

# **Optimalisasi Kinerja dan Pemanfaatan Barang Milik Negara/Daerah Melalui Pendekatan Strategis dan Kolaboratif**

## **A. Pendahuluan**

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, Barang Milik Negara/Daerah (BMN/BMD) adalah salah satu komponen aset terbesar yang membentuk neraca laporan keuangan pemerintah. Pengelolaan aset publik yang baik dan efisien sangat penting untuk menjaga kesinambungan pelayanan publik, stabilitas ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Awalnya, cara pengelolaan aset negara terbatas pada aspek administratif atau sebagai pengelola aset. Namun, seiring dengan reformasi manajemen keuangan negara, cara pandang ini berubah menjadi pengelola aset yang dituntut untuk memberikan nilai maksimal bagi negara.

Keterbatasan ruang fiskal dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/APBD) mendorong pemerintah untuk lebih inovatif. Salah satu caranya adalah dengan mengubah aset yang tidak terpakai menjadi sumber pendapatan negara bukan pajak (PNBP). Untuk mencapai hal ini, diperlukan kerangka evaluasi kinerja aset yang jelas, pemahaman yang tepat tentang regulasi penggunaan dan pemanfaatan aset, serta strategi kerja sama dengan berbagai pihak melalui skema-skema kerja sama yang inovatif.

## **B. Fokus Makalah**

Makalah ini membahas dan menjawab tiga masalah utama dalam pengelolaan aset publik, yaitu:

- Apa perbedaan antara penggunaan dan pemanfaatan aset dalam konteks peraturan pengelolaan barang milik negara/daerah?
- Bagaimana Balanced Scorecard (BSC) membantu organisasi dalam mengukur dan meningkatkan kinerja pengelolaan aset?
- Apa saja bentuk kerja sama pemanfaatan aset (KSP) yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan pendapatan daerah?

## **C. Pembahasan**

### **Perbedaan Penggunaan dan Pemanfaatan Aset dalam Konteks Peraturan BMN/BMD**

Dalam kerangka hukum pengelolaan aset negara di Indonesia, khususnya Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 yang telah diubah dengan PP Nomor 28 Tahun 2020, terdapat garis pemisah yang tegas antara konsep "penggunaan" dan "pemanfaatan".

Penggunaan Aset: Penggunaan merujuk pada kegiatan mengelola dan menatausahakan BMN/BMD yang sepenuhnya difokuskan untuk menjalankan tugas dan fungsi utama kementerian, lembaga, atau pemerintah daerah terkait. Tujuan penggunaan adalah efisiensi pelayanan publik secara langsung tanpa mencari laba. Penggunaan BMN diawasi secara ketat dan harus mematuhi Standar Barang dan Standar Kebutuhan guna mencegah inefisiensi atau pengadaan instan yang didasarkan pada keinginan, bukan kebutuhan nyata.

Pemanfaatan Aset: Di sisi lain, pemanfaatan adalah penggunaan BMN/BMD yang tidak digunakan untuk menjalankan tugas pemerintah (aset idle), atau optimisasi aset tanpa mengubah status kepemilikannya. Tujuan utama dari pemanfaatan adalah mengoptimalkan nilai ekonomi aset untuk menghasilkan pendapatan guna mendukung keberlanjutan fiskal negara. Konsep pemanfaatan sangat berkaitan dengan analisis Highest and Best Use, yaitu prinsip penggunaan lahan atau aset yang secara fisik mungkin dilakukan, legal, finansial layak, dan memberikan tingkat pengembalian nilai yang maksimal.

Secara singkat, "penggunaan" memprioritaskan efektivitas operasional pemerintahan secara internal. Sementara itu, "pemanfaatan" berfokus pada pengembangan nilai ekonomi eksternal dari aset tersebut untuk pemasukan negara.

### **Peran Balanced Scorecard (BSC) dalam Mengukur dan Meningkatkan Kinerja Pengelolaan Aset**

Dalam manajemen publik modern, kinerja aset perlu dievaluasi secara menyeluruh untuk memastikan bahwa aset memadai, relevan, dan efisien dalam mendukung strategi pelayanan. Balanced Scorecard (BSC), yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, membantu organisasi mengatasi batasan sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan.

