

**STRATEGI OPTIMALISASI PENGELOLAAN BARANG MILIK
NEGARA BERUPA PROPERTI UMUM PADA LEMBAGA
MANAJEMEN ASET NEGARA**

Disusun Oleh:

NAMA : WIDI WIDAYAT
NPM : 2343021068
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

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



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

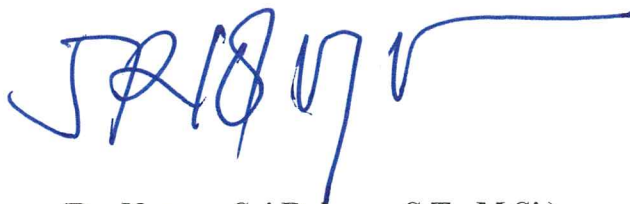
PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Widi Widayat
NPM : 2343021068
Jurusan : Magister Terapan
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Optimalisasi Pengelolaan Barang
Milik Negara Berupa Properti Umum pada
Lembaga Manajemen Aset Negara
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategy For Optimizing of State-Owned
Assets in the form of Public Property at
State Asset Management Institutions*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing



(Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si.)

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Widi Widayat
NPM : 2343021068
Jurusan : Magister Terapan
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis : Strategi Optimalisasi Pengelolaan Barang
Milik Negara Berupa Properti Umum pada
Lembaga Manajemen Aset Negara

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

Hari : Rabu
Tanggal : 17 Desember 2025
Pukul : 11.00 WIB s.d. selesai

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris : Dr. Edy Sutrisno, M.Si

Anggota : Dr. Alih Aji Nugroho, MPA

Pembimbing : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Widi Widayat**
NPM : **2343021068**
Jurusan : **Magister Terapan**
Program Studi : **Administrasi Pembangunan Negara**
Konsentrasi : **Manajemen Keuangan Negara**

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat dengan judul **“Strategi Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Negara Berupa Properti Umum pada Lembaga Manajemen Aset Negara”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan

Jakarta, Desember 2025
Penulis,



WIDI WIDAYAT

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim.

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis berjudul "Strategi Peningkatan Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Negara Berupa Properti Umum pada Lembaga Manajemen Aset Negara" ini dapat terselesaikan. Tesis ini bukan sekadar deretan kata dan analisis, melainkan buah dari perjalanan intelektual yang penuh tantangan, harapan, dan akhirnya, Alhamdulillah, kepuasan dan kebahagiaan telah sampai pada titik akhir penyelesaian study di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Terinspirasi dari interaksi intelektual perkuliahan manajemen keuangan negara, menantang saya untuk tidak hanya melihat permukaan permasalahan Keuangan Negara, tetapi menggali lebih dalam akar-akarnya. Diskusi kelas rutin menjadi pemantik ketertarikan pada topik strategi optimalisasi penerimaan negara bukan pajak. Di era disrupsi teknologi ini, optimalisasi penerimaan negara bukan pajak bukan lagi pilihan, melainkan keniscayaan. Namun, ironisnya, banyak organisasi masih bergulat dengan tantangan klasik misalnya pada pengelolaan dan sumber daya manusia. Kegelisahan inilah yang mendorong Penulis untuk melakukan penelitian ini, dengan harapan dapat memberikan kontribusi nyata bagi LMAN, tempat Penulis mengabdikan pada negara dan akademisi serta praktisi manajemen keuangan negara.

Perjalanan penelitian ini tidaklah mudah. Penulis menghadapi tantangan keterbatasan data, kompleksitas analisis, penyesuaian jadwal wawancara dengan informan. Namun, berkat dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, Penulis dapat mengatasi setiap rintangan dengan lebih bijak. Ucapan terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada:

1. Dosen Pembimbing, Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si, yang dengan sabar dan penuh kearifan membimbing saya dalam setiap tahap penelitian ini. Nasehat, kritik, dan saran dari beliau sangat berharga dalam menyempurnakan tesis ini.

2. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, Ibu **Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA**, beserta seluruh staf Program Studi, atas fasilitas dan dukungan akademik yang telah diberikan.
3. Tim Penguji Sidang Tugas Akhir yang telah memberikan masukan berharga dalam peningkatan kualitas tesis ini.
4. Rekan-rekan mahasiswa seperjuangan
5. Spesial “*thanks full*” kepada istri Dhevrina Rosani dan anak-anak tercinta atas cinta, dukungan, dan doa yang tak pernah putus.

Akhir kata, Penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik di bidang Administrasi Pembangunan Negara Khususnya Manajemen Keuangan. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan petunjuk dan kemudahan bagi kita semua. Serta menjadi ladang amal kebaikan kepada kita semua. Amiin Yaa Robbal Alaamiin

Jakarta, Desember 2025

Penulis,



Widi Widayat

ABSTRAK

Strategi Optimalisasi Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) berupa Properti Umum pada Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN)

Widi Widayat

e-mail: widi.stialan@gmail.com

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan belum teroptimalisasinya pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) berupa properti umum pada Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN), serta merumuskan strategi peningkatan optimalisasi aset tersebut. Masih rendahnya aset kelolaan yang belum teroptimalisasi, tingkat pengembalian aset (ROA) yang masih berada di bawah *hurdle rate* investasi, belum optimalnya platform digital AESIA dalam pemasaran aset, serta nilai pendapatan dari optimalisasi aset properti umum yang masih terpusat pada satu aset kelolaan, melatarbelakangi penelitian ini. Secara khusus, penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan belum teroptimalisasinya BMN berupa Properti Umum, dan (2) merumuskan strategi peningkatan optimalisasi BMN berupa Properti Umum. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis dokumen regulasi, laporan keuangan, serta telaah terhadap proses bisnis pengelolaan aset. Analisis data dilakukan secara sistematis merujuk pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan faktor internal penghambat utama meliputi: (1) ketidaklengkapan legalitas dan dokumen kepemilikan; (2) proses inventarisasi dan verifikasi aset masih terfragmentasi antarunit dan belum didukung *single source of truth* berbasis digital; serta (3) kapasitas SDM pengelola aset. masalah legalitas dan status aset, kondisi fisik yang belum siap pasar, (4) kondisi fisik sejumlah aset memerlukan perbaikan besar sebelum dapat dimanfaatkan, dan (5). Mengacu pada teori Optimalisasi Siregar (2004) dan strategi Thompson & Strickland (2003), penelitian ini merumuskan strategi peningkatan optimalisasi melalui percepatan penyelesaian legal-administratif, revitalisasi aset tidak siap guna, diversifikasi model pemanfaatan, digitalisasi pemasaran aset, dan penguatan manajemen risiko portofolio. Penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi aset properti umum LMAN membutuhkan transformasi tata kelola aset, inovasi model bisnis pemanfaatan, serta penguatan kapabilitas kelembagaan agar mampu memberikan manfaat finansial dan nonfinansial yang berkelanjutan bagi negara.

Kata Kunci: Barang Milik Negara, Properti Umum, Strategi Optimalisasi Aset.

ABSTRACT

Strategy For Increasing the Optimization of State-Owned Assets (BMN) in the form of Public Property at State Asset Management Institutions (LMAN)

Widi Widayat

e-mail: widi.stialan@gmail.com

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

This study aims to analyze the factors causing the suboptimal management of State-Owned Assets (BMN) in the form of public properties at the State Asset Management Agency (LMAN), and to formulate strategies to improve the optimization of these assets. The research is motivated by several key issues: the low proportion of assets that have been fully optimized, the Return on Assets (ROA) that remains below the investment hurdle rate, the underperformance of the AESIA digital platform in asset marketing, and the concentration of revenue generation from public property assets on a single dominant asset. Specifically, this study seeks to: (1) identify and analyze the factors contributing to the suboptimal utilization of BMN public properties, and (2) formulate strategies to enhance asset optimization within LMAN. This research employs a qualitative approach through analysis of regulatory documents, financial reports, and a review of LMAN's asset management business processes. Data analysis was carried out systematically using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana. The findings indicate several major internal barriers to optimization, including: (1) incomplete legal documentation and ownership records; (2) fragmented asset inventory and verification processes that are not yet supported by a unified digital single source of truth; (3) uneven capacity of asset management human resources; and (4) physical conditions of assets that are not market-ready and require substantial repairs before utilization. Guided by Siregar's (2004) Optimization Theory and Thompson & Strickland's (2003) Strategic Management Framework, the study formulates improvement strategies encompassing accelerated legal and administrative resolution, revitalization of non-ready assets, diversification of asset utilization models, enhancement of digital marketing through AESIA, and strengthening of portfolio risk management. The study concludes that optimizing LMAN's public property assets requires transformative improvements in asset governance, innovative business models for asset utilization, and strengthened institutional capacity to ensure sustainable financial and non-financial benefits for the state.

