak hanya ditandai oleh keberadaan aset yang idle dan underutilized, tetapi juga oleh aset yang tidak sesuai fungsi, tidak layak, dan tidak tertib legalitas. Kondisi tersebut berkaitan dengan kualitas data, status penguasaan, kondisi fisik, fungsi, utilisasi, perencanaan, pemeliharaan, pemantauan, dan tata kelola.

Secara konseptual, optimalisasi BMN merupakan proses memilih keputusan aset yang paling tepat berdasarkan kebutuhan organisasi, kondisi aktual, legalitas, alternatif tindakan, dan keterbatasan sumber daya. Optimalisasi tidak hanya berbentuk pemanfaatan aset untuk memperoleh penerimaan. Optimalisasi juga dapat dilakukan melalui penertiban penggunaan, redistribusi, penggunaan bersama, rehabilitasi, perubahan fungsi, pemanfaatan produktif, atau pengadaan baru apabila kebutuhan tidak dapat dipenuhi melalui aset yang tersedia. Pandangan ini menempatkan optimalisasi sebagai proses pengambilan keputusan aset, bukan hanya peningkatan intensitas penggunaan atau penerimaan negara.

Praktik pengelolaan aset di beberapa negara menunjukkan bahwa optimalisasi aset publik memerlukan pendekatan strategis, berbasis data, dan berorientasi pada nilai manfaat. Inggris menerapkan konsolidasi portofolio gedung pemerintah melalui Government Hubs Programme dengan menggabungkan penggunaan ruang antarinstansi, menutup gedung yang kurang dimanfaatkan, dan memindahkan pegawai ke fasilitas bersama. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan utilisasi ruang sekaligus mengurangi biaya sewa dan biaya operasional properti pemerintah (OECD, 2026). Korea Selatan mengembangkan sistem digital pengelolaan properti nasional untuk memperkuat transparansi dan

mendukung pengambilan keputusan aset (Kim & Park, 2020). Sementara itu, Filipina menerapkan program pendayagunaan aset publik untuk mengarahkan aset yang tidak digunakan menjadi sumber penerimaan sekaligus mendukung pelayanan publik (Santos, 2022). Praktik tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi aset tidak cukup dilakukan melalui pencatatan administratif, tetapi membutuhkan data yang andal, evaluasi kinerja, koordinasi lintas unit, serta keputusan yang mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kondisi aktual aset.

Laporan kebijakan internasional memperkuat arah pengelolaan aset tersebut. OECD (2019) mendorong penggunaan pendekatan biaya siklus hidup atau *life-cycle costing* agar keputusan aset tidak hanya berfokus pada biaya awal. World Bank (2021) menekankan bahwa transformasi digital dan pemanfaatan data yang terintegrasi dapat mendukung peningkatan efisiensi pengelolaan sumber daya publik. McKinsey & Company (2023) juga memperkirakan bahwa pemanfaatan aset secara bersama dapat membuka peluang efisiensi anggaran, meskipun hasilnya bergantung pada karakter aset, lokasi, kebutuhan pengguna, dan kapasitas organisasi. Secara keseluruhan, kajian tersebut menegaskan perlunya pengelolaan aset yang berbasis data, kolaboratif, terhubung dengan perencanaan, dan berorientasi pada peningkatan manfaat aset.

Dari sisi akademik, penelitian mengenai BMN di Indonesia masih banyak menekankan aspek akuntansi, penatausahaan, dan pelaporan. Wahyuni et al. (2021), misalnya, menekankan pentingnya digitalisasi manajemen aset untuk meningkatkan transparansi. Hariyanto dan Narsa (2018) menyoroti peran kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung kualitas pengelolaan BMN. Sementara itu, Gavrikova et al. (2020) menghubungkan pengelolaan aset publik dengan efisiensi pelayanan. Penelitian tersebut memberikan landasan penting bagi pengembangan tata kelola aset, tetapi belum mengintegrasikan kebutuhan normatif, kondisi aktual, kinerja aset, dan klasifikasi keputusan dalam satu model operasional. Dengan demikian, masih terdapat ruang untuk mengembangkan pendekatan yang menghubungkan standar kebutuhan, evaluasi kinerja aset, dan tindak lanjut pengelolaan secara terpadu.

