JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 09 Desember 2025 | **Revised:** 30 Desember 2025 | **Accepted:** 16 Januari 2026

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

Widi Widayat[1], Neneng Sri Rahayu[2]
[1]Politeknik STIA LAN, Jakarta, Indonesia, wid4yat@gmail.com
[2]Politeknik STIA LAN, Jakarta, Indonesia, neneng.rdwn@gmail.com

Corresponding Author: wid4yat@gmail.com[1]

Abstract: *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 ey issues: the low proportion of assets that have been fully optimized, 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 Property, Public Property, Asset Optimization Strategy.*

Abstrak: 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. Secara khusus, penelitian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan belum terooptimalisasinya 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.

PENDAHULUAN

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 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.

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. 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.

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 konvensial. 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.

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. Sesuai mandat pendiriannya, LMAN menerima penyerahkelolaan aset Bendahara Umum Negara (BUN) pada Pengelola Barang dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). 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 teri ma 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. 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.

Aset kelolan 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). 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 diserahkelolakan 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.

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%). Output dari optimalisasi aset propert 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.

Jika digabungkan antara PNBP 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.

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.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menggambarkan, dan mengevaluasi strategi terbaik yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan pengelolaan BN berupa Properti Umum secara efektif dan sesuai dengan peraturan-peraturan pemerintah untuk meningkatkan pelayanan bagi pelaku usaha, masyarakat pengguna layanan dan informasi yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan.. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini terdiri dari 2 (dua) hal yaitu 1) Mengapa pengelolaan Barang Milik Negara berupa properti umum di Lembaga Manajemen Aset Negara masih banyak yang belum teroptimalisasi dan 2) bagaimana strategi dalam meningkatkan optimalisasi pengelolaan Barang Milik Negara berupa properti umum di Lembaga Manajemen Aset Negara. Hasil penelitian ini, secara khusus, bagi kepentingan dunia akademik adalah dapat menambah wawasan konsep atas hipotesis masalah dalam optimalisasi Barang Milik Negara khususnya yang berupa properti umum.. Disamping itu, peneltian ini juga diharapkan menjadi 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.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2016:347) bahwa metode penelitian kualitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme/enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara trianggulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menjawab perumusan masalah yang telah diuraikan dalam Bab Pendahuluan.

Metode ini menjadi pilihan karena selain alasan diatas, juga karena lebih mampu mengungkapkan realitas ganda dan lebih mengungkap hubungan yang wajar antara peneliti dan informan, serta lebih sensitive dan adaptif terhadap peran berbagai faktor dalam penelitian. Disamping itu penelitian ini juga lebih peka terhadap informasi-informasi yang bersifat deskriptif dan berusaha mempertahankan keutuhan obyek yang diteliti.

Penelitian ini akan menganalisis tentang faktor-faktor yang menyebabkan belum teroptimalisasinya pengelolaan BMN berupa properti umum dan menganalisis strategi yang telah diterapkan pada LMAN agar pengelolaan BMN berupa properti umum dapat berjalan optimal, sehingga pada akhirnya dapat memberikan saran yang dapat dijadikan solusi dalam mengatasi berbagai permasalahan yang berhubungan dengan strategi optimalisasi BMN berupa Properti Umum pada LMAN..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Aset Kelolaan LMAN per 31 Januari 2025 berjumlah sebanyak 316 aset yang tersebar di Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi, Kalimantan, dan Nusa Tenggara Barat. Lokasi Aset Kelolaan tersebut paling banyak terletak di Provinsi DKI Jakarta yaitu 244 aset (77%) yang terkonsentrasi di Jakarta Selatan sebanyak 151 aset.

Dari total aset kelolaan LMAN tersebut, sebanyak 314 aset kelolaan (99%) berupa Properti Umum dan sisanya 2 aset kelolaan (1%) merupakan aset Properti khusus berupa

Kawasan Kilang LNG Badak yang terdapat di Kota Bontang, Kalimantan Timur dan Kawasan Kilang LNG Arun yang terletak di Kota Lhokseumawe, Aceh. Untuk aset properti khusus saat ini telah berstatus teroptimalisasi 100%. Sebaliknya, untuk Properti Umum, tingkat optimalisasi baru mencapai 138 aset (43,95%), yang berarti masih terdapat 178 aset (56,05%) yang belum menghasilkan manfaat finansial maupun non-finansial.