Keywords: *State-Owned Assets, Public Property, Asset Optimization Strategy.*

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Cover.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan Originalitas.....	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	vii
<i>Abstract</i>	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Bab I Permasalahan Penelitian.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah	18
C. Rumusan Permasalahan.....	18
D. Tujuan Penelitian.....	18
E. Manfaat Penelitian.....	19
Bab II Tinjauan Pustaka	20
A. Penelitian Terdahulu	18
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	25
1. Tinjauan Kebijakan	25
2. Tinjauan Teoritis	35
3. Definisi Operasional.....	52
C. Kerangka Berfikir.....	54
Bab III Metodologi Penelitian.....	55
A. Metode Penelitian.....	55
B. Lokasi Penelitian.....	55
C. Teknik Pengumpulan Data.....	56
D. Teknik Analisis Data.....	59

E. Validasi Data Penelitian.....	60
F. Instrumen Penelitian.....	61
G. Metode Perumusan Strategi	63
Bab IV Hasil Penelitian dan pembahasan	64
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	64
1. Sejarah LMAN	64
2. Visi dan Misi	65
3. Tugas dan Fungsi	65
4. Tujuan LMAN.....	66
5. Struktur Organisasi LMAN.....	68
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	73
1. Faktor-Faktor Penyebab Belum Teroptimalisasinya BMN Berupa Properti Umum pada LMAN	74
a. Identifikasi dan Inventarisasi Aset	74
b. Pemanfaatan Aset	79
c. Sistem Informasi dan Administrasi	84
2. Strategi Optimalisasi Pengelolaan BMN Berupa Properti Umum pada LMAN	89
a. Menetapkan visi dan misi organisasi	89
b. Merumuskan analisis lingkungan internal dan eksternal.....	90
c. Mengelola Strategi untuk Tercapai Tujuan	101
d. Menerapkan dan Mengimplementasikan Strategi	
e. Analisis Proyeksi Indikatif Kinerja Optimalisasi Properti Umum Pasca Implementasi Strategi.....	110
Bab V Kesimpulan dan Saran	114
A. Kesimpulan	114
B. Saran.....	116
C. Implikasi.....	118
Daftar Pustaka	120
Lampiran Lampiran	
Riwayat Hidup Penulis	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Perbandingan Strategi Optimalisasi Pengelolaan Aset.....	6
Tabel 1.2 Nilai Properti Investasi LMAN 2022-2024	8
Tabel 1.3 Nilai Properti Investasi LKPP 2022-2024.....	9
Tabel 1.4 Aset Kelolaan LMAN Berdasarkan Kategori Aset	10
Tabel 1.5 Aset Nilai Properti Umum LMAN	11
Tabel 1.6 PNBP LMAN dari Aset Properti Umum.....	12
Tabel 1.7 Realisasi <i>Cost Saving</i> LMAN	13
Tabel 1.8 Suku Bunga Deposito Berjangka pada Bank Umum	14
Tabel 1.9 Sebaran Aset Kelolaan LMAN berdasarkan Tahapannya	15
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu	20
Tabel 2.2 Definisi Operasional	53
Tabel 3.1 Daftar <i>Key Informant</i> (Narasumber)	57
Tabel 4.1 Aspek dan Kriteria.....	100
Tabel 4.2 Matriks Komparatif Strategi Peningkatan Optimalisasi Pengelolaan BMN berupa Properti Umum pada LMAN	107
Tabel 4.3 Proyeksi Peningkatan Tingkat Optimalisasi Aset	112
Tabel 4.4 Proyeksi Dampak terhadap Kinerja Finansial (ROA)	113

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 Siklus Manajemen Aset LMAN	9
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	54
Gambar 3.1 Proses Analisis Data	54
Gambar 4.1 Keterkaitan Visi, Misi, dan Tujuan LMAN.....	68
Gambar 4.2 Bagan Organisasi LMAN	69
Gambar 4.3 Diagram Mattrix SWOT	69

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Barang Milik Negara (BMN) yang dimiliki dan dikuasai oleh suatu Kementerian/Lembaga hakikatnya digunakan hanya sebatas untuk kepentingan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan. Terkait penguasaan atas BMN pada suatu Kementerian/Lembaga, terdapat kondisi BMN yang dikuasai Kementerian/Lembaga tersebut kurang produktif dan belum termanfaatkan atau kurang optimal pemanfaatannya, bahkan terdapat beberapa BMN yang sama sekali tidak termanfaatkan atau tidak produktif dan terindikasi sebagai aset *idle*. Dalam hal tidak ada Pengguna Barang lain yang membutuhkan tanah dan/atau bangunan yang *idle* tersebut, Pengelola Barang dan Pengguna Barang dengan persetujuan Pengelola Barang dapat melakukan tindakan optimalisasi BMN untuk mendukung fungsi budgeter antara lain melalui Pemanfaatan BMN yang merupakan pendayagunaan BMN yang tidak digunakan untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga dengan tidak mengubah status kepemilikan. Dalam hal ini, langkah Pemanfaatan BMN sekaligus sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja dan nilai BMN yang dimiliki dan dikuasai tersebut (Taswin, 2024).

Optimalisasi BMN merupakan upaya penting dalam pengelolaan dan pemanfaatan aset negara secara efektif, efisien, dan transparan. BMN, yang terdiri dari berbagai jenis aset seperti tanah, bangunan, kendaraan, dan barang bergerak lainnya, merupakan salah satu sumber daya yang memiliki nilai strategis bagi negara. Oleh karena itu, pengelolaannya harus dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai ekonomi dan manfaat sosial bagi masyarakat.

Pemerintah Indonesia melalui Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan terus berupaya memperbaiki tata kelola BMN, antara lain melalui program revaluasi aset nasional, pengembangan Sistem Informasi Manajemen Aset Negara (SIMAN v2), dan penyusunan berbagai regulasi terkait penggunaan, pemanfaatan, pemindahtanganan, penghapusan, hingga kerja sama pengelolaan BMN. Namun, upaya tersebut perlu terus diperkuat dengan pendekatan yang lebih komprehensif, adaptif, dan

berbasis teknologi modern. Upaya yang telah dilakukan oleh seluruh insan pengelola BMN adalah dengan melakukan strategi optimalisasi.

Optimalisasi BMN menjadi suatu hal yang penting untuk dicapai dengan berbagai alasan. Pertama tentu saja berawal dari tujuan diadakannya BMN untuk menunjang tugas dan fungsi instansi pemerintah (Kementerian/Lembaga (K/L)), BMN harus dapat digunakan seoptimal mungkin dalam melaksanakan fungsi pelayanan, administrasi dan fungsi lainnya sesuai bidang tugas instansi yang menguasai dan menggunakan BMN. Kedua, berkaitan dengan definisi BMN yaitu semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau berasal dari perolehan lainnya yang sah, maka penggunaan BMN harus dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat sehingga harus dilakukan sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku. Ketiga, Optimalisasi BMN tidak hanya dicapai melalui penggunaan sesuai tugas dan fungsi instansi atau K/L yang menguasainya karena pada kenyataannya banyak terdapat pada instansi pemerintah, BMN yang dimilikinya melebihi kebutuhan BMN yang diperlukan untuk menunjang tugas dan fungsinya (Devianto, 2022).

Optimalisasi pengelolaan BMN menjadi semakin penting dalam konteks keterbatasan ruang fiskal negara, terutama setelah periode pandemi COVID-19 yang mendorong perlunya sumber pendanaan alternatif di luar pajak. Dengan pengelolaan yang baik, BMN berpotensi menjadi sumber penerimaan negara bukan pajak (PNBP) yang signifikan, serta dapat digunakan untuk mendukung pembiayaan pembangunan strategis nasional.

Menurut Siregar (2004) bahwa optimalisasi pengelolaan aset itu harus memaksimalkan ketersediaan aset (*maximize asset availability*), memaksimalkan penggunaan aset (*maximize asset utilization*), dan meminimalkan biaya kepemilikan (*minimize cost of ownership*). Untuk mengoptimalkan suatu aset dapat dilakukan melalui *Highest and Best Use Analysis*, Siregar (2004). Hal ini dapat dilakukan dengan meminimalisasi atau menghilangkan hambatan atau ancaman atas pengelolaan aset-aset tersebut. Sehingga optimalisasi dari suatu aset yang berstatus *idle capacity* bisa dilakukan.

Selain itu, optimalisasi BMN juga sejalan dengan prinsip *good governance*, yaitu pengelolaan aset negara secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah dalam penggunaan sumber daya nasional.

Pengelolaan keuangan negara juga menjadi tulang punggung yang memastikan segala proses pengelolaan dan manajemen keuangan berjalan lancar dan sesuai aturan. Pengelolaan keuangan negara melibatkan penyusunan kebijakan, prosedur, dan mekanisme pelaporan yang terstruktur agar segala transaksi keuangan negara dapat dipantau secara transparan. Selain itu, administrasi juga berperan dalam mendukung pengendalian internal, pelaporan keuangan, serta audit agar setiap langkah pengelolaan keuangan dapat diawasi dengan baik. Dengan administrasi yang kuat, risiko penyelewengan dana dapat diminimalkan, sehingga tercipta tata kelola keuangan negara yang sehat dan berkelanjutan (Rahim, Hakim, Purnama, Hafitsyah, & Zahira, (2023).

Dalam manajemen keuangan negara lebih spesifik pada bagaimana mengatur alokasi dan penggunaan anggaran negara untuk memastikan stabilitas fiskal serta keberlanjutan pembangunan ekonomi (Juwanto & Kuntadi, 2023). Manajemen ini mencakup berbagai aktivitas, mulai dari penyusunan anggaran, monitoring pengeluaran, hingga evaluasi hasil penggunaan anggaran. Tujuan utama dari manajemen keuangan negara adalah memastikan bahwa setiap alokasi dana tidak hanya sesuai dengan peraturan, tetapi juga menghasilkan dampak maksimal bagi pembangunan nasional (Abdillah, 2022).

Efisiensi dalam penggunaan anggaran dan optimalisasi pendapatan negara menjadi fokus utama agar tidak terjadi pemborosan serta defisit anggaran yang merugikan perekonomian (Nurmalasari, Diah Kumalasari, Putri Prawitasari, Indira Dewiningrat, & Ari Krismajayanti 2023).