Dalam konteks Kementerian Keuangan, Standar Barang dan Standar Kebutuhan merupakan instrumen penting dalam menentukan kebutuhan normatif gedung kantor dan rumah negara. SBSK menunjukkan apakah aset yang tersedia sesuai, melebihi, atau kurang dari kebutuhan organisasi. Namun, SBSK belum cukup untuk menggambarkan kondisi fisik, legalitas, fungsi, utilisasi, biaya, dan kinerja aktual aset. Oleh karena itu, SBSK perlu dihubungkan dengan *Asset Performance Review* (APR), yaitu penilaian yang digunakan untuk menggambarkan kondisi dan kinerja aktual aset. Integrasi keduanya memungkinkan organisasi membandingkan kebutuhan normatif dengan keadaan riil sebagai dasar penetapan keputusan aset.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan literatur yang ditelaah, masih terdapat dua kesenjangan penelitian. Pertama, kajian yang mengintegrasikan SBSK dan APR dalam pengelolaan gedung kantor dan rumah negara di Kementerian Keuangan masih terbatas. SBSK menjelaskan kebutuhan normatif, sedangkan APR menjelaskan kondisi dan kinerja aktual. Tanpa integrasi keduanya, keputusan aset berisiko hanya berdasarkan usulan kebutuhan atau hanya berdasarkan kondisi fisik, tanpa menghubungkan kebutuhan organisasi dengan performa aset yang telah tersedia.

Kedua, berdasarkan literatur yang ditelaah dalam penelitian ini, belum ditemukan model yang secara khusus mengintegrasikan *asset repurposing*, *asset integration*, SBSK, dan APR dalam pengelolaan gedung kantor dan rumah negara di Kementerian Keuangan. Penelitian terdahulu lebih banyak membahas pemanfaatan melalui sewa, kerja sama pemanfaatan, atau penghapusan. Strategi perubahan fungsi aset dan integrasi penggunaan lintas unit belum banyak ditempatkan sebagai bagian dari sistem keputusan yang dimulai dari validasi data, penyelesaian legalitas, analisis kebutuhan, penilaian kinerja, klasifikasi tindakan, dan pemantauan tindak lanjut.

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut melalui pengembangan model keputusan aset yang mengintegrasikan penguatan data dan tata kelola, tahap penyelesaian aspek legalitas dan penguasaan aset (*legal clearance*), pemisahan

jalur keputusan antara gedung kantor dan rumah negara, Standar Barang dan Standar Kebutuhan, *Asset Performance Review*, klasifikasi keputusan aset, serta *dashboard* tindak lanjut. Dalam penelitian ini, legal clearance dimaknai sebagai proses untuk memastikan kejelasan dokumen kepemilikan, status penggunaan, penguasaan fisik, perizinan, dan aspek hukum lain yang diperlukan sebelum penetapan keputusan aset. Model tersebut diarahkan agar pengelolaan aset tidak berhenti pada pencatatan dan identifikasi masalah, tetapi menghasilkan keputusan yang jelas, penanggung jawab, batas waktu, indikator keberhasilan, dan mekanisme evaluasi.