Sebagian besar aset kelolaan berupa Properti Umum merupakan kategori Apartemen dan Kondominium, yaitu sebanyak 151 aset kelolaan (48%), selanjutnya terdapat kategori Ruko, kios, dan Gudang sebanyak 109 aset (35%), kategori Tanah kosong dan lapangan sebanyak 28 aset kelolaan (8%), kategori Gedung bangunan sebanyak 15 aset (5%), dan kategori rumah tinggal sebanyak 11 aset (3%). Namun demikian, dibandingkan dengan kategori Gedung, Ruko, dan Tanah, kategori Apartemen memiliki tingkat optimalisasi yang lebih rendah yaitu sebesar 37,74%.

Untuk mencapai tingkat optimalisasi dimaksud terdapat beberapa persoalan mendasar: (1) Banyak aset memiliki dokumen tidak lengkap, seperti sertifikat yang belum terbit, status kepemilikan belum bersih, atau penggunaan sebelumnya bermasalah.; (2) Kelayakan Fisik aset yang menunjukan sekitar 40% membutuhkan renovasi besar/menengah untuk layak dipasarkan; (3) Tingkat Kompetisi Pasar Properti, terutama apartemen dan ruko di Jakarta sudah jenuh karena bersaing dengan pengembang swasta dengan fasilitas lebih modern; (4) Jumlah SDM yang menangani aset sangat terbatas dibandingkan volume portofolio; dan (5) Kelemahan Sistem Informasi dan Digitalisasi. hasil penelitian dan analisisnya yang membedah kondisi optimalisasi dari sisi identifikasi dan inventarisasi aset, pemanfaatan aset, sistem informasi dan admnistrasi, faktor internal dan eksternal, dampaknya terhadap optimalisasi aset properti umum pada LMAN, tujuan dan strategi optimalisasi, hingga rancangan kebijakan implementatif untuk menjawab tantangan tersebut.

Faktor-faktor Penyebab Belum Teroptimalisasinya Barang Milik Negara berupa Properti Umum pada LMAN

Berdasarkan hasil wawancara dari berbagai informan dan hasil telaah dokumen, beberapa permasalahan dalam Identifikasi dan Inventarisasi BMN berupa Properti Umum, sebagai berikut: 1) Permasalahan Legalitas yang Kompleks: Legalitas merupakan hambatan terbesar dalam inventarisasi yang paling sering terhambat karena dokumen legal. Banyak aset yang perlu dicek ulang sertifikatnya dan terkadang batas bidang tidak jelas. Terutama aset yang diterima LMAN dari instansi sebelumnya (misalnya eks BPPN/HTBI). Aset dengan masalah legalitas membutuhkan waktu verifikasi yang lebih panjang serta koordinasi lintas instansi, terutama dengan Badan Pertanahan Nasional (BPN). 2) Keterbatasan SDM dan TI untuk Melakukan Identifikasi Detail: Tim tidak memiliki kapasitas memadai untuk mengidentifikasi seluruh aset dalam waktu cepat karena Jumlah SDM yang tidak sebanding dengan jumlah aset yang tersebar. Inventarisasi memerlukan sinkronisasi antara sistem informasi yang ada, namun integrasi sistem belum menyeluruh untuk seluruh aset kelolaan. Banyaknya sumber data membuat proses identifikasi rawan salah acuan, sehingga memerlukan *single source of truth*. 3) Keterbatasan Data Spasial dan Pemetaan Aset yang Memadai: Banyak aset belum memiliki koordinat, peta bidang, atau foto udara. Sehingga untuk verifikasi bidang harus turun ke lapangan dan membutuhkan waktu yang sangat lama. 4) Belum Adanya SOP yang Komprehensif dan Konsisten Diterapkan: Penyempurnaan SOP, terutama terkait tahapan verifikasi fisik, pelaporan inventarisasi, dan pengelolaan dokumen legalita diperlukan untuk identifikasi dan inventarisasi yang komprehensif, sehingga dapat diperoleh pembagian tugas yang jelas, standar teknis yang beragam, dan pengelolaan dokumen legalitaas.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan, LMAN telah melakukan berbagai upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut antara lain dengan penataan database aset agar lebih terstruktur datanya, terus melakukan koordinasi dengan BPN untuk mempercepat

proses legalitas, dan melakukan inventarisasi secara bertahap berdasarkan prioritas aset yang akan dimanfaatkan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Siregar (2004: 4) dalam teorinya tentang optimalisasi aset, ketidaksempurnaan di tahap awal ini berpengaruh langsung terhadap proses pemanfaatan dan penguatan sistem dan administrasi di tahap berikutnya. Keberhasilan optimalisasi bergantung pada validitas data aset. Hambatan identifikasi dan inventarisasi karena akan menimbulkan risiko administratif maupun hukum, menghambat Analisis Penggunaan Tertinggi dan Terbaik, menurunkan minat investor, dan mempersulit perencanaan teknis.