BSC mendukung pengelolaan aset melalui integrasi empat perspektif:

- Perspektif Keuangan: Menilai efisiensi biaya, seperti penghematan pada anggaran pemeliharaan aset, pengurangan biaya siklus hidup aset, dan optimalisasi pendapatan dari pemanfaatan aset (PNBP).
- Perspektif Pelanggan: Mengukur seberapa jauh aset, seperti infrastruktur publik atau rumah sakit, berkontribusi dalam memenuhi harapan pelanggan dan meningkatkan aksesibilitas layanan publik.

- Perspektif Proses Internal: Mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional aset, seperti penatausahaan, inventarisasi, audit hukum, pemeliharaan rutin, serta mitigasi risiko dan pengamanan aset.
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Berfokus pada kemampuan SDM pengelola aset, penguasaan standar operasional, pengembangan inovasi, dan budaya kolaboratif.

Melalui BSC, strategi pengelolaan aset di tingkat atas dapat disesuaikan dengan tindakan operasional sehari-hari. Penerapan matriks BSC juga memungkinkan pengambilan keputusan yang berdasarkan data, sehingga dapat mencegah pemborosan atau biaya yang tidak terpakai atas aset yang berkinerja buruk dan memastikan pengelolaan sesuai dengan tata kelola berbasis standar internasional seperti ISO 55000.

### **Bentuk Kerja Sama Pemanfaatan Aset (KSP) untuk Meningkatkan Efisiensi dan Pendapatan Daerah**

Untuk menutupi kekurangan dana infrastruktur daerah dan memanfaatkan aset yang tidak terpakai, pemerintah bisa menerapkan beberapa skema kerja sama yang strategis:

- Sewa dan Kerja Sama Pemanfaatan (KSP): Barang Milik Negara/Barang Milik Daerah dapat disewakan atau dikerjasamakan dengan pihak ketiga tanpa mentransfer kepemilikan. KSP memberikan kontribusi tetap setiap tahun dan pembagian keuntungan dari pemanfaatan aset.
- Bangun Guna Serah (BGS) dan Bangun Serah Guna (BSG): Pihak swasta atau investor diizinkan untuk membangun fasilitas di atas lahan pemerintah dan mengoperasikannya dalam waktu tertentu sebelum diserahkan kembali. Model ini memungkinkan daerah mendapatkan infrastruktur fisik tanpa mengeluarkan anggaran belanja modal, ditambah penerimaan dari kontribusi tahunan.
- Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) / Kerja Sama Penyediaan Infrastruktur (KSPI): Untuk proyek infrastruktur besar seperti jalan tol atau transportasi massal perkotaan, skema ini membagi risiko antara pemerintah dan swasta. Ini juga meningkatkan efisiensi waktu dan teknis pembangunan serta bergantung pada dana dari swasta.
- Kolaborasi Antar-Daerah: Sinergi seperti Badan Kerjasama Antar Daerah (BKAD) memfasilitasi daerah-daerah yang berbatasan untuk mengelola sumber daya, tata ruang, dan infrastruktur lintas wilayah secara bersama. Ini membantu menghindari ego sektoral dan mengurangi potensi konflik.

- Optimalisasi melalui Digitalisasi Aset: Penggunaan Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) atau Sistem Informasi Manajemen BMN versi 2 (SIMAN V2) memudahkan pengelola barang melacak penggunaan aset secara real-time. Ini mencegah duplikasi aset dan memperlancar proses negosiasi bisnis serta kerja sama dengan investor.

#### D. Kesimpulan

Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah (BMN/BMD) yang efisien bergantung pada kemampuan pemerintah untuk memisahkan dan menyeimbangkan antara "penggunaan" untuk melayani tugas penting pemerintah dan "pemanfaatan" untuk meningkatkan ekonomi dan fiskal. Pengukuran kinerja yang sistematis melalui kerangka Balanced Scorecard (BSC) memastikan bahwa pengelolaan aset tidak hanya efisien secara finansial. Hal ini juga memberikan nilai tambah operasional, meningkatkan kapasitas SDM, dan meningkatkan kepuasan publik. Dalam praktiknya, keterbatasan APBN/APBD dapat diatasi melalui berbagai bentuk Kerja Sama Pemanfaatan, seperti Sewa, KSP, BGS/BSG, KSPI/KPBU, serta Kolaborasi Antar-Daerah. Semua ini didukung oleh integrasi teknologi sistem informasi, seperti SIMAN V2. Semua strategi ini tidak hanya mempercepat penerimaan daerah, tetapi juga mendorong kesejahteraan masyarakat secara lebih luas.