Kementerian Keuangan dipilih sebagai lokus penelitian karena memiliki peran strategis sebagai pengguna BMN sekaligus institusi yang menjalankan fungsi pengelolaan dan pembinaan BMN secara nasional. Berdasarkan Laporan Barang Milik Negara Tahun 2024 Audited, nilai netto BMN Kementerian Keuangan per 31 Desember 2024 mencapai Rp113,88 triliun. Nilai tersebut bukan yang terbesar dibandingkan kementerian lain, tetapi posisi kelembagaan Kementerian Keuangan memberikan dampak strategis karena kebijakan dan inovasi pengelolaan BMN yang dikembangkan berpotensi menjadi rujukan bagi kementerian atau lembaga lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis penyebab ketidakefektifan penggunaan dan pemanfaatan BMN berupa gedung kantor dan rumah negara di Kementerian Keuangan. Penelitian ini juga diarahkan untuk merumuskan model yang menghubungkan kebutuhan, kondisi aset, legalitas, kinerja, keputusan, dan tindak lanjut. Model tersebut diharapkan dapat mendukung peningkatan utilisasi aset, penurunan aset *idle* dan *underutilized*, pengurangan ketergantungan terhadap sewa, penguatan tata kelola, serta pencapaian efisiensi fiskal dan *value for money*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil telaah latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi sejumlah permasalahan pokok dalam penelitian ini, antara lain:

1. Sebagian gedung kantor dan rumah negara berada dalam kondisi idle, underutilized, tidak sesuai fungsi, tidak layak, atau tidak tertib legalitas.
2. Masih terdapat satuan kerja yang membutuhkan ruang atau menempati gedung sewa, sedangkan pada unit atau wilayah lain masih terdapat aset yang *idle*, *underutilized*, atau belum sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Sebagian rumah negara belum dilengkapi Surat Izin Penghunian, tidak dihuni, dihuni oleh pihak yang tidak sesuai ketentuan, atau berada dalam kondisi tidak layak.
4. Data, legalitas, kondisi fisik, fungsi, dan status penguasaan sebagian aset belum sepenuhnya mendukung pengambilan keputusan.
5. SBSK belum terintegrasi secara konsisten dengan penilaian kondisi dan kinerja aktual aset.
6. Keputusan redistribusi, penggunaan bersama, perubahan fungsi aset (*asset repurposing*), rehabilitasi, pemanfaatan, dan tindak lanjut belum didukung oleh mekanisme lintas unit yang terintegrasi dan terukur.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengapa penggunaan dan pemanfaatan BMN berupa gedung kantor dan rumah negara di Kementerian Keuangan belum optimal?
2. Bagaimana model optimalisasi penggunaan dan pemanfaatan BMN berupa gedung kantor dan rumah negara yang dapat diterapkan di Kementerian Keuangan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini, antara lain:

1. Menganalisis penyebab ketidakefektifan penggunaan dan pemanfaatan BMN berupa bangunan gedung kantor dan rumah negara di Kementerian

Keuangan.

2. Merumuskan model optimalisasi penggunaan dan pemanfaatan BMN berupa bangunan gedung kantor dan rumah negara melalui integrasi SBSK, APR, keputusan aset, dan mekanisme tindak lanjut yang terukur.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoretis

Memperkaya kajian administrasi publik dan manajemen aset negara melalui pengembangan keterkaitan antara pengelolaan BMN, SBSK, APR, dan pengambilan keputusan aset.

2. Manfaat praktis

Memberikan rekomendasi bagi Kementerian Keuangan dalam meningkatkan penggunaan dan pemanfaatan gedung kantor dan rumah negara, termasuk melalui penertiban data dan legalitas, redistribusi, penggunaan bersama, rehabilitasi, dan pemanfaatan aset.

3. Manfaat kebijakan

Memberikan masukan bagi penguatan tata kelola BMN yang transparan, akuntabel, efektif, dan efisien, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan kinerja aset.