Dalam teori Siregar (2004), bahwa tahap pemanfaatan aset merupakan tahapan inti yang menentukan apakah aset yang dikelola akan menghasilkan manfaat ekonomi, manfaat sosial, atau peningkatan nilai tambah bagi negara. Dengan demikian, hambatan apa pun pada tahap kedua ini akan langsung berpengaruh pada capaian optimalisasi aset secara keseluruhan.

Dalam konteks penelitian ini, temuan mengenai hambatan pemanfaatan aset di LMAN menunjukkan adanya kesenjangan yang nyata antara persyaratan ideal menurut Siregar dengan kondisi aktual pengelolaan aset di lapangan. Hambatan yang muncul dapat dikategorikan menjadi dua kelompok besar, yaitu Hambatan Internal Aset dan Hambatan Sistemik/Struktural dalam Proses Bisnis LMAN. Kedua kategori hambatan tersebut, ketika dianalisis secara mendalam, sangat relevan dan sejalan dengan prinsip-prinsip yang digariskan oleh Siregar terkait kesiapan dan kapasitas organisasi dalam menjalankan tahap pemanfaatan aset.

Berdasarkan Teori Optimalisasi Aset Siregar (2004), salah satu pilar yang menentukan efektivitas pemanfaatan aset negara adalah keberadaan sistem informasi dan administrasi yang tertib, lengkap, dan terintegrasi. Pilar ini tidak hanya berfungsi sebagai penunjang teknis, tetapi merupakan fondasi yang memungkinkan proses identifikasi, valuasi, konseptualisasi, hingga pemanfaatan aset berlangsung secara efisien dan akuntabel. Ketika sistem informasi tidak terbangun dengan baik dan administrasi tidak tertata, maka seluruh siklus pemanfaatan akan mengalami friksi.

Temuan penelitian dari penelaahan dokumen Laporan Tahunan LMAN 2024 (serta wawancara mendalam dengan pejabat lintas unit memperlihatkan bahwa kendala terbesar dalam pemanfaatan aset properti umum justru terletak pada lemahnya sistem informasi dan administrasi, yang berdampak signifikan terhadap efektivitas optimalisasi aset.

Berangkat dari temuan dokumen dan wawancara, terlihat jelas bahwa penyebab belum optimalnya pemanfaatan aset properti umum LMAN paling banyak bersumber dari belum matangnya pilar sistem informasi dan administrasi, sebagaimana diproyeksikan dalam Teori Siregar (2004). Ketidakterpaduan sistem, kualitas data yang tidak seragam, administrasi legalitas yang lambat, kapasitas SDM terbatas, dan belum optimalnya AESIA menyebabkan proses pemanfaatan aset sering tertunda, meskipun beberapa aset secara fisik dan ekonomi sudah memiliki potensi kuat.

Dengan demikian, penguatan aspek sistem informasi dan administrasi bukan hanya aspek pendukung, tetapi merupakan prasyarat strategis yang menentukan sejauh mana LMAN dapat mengoptimalkan lebih dari 300 aset properti umum dalam kelolaannya.

Strategi Meningkatkan Optimalisasi Pengelolaan BMN berupa Properti Umum pada Lembaga Manajemen Aset Negara

Alternatif strategi yang dapat ditempuh LMAN untuk mencapai tujuan meningkatkan optimalisasi pegelolaan BMN berupa proeperti umum, melalui pendekatan strategi berdasarkan teori dari Thompson & Strickland (2003) yang mencakup beberapa aspek penting, yaitu:

a. Menetapkan Visi dan Misi Organisasi

Analisis berdasarkan kerangka Thompson & Strickland (2003) menunjukkan bahwa visi dan misi LMAN memainkan peran strategis yang esensial dalam meningkatkan optimalisasi BMN berupa Properti Umum. Visi yang menempatkan LMAN sebagai “pengelola dan penggerak optimalisasi aset negara” memberikan arah yang jelas bagi transformasi manajemen

aset. Misi yang menekankan nilai finansial dan non-finansial menjadi pedoman operasional bagi seluruh strategi pengelolaan aset.