Optimalisasi menjadi penting karena mengurangi beban negara seperti aset *idle* atau terbengkalai tetap memerlukan biaya pemeliharaan yang membebani APBN, meningkatkan pendapatan negara melalui sewa, kerja sama pemanfaatan, atau hasil penjualan aset, mendukung pertumbuhan ekonomi yaitu BMN yang dioptimalkan dapat menjadi katalisator kegiatan ekonomi lokal dan nasional, serta meningkatkan pelayanan publik dimana aset yang dikelola dengan baik mempercepat pelayanan kepada masyarakat sekaligus mendukung pengelolaan keuangan negara yang sehat.

Pengukuran Tingkat Kesesuaian Penggunaan BMN dengan Standar Barang dan Standar Kebutuhan (SBSK) merupakan salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) pada level Kemenkeu-Wide yang dalam hal ini artinya termasuk dalam IKU Menteri Keuangan. Tujuan utama dari pelaksanaan kegiatan pengukuran tersebut adalah dalam rangka melakukan

optimalisasi pengelolaan BMN. Namun pelaksanaan kegiatan ini tidak semata-mata karena 2 (dua) hal di atas, tetapi juga dalam rangka meningkatkan peran BMN dalam efisiensi anggaran belanja terutama terkait dengan barang modal/BMN (baik pengadaan maupun pemeliharaan) sekaligus pula mendorong peningkatan penerimaan negara melalui PNBPN yang bersumber dari BMN. Pengelolaan dan penatausahaan BMN yang sesuai dengan ketentuan tentunya menjadi kunci penting untuk menunjukkan kontribusi BMN kepada APBN sekaligus memastikan Barang Milik Negara (BMN) dikelola dan terutilisasi dengan optimal sesuai dengan potensi tertinggi dan terbaiknya (*highest and best use*).

Setiap tahun, Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Kemenkeu RI) mengalokasikan anggaran untuk pemeliharaan Barang Milik Negara (BMN). Namun, anggaran yang dialokasikan justru dapat menimbulkan kerugian negara apabila BMN tidak dipergunakan (*idle*). Mengenai BMN *idle*, telah tercantum dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 71/PMK.06/2016. BMN bisa dikatakan *idle* jika tanah dan/atau bangunan tidak digunakan oleh Pengguna Barang. Selain itu, BMN juga disebut *idle* apabila Pengguna Barang menggunakan BMN, tetapi tidak sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga.

Kegelisahan Menkeu ditanggapi oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kemenkeu yang selama ini mengelola kekayaan sekaligus aset negara. Baik yang *idle* atau pun tidak. DJKN kemudian mengidentifikasi dan melakukan kajian terkait pengelolaan kekayaan negara. DJKN menyadari jika permasalahan yang ada tidak bisa diselesaikan dengan strategi dan taktik konvensional. DJKN akhirnya membentuk unit organisasi non eselon di lingkungan Kementerian Keuangan yang menerapkan pengelolaan keuangan badan layanan umum (BLU) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Kekayaan Negara, yaitu **Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN)** yang tugas dan fungsinya adalah melakukan optimalisasi aset negara melalui pengelolaan properti aset negara atau properti manajemen.

LMAN didirikan pada 16 Desember 2015 berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 219/PMK.01/2015 tanggal 07 Desember 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Manajemen Aset Negara. Pendirian LMAN merupakan usulan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), yang direalisasikan setelah mendapatkan persetujuan dari Menteri Keuangan.

Sebagai pembanding pengelola aset negara , yaitu **Negara Bagian Victoria, Australia** dalam melaksanakan pengelolaan aset tetapnya menggunakan pendekatan *Asset Life Cycle Management (ALCM)*. ALCM merupakan pendekatan yang dilakukan dalam melakukan pengelolaan aset berdasarkan siklus hidup aset. Giglio, Friar, dan Crittenden (2018) menyatakan bahwa manajemen siklus hidup aset penting bagi pemeliharaan aset yang efektif biaya serta kelayakan ekonomi aset dalam jangka panjang. Aset tetap yang dikelola dengan benar dapat memberikan keuntungan ekonomi yang signifikan.

Kerangka pengelolaan aset tetap yang digunakan oleh *Department of Treasury and Finance, State of Victoria* (2016) terdiri dari empat tahap sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan, merupakan tahap identifikasi kebutuhan dan penentuan persyaratan/kriteria aset baru;
2. Tahap Perolehan/Akuisisi, meliputi pembelian, pembangunan, maupun pembuatan aset;
3. Tahap Pengoperasian, ialah ketika aset digunakan untuk mencapai tujuannya. Tahap ini mungkin ditandai dengan adanya perbaikan skala besar dalam jangka waktu tertentu;
4. Tahap Penghapusan, yang ditandai dengan berakhirnya masa ekonomis aset maupun ketiadaan kebutuhan yang dapat dipenuhi oleh aset.

Pengelolaan aset di negara bagian New South Wales (NSW), Australia dilakukan oleh *Government Property New South Wales (GPNSW)*. Tujuan pengelolaan aset negara di negara bagian NSW, Australia cuma satu yaitu semua aset negara harus digunakan secara optimal. Profit bukanlah tujuan utama, *high performing asset* yang menjadi tujuan utama. Pengelolaan aset di NSW dilakukan oleh *Government Property New South Wales (GPNSW)*.

GPNSW merupakan badan hukum di bawah *Departement of Finance and Services*, Kementerian Keuangan di level State Government NSW, dengan mandat mengelola aset properti milik negara bagian NSW. Tujuan didirikannya organisasi ini antara lain untuk meningkatkan efisiensi penggunaan properti milik negara, mengelola properti milik negara dalam rangka mendukung tugas dan fungsi pemerintahan, memberikan saran, masukan, dan dukungan terkait dengan masalah-masalah properti dan menjalankan fungsinya sesuai dengan praktek bisnis yang sehat dan sejalan dengan prinsip-prinsip pembangunan yang berkelanjutan dan tanggung jawab sosial pada masyarakat.

Selain prinsip pengelolaan aset negara, profit bukanlah tujuan utama melainkan *high performing asset*, GPNSW juga mengoptimalkan utilisasi aset dengan cara menjual, membeli, menggunakan/utilisasi, *maintenance* dan *upgrade* properti dilakukan oleh pihak ketiga, aset idle untuk dioptimalkan atau dihapuskan. Berikut merupakan perbandingan Strategi Optimalisasi Pengelolaan Aset Negara di Indonesia dan Australia:

Tabel 1.1

Perbandingan Strategi Optimalisasi Pengelolaan Aset Negara di Indonesia dan Australia

No.	Aspek	Indonesia (DJKN/LMAN)	Australia
1.	Tujuan Pengelolaan Aset	Optimalisasi BMN untuk PNBp, efisiensi fiskal, manfaat ekonomi & sosial, serta mendukung tugas negara (<i>sovereign function</i>).	Mewujudkan <i>high performing asset</i> . Profit bukan fokus utama; prioritas pada utilisasi optimal, efisiensi, dan keberlanjutan.
2.	Pendekatan Manajemen Aset	<i>7-Step Asset Cycle</i> (requisisi, konseptualisasi, pre-development, pengembangan, optimalisasi, monitoring & evaluasi).	<i>Asset Life Cycle Management (ALCM)</i> : perencanaan, akuisisi, operasi, penghapusan. (menekankan efisiensi portofolio & penggunaan aset)
3.	Metode Optimalisasi	Sewa guna, KSPd, KSO, KSM, pemindahtanganan, penghapusan, dan digital marketing	Penjualan aset <i>idle</i> , pembelian aset strategis, utilisasi ruang kantor, <i>maintenance & upgrade</i> oleh pihak ketiga, serta disposal aset tidak ekonomis.
4.	Orientasi Pengelolaan	Kombinasi komersial (PNBP) + pelayanan publik + pengembangan nilai aset	Berorientasi pada efisiensi, performa, dan <i>value for money</i> , bukan profit. Fungsi aset harus mendukung layanan publik secara optimal.
5.	Regulasi & Tata Kelola	Regulasi ketat dan hierarkis (PMK, PP). Proses pemindahtanganan dan pemanfaatan memiliki prosedur formal yang panjang.	Lebih fleksibel, berbasis prinsip praktik bisnis sehat, keberlanjutan, dan efisiensi. Penghapusan aset idle dapat dilakukan lebih cepat.

Kembali ke Indonesia, pada awal pembentukannya LMAN diberi mandat mengelola aset dalam kondisi *underutilized*. Kemudian LMAN mencari cara untuk meningkatkan status aset tersebut agar tidak bermasalah atau *free and clear* agar dapat dimonetisasi. Namun, LMAN tidak diperbolehkan menjual aset. Jadi sekadar menyewakan dan memanfaatkan. LMAN bertindak sebagai operator pengelola barang untuk mengoptimalkan aset negara yang dinilai belum difungsikan secara ideal dan yang tidak dimanfaatkan atau mangkrak. Aset-aset tersebut adalah:

- 1) Aset mangkrak pada kementerian/lembaga yang sudah dan/atau akan diserahkan kepada DJKN selaku pengelola barang;
- 2) Aset yang akan dipertukarkan akan tetapi masih menunggu persetujuan Menteri Keuangan, misalnya eks aset PT Pertamina;

- 3) Sebagian eks aset Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS);
- 4) Eks aset Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN);
- 5) Eks aset Perusahaan Pengelola Aset (PPA);
- 6) Aset Hak Tanggungan Bank Indonesia (HTBI).