4. Manfaat pengembangan

Menjadi referensi awal bagi pengujian atau adaptasi model pada kementerian atau lembaga lain dengan memperhatikan karakter organisasi, jenis aset, dan ketentuan yang berlaku.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, simpulan penelitian disusun untuk menjawab dua rumusan masalah sebagai berikut:

1. Ketidakefektifan penggunaan dan pemanfaatan BMN berupa bangunan gedung kantor dan rumah negara di Kementerian Keuangan disebabkan oleh tujuh persoalan yang saling berkaitan, antara lain:
 - a. kualitas data dan penyelesaian legalitas yang belum konsisten;
 - b. ketidaksesuaian fungsi, lokasi, dan distribusi aset dengan kebutuhan organisasi;
 - c. pengelolaan utilisasi dan portofolio aset yang belum aktif;
 - d. pemanfaatan BMN yang belum dikelola sebagai portofolio potensi yang terukur;
 - e. pemeliharaan yang masih reaktif;
 - f. belum terintegrasinya perencanaan, evaluasi kinerja, dan keputusan anggaran; dan
 - g. kapasitas pelaksana dan tata kelola tindak lanjut yang belum seragam.

Pada sisi penggunaan, persoalan tersebut terlihat pada aset yang menganggur (*idle*), kurang dimanfaatkan, tidak sesuai fungsi, tidak layak, tidak tertib legalitas, dan tidak terdistribusi sesuai kebutuhan. Sedangkan pada sisi pemanfaatan, persoalan terlihat pada potensi objek yang belum seluruhnya dipetakan, target yang belum sepenuhnya berbasis potensi aktual, keterbatasan informasi objek, hambatan legalitas dan status penggunaan, serta pemantauan perjanjian yang belum seragam.

Temuan utama penelitian menunjukkan adanya keterputusan antara informasi aset dan keputusan aset. Data, SBSK, kondisi fisik, utilisasi, potensi pemanfaatan, biaya, hasil pengawasan, dan kebutuhan unit belum selalu diolah menjadi keputusan yang memuat pilihan tindakan, penanggung jawab, kebutuhan anggaran, dan target penyelesaian.

2. Model yang dirumuskan untuk mengatasi persoalan tersebut adalah Model *Asset Repurposing and Integration* berbasis SBSK dan *Asset Performance Review*. Model ini menghubungkan tiga lapisan, yaitu penguatan data dan tata kelola, analisis kebutuhan normatif dan kinerja aktual aset, serta penetapan pilihan optimalisasi. Penerapannya dilakukan melalui enam tahap, yaitu validasi dan integrasi data, penyelesaian legalitas dan penapisan awal, pemisahan jalur keputusan penggunaan dan pemanfaatan, analisis SBSK dan APR, klasifikasi dan keputusan aset, serta pemantauan tindak lanjut melalui dasbor. Model tersebut menjawab rumusan masalah kedua karena mampu membedakan penggunaan dan pemanfaatan, menghubungkan hasil evaluasi dengan pilihan keputusan, serta memastikan setiap tindakan dapat dipantau sampai selesai. Model juga menempatkan optimalisasi aset eksisting, penggunaan bersama, redistribusi, perubahan fungsi, dan pemanfaatan sesuai ketentuan sebagai alternatif sebelum organisasi memilih sewa atau pengadaan baru.

B. Saran

Berdasarkan simpulan penelitian, saran diarahkan untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan Model *Asset Repurposing and Integration* diterapkan secara konsisten di unit kerja, antara lain:

1. Biro Manajemen BMN dan Pengadaan melakukan pembahasan internal bersama unit terkait untuk menyusun strategi implementasi, pembagian peran, jadwal, dan target penerapan.
2. menyusun pedoman teknis yang memuat profil aset, validasi data dan legalitas, analisis SBSK dan *Asset Performance Review*, klasifikasi aset, matriks keputusan, serta dasbor tindak lanjut.
3. menetapkan unit percontohan berdasarkan besarnya portofolio aset, keberadaan aset *idle* atau *underutilized*, belanja sewa, masalah legalitas, ketimpangan distribusi, dan potensi pemanfaatan.