Dalam praktiknya, visi–misi tersebut perlu dioperasionalkan melalui strategi yang mencakup prioritisasi portofolio aset, penetapan tujuan terukur, penguatan sistem informasi, serta penyempurnaan tata kelola administrasi dan legalitas aset. Tantangan seperti rendahnya ROA, keterbatasan kinerja AESIA, ketergantungan pada satu aset, serta masalah pre-development harus secara strategis diatasi agar visi LMAN dapat tercapai secara optimal. Dengan demikian, strategi optimalisasi BMN Properti Umum di LMAN memiliki fondasi yang kuat bila langsung diselaraskan dengan visi dan misi organisasi menurut model strategi Thompson & Strickland.

b. Merumuskan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis SWOT merupakan pendekatan komprehensif untuk memahami kondisi organisasi dari sisi internal yang terdiri atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta kondisi eksternal yang memunculkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dalam konteks Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN), analisis ini sangat relevan karena pengelolaan BMN berupa Properti Umum bersifat multidimensional yang melibatkan banyak aspek, antara lain: melibatkan aspek hukum, teknis, kelembagaan, pasar, dan sosial-ekonomi.

Tabel 1. Aspek dan Kriteria

Aspek	Kriteria
Strengths (Kekuatan)	• LMAN memiliki Portofolio Aset yang Besar, Beragam, dan Bernilai Tinggi • Kerangka Manajemen Aset yang Sistematis (7-Cycle Framework) • Dukungan Regulasi yang Kuat dan Otorisasi Formal • Reputasi Institusional dan Branding yang Semakin Kuat
Weaknesses (Kelemahan)	• Masih Rendahnya Tingkat Optimalisasi Aset • Kendala Legalitas, Okupansi, dan Administrasi Aset yang Kompleks • Keterbatasan SDM dan Integrasi Sistem Informasi • Platform Digital AESIA belum Optimal
Opportunities (Peluang)	• Pertumbuhan Permintaan Pasar Properti di Lokasi-Lokasi Aset • Perkembangan Teknologi Digital untuk Optimalisasi dan Pemasaran Aset • Kebutuhan Pemerintah akan Sumber Pendapatan Alternatif • Tren Urbanisasi dan Kegiatan Ekonomi Baru
Threats (Ancaman)	• Persaingan Ketat dengan Pasar Properti Swasta • Dinamika Pasar Properti Nasional dan Regional yang Fluktuatif • Perubahan Kebijakan Daerah dan Perizinan Teknis • Fluktuasi Kondisi Perekonomian

Proses Analisis Lingkungan (*Internal–External Assessment)* yang dilakukan melalui pendekatan SWOT menunjukkan bahwa LMAN memiliki kekuatan teknis (kompetensi ilmiah dan reputasi publik), tetapi dihambat oleh keterbatasan regulasi dan teknologi keuangan. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam menentukan arah strategi: kombinatif antara inovasi optimalisasi (*growth-oriented*) dan reformasi tata kelola (*governance-oriented*).

Mengelola strategi dalam meningkatkan optimalisasi BMN berupa Properti Umum di LMAN, merumuskan langkah-langkah peningkatan optimalisasi BMN berupa Properti Umum dapat diintegrasikan untuk memanfaatkan peluang, mengatasi tantangan, serta merancang peta jalan LMAN dalam mencapai tujuan optimalisasi BMN berupa Properti Umum yang berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya dan adaptasi terhadap lingkungan eksternal. Peluang muncul dari dua fenomena utama, yakni urbanisasi dan pertumbuhan kelas menengah,

serta ekspansi ekonomi kreatif yang telah menciptakan pola permintaan ruang yang sangat berbeda dari dekade sebelumnya. Peningkatan kelas menengah Indonesia menimbulkan permintaan besar terhadap hunian modern, apartemen jangka pendek, hunian berlokasi strategis di pusat kota, dan hunian sementara untuk pekerja mobilitas tinggi. Hal ini menjadi titik masuk bagi LMAN untuk untuk mempercepat optimalisasi BMN, terutama Properti Umum.