Dalam mengoptimalkan aset, LMAN juga tidak hanya mengukur dari sisi materi. Kepentingan dan dampak sosial juga harus diperhitungkan. Salah satu contohnya adalah satu bangunan aset yang dijadikan puskesmas oleh pemerintah daerah setempat.

Sesuai mandat pendiriannya, LMAN menerima penyerahkelolaan aset Bendahara Umum Negara (BUN) pada Pengelola Barang dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Tata cara penyerahkelolaan diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Kekayaan Negara KEP-268/KN/2019 tentang Tata Cara Penyerahkelolaan BMN/Kekayaan Negara Lain pada Pengelola Barang kepada Lembaga Manajemen Aset Negara. Secara prosedural, penyerahkelolaan aset kelolaan ditetapkan dalam keputusan Direktur Jenderal Kekayaan Negara serta dituangkan dalam berita acara serah terima antara unit teknis di DJKN kepada LMAN. Selain aset kelolaan yang bersumber dari penyerahkelolaan, menurut PMK Nomor 144/PMK.06/2020, LMAN juga dapat memperoleh aset kelolaan dari sumber lain yaitu dari pengadaan yang dibiayai dari Bagian Anggaran Bendahara Umum Negara Pengelolaan Investasi Pemerintah (BA BUN 999.03) dan dari hasil pelaksanaan perjanjian dan/atau bentuk perikatan lainnya. Termasuk dalam perolehan menggunakan BA BUN 999.03 dan perolehan dari hasil perjanjian adalah perolehan baru dan pengeluaran setelah perolehan (*subsequent expenditure*).

LMAN melakukan optimalisasi aset dengan skema sewa dan kerja sama pemanfaatan, sehingga BMN properti kelolaan LMAN dapat dikategorikan sebagai **properti investasi**. Sebelumnya, sampai dengan tahun 2021, LMAN mencatat aset kelolaan properti pada pos Aset Lainnya.. Laporan Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2016 menyebutkan bahwa pencatatan aset kelolaan LMAN pada pos Aset Lainnya tidak tepat karena secara substansi sama dengan definisi properti investasi dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 13 Properti Investasi, yaitu properti untuk menghasilkan pendapatan berupa sewa atau untuk meningkatkan nilai aset atau keduanya dan tidak untuk digunakan dalam kegiatan pemerintahan, dimanfaatkan oleh masyarakat umum, dalam produksi atau penyediaan barang atau jasa atau untuk tujuan

administratif; atau dijual dan/atau diserahkan dalam rangka pelayanan kepada masyarakat. Temuan tersebut telah ditindaklanjuti oleh LMAN dengan mengusulkan kepada Komite Standar Akuntansi Pemerintahan (KSAP) untuk menerbitkan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) terkait Properti Investasi.

Pada tahun 2021, KSAP menerbitkan Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) 17 Properti Investasi mengacu pada *International Public Sector Accounting Standard* (IPSAS) 16 *Investment Property*. Standar tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 85/PMK.05/2021 tentang Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Nomor 17 Properti Investasi dan berlaku efektif untuk laporan keuangan atas pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran mulai Tahun Anggaran 2022.

Posisi properti investasi dalam kelolaan LMAN berdasarkan neraca per tanggal 31 Desember 2024 adalah sebesar Rp31.409.555.874.246,00 dengan akumulasi penyusutan sebesar Rp19.266.529.204.753,00 sehingga nilai properti investasi bersih adalah sebesar Rp12.143.026.669.443,00.

Nilai properti investasi pada LMAN terus mengalami peningkatan sejak tahun 2022, hal ini disebabkan oleh semakin bertambahnya jumlah asset pada pengelola BMN yaitu DJKN setiap tahunnya untuk dioptimalkan oleh LMAN, sebagaimana dapat digambarkan pada table sebagai berikut:

Tabel 1.2 Nilai Properti Invetasi LMAN 2022-2024

Tahun	Properti Invetasi (Rp)	Akumulasi Penyusutan (Rp)	Jumlah (Rp)
2022	29,999,078,894,081	(18,180,688,477,231)	11,818,390,416,850
2023	30,273,971,040,544	(18,970,707,762,443)	11,303,263,278,101
2024	31,409,555,874,246	(19,266,529,204,753)	12,143,026,669,493

Sumber: Laporan Keuangan DJKN, 2022, 2023, dan 2024

Jika dibandingkan dengan nilai properti investasi pada Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP), nilai properti investasi pada LMAN memiliki porsi yang cukup *significant* yaitu lebih dari 10%. Berikut merupakan gambaran nilai properti investasi yang tertuang pada LKPP:

Tabel 1.3 Nilai Properti Invetasi LKPP 2022-2024

Tahun	Properti Invetasi	Akumulasi Penyusutan	Jumlah
2022	93,074,388,721,774	(54,262,412,167,063)	38,811,976,554,711
2023	160,506,675,838,552	(56,132,925,175,972)	104,373,750,662,580
2024	167,441,790,385,915	(56,903,685,457,928)	110,538,104,927,987

Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Pusat, 2022, 2023, dan 2024

Portofolio aset kelolaan LMAN mengalami perkembangan setiap tahunnya. Hal tersebut mencerminkan dinamika pasar dan keputusan investasi. Dalam beberapa tahun terakhir, variasi aset dalam portofolio aset kelolaan telah disesuaikan dengan hasil penelitian fisik dan administratif atas BMN/kekayaan negara lain yang akan diusulkan untuk diserahkan kepada dan/atau penarikan kembali dari LMAN berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Kekayaan Negara Nomor 3/KN/2024 tentang Tata Cara Penyerahkelolaan Aset pada Pengelola Barang kepada Badan Layanan Umum Lembaga Manajemen Aset Negara untuk mengoptimalkan return dan mengelola risiko. Faktor ekonomi global, perubahan kebijakan dan tren pasar juga dapat mempengaruhi arah perkembangan portofolio tersebut.



Gambar 1 .1 Siklus Manajemen Aset LMAN

Sumber: LMAN, 2025

Pada Gambar 1.1 dimaksud, dalam mengoptimalkan aset-aset kelolaannya, LMAN memiliki kerangka kerja dalam rangka peningkatan status aset kelolaan yang terbagi dalam 7 (tujuh) kelompok aktivitas meliputi:

Aset kelolaan LMAN secara umum dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu **Properti Umum** yang merupakan aset berupa tanah dan/atau bangunan dan **Properti Khusus** yang merupakan aset-aset Kilang (Kilang Badak dan Arun).

Tabel 1.4 Aset Kelolaan LMAN Berdasarkan Kategori Aset

Kategori	Jumlah	%
Properti Umum		
Apartemen + Kondominium	151	48%
Rumah/hunian	9	3%
Ruko (105), Kios (2), Gudang (1)	108	34%
Gedung	15	5%
Tanah	25	8%
Rekuisisi per November (kategori menyesuaikan KepDirjen)	6	2%
Properti Khusus		
Kilang LNG Arun & LNG Badak	2	1%
Jumlah	316	100%

(Sumber: LMAN, 2025)

Properti umum merupakan salah satu kategori utama dalam portofolio Barang Milik Negara (BMN) yang memiliki karakteristik sebagai aset non-operasional, tetapi memiliki potensi ekonomi yang sangat besar apabila dikelola secara optimal. Dalam konteks Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN), properti umum adalah aset berupa tanah, bangunan, apartemen, ruko, rumah, kios, gudang, dan aset sejenis yang diserahkan/dikelola oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) untuk dimanfaatkan sesuai mandat pengelolaan BMN pada Badan Layanan Umum (BLU) sebagaimana diatur dalam PMK 144/2020. Properti umum ini tidak digunakan secara langsung untuk operasional kementerian/lembaga, tetapi diarahkan untuk memberikan nilai tambah melalui berbagai skema pemanfaatan, seperti sewa guna, kerja sama pendayagunaan, kerja sama operasional, dan kerja sama manajemen.

Properti umum mencakup antara lain tanah, gedung, rumah negara, apartemen, ruko, kios, gudang, serta kawasan tertentu yang berada dalam penguasaan negara. Dalam praktik pengelolaan kekayaan negara, kategori aset ini sering berada dalam kondisi belum dimanfaatkan secara optimal (*idle* atau *underutilized*), sehingga belum memberikan

kontribusi maksimal baik secara finansial maupun non-finansial. Sebagai aset publik, properti umum memiliki karakteristik yang berbeda dengan aset komersial swasta. Pemanfaatannya tidak hanya ditujukan untuk menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga harus memperhatikan prinsip akuntabilitas, transparansi, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, serta kepentingan publik. Oleh karena itu, optimalisasi BMN berupa properti umum diarahkan untuk menghasilkan manfaat finansial berupa Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan manfaat non-finansial seperti penghematan belanja negara (cost saving), penyediaan fasilitas publik, serta kontribusi sosial dan ekonomi bagi masyarakat.

Secara empiris, properti umum merupakan kategori aset terbesar dalam portofolio LMAN. Sampai dengan Desember 2024, portofolio aset kelolaan berjumlah 316 aset yang terdiri dari 2 kilang LNG, 151 apartemen, 105 ruko, 25 bidang tanah, 15 gedung, 9 rumah, 2 kios, dan 1 gudang, dengan rencana penambahan 6 aset sesuai kategorisasi dalam Kepdirjen KN mengenai serah kelola. Dari 151 unit apartemen/kondominium yang dikelola oleh LMAN, sebanyak 124 unit merupakan Apartemen Puri Casablanca. Ruko merupakan kategori aset dengan jumlah terbanyak kedua yaitu 105 aset. Aset-aset kelolaan LMAN tersebut tersebar di seluruh Indonesia, utamanya di Pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, dan Nusa Tenggara Barat. Adapun sebaran populasi lokasi aset terbanyak ada di DKI Jakarta, tepatnya Kota Jakarta Selatan dan Kota Jakarta Barat. Aset yang berlokasi di Kota Jakarta Selatan didominasi oleh Apartemen Puri Casablanca (82%).