4. melaksanakan pembenahan data, penyelesaian legalitas, analisis kebutuhan dan kinerja aset, serta penetapan keputusan per objek.
 - a. menyusun rencana tindak lanjut yang memuat penanggung jawab, kebutuhan anggaran, target waktu, indikator keberhasilan, dan status penyelesaian.
 - b. melakukan sosialisasi dan pelatihan kepada unit eselon I dan satuan kerja.
 - c. menyampaikan model dan pedoman penerapannya melalui nota dinas atau surat edaran resmi.
 - d. mengevaluasi hasil *pilot project*, menyempurnakan model, dan memperluas penerapannya secara bertahap dengan pemantauan melalui *dashboard monitoring*.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

A. Jurnal dan Artikel Ilmiah

- Amadi-Echendu, J., Brown, K., Willett, R., & Mathew, J. (2010). What is engineering asset management? *International Journal of Engineering Asset Management*, 1(1), 1–10.
- Danylo, N. H., & Lemer, A. (1998). APWA Task Force on Asset Management reveals preliminary findings. *APWA Reporter*, December/January, 44–49.
- Diop, C., Abdul-Nour, G., & Komljenovic, D. (2021). A framework for strategic asset management in the public sector: Toward performance, sustainability, and risk management. *Sustainability*, 13(9), 4939. <https://doi.org/10.3390/su13094939>
- Gavrikova, E., Volkova, N., & Burda, Y. (2020). Strategic aspects of asset management for competitive advantage and sustainability. *International Journal of Strategic Management*, 20(2), 34–48.
- Grubišić, M., Nešić, S., & Sakić, V. (2021). Strategic asset management in the public sector: Lessons from OECD countries. *Public Money & Management*, 41(8), 614–622.
- Grubišić, M., Nušinović, M., & Roje, G. (2009). Towards efficient public sector asset management. *Financial Theory and Practice*, 33(3), 329–362.
- Hariyanto, E., & Narsa, I. M. (2018). Strategic asset management dengan pendekatan resource-based view. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(2).
- Kim, S., & Park, J. (2020). Digitalization and transparency in national property management: Evidence from Korea's NPMS. *Public Management Review*, 22(7), 1075–1092.
- Lee, M. (2021). Integrating asset management with national fiscal strategy: Evidence from Australia. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 543–559.
- Siahaan, T. G. P., Koleangan, R. A. M., & Engka, D. S. M. (2017). Analisis optimalisasi aset milik pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Pembangunan Ekonomi dan Keuangan Daerah*, 19(1), 1–13.
- Utomo, B. S., & Martani, D. (2023). Optimalisasi Barang Milik Negara: Penelitian konsep capital charge dalam perspektif peningkatan efisiensi penggunaan aset pemerintah. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 13(3), 789–803.
- Vanier, D. J. (2001). Why industry needs asset management tools. *Journal of Computing in Civil Engineering*, 15(1), 35–43. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0887-3801\(2001\)15:1\(35\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0887-3801(2001)15:1(35))
- Wahyuni, N., Prabowo, H., & Santosa, D. (2021). Roadmap pemanfaatan Barang Milik Daerah DIY 2020–2024. *Jurnal Tata Kelola Aset Daerah*, 3(1), 45–62.

Winarni, E., & Sari, Y. (2020). Analisis optimalisasi pengelolaan aset BMN di Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 147–154. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.857>

B. Buku, Laporan, Modul, dan Publikasi Institusi

APWA. (2024). *Public asset management policy in the United States: Infrastructure and service optimization*. American Public Works Association. <https://www.apwa.org/wpcontent/uploads/2024-APWA-PolicyPrimer-AssetMangmnt.pdf>

Arik, H. (2007). *Modul prinsip dan teknik manajemen kekayaan negara*. Pusdiklat Keuangan Umum, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Australian National Audit Office. (1996). *Asset management handbook*. Commonwealth of Australia.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2025, September 10). *Ikhtisar hasil pemeriksaan semester II tahun 2023*. BPK RI. <https://www.bpk.go.id/ihps>

Barry, D. M., Campbell, J. D., Jardine, A. K. S., & McGlynn, J. (Eds.). (2011). *Asset management excellence: Optimizing equipment life-cycle decisions* (2nd ed.). CRC Press. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781003836650_A47415022/preview-9781003836650_A47415022.pdf

Bogdan, R. C., & Taylor, S. J. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.