Tujuan strategis difokuskan pada peningkatan penerimaan negara, cost saving, manfaat sosial ekonomi, efisiensi pengelolaan, transparansi, dan penguatan nilai layanan publik. Penetapan sasaran ini dilakukan dengan prinsip value-based public management, di mana layanan publik diorientasikan tidak hanya pada kepatuhan regulatif regulatif tetapi juga pada penciptaan nilai ekonomi yang terukur. Analisis SWOT dilakukan untuk menganalisa lingkungan internal dan external dalam merumuskan strategi dan menghasilkan empat kelompok sasaran trategi yaitu, SO, WO, ST, dan WT seperti tertuang pada tabel berikut:

Tabel 2. Analisis SWOT

IFAS / EFAS	**Kelebihan (S):** • memiliki Portofolio Aset yang Besar, Beragam, dan Bernilai Tinggi • Kerangka Manajemen Aset yang Sistematis (7-Cycle Framework) • Dukungan Regulasi yang Kuat dan Otorisasi Formal • Reputasi Institusional dan Branding yang Semakin Kuat	**Kelemahan (W):** • Rendahnya Tingkat Optimalisasi Aset • Kendala Legalitas, Okupansi, dan Administrasi Aset yang Kompleks • Keterbatasan SDM dan Integrasi Sistem Informasi • Platform Digital AESIA belum Optimal
Peluang (O): • Pertumbuhan Permintaan Pasar Properti di Lokasi-Lokasi Aset • Perkembangan Teknologi Digital untuk Pemasaran Aset • Kebutuhan Pemerintah akan Sumber Pendapatan Alternatif • Tren Urbanisasi dan Kegiatan Ekonomi Baru	**Strategi SO:** • Optimalisasi Portofolio aset Bernilai Tinggi • Memanfaatkan 7-Cycle Asset Management untuk mengakselerasi model bisnis baru • memperluas kemitraan dengan pemda dan pelaku industri properti, • memasarkan aset melalui event, promosi digital, dan showcasing	**Strategi WO:** • Modernisasi dan optimalisasi platform AESIA • Integrasi sistem informasi aset agar data fisik, legal, dan valuasi menjadi akurat dan dapat dimonetisasi • Peningkatan kapasitas SDM dalam Property Management • Penyelesaian legalitas melalui kolaborasi multipihak
Ancaman (T): • Persaingan Ketat dengan Pasar Properti Swasta • Dinamika Pasar Properti Nasional dan Regional yang Fluktuatif • Perubahan Kebijakan Daerah dan Perizinan Teknis • Fluktuasi Kondisi Perekonomian	**Strategi ST:** • Pemanfaatan portofolio aset unggulan di lokasi premium • Penguatan kepatuhan hukum dan administrasi melalui regulasi yang kuat • Penerapan model bisnis yang adaptif terhadap fluktuasi ekonomi • Pemanfaatan kerangka manajemen aset untuk memetakan risiko pasar	**Strategi WT:** • Penyederhanaan SOP administrasi & inovasi proses pemanfaatan aset • Integrasi & membenahi data legalitas untuk mencegah risiko aset *idle* • Optimalisasi SDM & redistribusi beban kerja • Audit digital dan evaluasi berkala terhadap aset berkinerja rendah

Hubungan sinergis antar-strategi dan unit pelaksana secara garis besar antara lain: 1) Strategi SO diarahkan untuk mendorong pertumbuhan pendapatan baru melalui inovasi dan kolaborasi. 2) Strategi WO menitikberatkan pada pemberdayaan SDM dan reformasi kebijakan agar peluang yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal. 3) Strategi ST fokus pada penguatan tata kelola dan legitimasi kelembagaan, sehingga LMAN dapat tetap adaptif di tengah tekanan eksternal dan perubahan regulasi. 4)Strategi WT berperan sebagai jaminan keberlanjutan, dengan diversifikasi sumber pendapatan dan mitigasi risiko jangka panjang.

Tabel 3. Matriks Komparatif Strategi Peningkatan Optimalisasi Pengelolaan BMN berupa Properti Umum pada LMAN