Adapun nilai Properti yang dikategorikan Properti Umum pada LMAN dari tahun 2022-2024 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5 Nilai Properti Umum LMAN 2022-2024

Tahun	Properti Umum (Rp)	Akumulasi Penyusutan (Rp)	Jumlah (Rp)
2022	3,322,776,844,654	(65,424,216,986)	3,257,352,627,668
2023	3,596,920,506,442	(82,080,898,714)	3,514,839,607,728
2024	3,938,515,559,244	(103,407,666,501)	3,835,107,892,743

Sumber: LMAN, 2025

Output dari optimalisasi aset properti umum di LMAN adalah manfaat secara finansial yang dihitung dari nilai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dari optimalisasi aset dan juga manfaat non-finansial yang diukur secara kuantitatif dengan beberapa pendekatan,

seperti *Cost Saving* dan manfaat sosial dan ekonomi suatu aset. *Cost Saving* adalah manfaat secara ekonomi yang diterima Mitra kerja sama LMAN yaitu Satker atau Lembaga Negara yang diperoleh dari penghematan biaya sewa wajar yang seharusnya dibayarkan mitra dari APBN menjadi hanya perlu dibayarkan sebagian atau tidak dibayarkan sama sekali karena pemanfaatan aset LMAN.

Manfaat finansial didefinisikan sebagai penerimaan negara dari aset (terutama dari PNBP). Sedangkan manfaat non-finansial adalah dampak dan manfaat ekonomi dan sosial yang lebih luas dari aktivitas investasi LMAN pada properti negara diantaranya dengan mengukur dampak pengganda dari penambahan investasi pada aset LMAN terhadap peningkatan PDB atau PDRB (Output), Pendapatan dan juga peningkatan tenaga kerja.

Sejalan dengan semakin naiknya nilai aset kelolaan properti umum, sejak tahun 2022 s.d. 2024 jumlah PNBP yang dihasilkan dari optimalisasi aset properti umum adalah sebagai berikut:

Tabel 1.6 PNBP LMAN dari Aset Properti Umum

Tahun	Property Non Kilang				
	HT BI/PPA	JIS	Apartemen	Eks Pertamina	PNBP Properti Umum
2022	10.691.041.778	36.446.616.251	5.060.103.486	2.134.214.065	54.331.975.580
2023	16.774.359.661	36.956.284.388	6.221.587.030	1.320.628.886	61.272.859.966
2024	24.207.073.748	32.342.890.874	7.354.589.397	625.698.859	64.530.252.878

Sumber: LMAN, 2025

Dari perspektif ekonomi dan keuangan negara, properti umum memiliki posisi yang sangat strategis karena dapat menjadi sumber penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Pada tahun 2024, LMAN berhasil mencatatkan Rp1,05 triliun PNBP dari pengelolaan aset, sementara sebagian besar kontribusi tersebut berasal dari aset properti umum. Namun, kontribusi tersebut masih belum mencerminkan potensi riil properti umum karena pendapatan sangat terpusat pada satu aset utama, yaitu aset tanah di Terogong yang disewakan kepada Jakarta Intercultural School (JIS). Ketergantungan pada satu aset tersebut menunjukkan perlunya diversifikasi pemanfaatan pada aset-aset lainnya agar pendapatan negara lebih stabil, terukur, dan berkelanjutan. Selain itu, pemanfaatan aset kelolaan LMAN yang dimanfaatkan oleh instansi pemerintahan dan lembaga sosial dengan tarif penyesuaian hingga 0% memberikan manfaat berupa *cost saving* karena mitra tidak perlu mengeluarkan

biaya dari penggunaan aset kelolaan LMAN, dimana sumber pendanaan jika menggunakan sewa aset di pasar diasumsikan akan menjadi beban APBN.

Tabel 1.7 Realisasi Cost Saving LMAN

Cost Saving Properti Umum	Rp	20.039.703.270
Cost Saving Properti Khusus	Rp	9.229.505.484
Total Realisasi Cost Saving	Rp	29.269.208.754

Sumber: LMAN, 2025

Di tahun 2024, manfaat *cost saving* yang berhasil dilakukan LMAN adalah sebesar Rp29.269.208.754. *Cost saving* yang diperoleh dari aset properti umum adalah sebesar Rp20.039.703.270 dan aset properti khusus sebesar Rp9.229.505.484.

Aset Kelolaan LMAN berupa properti umum yang memberikan manfaat *cost saving* tahun 2024 antara lain adalah:

- 1) Aset Caringin yang dimanfaatkan oleh Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Jakarta sebagai Puskesmas Gambir.
- 2) Aset Ex Uppindo yang dimanfaatkan sebagai Gedung Kantor Ombudsman RI

Jika digabungkan antara PNPB yang diperoleh dan *cost saving* yang berhasil dilakukan oleh LMAN sepanjang tahun 2024, total nilai manfaat finansial dan nonfinansial adalah sebesar Rp84.569.956.148.

Namun demikian, data menunjukkan bahwa tingkat optimalisasi properti umum masih jauh dari ideal. Dari total 314 aset properti umum, hanya 43,95% yang telah berada dalam status teroptimalisasi. Sisanya berada pada berbagai tahapan pengelolaan seperti proses konstruksi, belum siap pasar, pre-development, litigasi, tunggakan, okupansi ilegal, dan masalah legalitas lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar properti umum belum memberikan manfaat finansial maupun non-finansial bagi negara, bahkan berpotensi menimbulkan beban biaya pemeliharaan, pengamanan, dan risiko penurunan nilai apabila tidak segera diintervensi melalui strategi pengelolaan yang lebih efektif.

Di sisi lain, dari sudut pandang manajemen investasi publik, kinerja keuangan properti umum masih belum memadai. Return on Assets (ROA) properti umum tahun 2024 hanya mencapai 2,20%, lebih rendah dari tingkat pengembalian investasi minimal atau hurdle rate yang setara dengan suku bunga deposito berjangka (5,17%). Rendahnya ROA menunjukkan

bahwa properti umum belum dikelola sesuai prinsip *highest and best use*, yaitu pemanfaatan aset pada fungsi yang memberikan manfaat ekonomi tertinggi. Hal ini sejalan dengan teori optimalisasi aset yang dikemukakan oleh Siregar (2004), yang menekankan pentingnya memaksimalkan ketersediaan dan utilisasi aset serta meminimalkan biaya kepemilikan agar tercapai nilai guna dan hasil guna aset yang optimal.

Return On Assets (ROA) menggambarkan tingkat laba atau profitabilitas yang diperoleh perusahaan atas modal yang ditanamkan. ROA digunakan untuk menggambarkan sejauh mana kemampuan aset yang dimiliki perusahaan bisa menghasilkan laba (Tandelin, 2010). Setiap perusahaan berusaha agar nilai dari ROA mereka tinggi. ROA merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi aset dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aset. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih terhadap total aset (Kasmir, 2018). Pada umumnya, *return on assets* (ROA) yang baik adalah 5% atau lebih, dan di atas 20% sudah sangat baik (Zinn, 2021; Birken, 2021).

Tabel 1.8 Suku Bunga Deposito Berjangka pada Bank Umum (Persero)

Deposito Berjangka	Suku Bunga Deposito Berjangka Bank Umum (Persen)											
	2024											
	nuari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
1 Bulan	4,66	4,60	4,58	4,62	4,64	4,68	4,75	4,76	4,77	4,75	4,73	4,87
3 Bulan	5,38	5,39	5,36	5,32	5,31	5,34	5,41	5,47	5,52	5,53	5,53	5,55
6 Bulan	5,62	5,67	5,69	5,71	5,69	5,47	5,44	5,46	5,55	5,58	5,68	5,97
12 Bulan	5,76	5,80	5,83	5,88	5,91	5,87	5,87	5,93	5,89	5,92	5,74	5,17

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2025

Menurut Hermawan, tingkat suku bunga merupakan salah satu indikator moneter yang mempunyai dampak dalam beberapa kegiatan perekonomian sebagai berikut:

- 1) Tingkat suku bunga akan mempengaruhi keputusan untuk melakukan investasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat pertumbuhan ekonomi.
- 2) Tingkat suku bunga juga akan mempengaruhi pengambilan keputusan pemilik modal apakah ia akan berinvestasi pada *real assets* ataukah pada *financial assets*.

- 3) Tingkat suku bunga akan mempengaruhi kelangsungan usaha pihak bank dan lembaga keuangan lainnya.
- 4) Tingkat suku bunga dapat mempengaruhi nilai uang beredar (Darmawi,2006).

Suku bunga simpanan berjangka 12 bulan sesuai tabel 1.7 di atas dapat digunakan sebagai salah satu indikator tingkat *return* dari sebuah investasi. Ekspektasi perkiraan tingkat *return* atas investasinya (*hurdle rate*) adalah di atas tingkat suku bunga rata-rata simpanan berjangka 12 bulan, yaitu di atas 5,17%. Dengan demikian, tingkat *return* di atas 5,17% dapat digunakan dalam melakukan analisis kelayakan secara keuangan.