Daft, R. L. (2006). *Management* (E. Tanujaya & S. Tiolino, Trans.). Salemba Empat.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M. E. Sharpe.

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2025, September 10). *Optimalisasi Barang Milik Negara*. DJKN Kementerian Keuangan. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-batam/baca-artikel/15142/OPTIMALISASI-BARANG-MILIK>

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2025, September 10). *Optimalisasi BMN melalui pemanfaatan BMN*. DJKN Kementerian Keuangan. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-bengkulu/baca-artikel/14272/Optimalisasi-BMN-Melalui-Pemanfaatan-BMN.html>

- Doli, D. S. (2004). *Manajemen aset: Strategi penataan konsep pembangunan berkelanjutan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Government of South Australia. (1999). *Strategic asset management framework* (2nd ed.). Government of South Australia.
- Hadiyanto. (2009). *Era baru kebijakan fiskal: Pemikiran, konsep dan implementasi*. Kompas.
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hastings, N. A. J. (2010). *Physical asset management*. Springer.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2009). *Standar akuntansi pemerintahan*. IAI.
- Indrawati, S. M. (2018, December 25). *Pidato Menteri Keuangan Republik Indonesia tentang pengelolaan aset negara*. Kementerian Keuangan RI. <https://ugm.ac.id/id/berita/17105-srimulyani-aset-negara-harus-memberi-nilai-tambah/>
- International Organization for Standardization. (2014). *ISO 55000:2014 asset management: Overview, principles and terminology*. ISO.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025, September 10). *Laporan barang milik negara tahun 2024 (Audited)*. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/laporan/laporan-barang-kemenkeu>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025, September 10). *Laporan keuangan pemerintah pusat tahun 2024 (Audited)*. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/laporan/laporan-keuangan-pemerintah-pusat>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025, September 10). *UU APBN dan Nota Keuangan 2024*. <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/keuangan-negara/uu-apbn-dan-nota-keuangan>
- McKinsey & Company. (2023). *Public sector asset optimization: Shared utilization for fiscal efficiency*. McKinsey Global Institute.
- Mitchell, J. S. (2006). *Physical asset management handbook*. CLARION Technical.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD public asset management review: Efficiency and sustainability*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Public governance review: Asset management in the public sector*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). *Restoring public finances: Enabling effective government*. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/en/publications/restoring-public-finances_fbcf9161-en/full-report/government-operations_cfe3f4de.html

Putra, I. L. (2024). *Manajemen aset*. CV Dewa Publishing.

Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2005). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector* (6th ed.). McGraw-Hill.

Stice, E. K., Stice, J. D., & Skousen, K. F. (2003). *Intermediate accounting* (15th ed.). McGraw-Hill.

Then, D. S. (2014). *Public sector property asset management*. Routledge.

Wahyuni, S., & Khoirudin, R. (2020). *Pengantar manajemen aset*. CV Nas Media Pustaka.

World Bank. (2021). *GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/5b2c81db-9bd3-5a41-b05d-14f878abe03d>

C. Peraturan Perundang-undangan dan Dokumen Regulasi

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 153/PMK.06/2021 tentang Perencanaan Kebutuhan Barang Milik Negara*.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127/KMK.06/2022 tentang Penilaian Kinerja Pengelolaan Barang Milik Negara*.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Negara dengan Menggunakan Sistem Informasi Manajemen Aset Negara*.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 138 Tahun 2024 tentang Standar Barang dan Standar Kebutuhan Barang Milik Negara*.

Philippines. (2000). *Executive Order No. 323, s. 2000: Constituting an inter-agency privatization council and creating a privatization and management office*. Official Gazette of the Republic of the Philippines.

Presiden Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5.

Presiden Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 92.

Presiden Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 33.

Presiden Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 123.

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*.