Jenis Strategi	Rumusan Strategi (Berdasarkan Hasil Wawancara dan Analisis)	Unit Penanggung Jawab Utama	Unit Pendukung	KPI / Indikator Keberhasilan
SO (Strength–Opportunities)	1. Pengembangan aset Strategis menjadi Produk Properti Berbasis Demand Pasar 2. Mengoptimalkan pemanfaatan sistem informasi aset (AESIA & Sistem Database BMN) sebagai platform pemasaran digital dan pengambilan keputusan berbasis data. 3. Memperluas kerja sama strategis dengan Pemda, BUMN, dan pelaku industri properti untuk percepatan pemanfaatan aset bernilai tinggi.	Divisi Pendayagunaan Properti I	• Divisi Pengembangan Usaha, Komunikasi, dan Hubungan Kelembagaan • Divisi Hukum • Divisi Dukungan Organisasi dan TI	• Kenaikan okupansi aset strategis ≥ 20% per tahun. • Peningkatan pendapatan pemanfaatan ≥ 15%/tahun. • Minimal 3 kerja sama strategis baru per tahun
WO (Weakness–Opportunities)	1. Meningkatkan kapasitas SDM dalam konseptualisasi properti, negosiasi bisnis, dan pemasaran digital. 2. Integrasi sistem informasi aset (legalitas, fisik, valuasi) untuk mendukung monetisasi aset. 3. Percepatan legalitas aset melalui kerja sama intensif dengan BPN, Pemda, dan K/L.	• Divisi SDM & Manajemen Kinerja • Divisi Dukungan Organisasi dan TI	• Divisi Hukum, • Divisi Pendayagunaan Properti I	• SDM tersertifikasi manajemen properti minimal 50 orang • Peningkatan aset bersertifikat ≥ 15%/tahun • Persentase piutang tertagih naik ≥ 90%. • Pengurangan aset idle ≥ 20%
ST (Strength–Threats)	1. Mengembangkan model bisnis adaptif (flexible rent, revenue-sharing) menghadapi fluktuasi ekonomi. 2.Memperkuat *compliance* hukum dan administrasi pemanfaatan aset. 3.Menggunakan 7-Cycle Asset Framework untuk memetakan risiko pasar dan mitigasi aset bernilai tinggi.	• Divisi Pengembangan Usaha, Komunikasi, dan Hubungan Kelembagaan • Divisi Hukum	• Divisi Pendayagunaan Properti I • Divisi Anggaran dan Akuntansi	• Retensi tenant meningkat ≥ 10% • Penurunan risiko hukum/administratif ≥ 30% • Model bisnis fleksibel diterapkan ≥ 30% aset komersial
WT (Weakness–Threats)	1.Penyederhanaan SOP pemanfaatan aset. 2.Integrasi penuh data legalitas, valuasi, dan kondisi fisik untuk mencegah risiko idle. 3.Audit digital berkala untuk mengidentifikasi	• Divisi SDM & Manajemen Kinerja • Divisi Pengamanan dan Pengendalian	• Divisi Dukungan Organisasi dan TI • Divisi Hukum • Divisi Pendayagunaan Properti I	• SLA pemanfaatan turun ≥ 30% • Aset idle berkurang ≥ 25% • Dashboard audit digital akurasi ≥ 95% • Penanganan minimal 10 aset low-performing/tahun

Jenis Strategi	Rumusan Strategi (Berdasarkan Hasil Wawancara dan Analisis)	Unit Penanggung Jawab Utama	Unit Pendukung	KPI / Indikator Keberhasilan
	aset low-performing dan memitigasi kerugian.			

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.

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.

Hasil analisis SWOT dan wawancara menunjukkan bahwa strategi yang paling tepat adalah meliputi kombinasi strategi SO, WO, ST, dan WT dengan komponen utama sebagai berikut: 1) penguatan tata kelola dan legitimasi kebijakan melalui penyempurnaan SOP, percepatan legalitas, serta integrasi sistem informasi aset. 2) Pengembangan dan pemberdayaan SDM dengan kompetensi manajemen properti, analisis pasar, dan pemanfaatan teknologi. 3) Reformasi kebijakan pemanfaatan aset melalui penyusunan pedoman kerja sama yang lebih adaptif terhadap dinamika pasar properti dan kebutuhan mitra. 4) Penyediaan infrastruktur pendukung berupa digitalisasi dan integrasi platform pemasaran aset seperti AESIA dan D7C. 5) penguatan kerja sama lintas lembaga, termasuk dengan BPN, DJKN, Pemda, dan mitra potensial, untuk meminimalkan hambatan legalitas dan mempercepat penyiapan aset bernilai tinggi

Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa pengayaan referensi bagi pemerintah khususnya 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.penelitian ini memiliki keterbatasan dari sisi ruang lingkup pembahasan

REFERENSI

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 Miilik 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 Publlisher.

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 Pemerintahsebagai Upaya Revitalisasi Kawasan Alun-Alun Kota Bandung. Jurnal Pembanngunan 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 Akrual.

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.