#### E. Daftar Referensi

1. Jumali, Supriyono, B., Sale, C., Domai, T., & Indrasari, M. (2019). Utilization regional assets in the framework of regional fiscal potential: Study of asset management in Blitar District. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(7), 249–256.
2. Puspitarini, I., & Akhmadi, M. H. (2019). Measuring public asset performance using output-based approach: Evidence from Indonesia. *Planning Malaysia*, 17(1), 292–304. <https://doi.org/10.21837/pmjournal.v17.i9.606>
3. Mardiasmo, D., & Sampford, C. (2015). Is good governance conceptualised in Indonesia's state asset management laws? *Lecture Notes in Mechanical Engineering*, 19, 1157–1171. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-09507-3\\_98](https://doi.org/10.1007/978-3-319-09507-3_98)
4. Syamsir, Nuriyatman, E., Dhyta, N. B., Rahman, R. A., & Sitompul, M. G. (2025). Legal aspects of state asset management: International perspectives on implementing state-owned property law. *Journal of Law and Legal Reform*, 6(2), 315–342. <https://doi.org/10.15294/jllr.v6i2.19296>
5. Madsen, D. Ø. (2025). Balanced scorecard: History, implementation, and impact. *Encyclopedia*, 5(1), Article 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>

6. Mousavi, Z., & Sadeghian, A. (2015). Analyzing balanced scorecard with system dynamics. *Advances in Environmental Biology*, 9(2), 186–194.
7. Jumali, Supriyono, B., Sale, C., Domai, T., & Indrasari, M. (2019). Utilization regional assets in the framework of regional fiscal potential: Study of asset management in Blitar District. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(7), 249–256.
8. Utama, A. G., Ramli, I., & Dwiatmoko, H. (2021). Study on the readiness of the regional government of South Sulawesi for the Mamminasata urban railway project with non-state budget/regional budget financing. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 841(1), Article 012012. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/841/1/012012>
9. Wahyono, H., & Wahdah, L. (2018). Spatial collaboration model among local governments in Ratubangnegoro Region in the boundary area of Central Java and East Java Provinces, Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 123(1), Article 012036. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/123/1/012036>
10. Rahayu, P., Woltjer, J., & Firman, T. (2021). Shared water resources in decentralized city regions: Mixed governance arrangements in Indonesia. *Urban Water Journal*, 18(9), 771–781. <https://doi.org/10.1080/1573062X.2021.1931358>
11. Salman, M., Junita, A., Meutia, T., Azhar, I., & Abidin, M. Z. (2025). The performance of the management of Aceh's regional assets moderated by SIPD application. In M. Khandelwal, E. T. Mohamad, R. Bhatawdekar, D. J. Armaghani, P. Asteris, P. Shek, & C. Ma (Eds.), *Lecture Notes in Civil Engineering* (Vol. 632, pp. 461–470). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-96-3804-8\\_41](https://doi.org/10.1007/978-981-96-3804-8_41)
12. Syaifudin, Y. W., Alpabet, A., Rohadi, E., Fatmawati, T., Ariyanto, Y., & Saputra, P. Y. (2024). Enhancing road repair management in Indonesia through open participatory reporting systems. In *ICAAEEI 2024 - 1st International Conference of Adisutjipto on Aerospace Electrical Engineering and Informatics: Shaping the Future Work for the Aerospace Technology in Science, Engineering, and Industry in the Disruptive Era*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICAAEEI63658.2024.10899179>
13. Gunawan, H., Husni, M. F., Qur'ani, B., Ashary, M., Arman, A., & Afriyani, A. (2025). A holistic framework for asset decision-making: Organisational drivers and collaborative culture. *South African Journal of Business Management*, 56(1), Article a5101. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v56i1.5101>
14. Wulandari, N. S. R., Hamzah, M. Z., & Sofilda, E. (2025). State asset management strategy: Highest and best use analysis to increase non-tax revenue. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18(12), 1423–1436.