Dari total 316 aset properti kelolaan LMAN sesuai dengan tabel 1.3 di atas, diketahui bahwa pada tahun 2024 terdapat 138 aset yang telah teroptimalisasi, sedangkan sisanya, yaitu sebanyak 178 aset masih belum teroptimalisasi dan masih pada tahapan atau siklus aset yang telah ditetapkan oleh LMAN yaitu *7 cycle asset*, sebagai berikut:

Tabel 1.9 Sebaran Aset Kelolaan LMAN berdasarkan Tahapannya

Siklus Aset	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Konseptualisasi	3	16	3	7	8	19
Teroptimalisasi	↓ 30	↓ 40	→ 75	→ 98	↑ 117	↑ 138
Ready Stock Siap Pasar	29	21	38	36	47	45
As It Is	29	30	35	10	4	3
Litigasi	15	36	35	36	5	6
Non-Litigasi	36	23	3	3	24	33
Proses Konstruksi	12	13	20	32	27	36
Belum Siap Pasar	80	89	67	66	70	36
Jumlah Aset Kelolaan	234	268	276	288	302	316

Sumber: LMAN, 2025

Secara kuantitatif, realisasi pemanfaatan BMN berupa properti umum yang dikelola oleh Lembaga Manajemen Aset Negara menunjukkan adanya kemajuan, tetapi belum sepenuhnya mencerminkan tingkat optimalisasi yang diharapkan. Dari keseluruhan portofolio aset properti umum yang dikelola, sebagian aset telah menghasilkan penerimaan negara maupun manfaat non-finansial, tetapi proporsi aset yang belum memberikan kontribusi masih relatif besar. Banyak aset berada pada status *pre-development*, belum siap pasar, atau masih terkendala aspek legalitas, fisik, dan administrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara realisasi, pemanfaatan properti umum belum merata dan belum sepenuhnya mampu mengonversi potensi aset menjadi nilai ekonomi dan sosial yang optimal.

Realisasi optimalisasi yang belum maksimal tersebut tercermin secara langsung pada kinerja *Return on Assets* (ROA) properti umum. ROA merupakan indikator penting yang menggambarkan kemampuan aset dalam menghasilkan manfaat finansial dibandingkan dengan nilai aset yang dikelola. Dalam konteks pengelolaan BMN, ROA tidak hanya berfungsi sebagai indikator efisiensi keuangan, tetapi juga sebagai ukuran efektivitas strategi pengelolaan aset negara. ROA yang rendah mengindikasikan bahwa nilai aset yang besar belum diimbangi dengan kemampuan menghasilkan pendapatan atau manfaat yang sepadan.

Rendahnya ROA properti umum tidak semata-mata disebabkan oleh keterbatasan potensi ekonomi aset, melainkan lebih dipengaruhi oleh struktur dan proses pengelolaan aset itu sendiri. Pertama, sebagian besar aset belum berada dalam kondisi siap dimanfaatkan akibat permasalahan legalitas, seperti dokumen kepemilikan yang belum lengkap, status penggunaan yang belum ditetapkan, atau adanya sengketa dan okupansi ilegal. Kedua, dari aspek fisik, banyak aset memerlukan perbaikan, revitalisasi, atau peningkatan standar bangunan sebelum dapat dipasarkan secara komersial. Ketiga, keterbatasan sistem informasi dan pemasaran aset menyebabkan aset yang secara fisik dan legal relatif siap belum sepenuhnya terserap oleh pasar.

Selain itu, rendahnya ROA juga dipengaruhi oleh konsentrasi pendapatan pada aset-aset tertentu yang sudah matang dan memiliki lokasi strategis, sementara sebagian besar aset lainnya belum memberikan kontribusi signifikan. Kondisi ini menciptakan ketimpangan kinerja dalam portofolio aset, dimana kinerja keuangan LMAN sangat bergantung pada sejumlah kecil aset unggulan. Ketergantungan tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi aset belum berlangsung secara menyeluruh dan berkelanjutan pada seluruh portofolio properti umum.

Dalam konteks pengelolaan BMN, ROA yang berada di bawah tingkat pengembalian wajar (*benchmark* atau *hurdle rate*) mencerminkan adanya ruang perbaikan yang signifikan dalam strategi optimalisasi aset. ROA yang rendah bukan hanya persoalan angka kinerja keuangan, tetapi juga mencerminkan belum optimalnya siklus pengelolaan aset, mulai dari identifikasi dan inventarisasi, penyiapan aset, hingga pemanfaatan dan pengendalian pascapemanfaatan. Oleh karena itu, peningkatan ROA properti umum mensyaratkan adanya strategi yang tidak hanya berfokus pada peningkatan pendapatan, tetapi juga pada percepatan kesiapan aset, perbaikan tata kelola, serta penguatan sistem informasi dan administrasi.

Dengan demikian, realisasi pengelolaan BMN berupa properti umum yang belum optimal dan kinerja ROA yang masih rendah menjadi indikator penting adanya kesenjangan antara potensi aset dan hasil yang dicapai. Kesenjangan inilah yang mendasari optimalisasi BMN berupa properti umum pada LMAN, agar aset negara tidak hanya tercatat secara administratif, tetapi benar-benar mampu memberikan manfaat finansial dan non-finansial secara berkelanjutan.

Aset yang belum teroptimalisasi sebanyak 178 aset dimaksud belum memberikan kontribusi kepada Negara, baik dari peningkatan PNBP maupun manfaat nonfinansial baik manfaat ekonomi dan manfaat sosial. LMAN masih mengeluarkan biaya atas pemeliharaan dan menjaga nilai asset dimaksud.

Beberapa komponen biaya yang dikeluarkan oleh LMAN antara lain:

- 1) Biaya Pemeliharaan Fisik, beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam pemeliharaan, antara lain: atap, tembok, plumbing, cat, keamanan, kebersihan, dan drainase yang jika tidak dipelihara, kerusakan makin parah sehingga biaya perbaikannya melonjak.
- 2) Utilitas yang belum dibayar/tagihan tertunda, antara lain berupa: Pemakaian listrik, air, keamanan, dan kebersihan.
- 3) Pengamanan Aset, yaitu biaya yang dikeluarkan agar aset tidak disalahgunakan dan dicuri barang-barang materialnya oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.
- 4) Biaya Renovasi/adaptasi/repurpose, yaitu biaya yang dikeluarkan agar aset yang belum teroptimalisasi tersebut dapat dimanfaatkan.
- 5) Biaya Legal/Status Kepemilikan, yaitu biaya yang ditimbulkan apabila BMN tersebut terjadi masalah hukum jika terjadi sengketa.

Aset untuk Indonesia (AESIA) adalah platform digital berbasis *marketplace* yang dikembangkan oleh LMAN untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset milik negara. Melalui penyediaan informasi yang mudah diakses, *platform* ini memungkinkan pengguna melihat daftar aset seperti apartemen, ruko, lahan, gudang, dan gedung, serta mengajukan kerja sama pemanfaatan. AESIA juga menyediakan berbagai layanan, seperti sewa guna, kerja sama properti, dan jasa konsultasi, yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan calon mitra.

Pada tahun 2024, AESIA hanya berhasil memasarkan hingga terealisasi sewa untuk 3 aset. Hal ini lebih kecil dibandingkan pada tahun sebelumnya, yaitu pada tahun 2023, tercatat 6 aset yang berhasil dipasarkan melalui platform AESIA.

B. Identifikasi Permasalahan

Optimalisasi aset properti umum di LMAN adalah diukur dari manfaat secara finansial yang dihitung dari nilai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dari optimalisasi aset dan juga manfaat non-finansial yang diukur secara kuantitatif dengan beberapa pendekatan, seperti *Cost Saving* dan manfaat sosial dan ekonomi suatu aset. Adapun identifikasi masalah yang mendasari penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Masih banyak terdapat objek aset kelolaan properti umum yang belum teroptimalisasi.
2. Tingkat rasio pengembalian aset (RoA) masih di bawah dari standar yang baik, yaitu di atas 5%
3. Sebaran nilai pendapatan dari optimalisasi aset properti umum masih terpusat pada satu aset kelolaan
4. Platform digital berbasis marketplace, yaitu AESIA yang dikembangkan oleh LMAN belum mampu mengoptimalkan pemanfaatan aset kelolaan berupa properti umum

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat dirumuskan pokok-pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengapa pengelolaan Barang Milik Negara berupa properti umum di Lembaga Manajemen Aset Negara masih belum optimal?
2. Bagaimana strategi dalam optimalisasi pengelolaan Barang Milik Negara berupa properti umum di Lembaga Manajemen Aset Negara?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian dalam karya ilmiah ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya Pengelolaan Barang Milik Negara berupa properti umum pada Lembaga Manajemen Aset Negara.
2. Untuk merumuskan strategi agar pengelolaan Barang Milik Negara berupa Properti Umum pada LMAN dapat ditingkatkan optimalisasinya.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi kepentingan dunia akademik adalah dapat menambah wawasan konsep atas hipotesis masalah dalam optimalisasi Barang Milik Negara khususnya yang berupa properti umum.
2. Bagi dunia praktis adalah sebagai masukan bagi pimpinan dalam memberikan sumbangan pemikiran dalam mengambil keputusan/kebijakan mengenai optimalisasi Barang Milik Negara khususnya berupa properti umum pada Lembaga Manajemen Aset Negara



**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, studi dokumen, serta wawancara dengan informan kunci di lingkungan LMAN dan DJKN, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan belum teroptimalisasinya Barang Milik Negara (BMN) berupa properti umum pada LMAN terutama bersumber dari permasalahan legalitas aset, belum lengkapnya dokumen serah kelola, kapasitas SDM yang belum memadai, kondisi fisik banyak aset yang tidak layak manfaat, serta belum optimalnya sistem informasi pemanfaatan aset. Keterbatasan tersebut mengakibatkan sebagian besar aset belum dapat didorong menuju tahap konseptualisasi, promosi, maupun kerja sama pemanfaatan, sehingga belum mencapai tingkat optimalisasi yang diharapkan.

Kesimpulan ini dibangun dari dua fokus utama sesuai rumusan masalah, yaitu:

1. Faktor-faktor penyebab belum teroptimalisasinya BMN berupa properti umum di LMAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa belum teroptimalisasinya BMN berupa Properti Umum di LMAN disebabkan oleh interaksi faktor struktural dan administratif. Pertama, ketidaklengkapan legalitas dan dokumen kepemilikan menyebabkan banyak aset tidak memenuhi kriteria "*free and clear*". Kedua, proses inventarisasi dan verifikasi aset masih terfragmentasi antarunit dan belum didukung *single source of truth* berbasis digital. Ketiga, kapasitas SDM pengelola aset, terutama terkait negosiasi kerja sama, manajemen properti, dan penguasaan teknologi, masih belum merata antar divisi. Keempat, kondisi fisik sejumlah aset memerlukan perbaikan besar sebelum dapat dimanfaatkan. Kelima, belum adanya kejelasan beberapa aspek regulasi, seperti *grace period* pada skema KSO dan KSPd, menghambat kemitraan strategis dengan pihak swasta. Secara keseluruhan, kondisi tersebut menghambat percepatan optimalisasi aset yang bernilai komersial.

2. Strategi untuk mengoptimalkan pengelolaan dan pemanfaatan BMN berupa properti umum di LMAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan temuan wawancara lintas unit, strategi optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatan BMN berupa properti umum di LMAN perlu dirumuskan secara terintegrasi melalui kombinasi strategi SO, WO, ST, dan WT. Namun

demikian, tidak seluruh strategi memiliki bobot dampak yang sama. Oleh karena itu, diperlukan penetapan skala prioritas strategi berdasarkan tingkat pengaruhnya terhadap kesiapan aset, percepatan pemanfaatan, dan peningkatan nilai ekonomi aset. Secara konseptual, strategi dapat dikelompokkan ke dalam tiga lapisan prioritas: strategi fundamental (berdampak sangat tinggi), strategi pengungkit (berdampak menengah–tinggi), dan strategi pendukung (berdampak jangka menengah–panjang).

Prioritas utama terletak pada penguatan tata kelola, legalitas, dan sistem informasi aset. Strategi ini mencakup penyempurnaan SOP identifikasi dan inventarisasi, percepatan penyelesaian aspek legalitas, serta integrasi sistem informasi aset. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hambatan utama pemanfaatan aset tidak terletak pada keterbatasan permintaan pasar, melainkan pada belum terpenuhinya prasyarat administratif dan hukum aset. Oleh karena itu, kejelasan status penguasaan, batas fisik, nilai, serta riwayat hukum aset menjadi fondasi utama sebelum aset dapat dimanfaatkan secara optimal. Integrasi sistem informasi juga berperan penting dalam meningkatkan akurasi data, transparansi, dan efektivitas pengambilan keputusan. Dalam kerangka SWOT, strategi ini merepresentasikan kombinasi strategi WO dan WT karena berfungsi menutup kelemahan internal sekaligus memitigasi risiko eksternal akibat kompleksitas regulasi dan ketidakpastian hukum

Prioritas kedua adalah penguatan kapasitas sumber daya manusia serta reformasi kebijakan pemanfaatan aset agar lebih adaptif terhadap dinamika pasar. Keterbatasan kompetensi dalam analisis pasar, perancangan skema kerja sama, dan pemanfaatan teknologi terbukti menjadi faktor penghambat optimalisasi aset yang secara fisik telah siap dimanfaatkan. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu diarahkan pada peningkatan kompetensi di bidang manajemen properti, valuasi, analisis kelayakan, pemasaran aset, dan pemanfaatan teknologi digital. Sejalan dengan itu, reformasi kebijakan pemanfaatan perlu dilakukan melalui penyusunan pedoman kerja sama yang lebih fleksibel, penyederhanaan prosedur, serta kejelasan pengaturan skema kerja sama dan pembagian risiko. Strategi ini mencerminkan kombinasi strategi WO, SO, dan ST karena berfungsi mengatasi kelemahan internal, memanfaatkan peluang pasar, serta mengurangi ketidakpastian kebijakan.

Prioritas ketiga bersifat pendukung dan berorientasi jangka menengah–panjang, yaitu penguatan digitalisasi dan kerja sama lintas lembaga. Pengembangan dan integrasi platform pemasaran aset seperti AESIA dan D7C berperan dalam meningkatkan visibilitas aset,

memperluas jangkauan pasar, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Di sisi lain, penguatan kolaborasi dengan BPN, DJKN, pemerintah daerah, serta mitra strategis diperlukan untuk mempercepat penyelesaian hambatan legal, sinkronisasi kebijakan, dan penyiapan aset bernilai ekonomi. Strategi ini mencerminkan pendekatan ST dan WT karena membantu mereduksi risiko eksternal yang timbul akibat fragmentasi kewenangan dan kompleksitas tata kelola. Namun demikian, efektivitasnya sangat bergantung pada keberhasilan pelaksanaan prioritas sebelumnya, terutama kejelasan legalitas, kualitas data, dan kapasitas SDM.

Secara keseluruhan, strategi optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatan BMN berupa properti umum di LMAN harus dilaksanakan secara bertahap dan saling terintegrasi, dimulai dari penguatan fondasi tata kelola dan legalitas, dilanjutkan dengan peningkatan kapasitas dan reformasi kebijakan, serta diperkuat melalui digitalisasi dan kolaborasi kelembagaan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa strategi SO, WO, ST, dan WT tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk satu kesatuan kebijakan yang koheren dan berkelanjutan, sejalan dengan prinsip manajemen strategis dalam mendorong efektivitas dan keberlanjutan pemanfaatan aset negara.

B. Saran

1. Penguatan tata kelola legalitas aset melalui audit hukum terpadu dan percepatan penyelesaian sengketa

LMAN perlu memperkuat kerangka tata kelola legalitas aset secara sistematis dan berkelanjutan melalui pelaksanaan *legal due diligence* yang terstruktur terhadap seluruh portofolio properti umum. Audit legal tidak hanya difokuskan pada kelengkapan dokumen kepemilikan, tetapi juga mencakup kejelasan status penguasaan, potensi sengketa, riwayat pengalihan, serta kesesuaian dengan peraturan pertanahan dan pengelolaan BMN. Hasil audit tersebut perlu dikonsolidasikan dalam satu basis data legal yang terintegrasi dengan sistem informasi aset. Selain itu, percepatan penyelesaian sengketa dan permasalahan hukum perlu didorong melalui pembentukan *task force* lintas unit yang melibatkan fungsi hukum, pengelola aset, dan pihak eksternal terkait. Langkah ini penting agar aset yang telah memiliki kepastian hukum dapat segera masuk ke tahap pemanfaatan dan ditawarkan kepada mitra, sehingga mempercepat siklus optimalisasi dan mengurangi risiko aset *idle*.

2. Integrasi sistem informasi pemanfaatan aset sebagai *single source of truth*

LMAN perlu mengembangkan dan mengintegrasikan seluruh sistem informasi pengelolaan aset ke dalam satu platform digital nasional yang berfungsi sebagai *single source of truth*. Platform ini tidak hanya berfungsi sebagai etalase pemasaran aset, tetapi juga sebagai sistem manajemen terpadu yang memuat data fisik, legalitas, valuasi, status siklus aset, skema pemanfaatan, serta progres kerja sama. Integrasi ini penting untuk mengatasi fragmentasi data antarunit, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis, serta mempercepat koordinasi internal. Sistem tersebut juga perlu dilengkapi dengan dashboard analitik dan fitur monitoring kinerja aset, sehingga pimpinan dapat memantau tingkat utilisasi, kontribusi PNBPN, serta potensi risiko secara real time. Dengan demikian, sistem informasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi instrumen strategis dalam perencanaan, evaluasi, dan pengendalian optimalisasi aset.

3. Penguatan kapasitas dan profesionalisme SDM pengelola aset secara berkelanjutan

Peningkatan kualitas pengelolaan aset perlu ditopang oleh penguatan kapasitas sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan. LMAN perlu menyusun peta kompetensi SDM pengelola aset yang mencakup bidang manajemen properti, valuasi aset, hukum pertanahan, pemasaran digital, serta perancangan skema kerja sama. Penguatan ini dapat dilakukan melalui pelatihan teknis berjenjang, sertifikasi profesi, *on the job training*, serta kerja sama dengan lembaga pendidikan dan asosiasi profesi. Selain peningkatan kompetensi individu, perlu dibangun mekanisme pembagian peran yang jelas antarunit agar proses pengelolaan aset tidak tumpang tindih dan berjalan lebih efisien. Dengan SDM yang profesional dan adaptif, LMAN akan lebih mampu merespons dinamika pasar, menyusun strategi pemanfaatan yang inovatif, serta mengelola aset secara akuntabel dan berorientasi hasil.

4. Pengembangan inovasi model bisnis pemanfaatan aset berbasis analisis permintaan pasar

LMAN perlu mengembangkan model bisnis pemanfaatan aset yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis analisis kebutuhan pasar aktual. Pendekatan ini menuntut pergeseran dari pola pemanfaatan konvensional menuju skema yang lebih inovatif

seperti sewa fleksibel jangka pendek, *revenue sharing*, pemanfaatan berbasis ekonomi kreatif, *co-working space*, *mixed-use development*, maupun pemanfaatan sementara (temporary use). Analisis pasar harus menjadi dasar dalam menentukan jenis pemanfaatan agar sesuai dengan karakteristik lokasi, potensi ekonomi wilayah, serta daya serap pasar. Dengan demikian, aset tidak lagi diperlakukan secara seragam, tetapi dikelola secara portofolio berdasarkan potensi dan risiko masing-masing. Strategi ini sejalan dengan prinsip *highest and best use* dalam optimalisasi aset, sehingga dapat meningkatkan tingkat hunian, pendapatan, dan keberlanjutan manfaat ekonomi.

5. Penguatan kolaborasi strategis dan penyempurnaan skema insentif kerja sama

Untuk memperluas pemanfaatan aset dan menarik minat investor, LMAN perlu memperkuat kolaborasi strategis dengan BUMN, BUMD, pemerintah daerah, dan pihak swasta. Kolaborasi ini harus didukung oleh kejelasan regulasi, mekanisme kerja sama yang sederhana, serta pembagian risiko dan manfaat yang proporsional. Penyusunan ketentuan mengenai *grace period*, insentif investasi, dan fleksibilitas skema pembayaran menjadi penting untuk meningkatkan daya tarik aset, terutama bagi proyek dengan kebutuhan investasi awal yang besar. Selain itu, penyederhanaan proses persetujuan dan percepatan pengambilan keputusan lintas instansi akan meningkatkan kepastian usaha bagi mitra. Dengan ekosistem kerja sama yang kondusif, aset negara dapat dimanfaatkan secara lebih optimal, berkelanjutan, dan memberikan dampak ekonomi yang lebih luas bagi negara dan masyarakat.

C. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoretis.

Penelitian ini memperkuat relevansi teori optimalisasi Siregar (2004) bahwa keberhasilan pemanfaatan aset negara ditentukan oleh keterpaduan antara ketersediaan data, kesiapan legalitas, kapasitas SDM, dan kejelasan sistem informasi. Penelitian ini juga membuktikan bahwa teori strategi Thompson & Strickland (2003) efektif dalam menjelaskan kebutuhan penyesuaian strategi organisasi publik dengan dinamika lingkungan eksternal, khususnya pada lembaga yang mengelola aset negara bernilai ekonomi tinggi.

2. Implikasi Praktis.

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi LMAN dalam menetapkan prioritas pembenahan data, legalitas, kondisi fisik, dan kapasitas SDM sebagai fondasi utama peningkatan pemanfaatan aset. Selain itu, rekomendasi penelitian dapat digunakan sebagai dasar penyempurnaan SOP, integrasi sistem informasi, serta penyusunan business plan pemanfaatan aset strategis.

3. Implikasi Kebijakan Publik.

Optimalisasi pengelolaan BMN oleh LMAN berpotensi menjadi model bagi lembaga pemerintah lainnya dalam menerapkan pengelolaan aset berbasis evidence-based policy. Temuan penelitian ini dapat mendukung penyusunan regulasi nasional terkait pemanfaatan aset negara, termasuk penyempurnaan pedoman kerja sama, mekanisme penilaian nilai manfaat, skema bagi hasil, serta kebijakan digitalisasi aset negara secara menyeluruh.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Antoh, A. E. (2017). Pengaruh Manajemen Aset Dalam Optimalisasi Aset Tetap (Tanah dan Bangunan) Pemerintah Daerah (Studi di Kabupaten Paniai). *Jurnal Manajemen & Bisnis* 1.2.
- Arif Wicaksana, H. d. (2021). Pengaruh Inventarisasi Aset, Penggunaan Aset, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Terhadap Optimalisasi Aset Tetap Tanah Melalui Pemanfaatan Aset Pada Pemerintah Kabupaten Malang. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1-14.
- Apriyanti, E., dkk. (2024). Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemerintah Kabupaten Bojonegoro melalui Optimalisasi Barang Milik Daerah. *Prosiding Konferensi Riset Akuntansi Riau Vol. 2*, 2024.
- A.A. Thompson dan A.J. Strickland, *Strategic Management*, edisi ke-10 (New York: McGraw-Hill, 1998).
- Baitanu, M.A., Wiagustini, N. L. P. (2020). Pengaruh Manajemen Aset Terhadap Optimalisasi Pemanfaatan Aset Tetap di Kabupaten Karangasem. *Journal of Applied Management Studies (JAMMS)*. Vol. 2 No. 1 Desember 2020: 38-48.
- Hadinata, A. (2011). *Bahan Ajar Manajemen Aset*. Jakarta: Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.
- Heryantoro. (21 Oktober 2016). Strategi Optimalisasi Eks BMN Idle Dengan Menciptakan Value Added yang Berdampak Bagi Penerimaan Negara. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/11462/Strategi-Optimalisasi-Eks-BMN-Idle-Dengan-Menciptakan-Value-Added-yang-Berdampak-Bagi-Penerimaan-Negara.html>
- Ilmi, G.A.(2024). Optimalisasi Barang Milik Negara Idle sebagai Underlying Sukuk. Talenta Publisher.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. In *Exploring Corporate Strategy (8th Edition)*.
- Kirkland, E. C., & Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. *The American Historical Review*, 68(1), 158. <https://doi.org/10.2307/1847244>
- Kuntadi C., Dwiasri DF. 2022. *Manajemen Keuangan Pemerintah Pusat Era Industri 4.0*. Bogor: IPB Press.
- Kuntadi, C., Retnoningsih, A. I., & Finlandia, D. A. (2022). *Literature Review: pengaruh inventarisasi aset, legal audit aset dan penilaian aset terhadap optimalisasi aset*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 414-425.
- Kurnia, F., Zulkifli., & Indriasari, D. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Optimalisasi Pengelolaan Aset Tetap di BPKAD Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 10(5): 2973-2984.
- Maulidiah, S. (2017). Optimalisasi Pengelolaan Aset Sebagai Wujud Reformasi Birokrasi di Daerah. *Jurnal Pemerintahan, Politik dan Birokrasi*, Vo. 3(1).
- Mulyadi. 2002. *Auditing Buku 1 Edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Naomi (2023). Pengaruh Perencanaan Pengadaan Aset, Regulasi, Inventarisasi Aset, Sistem Informasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Optimalisasi Aset Tetap

- (Studi Pada Penatausaha Aset di Otoritas Jasa Keuangan). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Paranga, Juliessi. (2020). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Aset Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Papua. *Jurnal Kajian Ekonomi & Keuangan Daerah*, Vol. 4. No. 1. 2020: 54-79.
- Siregar, D. D. (2004). *Manajemen Aset Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan Secara Nasional dalam Konteks Kepala Daerah Sebagai CEO'S pada Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suciyanti.W.O. (2013). Optimasi Pemanfaatan Aset Pemerintah sebagai Upaya Revitalisasi Kawasan Alun-Alun Kota Bandung. *Jurnal Pembangunan Wilayah dan Kota*. Vol. 9. 2013: 144-151.
- Trisdaningrum. R., Ardini.L., & Handayani. (2024). Pemberdayaan Barang Milik Negara : Optimalisasi Pencapaian Kinerja Berbasis Competitive Advantage. *Perspektif Akuntansi*. Vol.7.2024:284-297.
- Taswin. (2024). Optimalisasi Pemanfaatan Barang Milik Negara Untuk Mendukung Peningkatan Penerimaan Dan Efisiensi Anggaran Pada Kementerian/Lembaga. *Jurnal Humaniora, Sosial dan Bisnis* Vol. 2 . 2024: 1554-1569
- Tedja, Michael, and C. Buana. (2020). Integrated area based on highest and best use in Puri Indah West Jakarta. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 426, 012098.
- Tukunang, S.C.F. (2016). Manajemen Aset Daerah pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kepulauan Siau, Tagulandang, Biaro. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Review*. Vol. 4. No. 2. 2016: 121-265.
- Utomo.B.S., Martani. (2023). Optimalisasi Barang Milik Negara: Penelitian Konsep *Capital Charge* Dalam Perspektif Pening, *Volume 9 Nomor 2*, 236-247.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 115 Tahun 2020 tentang Pemanfaatan Barang Milik Negara
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 18 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pemanfaatan dengan Fasilitas
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 207 Tahun 2021 Tentang Pengawasan dan Pengendalian Barang Milik Negara.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 85 Tahun 2021 tentang Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrua.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
- Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 202/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum
- Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 144/PMK.06/2020 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara oleh Badan Layanan Umum Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN)
- Rochmawati, D. R. (2018). Determinan Optimalisasi Penggunaan Aset Tetap Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma, Volume 9 Nomor 2*, 236-247.

- Yasdin Yasir, A. A. (2020). Determinan Optimalisasi Pemanfaatan Aset Kementerian Keuangan Pada Satuan Kerja Wilayah Sulawesi Selatan. *Balance Journal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 24-34.
- Yuniati, Anita. (2020). Pengaruh Manajemen Aset Tetap Terhadap Optimalisasi Aset di RSJD Dr. RM. Soejarwadi Provinsi Jawa Tengah. Fakultas Ekonomi Universitas Widya Dharma.
- Yusnawati, (2024). Optimalisasi pengelolaan Aset Tetap daerah Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Konawe. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan*.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A